

Herramientas para el Servicio al Cliente en Avianca Bogotá D. C.

Angelica María Muñoz Clavijo

Diego Armando Castro Munar

Mayerly Cespedes Murillo

Directora:

Sandra Magnolia Tovar

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Maestría en Administración de Organizaciones

Mayo 2024

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	7
Lista de Figuras	8
Resumen.....	10
Abstract	12
Introducción	14
Formulación del Problema de Investigación.....	16
Formulación de los Objetivos de la Investigación.....	39
Marco Teórico de la Investigación	40
Marco Metodológico.....	88
Desarrollo del Trabajo de Investigación	95
Resultados de la investigación	130
Aspectos de gestión asociados al desarrollo de la investigación	137
Resumen de resultados.....	142
Conclusiones	144
Recomendaciones	148
Referencias.....	149

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Tipos de infracciones según IATA</i>	20
Tabla 2 <i>Estado del arte</i>	34
Tabla 3 <i>Formulación del problema</i>	36
Tabla 4 <i>Bases teóricas</i>	40
Tabla 5 <i>Sistema de representación sensorial</i>	72
Tabla 6 <i>Definición de eneatis visceral</i>	80
Tabla 7 <i>Definición de eneatis emocionales</i>	85
Tabla 8 <i>Definición de eneatis intelectuales</i>	90
Tabla 9 <i>Población supervisores y agentes de servicio al cliente Avianca holding</i>	91
Tabla 10 <i>Herramientas y teorías seleccionadas</i>	96
Tabla 11 <i>Propuesta modelo de servicio 3E</i>	130
Tabla 12 <i>Propuesta de modelo 3 x3 en los puntos de atención en el aeropuerto</i>	133
Tabla 13 <i>Propuesta estilo de cultura basada en 4 pilares</i>	135
Tabla 14 <i>Diagrama de Gantt</i>	138
Tabla 15 <i>Presupuesto</i>	138

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Ciclo de servicio de una aerolínea</i>	17
Figura 2 <i>IATA IDX-Reporte de incidentes con pasajeros insubordinados</i>	19
Figura 3 <i>Tendencia de la conducta insubordinada según la FAA de los EE.UU 2022</i>	19
Figura 4 <i>Índice de quejas</i>	29
Figura 5 <i>Pareto de quejas</i>	29
Figura 6 <i>Top de quejas</i>	30
Figura 7 <i>Concentración de quejas</i>	31
Figura 8 <i>Porcentaje motivos de quejas</i>	31
Figura 9 <i>Palabras mencionadas por los clientes</i>	32
Figura 10 <i>Espina de pescado, problemática de servicio al cliente</i>	37
Figura 11 <i>Gestión y desarrollo del potencial humano</i>	62
Figura 12 <i>Accountability</i>	69
Figura 13 <i>Cultura orientada al resultado</i>	69
Figura 14 <i>Pregunta 1</i>	99
Figura 15 <i>Pregunta 2</i>	100
Figura 16 <i>Pregunta 3</i>	101
Figura 17 <i>Pregunta 4</i>	102
Figura 18 <i>Pregunta 5</i>	103
Figura 19 <i>Pregunta 6</i>	103
Figura 20 <i>Pregunta 7</i>	104
Figura 21 <i>Pregunta 8</i>	105

Figura 22 <i>Pregunta 9</i>	106
Figura 23 <i>Pregunta 10</i>	106
Figura 24 <i>NPS de Avianca Holdings S.A.</i>	108
Figura 25 <i>Pregunta 1. Encuesta supervisores</i>	109
Figura 26 <i>Pregunta 2. Encuesta supervisores</i>	110
Figura 27 <i>Pregunta 3. Encuesta supervisores</i>	110
Figura 28 <i>Pregunta 4. Encuesta supervisores</i>	111
Figura 29 <i>Pregunta 5. Encuesta supervisores</i>	112
Figura 30 <i>Pregunta 6. Encuesta supervisores</i>	112
Figura 31 <i>Pregunta 7. Encuesta supervisores</i>	113
Figura 32. <i>Pregunta 8. Encuesta supervisores</i>	114
Figura 33 <i>Pregunta 9. Encuesta supervisores</i>	114
Figura 34 <i>Pregunta 10. Encuesta supervisores</i>	115
Figura 35 <i>Pregunta 11. Encuesta supervisores</i>	116
Figura 36 <i>Pregunta 12. Encuesta supervisores</i>	116
Figura 37 <i>Pregunta 13. Encuesta supervisores</i>	117
Figura 38 <i>Pregunta 14. Encuesta supervisores</i>	117
Figura 39 <i>Relación de amabilidad</i>	118
Figura 40 <i>Relación de empatía</i>	120
Figura 41 <i>Relación de comunicación</i>	121

Resumen

El presente trabajo se centró en el análisis de las herramientas de servicio al cliente en Avianca Bogotá, con el objetivo de mejorar la calidad y eficacia de la atención en la aerolínea. Se plantearon tres objetivos principales: analizar y seleccionar herramientas efectivas en el manejo de servicio al cliente, plantear un modelo de servicio que se integrara y reflejara la cultura organizacional de Avianca Bogotá, y diseñar un taller para el manejo de servicio para los agentes de atención al pasajero.

En cuanto al impacto potencial de la investigación de enfoque mixto, se esperaba contribuir significativamente al mejoramiento de la experiencia del cliente en Avianca Bogotá, lo que podría traducirse en un aumento en la satisfacción y la lealtad de los pasajeros.

Para el primer objetivo, se identificaron y evaluaron diversas herramientas utilizadas en la gestión del servicio al cliente, manejando teorías relacionadas, documentos e investigaciones en temas de habilidades blandas y comunicación al cliente.

El segundo objetivo se enfocó en el diseño de un modelo de servicio al cliente que se alinea con la cultura organizacional de Avianca Bogotá, asegurando su practicidad y aplicabilidad en el entorno operativo de la aerolínea. Se identificaron los valores y creencias fundamentales dentro de la cultura organizacional de la empresa, así como las características específicas del entorno operativo que afectan la prestación del servicio al cliente, mediante la ejecución de encuestas a agentes aéreos y pasajeros que han utilizado el servicio de Avianca.

Finalmente, para el tercer objetivo, se diseñó un modelo de servicio a través de un taller titulado "Una Experiencia 3E", dirigido a los agentes de atención al pasajero de Avianca Bogotá. Con base en las problemáticas o insuficiencias identificadas en las respuestas del instrumento de

recopilación de datos aplicado en este estudio, se desarrolló una capacitación que incluyó el contenido temático, los materiales correspondientes y las estrategias de evaluación de desempeño. La capacitación tiene como objetivo proporcionar herramientas a los agentes de servicio para crear experiencias positivas en el cliente, basándose en un modelo de servicio que refleje la cultura organizacional de Avianca Bogotá. Se enfoca en seis ideas fundamentales: la Escalera de Servicio, el Modelo PILA, el Modelo Triple E, la Comunicación, la Responsabilidad Emocional y el Servicio Increíble. Estas ideas se centran en promover la empatía, la proactividad y la excelencia en el servicio al cliente, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los pasajeros

En conjunto, este trabajo proporcionó recomendaciones prácticas y aplicables para mejorar el servicio al cliente en Avianca Bogotá, fortaleciendo así la posición competitiva de la aerolínea en el mercado.

Palabras Claves: Servicio al cliente, habilidades blandas, inteligencia emocional, empatía y capacitación.

Abstract

The present study focused on analyzing customer service tools at Avianca Bogotá, aiming to enhance the quality and effectiveness of service delivery in the airline. Three main objectives were outlined: to analyze and select effective tools for customer service management, to propose a service model that would integrate and reflect Avianca Bogotá's organizational culture, and to design a workshop for passenger service agents.

Regarding the potential impact of the mixed-methods research, it was expected to significantly contribute to enhancing the customer experience at Avianca Bogotá, potentially resulting in increased passenger satisfaction and loyalty.

For the first objective, various tools used in customer service management were identified and evaluated, drawing on related theories, documents, and research on soft skills and customer communication.

The second objective focused on designing a customer service model aligned with Avianca Bogotá's organizational culture, ensuring its practicality and applicability in the airline's operational environment. Fundamental values and beliefs within the company's organizational culture were identified, along with specific characteristics of the operational environment affecting customer service delivery, through surveys of airline agents and passengers who have used Avianca's service.

Finally, for the third objective, a service model was designed through a workshop titled "An Experience 3E," aimed at Avianca Bogotá's passenger service agents. Based on issues or shortcomings identified in the data collection instrument applied in this study, training was developed, including thematic content, corresponding materials, and performance evaluation

strategies. The training aimed to provide tools to service agents to create positive experiences for customers, based on a service model reflecting Avianca Bogotá's organizational culture. It focuses on six fundamental ideas: the Service Staircase, the PILA Model, the Triple E Model, Communication, Emotional Responsibility, and Incredible Service. These ideas aim to promote empathy, proactivity, and excellence in customer service to meet passengers' needs and expectations.

Overall, this work provided practical and applicable recommendations to enhance customer service at Avianca Bogotá, thereby strengthening the airline's competitive position in the market.

Keywords: Customer service, soft skills, emotional intelligence, empathy, and training

Introducción

Para el desarrollo de esta investigación, se propone utilizar herramientas como encuestas a los agentes aéreos y pasajeros para analizar la situación problemática entre los dos actores involucrados en el proceso de servicio. Además, se contempla el uso de entrevistas y análisis de datos internos de la organización, como quejas y tiempos de respuesta, para comprender los desafíos en la gestión del servicio al cliente. También se realizará una revisión de la literatura académica y estudios previos relacionados con el servicio al cliente en la industria de la aviación, específicamente enfocados en Avianca.

Este enfoque permitirá diseñar un taller como herramienta para mejorar las habilidades de comunicación, capacidad de análisis e interpretación de situaciones, anticipación de objeciones y resolución de problemas de los agentes de atención al pasajero. Este taller es crucial para enfrentar los desafíos que enfrentan en el sector aéreo, especialmente ante el significativo aumento en las quejas de pasajeros y la expresión de insatisfacción debido a eventos operacionales que afectan los itinerarios de los vuelos, los cuales pueden desencadenar conflictos y agresiones verbales o físicas, afectando negativamente la marca y la percepción del servicio.

Por lo tanto, es fundamental llevar a cabo una investigación que proporcione herramientas efectivas a los agentes aéreos para mejorar la atención al cliente. El estudio se basará en la recopilación bibliográfica y la investigación de enfoque mixto, exploratoria y complementada por un muestreo no probabilístico a conveniencia.

El análisis de las encuestas y entrevistas contribuirá a generar el diseño del modelo de servicio al cliente para los agentes aéreos en Avianca Bogotá. La comprensión de las herramientas y estrategias necesarias para mejorar la experiencia del cliente se basa en una

revisión exhaustiva de documentos académicos relacionados con el tema, considerando factores críticos como las expectativas, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Para gestionar con éxito el servicio al cliente en la industria aérea, es esencial considerar varias áreas clave. En primer lugar, comprender las expectativas del cliente permite ajustar el servicio para satisfacer sus necesidades y deseos, incluyendo aspectos como la comodidad, la puntualidad y la experiencia a bordo. Mantener estándares elevados de calidad, una atención excepcional al cliente y la seguridad son igualmente importantes. La satisfacción del cliente es un indicador crítico de éxito y está directamente relacionada con la probabilidad de que los clientes regresen y recomienden la aerolínea.

La formación y capacitación adecuadas son esenciales para que los agentes directos e indirectos puedan ofrecer un servicio de calidad que cumpla con las expectativas del cliente, incluyendo el desarrollo de habilidades de comunicación, resolución de problemas y empatía. La retroalimentación constante de los clientes es invaluable para identificar áreas de mejora.

Formulación del Problema de Investigación.

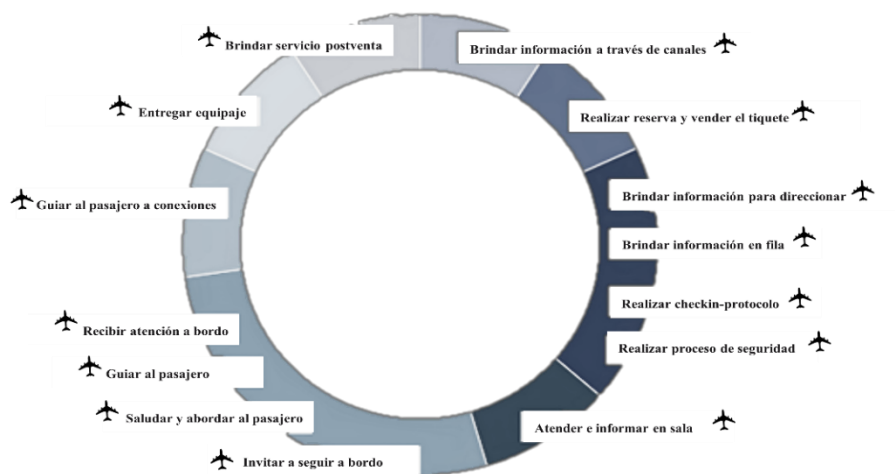
Antecedentes del Problema

El transporte aéreo es considerado uno de los medios de conducción más seguros en todo el mundo, garantizando viajes confiables para millones de personas; sin embargo, lamentablemente, un pequeño grupo de pasajeros perturba la seguridad operativa con su comportamiento disruptivo, esta conducta puede manifestarse a través de abusos verbales, violencia física, conductas delictivas; las cuales pueden comprometer la seguridad de los vuelos. El primer registro de un incidente de este tipo se remonta a 1947, cuando un pasajero bajo los efectos del alcohol causó disturbios en un vuelo de La Habana a Miami.

A lo largo de la década de 1960, se observó un aumento en los casos de interferencia ilícita en la aviación civil, como respuesta a esta creciente preocupación, en 1974, la Organización Mundial de Aviación Civil Internacional OACI en 1974 introdujo el anexo 17 de seguridad, que establece herramientas y directrices para mitigar actos de interferencia ilícita, en particular con actividades terroristas. El Anexo 17 aborda específicamente el comportamiento perturbador, definiéndolo de la siguiente manera: “Un pasajero que no respeta las reglas de conducta en un aeropuerto o a bordo de una aeronave o no sigue las instrucciones del personal del aeropuerto o de los miembros de la tripulación y, por lo tanto, perturba el buen orden y la disciplina en un aeropuerto o a bordo de la aeronave”. Este marco regulatorio es esencial para garantizar la seguridad y la tranquilidad de los viajes aéreos, y es fundamental para prevenir situaciones potencialmente peligrosas a bordo de aeronaves y en los aeropuertos. La conducta de los pasajeros se afecta en cualquier parte del ciclo del servicio explicado en la imagen siguiente.

Figura 1

Ciclo de servicio de una aerolínea



Nota. El ciclo se divide en las siguientes partes:

- **Venta:** Información a través de los canales electrónicos y físicos, donde se efectúa la reserva y venta del ticket o servicios complementarios
- **Registro:** Es el direccionamiento del cliente al área de check-in y los procesos de seguridad de los aeropuertos
- **Abordaje:** Es el tiempo de espera en salas de abordaje, información del vuelo y el proceso de ingreso al avión.
- **Abordo:** El tiempo de vuelo y atención abordo
- **Conectividad:** El proceso que realiza el pasajero de un vuelo a otro en un punto intermedio.
- **Entrega de equipaje**
- **Servicio Postventa:** Procesos de reembolsos, acumulación millas, compensaciones, asistencias, resolución de PQRS. *Fuente.* Autor

Por otra parte, en el año 2012, la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) publicó una lista de ejemplos de comportamiento disruptivo en pasajeros, que incluye:

- Consumo de estupefacientes.
- Negativa a cumplir con las instrucciones de seguridad o las solicitudes de los miembros de la tripulación.
- Agresiones verbales dirigidas hacia otros pasajeros, agentes de servicio o miembros de la tripulación.
- Agresiones físicas hacia otros pasajeros, agentes de servicio o miembros de la tripulación.
- Amenazas de cualquier tipo.
- Acoso o abuso sexual.
- Comportamientos desenfrenados, como golpear, patear los asientos, negarse a sentarse, entre otros.

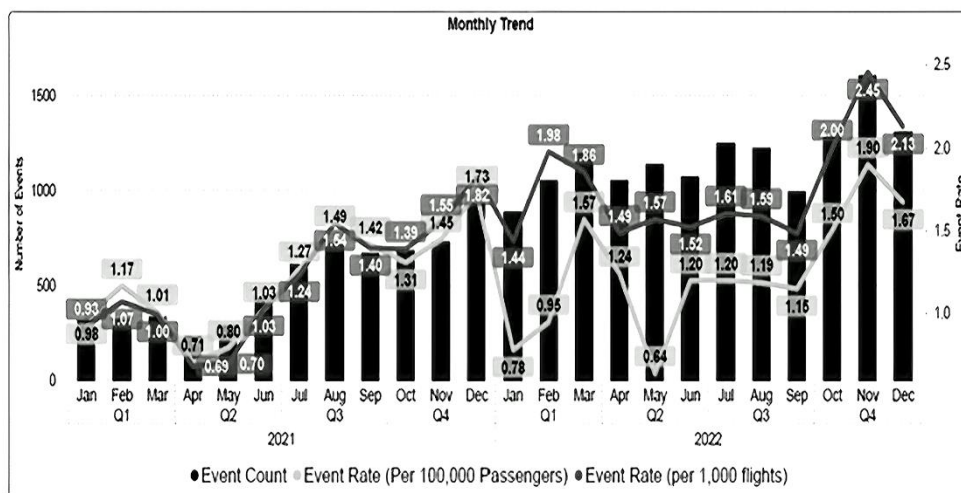
Estos ejemplos representan situaciones que pueden generar una interrupción significativa del ambiente tranquilo y seguro que se espera durante un vuelo. La IATA, junto con las aerolíneas y las autoridades de aviación civil, trabaja activamente para prevenir y abordar tales comportamientos disruptivos, garantizando así la seguridad y comodidad de todos los pasajeros y la tripulación a bordo de las aeronaves. (Timmis et al.,2022)

Según la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) en su informe de 2023, se registraron más de 20 mil informes de comportamiento disruptivo por parte de pasajeros rebeldes o perturbadores durante los años 2021 y 2022. Estos informes provinieron de más de 40 aerolíneas en todo el mundo. Aunque no todas las aerolíneas presentan estos datos, se observa un aumento significativo en la incidencia de incidentes disruptivos. En 2021, se reportó un incidente por cada. 835 vuelos, mientras que, en 2022, la cifra aumentó a un incidente por cada 568 vuelos,

lo que subraya la creciente preocupación por este tipo de comportamiento en la industria de la aviación¹

Figura 2

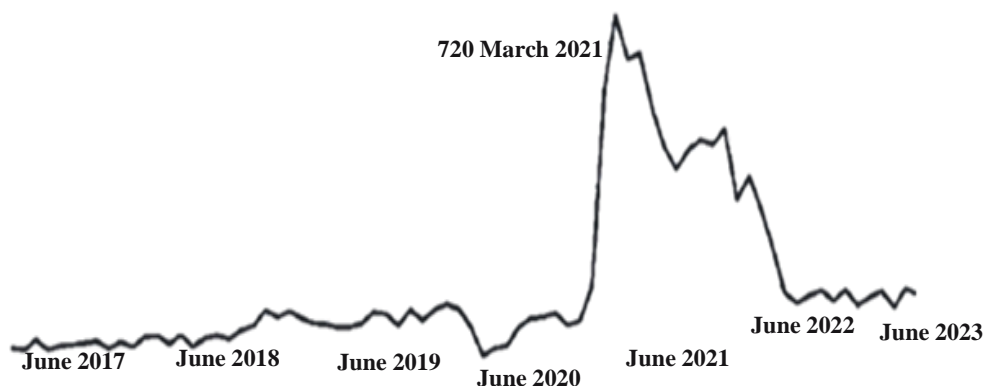
IATA IDX-Reporte de incidentes con pasajeros insubordinados



Nota. La tabla 1 muestra que en el año 2021 la tasa de incidentes fue de 1 en 835 pasajeros y en 2022, uno en 568 lo que nos da como resultado un incremento del 47% en 2022. *Fuente.* IATA, (2023)

Figura 3

Tendencia de la conducta insubordinada según la FAA de los EE.UU 2022



¹ Organización de Aviación Civil Internacional OACI. (17 de marzo de 23). *Icao.int*. Obtenido de <https://www.icao.int/SAM/Documents/2023->

Nota: Incidentes reportados por cada 10,000 vuelos, en el mes de marzo de 2021 hubo un incremento bastante considerable en comparación de fechas anteriores, por lo que fue necesario tomar acciones que ayudaron a reducir esas situaciones. *Fuente.* IATA, (2023)

Tabla 1

Tipos de infracciones según IATA

Nivel 1: Leve	Nivel 2: Moderado	Nivel 3: Grave	Nivel 4: Interferencia ilícita
Incumplimiento de las normas	Agresividad, violencia física	Peligro	Intento de secuestro
Ruidos, nerviosismo, especialmente si viajan en grupos	Conducta Obscena	Uso de armas	Sabotaje
Situaciones polémicas	Daños materiales	Amenaza a personas o daños físicos	Amenaza de muerte

Nota. Esta información proporcionada por la IATA describe diferentes niveles de comportamiento disruptivo o problemático en los vuelos. *Fuente.* IATA, (2023)

- Nivel 1: Leve: Incluye comportamientos como ruidos excesivos, nerviosismo, especialmente si viajan en grupos. Son situaciones que pueden ser molestas para otros pasajeros pero no representan un peligro inmediato para la seguridad del vuelo.
- Nivel 2: Moderado: Comprende comportamientos más serios como conducta obscena o el uso de armas. Estos comportamientos representan un riesgo potencial para la seguridad del vuelo y requieren una intervención rápida por parte de la tripulación.
- Nivel 3: Grave: Implica comportamientos como agresión física o violencia. Estos comportamientos representan un peligro claro para la seguridad de los pasajeros y la tripulación, y pueden requerir medidas drásticas para contener la situación.

- Nivel 4: Interferencia ilícita: Es el nivel más grave e implica acciones como intento de secuestro o sabotaje. Estos comportamientos representan una amenaza extrema para la seguridad del vuelo y requieren una respuesta inmediata y coordinada por parte de la tripulación y las autoridades.

Por otra parte, en Colombia, el problema de pasajeros perturbadores también es una preocupación. Según las estadísticas de la Aeronáutica Civil, hasta 2022 se han registrado 210 casos de pasajeros disruptivos. En respuesta a esta situación, las aerolíneas y los sindicatos de trabajadores del sector aéreo están trabajando en un proyecto de ley que busca establecer regulaciones para garantizar la seguridad de los trabajadores y velar por la seguridad de todos los involucrados. Dentro de los puntos clave de este proyecto de ley se incluyen:

- Garantizar la seguridad: El proyecto busca en primer lugar asegurar la seguridad de los trabajadores aeroportuarios, los tripulantes de cabina y los pasajeros. Esto implica la implementación de medidas para prevenir y gestionar situaciones de pasajeros perturbadores.
- Cumplimiento de normas internacionales: Se pretende que Colombia se adhiera al cumplimiento de las normas internacionales relacionadas con la regulación de pasajeros disruptivos. Esto ayudaría a establecer estándares y protocolos consistentes con las prácticas globales.
- Responsabilidad legal: El proyecto de ley busca establecer una responsabilidad legal para las personas que se involucren en prácticas disruptivas durante un vuelo. Esto incluiría sanciones y consecuencias legales claras para quienes incurran en este tipo de comportamiento.

- **Prevención de costos adicionales:** Una de las metas es prevenir costos adicionales tanto para las aerolíneas como para los pasajeros. Esto podría lograrse mediante la regulación y la aplicación de medidas preventivas.
- **Proteger la reputación de las aerolíneas:** La reputación de las líneas aéreas es esencial para su éxito y continuidad. Este proyecto busca proteger la imagen de las aerolíneas al reducir los incidentes de pasajeros perturbadores y garantizar una experiencia de vuelo segura y agradable.
- **Promoción del turismo:** La promoción del turismo es un objetivo importante. Al garantizar la seguridad y la tranquilidad en los vuelos, se busca fomentar el turismo en Colombia y atraer a más visitantes al país.
- **Normas y sanciones claras:** El proyecto de ley pretende establecer normas y reglas claras relacionadas con el comportamiento de los pasajeros en vuelos comerciales, así como sanciones específicas para quienes infrinjan estas normas. (Semana, 2023).

Es importante no limitarse únicamente al análisis de los factores y casos relacionados con los pasajeros disruptivos, sino también considerar el servicio y las quejas que han presentado los usuarios del transporte aéreo en Colombia. De acuerdo con la revista Semana, se ha observado un aumento significativo en estas quejas en los últimos años. En 2019, se registraron 4,128 quejas, mientras que en 2020 la cifra disminuyó a 2,750. Sin embargo, en 2022, la cifra se disparó a 16,405, lo que representa un incremento del 400%. Estas cifras reflejan un aumento en la insatisfacción de los pasajeros y sugieren la necesidad de abordar y mejorar la calidad del servicio en el sector aéreo colombiano.

Es relevante destacar que los eventos operacionales también juegan un papel importante en la experiencia del usuario. Según la misma fuente, se observa que el 16.8% de los casos están

relacionados con cancelaciones de vuelos, y el 9.89% se debe a demoras en los vuelos. Estos eventos operacionales pueden generar frustración y descontento entre los pasajeros, lo que a su vez puede contribuir a un aumento en las quejas y situaciones problemáticas. (Semana, 2023). Sin duda, es importante considerar las variables o causas que influyen en el comportamiento disruptivo de los pasajeros para abordar de manera efectiva esta problemática. Algunas de las variables clave que pueden contribuir a este comportamiento incluyen:

- Nuevos modelos negocio de las aerolíneas de bajo costo: Existe una relación directa entre el desarrollo y el aumento de las aerolíneas de bajo costo y los cambios en la experiencia del pasajero. Estas aerolíneas se centran en minimizar los costos operativos y maximizar los ingresos de diversas maneras, lo que ha resultado en una reducción en los niveles de servicio que anteriormente estaban incluidos en el precio del boleto.
- Servicios con cargo adicional: Anteriormente, los boletos de aerolíneas tradicionales solían incluir servicios como equipaje facturado, selección de asientos y comidas a bordo en el precio del boleto. Sin embargo, en las aerolíneas de bajo costo, muchos de estos servicios se ofrecen como opciones con un cargo adicional, lo que permite a los pasajeros elegir y pagar solo por lo que necesitan.
- Mayor densidad de asientos: Para maximizar la capacidad de las aeronaves, las aerolíneas de bajo costo suelen tener más asientos en sus aviones. Esto puede resultar en un menor espacio entre asientos, lo que puede aumentar la cantidad de pasajeros en cada vuelo. Sin embargo, esta mayor densidad puede afectar la comodidad de los pasajeros.
- Falta de inclinación de asientos y descansa pies: Algunas aerolíneas de bajo costo han optado por no incluir características como asientos reclinables o reposapiés, lo que puede disminuir el nivel de comodidad a bordo.

- Equipaje de mano: Dado que las aerolíneas de bajo costo suelen cobrar tarifas adicionales por el equipaje facturado, muchos pasajeros optan por llevar equipaje de mano para evitar estos cargos. Esto ha llevado a un aumento en la cantidad de equipaje de mano en los vuelos, lo que a veces dificulta encontrar espacio para guardarlo cerca de los asientos.
- Automatización y estrés: La introducción de la automatización en el proceso de viaje, como el check-in en línea y la entrega de equipaje a través del autoservicio, ha reducido el contacto físico entre los pasajeros y el personal de la aerolínea. Si bien esto puede ser conveniente, también puede generar estrés en algunos pasajeros, especialmente aquellos que no están familiarizados con estas tecnologías.
- Saturación de instalaciones aeroportuarias: El aumento en la demanda de viajes aéreos ha llevado a que las instalaciones aeroportuarias a veces superen su capacidad. Esto puede resultar en largas colas en los controles de migración y seguridad, así como en áreas de espera congestionadas.

El crecimiento de las aerolíneas de bajo costo ha transformado la experiencia de viaje aéreo al enfocarse en la eficiencia y la rentabilidad. Esto ha llevado a una mayor personalización de los servicios, pero también a una serie de desafíos relacionados con la comodidad y la congestión en los aeropuertos. (Timmis et al.,2022).

- Consumo de alcohol o sustancias: La disponibilidad de alcohol sin impuestos en las tiendas del aeropuerto y a bordo de la aeronave puede llevar a un aumento en el consumo de alcohol entre los pasajeros, el consumo excesivo de alcohol y la utilización de sustancias psicoactivas antes o durante un vuelo pueden disminuir la inhibición y dar lugar a comportamientos disruptivos.

- **Abstinencia de nicotina:** La prohibición de fumar en vuelos comerciales puede generar estrés en los fumadores que experimentan abstinencia de nicotina durante un vuelo.
- **Uso de dispositivos electrónicos durante el despegue o aterrizaje:** Las políticas que requieren que los dispositivos electrónicos estén en modo seguro durante el despegue y aterrizaje pueden causar frustración o incomodidad para algunos pasajeros.
- **Deficiencias en el servicio o políticas de la aerolínea:** Las deficiencias en el servicio, las políticas de la aerolínea o factores externos fuera del control de la aerolínea, como la experiencia en los terminales aeroportuarios, las condiciones climáticas o el comportamiento de otros pasajeros a bordo, pueden afectar las expectativas de los pasajeros y generar situaciones perturbadoras para algunas personas. (Timmis et al.,2022).
- **Expectativas no cumplidas:** Las expectativas no cumplidas en cuanto al servicio a bordo, comodidades, puntualidad u otros aspectos del vuelo pueden causar decepción y comportamientos disruptivos.
- **Cultural y diferencias lingüísticas:** Las diferencias culturales y lingüísticas pueden llevar a malentendidos y conflictos entre pasajeros y la tripulación, lo que podría desencadenar comportamientos disruptivos.
- **Condiciones médicas:** Algunos pasajeros pueden tener condiciones médicas preexistentes o estar tomando medicamentos que afectan su comportamiento, lo que puede contribuir a situaciones disruptivas.

Se concluye que los viajes aéreos son una experiencia que puede ser estresante y desafiante, por lo que los clientes esperan un servicio de calidad que les ayude a relajarse y disfrutar del viaje. Un buen servicio al cliente en la industria aérea implica no sólo satisfacer las expectativas

del cliente sino también superarla. Esto requiere una comprensión profunda de las necesidades y preferencias de los clientes, así como habilidades de comunicación y resolución de problemas efectivas (Pastrana Martínez et al., 2020, p.485).

Justificación de la Investigación

Los agentes de servicio al pasajero desempeñan un papel crucial en la prestación de servicio al cliente en la industria aérea. A menudo son el primer punto de contacto para los clientes y sus acciones e interacciones pueden afectar significativamente las experiencias de los clientes (Silva Treviño et al., 2021). Los agentes de servicio al pasajero son responsables de una amplia gama de tareas, que incluyen registrar a los pasajeros, ayudar con el equipaje, brindar información sobre vuelos y resolver problemas y quejas de los clientes. Los agentes de servicio al pasajero eficaces deben poseer sólidas habilidades de comunicación, empatía y la capacidad de mantener la calma y ser profesionales en situaciones de alta presión, es decir, deben tener gran capacidad de respuesta (Pastrana Martínez et al., 2020, p.486). Un buen servicio al cliente en una aerolínea se caracteriza por la atención personalizada, la resolución rápida de problemas y la empatía con los clientes, las compañías aéreas que proporcionan un buen servicio al cliente suelen tener clientes más satisfechos, lo que se traduce en una mayor lealtad y repetición de negocios.

La industria aérea enfrenta numerosos desafíos y oportunidades en lo que respecta al servicio al cliente. Uno de los mayores desafíos es el control limitado que tienen las aerolíneas sobre ciertos aspectos de la experiencia de viaje, como las normas de seguridad y los retrasos relacionados con el clima (Zendesk, 2022). Sin embargo, las aerolíneas aún pueden tomar medidas para mejorar el servicio al cliente centrándose en áreas bajo su control, como la formación del personal, la tecnología y la comunicación; además la creciente demanda de viajes aéreos presenta una oportunidad para que las aerolíneas se diferencien a través de un servicio al

cliente excepcional (Concur, 2022). Al priorizar el servicio al cliente e invertir en las herramientas y estrategias necesarias para ofrecerlo, las aerolíneas pueden fidelizar a sus clientes a largo plazo y mejorar sus resultados.

La problemática en el sector de transporte aéreo en Colombia se ha agravado debido al crecimiento de quejas por parte de los usuarios, así como al aumento de casos de agresiones hacia los empleados del sector aéreo. Es imperativo que los agentes de atención al pasajero dispongan de herramientas que les permitan mejorar la calidad del servicio y detectar situaciones de riesgo relacionadas con pasajeros perturbadores en los aeropuertos o en circunstancias difíciles.

Este desafío radica en la compleja interacción humana y relacional que se produce en el contexto del servicio aéreo, adaptándose a las condiciones inherentes al medio aeronáutico, como condiciones meteorológicas adversas, tráfico aéreo, restricciones en los aeropuertos, pasajeros enfermos, impactos de aves o rayos, y asuntos relacionados con las compañías aéreas, como inspecciones técnicas, incapacidades de la tripulación y procedimientos en tierra. Todos estos factores pueden afectar los itinerarios y planes de viaje de los usuarios del transporte aéreo.

La gestión inadecuada de estos eventos operativos y la falta de conocimiento de estrategias efectivas de atención al cliente pueden disminuir la percepción de la calidad del servicio y, en ocasiones, aumentar las agresiones y situaciones complicadas por parte de los usuarios, quienes a menudo desconocen las restricciones y condiciones de los contratos de servicio, especialmente en los nuevos modelos de negocios implementados por aerolíneas de bajo costo.

Hoy en día, las organizaciones buscan fidelizar a sus clientes mediante la atención y la resolución de problemas relacionados con sus productos, servicios o marcas. Las compañías aéreas, como gestores aeroportuarios, invierten en tasas aeroportuarias para ofrecer a los

consumidores finales la infraestructura y los servicios necesarios en los aeropuertos. Sin embargo, esto no siempre es suficiente para satisfacer a los clientes debido a la creciente complejidad y demanda en este sector, impulsada por factores tanto internos como externos.

Es fundamental que esta investigación se centre en los agentes de servicio de Avianca; ya que son actores clave en la experiencia del cliente, además de revisar casos y factores internos, también es esencial considerar la perspectiva de los clientes; debido a que sus opiniones y quejas proporcionan información valiosa para mejorar el servicio.

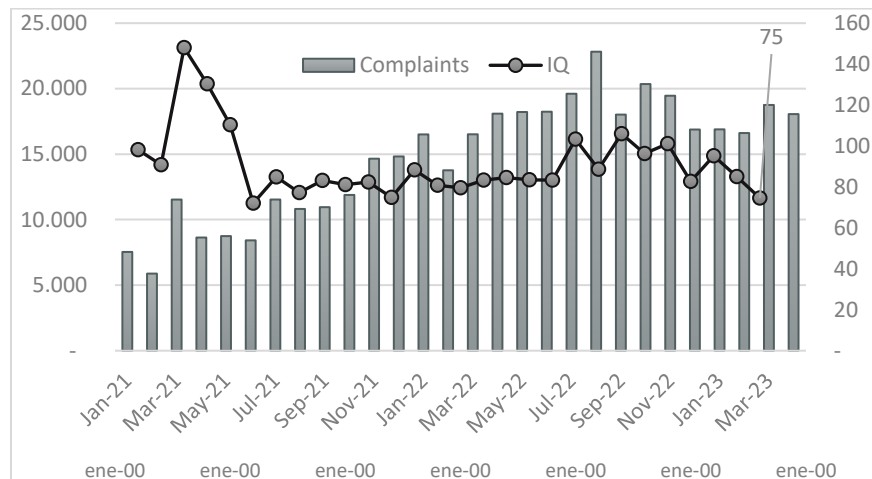
Un indicador relevante en este contexto es el Índice de Quejas (IQ) de Avianca, que refleja la cantidad de quejas recibidas por cada 10,000 clientes.

Analizar las causas de estas quejas y trabajar en su reducción es crucial para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Por este motivo el trabajo que es objeto de estudio pretende el diseño de una herramienta que permita el mejoramiento del servicio al cliente por parte de los agentes aéreos, a los usuarios de Avianca en situaciones complejas, brindando así el desarrollo de estrategias en habilidades blandas a la hora de atención al pasajero, por los cambios de los nuevos modelos de negocio.

El documento investigativo se realizó por medio de un muestreo no probabilístico a conveniencia, con el fin de tener una facilidad en el manejo de la muestra y la disponibilidad de los actores involucrados en esta investigación. Igualmente, se realizó análisis de datos, entrevistas, encuestas a los agentes aéreos y a usuarios actores principales que interviene en estas problemáticas que suceden en la compañía de Avianca.

Figura 4

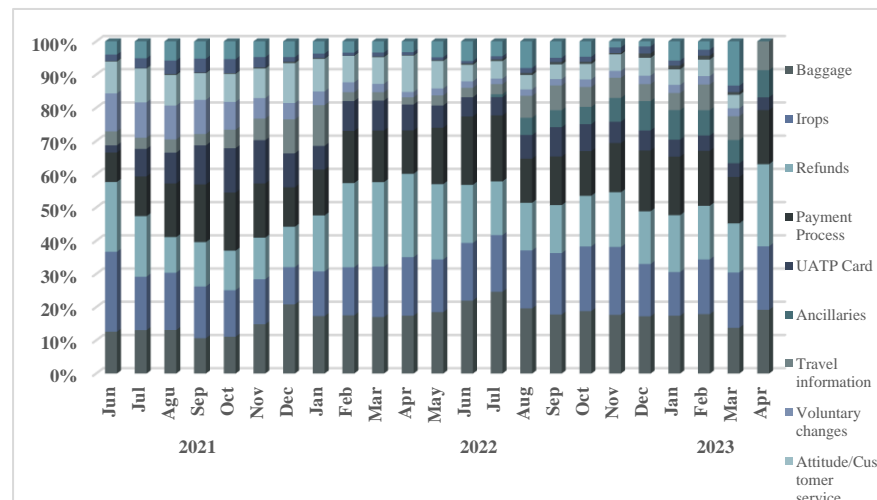
Índice de quejas



Nota. Índice de Quejas (IQ) de Avianca, refleja la cantidad de quejas recibidas por cada 10,000 clientes. Se observa el primer trimestre de 2023, en este indicador se situó en 75 puntos, considerando que se transportaron 2 millones 400 mil pasajeros en abril del mismo año. Este dato es significativo; porque muestra que, a pesar de la cantidad de pasajeros transportados, las quejas de los clientes siguen siendo un aspecto relevante. *Fuente.* Avianca (2023).

Figura 5

Pareto de quejas

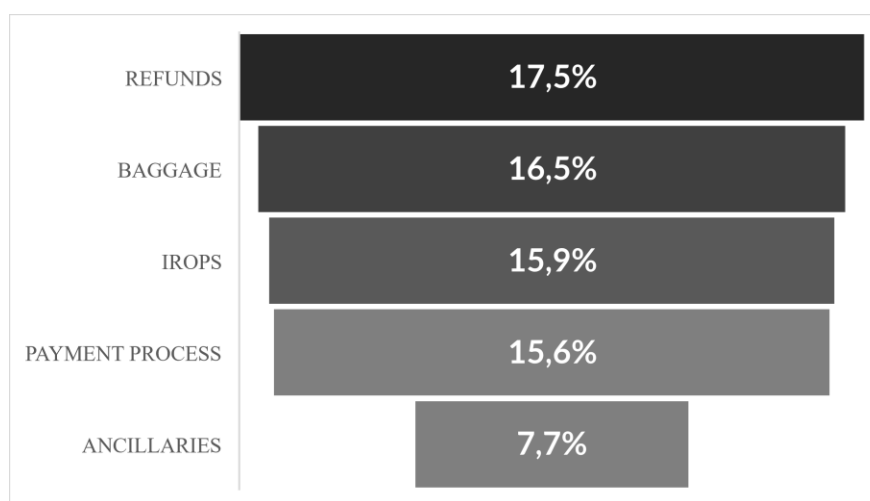


Nota. Algunas quejas que se reportan son: por manejo del equipaje, problemas operacionales, reembolsos, procesos para efectuar pagos, por diferentes cobros adicionales, la información que dan al viajero, cambios voluntarios, actitud del que brinda el servicio al cliente. *Fuente.* Avianca (2023).

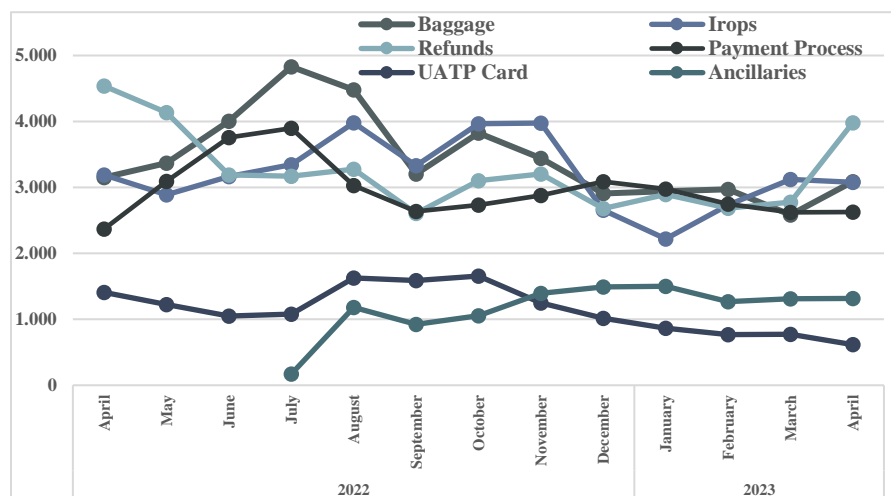
Los 5 motivos más relevantes, por el cual se quejan los pasajeros son:

Figura 6

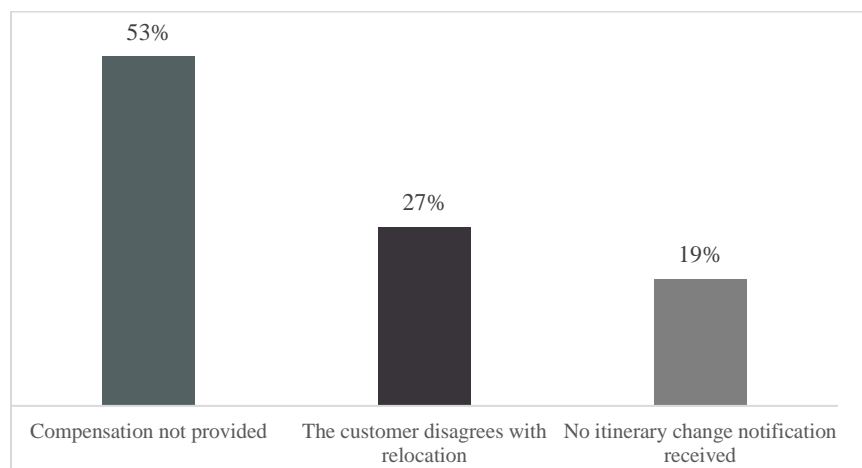
Top de quejas



Nota. De todas las quejas anteriores de la tabla 5 se hizo un resumen de las 5 quejas que más se repetían lo cual hacen el 74% en primer lugar están los reembolsos, con un 18% seguido del manejo de equipaje, irregulares operacionales y procesos de pagos estos últimos con una ponderación igual al 16% y la última queja con menos ponderación son los cobros que generan ingresos adicionales a la aerolínea. *Fuente.* Avianca (2023).

Figura 7*Concentración de quejas*

Nota. Las irregularidades operacionales, tienen una relación directa con el comportamiento de los clientes, podemos evidenciar los motivos por los cuales se reciben más casos; en el año 2022 los casos más altos por el manejo de equipaje 4,830, los reembolsos con 4,537 y las irregularidades operacionales van en tercer lugar con 3,979 y en el 2023 hubo una reducción significativa. *Fuente.* Avianca (2023).

Figura 8*Porcentaje motivos de quejas*

notablemente la imagen de Avianca en Colombia, estableciendo metas deseadas, que nos sirvan para promover la eficacia y eficiencia en la atención al cliente.

Estado del Arte de la Situación del Problema

El capítulo de estado del arte proporciona una visión panorámica de la situación actual en relación con el aumento de incidentes causados por pasajeros disruptivos y/o perturbadores en vuelos comerciales. Este fenómeno, que ha ido en aumento en los últimos años, representa un desafío significativo para la industria de la aviación civil internacional, que se esfuerza por mantener altos estándares de seguridad y satisfacción del cliente.

El informe de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) destaca la preocupación urgente sobre el incremento en la tasa de incidentes de pasajeros, que ha pasado de 1 incidente por cada 835 vuelos en 2021 a 1 incidente por cada 568 vuelos en 2022. Esta tendencia requiere la implementación de medidas adicionales para mejorar la seguridad aérea y proteger la experiencia de los pasajeros y los empleados.

Por otro lado, el artículo de Timmis, Budd y Ison analiza cómo los modelos de bajo coste y sus estrategias de optimización operativa pueden influir en la percepción del cliente y, en consecuencia, en el comportamiento de los pasajeros a bordo. Identifica las variables que afectan los comportamientos disruptivos de los pasajeros, arrojando luz sobre aspectos clave que deben abordarse para mitigar estos incidentes.

Además, la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) presenta una guía para el manejo de incidentes con pasajeros insubordinados, resaltando el aumento en la cantidad de pasajeros disruptivos y los reportes de aerolíneas sobre comportamientos inadecuados que afectan la seguridad aérea.

Por último, la revista *Semana* aborda el aumento de quejas contra el servicio en el transporte aéreo en Colombia, proporcionando una perspectiva específica sobre la afectación y la inconformidad de los usuarios en el país.

La siguiente tabla ofrece una síntesis de la información:

Tabla 2

Estado del arte

Titulo	Autor	Soporte evidencia	Observaciones	Aporte	Año
Como abordar el aumento de incidentes causados por pasajeros disruptivos y/o perturbadores en los vuelos	Organización de Aviación Civil Internacional (OACI)	https://www.icao.int/SAM/Documents/2023-RAAC17/RAAC17_NE41_IATA%20Unruly%20Passengers%20[Translated%20by].pdf	La recuperación de la aviación civil internacional tras la pandemia de COVID-19 está en marcha, con el tráfico aéreo mundial en enero de 2023 alcanzando el 84.2%, nivel comparable al de enero de 2019. Sin embargo, la tasa de incidentes de pasajeros ha aumentado, pasando de 1 incidente por cada 835 vuelos en 2021 a 1 incidente por cada 568 vuelos en 2022. Es urgente implementar medidas adicionales para mejorar la seguridad, asegurar la experiencia y proteger la seguridad de los empleados	Revisión de datos estadísticos sobre pasajeros disruptivos en la aviación civil internacional de las entidades gubernamentales establecidas en el sector aéreo.	2023
10 - Disruptive passenger behavior onboard low-	Andrew Timmis Lucy Budd	https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B97	Identifica como los modelos de bajo coste y sus optimizaciones de resultados y en la	Identificación de las variables que afectan los	2022

cost carrier aircraft: the issue of air rage	Stephen Ison	8012820131200014X?via%3Dihub	maximización de temas operativos afecta la percepción del cliente.	comportamientos de los pasajeros.	
Un transporte aéreo más seguro y más placentero para todos	Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA)	https://www.iata.org/contentassets/b7efd7f114b44a30b9cf1ade59a02f06/iata-guia-manejo-incidentes-pasajeros-insubordinados.pdf	Aumento en la cantidad de pasajeros disruptivos y reportes de las aerolíneas de pasajeros con comportamientos inadecuados que afectan la seguridad aérea	Revisión de datos estadísticos sobre pasajeros disruptivos en la aviación civil internacional de las entidades gubernamentales establecidas en el sector aéreo.	2023
Aerolíneas: quejas contra el servicio han aumentado 400 % en los últimos años, ¿qué está pasando?	Revista Semana	https://www.semana.com/politica/articulo/aerolineas-quejas-contr-el-servicio-han-aumentado-400-en-los-ultimos-anos-que-esta-pasando/202336/	Describe la afectación y la inconformidad de los usuarios del transporte aéreo en Colombia.	Revisión de datos sobre quejas radicadas en Colombia sobre usuarios del transporte aéreo.	2023

Nota. Recopilación de fuentes sobre el aumento de incidentes con pasajeros disruptivos en vuelos comerciales. *Fuente.* Autor

Formulación del Problema Técnico

La formulación del problema busca abordar la necesidad de implementar de una herramienta destinada al mejoramiento del servicio al cliente en Avianca Bogotá. Esta iniciativa surge de la imperiosa necesidad de dotar a los agentes de atención al pasajero con las habilidades y conocimientos necesarios para identificar y gestionar eficazmente situaciones de riesgo, tales como pasajeros perturbadores en el aeropuerto o escenarios complicados durante el viaje. Además, se busca fortalecer la conexión humana y relacional que existe en el intercambio del servicio, con miras a fidelizar a los clientes existentes y atraer nuevos, basándose en una

experiencia de servicio que deja una impresión perdurable y que refuerza la imagen de marca de Avianca.

En este contexto, el presente estudio se propone responder a las siguientes preguntas clave: ¿Qué herramientas son necesarias para mejorar el servicio al cliente en Avianca Bogotá? ¿Por qué es importante dotar a los agentes de atención al pasajero con estas herramientas? ¿Cuándo y dónde se llevará a cabo la implementación de esta iniciativa? ¿Quiénes estarán involucrados en este proceso? ¿Y cómo se llevará a cabo la ejecución de esta estrategia, así como cuál será su costo asociado?

Tabla 3

Formulación del problema

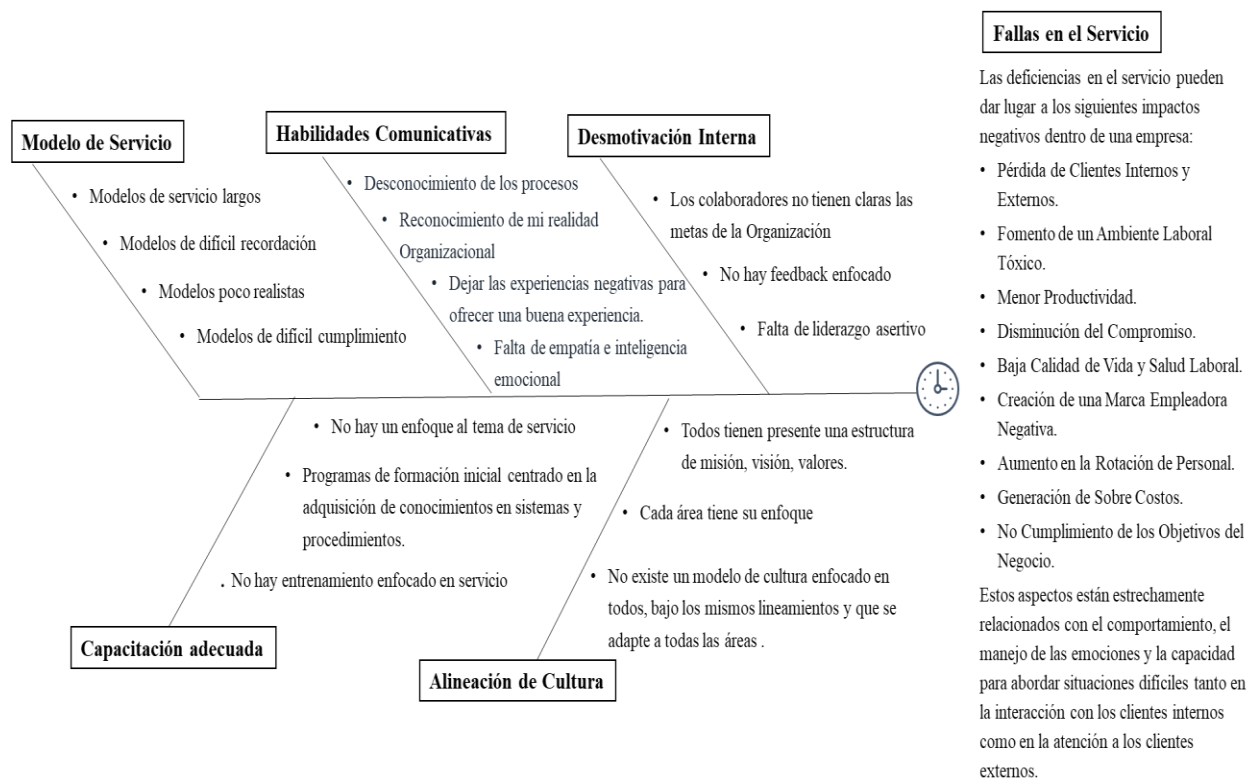
<i>¿Qué?</i>	Se propone una herramienta para el mejoramiento del servicio al cliente a los agentes de atención al pasajero en Avianca Bogotá, a través de una investigación descriptiva que permita la sensibilización para los colaboradores en el manejo de situaciones complejas, brindando un servicio de fácil recordación y adaptación al pasajero.
<i>¿Por qué?</i>	Los agentes de atención al pasajero deben contar con herramientas que les permitan mejorar la calidad del servicio e identificar situaciones de riesgo con pasajeros perturbadores en aeropuerto o situaciones difíciles, a partir la conexión humana y relacional que existe en el intercambio del servicio. Para fidelizar a los clientes existentes y atraer nuevos partir de una experiencia de servicio e impresión de la marca
<i>¿Cuándo?</i>	Inicia con la definición del modelo de servicio y trasciende en la capacitación del equipo de aeropuertos. Inicia con la investigación e implementación en el primer Q de 2024.
<i>¿Dónde?</i>	La cultura de servicio se debe garantizar en cualquier punto de contacto con el pasajero dentro de la cadena de servicio, desde la venta hasta su postventa.
<i>¿Quién?</i>	Todos los empleados desde la dirección hasta el que tienen contacto con el cliente deben estar enfocados en servicio, en una cultura de resolución y responsabilidad para cumplir con las expectativas de los clientes.
<i>¿Cómo?</i>	A través de capacitación, sensibilización en cultura de servicio, implementado una cultura organizacional de accountability y modelo de servicio de fácil recordación para el equipo de aeropuertos de Avianca.
<i>¿Cuánto?</i>	Implica un día de salario para capacitación de cada colaborador y al equipo de entrenadores aeroportuarios

Nota. La tabla proporciona una formulación clara y detallada del problema, con aspectos clave del problema y proporciona una visión integral de la situación y la solución propuesta. *Fuente.* Autor

A continuación dentro de la formulación del problema, ilustramos a partir de una espina de pescado la identificación de causas que afectan de forma integral el servicio al cliente.

Figura 10

Espina de pescado, problemática de servicio al cliente



Nota. Causas identificadas que afectan los niveles de servicio al cliente. *Fuente.* Autor

Formulación pregunta problema: ¿Cuál es la herramienta específica que pueden ser implementadas para mejorar el servicio al cliente por parte de los agentes de atención al pasajero de Avianca Bogotá D.C.?

Identificación de las Restricciones y Constricciones del Proyecto de Investigación.

La población de Avianca es muy amplia y llegar a todos los colaboradores de cara al cliente implica un mayor tiempo de difusión de la información y de capacitación. Así como identificar los diferentes estilos de liderazgo en esta población es mucho más complejo, sin embargo, la

información también debe aplicarse a las demás áreas internas ya que el servicio interno está directamente relacionado con el servicio al cliente externo.

Formulación de los Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Proponer una herramienta para el servicio al cliente ofrecido por los agentes de atención al pasajero en Avianca Bogotá, que les permita mejorar la calidad del servicio.

Objetivos Específicos:

- Analizar y seleccionar herramientas efectivas en el manejo de servicio al cliente.
- Plantear un modelo de servicio al cliente que se integre y refleje la cultura organizacional, asegurando que sea práctico y aplicable en el entorno de Avianca Bogotá.
- Diseñar un taller de servicio para los agentes de atención al pasajero de Avianca Bogotá.

Marco Teórico de la Investigación

En este marco teórico se recopila una serie de referencias teóricas relevantes en el ámbito del servicio al cliente, destacando investigaciones, artículos y libros que abordan diversas temáticas relacionadas con la mejora continua de la atención al cliente en distintos contextos organizacionales. Estas referencias ofrecen una visión amplia y variada sobre herramientas, estrategias y enfoques que pueden ser aplicados para optimizar la calidad del servicio al cliente.

Bases Teóricas Revisión de Autores

A lo largo de la tabla, se pueden identificar investigaciones que abordan aspectos específicos del servicio al cliente en diferentes sectores, tales como la industria de la aviación comercial, el sector financiero, y empresas de diversos rubros. Además, se presentan estudios que exploran la importancia de aspectos como el clima organizacional, la inteligencia emocional, y la programación neurolingüística en la gestión del servicio al cliente.

Tabla 4

Bases teóricas

Título	Autor	Soporte evidencia	Observaciones	Aporte
Propuesta de mejora en la ejecución del servicio hacia el cliente y conocimiento de rol en Latam Colombia.	Fabiola esperanza Castañeda avellaneda. Íngrid patricia Alvis Alvarado	chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=3192&context=administracion_de_empresas	Implementación de una nueva propuesta en la atención del servicio al cliente en Latam.	En la construcción de los objetivos del documento investigativo igualmente, el desarrollo de la herramienta.
El clima organizacional como factor de desempeño en la empresa MELTEC de Oriente Ltda. en el departamento de Boyacá.	Álvaro Vásquez Ávila	chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/9043/12253206.pdf?sequence=1&isAllowed=y	Desarrollo e importancia de un clima armónico entre los trabajadores mediante la elaboración de capacitaciones e impulso de valores corporativos.	Las dimensiones del clima organizacional dentro del liderazgo, la motivación y comunicación en las empresas. Dando un mejoramiento continuo en los procesos y operaciones de la empresa.

Título	Autor	Soporte evidencia	Observaciones	Aporte
Fundamentos del servicio al cliente de la aviación comercial Valor diferencial del éxito empresarial.	Francisco E. Diago Franco	chrome-extension://efaidnbmn nibpcajpcgclclefindmkaj/ https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/799/Fundamentos%20de%20Servicio%20al%20cliente.pdf?sequence=1&isAllowed=y	Este documento investigativo evidencia la importancia del desarrollo de las jerarquías de Maslow, a la hora de tener contacto con los usuarios.	Este documento evidencia la importancia de las etapas del servicio al cliente como estrategia a la hora de atención del usuario conociendo su perfil y estados emocionales. Contribuyendo a la construcción del marco teórico.
Herramientas de atención del servicio al cliente para el 2021.	Douglas da Silva	Content & SEO Associate, LATAM https://www.zendesk.com.mx/blog/herramientas-atencion-al-cliente/	Este blog permite rescatar la visión de un SEO desde el punto de vista del servicio al cliente.	Este blog contribuye para el desarrollo de estrategias en atención del servicio al cliente.
Estudio del perfil de consumidores de aerolínea de vuelos locales en Ecuador y propuesta de fidelización para Tame año 2012.	Sonia Lorena Díaz Bustamante y Wendy Pamela Salinas Sánchez	chrome-extension://efaidnbmn nibpcajpcgclclefindmkaj/ https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3251/1/GT000339.pdf	El documento permite tener una idea del comportamiento de los clientes finales que utilizan los servicios de la aerolínea respecto a la calidad del servicio al cliente.	La investigación es importante ya que permite al investigador tener un conocimiento en cómo es el comportamiento del consumidor final y realizar estrategias que permitan evidenciar la atención de ellos frente a un evento inesperado o que no se pueda controlar.
El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización.	Montoya Agudelo, César Alveiro; Boyero Saavedra, Martín Ramiro	chrome-extension://efaidnbmn nibpcajpcgclclefindmkaj/ https://www.redalyc.org/pdf/3579/35793548005.pdf	Este artículo investigativo evidencia la importancia del CRM como una estrategia de negocio que permite aprender sobre las necesidades y comportamientos de los clientes.	Este artículo investigativo contribuye a determinar aspectos estratégicos como la comunicación, el liderazgo, resolver rápido las problemáticas para generar experiencia en el consumidor final.
Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente.	Arminda García.	chrome-extension://efaidnbmn nibpcajpcgclclefindmkaj/ https://www.redalyc.org/pdf/9	El artículo permite analizar el servicio al cliente como una cultura que optimiza la reputación a favor de las organizaciones.	El artículo que es tomado como estado de arte evidencia la importancia de una estrategia de servicio, los sistemas y la gente como consumidor final interactuando en un proceso armónico y equilibrado en las organizaciones.

Título	Autor	SopORTE evidencia	Observaciones	Aporte
El servicio al cliente como herramienta de marketing empresarial.	Tania Cañarte Rodríguez; Carlos Morán Quiñónez	https://revistas.ulead.edu.ec/index.php/business_science/article/view/78/183	Este artículo evidencia como a través de una buena herramienta de servicio al cliente se genera marketing en los usuarios finales.	El documento que se investigativo contribuye en las actitudes y aptitudes de los empleados y sus habilidades comunicativas en los procesos de entornos complejos como los comerciales.
El servicio al cliente y sus problemáticas actuales: tendencias investigativas.	Gloria Astrid Duque Fierro Juliana Fernanda Saldarriaga Castrillón y Estefany Bohórquez Ordoñez	file:///C:/Users/Acer%20Pc/Downloads/adm-ojs2014,+El+servicio+al+cliente+y+sus+problematicas.pdf	El artículo evidencia una perspectiva de un enfoque cualitativo a través del método documental y manejado por la herramienta Excel.	El artículo aporta la importancia que es tener en cuenta los pequeños detalles del servicio al cliente a la hora de generar una ventaja competitiva en otras organizaciones.
Propuesta de un modelo de gestión de servicio al cliente para el sector gremial.	Giovanny Ramírez Gutiérrez	chrome-extension://efaidnbmnfnkcepmnecjbbknffbfpaijpcgkclefindmkaj/ https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/d43a05e5-9927-4d04-8a63-843435b0a84e/content	El documento investigativo explora la importancia de los modelos del servicio al cliente el cual permite el fortalecimiento de los consumidores dando una oportunidad de un modelo de gobierno de servicio.	El documento investigativo contribuye al trabajo de maestría en tres estrategias básicas como: el mantener a los clientes, vínculos con los clientes y atraer a los clientes. Mediante estrategias ágiles que permitan dar una solución oportuna.

Título	Autor	Soporte evidencia	Observaciones	Aporte
Tú eres lo único que falta en tu vida. Libérate del Ego a través del Eneagrama.	Borja Vilaseca	Basado en bibliografía eneagrama	El libro describe los nueve rasgos de personalidad según el sistema del Eneagrama, los cuales representan diferentes patrones de pensamiento, emoción y comportamiento. Busca comprender mejor la propia personalidad y la de los demás, así como a identificar la raíz de los conflictos emocionales. Al tomar conciencia de cómo somos y de los patrones que caracterizan nuestra personalidad, podemos trabajar en el crecimiento personal y en la resolución de conflictos internos	El libro explica a mayor profundidad el eneagrama, proporciona una descripción detallada de los comportamientos de las personas en diferentes situaciones y momentos, lo que facilita la observación de uno mismo desde una perspectiva más interna y la búsqueda de cómo conectarse con su verdadero ser para evolucionar hacia una mejor versión de sí mismo. Además, es una herramienta útil para mejorar la comunicación y el entendimiento con los demás, fortaleciendo las relaciones interpersonales.
Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones.	José María Biedma-Ferre	https://doi.org/10.22579/23463910.272	Este documento contribuye a la importancia de manejo de la inteligencia emocional en las organizaciones, como ventaja para la atención al cliente.	objetivo principal de este trabajo es analizar el impacto de este tipo de inteligencia sobre la selección de los empleados, la motivación, el rendimiento, el liderazgo y la toma de decisiones.
Inteligencia emocional y rendimiento académico: un enfoque correlacional.	Morillo-Guerrero, Issa Jazmín	https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8499366	Las emociones juegan un papel fundamental en el desempeño de las personas, especialmente en el ámbito académico, sin embargo, los estudios vinculados al tema son escasos en la República Dominicana, por lo que el objetivo del presente artículo es analizar la posible relación que existe entre la inteligencia	el objetivo del presente artículo es analizar la posible relación que existe entre la inteligencia emocional (IE) y el rendimiento académico (RA) en estudiantes universitarios del idioma francés. Este estudio es de tipo descriptivo y correlaciona

			emocional (IE) y el rendimiento académico (RA) en estudiantes universitarios del idioma francés. Este estudio es de tipo descriptivo y correlacional.	
La inteligencia emocional y los clientes insatisfechos.	María Fernanda Riascos Reyes	chrome-extension://efaidnbmninnkpbpcjpcglclefindmkaj/https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36215/RiascosReyesMariaFernanda2020.pdf?sequence=3&isAllowed=y	La inteligencia emocional es una habilidad considerada esencial para tener éxito en todas las áreas del ser humano. Después de la socialización del término, se empezó a poner atención en investigar y conocerlo más a profundidad. Luego de que se conocería que la inteligencia emocional contenía varias características tales como: empatía, autoconocimiento, autogestión, manejo de las relaciones y automotivación, las organizaciones empezaron a identificar que, si un colaborador poseía varias o todas estas habilidades, podrían mejorar las relaciones con sus clientes.	El manejo de la inteligencia emocional en los clientes insatisfechos como oportunidad de mejora en las habilidades blandas. Este documento investigativo contribuye a la investigación en el desarrollo del autoconocimiento y manejo de las relaciones a través de la motivación y liderazgo.

Titulo	Autor	Soporte evidencia	Observaciones	Aporte
Percepción de la influencia de la inteligencia emocional en el desarrollo de las actividades propias del servicio al cliente, en empresas del sector de la ciudad de Pereira en 2020.	Angélica Ramírez Idárraga y Gloria Lucia López Velásquez	chrome-extension://efaidnbmn nibpcajpcgclcfndmkaj/ https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/7212/1/DDMPSI330.pdf	Esta investigación tuvo como objetivo identificar la percepción de la influencia de la inteligencia emocional en el desarrollo de las actividades propias del servicio al cliente, en empresas del sector de la ciudad de Pereira en 2020. Fue un estudio cuantitativo con un alcance descriptivo, en la medida que pretendió observar y describir el fenómeno sin la manipulación de las variables; la investigación tuvo un diseño transversal, dado que la inteligencia emocional se abordó en un tiempo único.	Fuente teórica TMMS-24 para la construcción del marco teórico.
“La influencia de la inteligencia emocional en la calidad del servicio al cliente en una institución financiera de comas, 2019”	Asto Velásquez, Yanina. Ayala Verastegui, Keyla	chrome-extension://efaidnbmn nibpcajpcgclcfndmkaj/ https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3918/Yanina%20Asto_Keyla%20Ayala_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2020_2.pdf?sequence=6&isAllowed=y	Las instituciones financieras se deben a sus clientes, y una manera de fidelizarlos es satisfacer sus necesidades y que obtengan beneficios, por lo cual los clientes deben de recibir un buen trato, y se debe hacerles sentir que son lo más importante para esta institución financiera; pero según estudios las causas de los reclamos por parte de los clientes son: En primer lugar, sintieron que la atención brindada era ineficiente. En segundo lugar, no reciben las respuestas esperadas a sus requerimientos, y por	Contribuir al desarrollo teórico para la construcción del proyecto de investigación.

			último las quejas son por la indebida revisión y/o liquidación de sus productos o servicios	
La programación neurolingüística en las empresas para la salud mental y social de los colaboradores	Jacinto López	chrome-extension://efaidnbmn...nibpcajpcgclclefindmkaj/ https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35771/L%33%B3pezJacinto2020.pdf?sequence=5&isAlloved=y	El presente ensayo se fundamenta bajo el objetivo general de determinar como la programación neurolingüística puede contribuir en el entorno laboral a mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales, la resolución de conflictos, y la motivación y satisfacción personal, teniendo en cuenta lo emocional, mental y físico, con el fin de aportarle significativamente a la salud y seguridad laboral.	Este documento investigativo contribuye para la investigación que es objeto de estudio en la importancia de la programación Neurolingüística en la comunicación, relaciones interpersonales y resolución de conflictos y la satisfacción del personal a través de la motivación y la seguridad laboral.
La relación de la programación neurolingüística con la competitividad organizacional	Miguel Ángel Sanabria Casadiego	chrome-extension://efaidnbmn...nibpcajpcgclclefindmkaj/ https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8073/1/224629-2020-III-GTH.pdf	En presente documento está encaminado a demostrar la importancia de la Programación Neurolingüística y la competitividad en las organizaciones, en razón al proceso de globalización en los mercados nacionales e internacionales y la importancia de desarrollar el talento humano en estas.	Este documento contribuye, al desarrollo de la investigación en el marco teórico.
Satisfacción y lealtad del cliente en las operaciones domésticas de las aerolíneas colombianas	Juan-Carlos Garmendia-Mora	https://www.redalyc.org/journal/631/63164188006/html/	El objetivo de este trabajo fue estudiar los niveles de satisfacción y lealtad que presentan los clientes de las aerolíneas colombianas en sus vuelos domésticos, además de revisar la relación entre estas	determinar si un producto o servicio satisface sus necesidades, requerimientos y expectativas, y qué tan bien lo hace. De manera similar, Gutiérrez (2013) indica que la calidad se relaciona ante todo con la satisfacción del cliente, que está ligada a las expectativas

			dos variables, todo ello enmarcado dentro del constructo del servicio al cliente.	que este tiene con respecto al producto o servicio.
The OZ principle Getting Results through individual and organization accountability	Roger Connors, Tom Smith, Craig Hickman	http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/ACCOUNTABILITY%20The%20OZ%20Principle%20Getting%20Results%20Through%20Individual%20and%20Organizational%20Accountabil.pdf https://creaccionltda.cl/wp-content/uploads/2018/10/1-El-Principio-de-Oz.pdf	Explica el concepto de accountability para lograr resultados personales y operacionales, con actitudes de superación para alcanzar los resultados esperados	Propone alcanzar los resultados desde una línea, en la parte de arriba define las características de hacerse responsable y en la parte de abajo caen las personas que están en el juego de la culpa, que se victimizan y no asumen sus responsabilidades, como impedimentos para lograr resultados.
The burnout syndrome: a modern problem	Javier Lovo	URI: http://hdl.handle.net/11298/1181 DOI: https://doi.org/10.5377/entorno.v0i70.10371	Identifica cómo los estresores más comunes son los ambientes laborales, lo que genera frustración y falta de realización.	Este documento expone la definición, los factores de riesgos, así como las pautas para tratarlo, opciones de prevención y de adaptación.
El lenguaje del cuerpo. Como interpretar a los demás a través de sus gestos.	Allan y Barbara Pease	https://vertov14.files.wordpress.com/2018/05/pease_allan_-_el_lenguaje_del_cuerpo.pdf	Examina los componentes del lenguaje no verbal y la conexión con las emociones del otro.	Este libro explica como aprender a comunicarnos de forma más efectiva, de tal manera que es más fácil comprenderse a sí mismo y a los demás.

Nota. Recopilación de antecedentes teóricos para el desarrollo de la investigación. *Fuente.* Autor

Análisis Antecedentes de la Tabla del Estado de Arte.

Investigación titulada como abordar el aumento de incidentes causados por pasajeros disruptivos y/o perturbadores en los vuelos: La Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) ha identificado un creciente problema relacionado con el aumento de incidentes causados por pasajeros disruptivos y/o perturbadores en los vuelos. Estos incidentes representan una seria preocupación para la seguridad aérea y el bienestar de los pasajeros y la tripulación.

Según la OACI, tales comportamientos pueden variar desde altercados menores hasta situaciones que comprometen gravemente la integridad de la aeronave y sus ocupantes. Este incremento en los incidentes de pasajeros disruptivos ha generado la necesidad de desarrollar estrategias y protocolos eficaces para abordar y mitigar estos problemas en el ámbito aeronáutico. La OACI enfatiza la importancia de establecer normativas claras y procedimientos estandarizados que permitan a las aerolíneas y autoridades competentes responder de manera adecuada ante tales situaciones, garantizando así la seguridad y tranquilidad durante los vuelos.

Otro, antecedente basado en la investigación titulada "Disruptive passenger behavior on board low-cost carrier aircraft: the issue of air rage" de Andrew Timmis, Lucy Budd y Stephen Ison trata de un fenómeno del comportamiento disruptivo de los pasajeros a bordo de las aeronaves de aerolíneas de bajo costo, conocido como "air rage", ha emergido como una preocupación significativa en la industria de la aviación. Este comportamiento disruptivo puede ser atribuido a diversos factores, incluyendo el estrés asociado con el viaje aéreo, el consumo de alcohol y drogas, así como las tensiones socioeconómicas. Estos factores, combinados con las limitaciones de espacio y comodidad en las cabinas de las aerolíneas de bajo costo, pueden exacerbar las situaciones de tensión y conflicto entre los pasajeros. (OACI, 2023)

Este aumento en los incidentes de "air rage" representa un desafío significativo para la seguridad y la eficiencia operativa de las aerolíneas de bajo costo, así como para la experiencia general de viaje de los pasajeros. En respuesta a esta creciente preocupación, es imperativo que las aerolíneas y las autoridades de aviación trabajen conjuntamente para desarrollar estrategias y protocolos efectivos para prevenir y gestionar el comportamiento disruptivo a bordo, garantizando así la seguridad y la tranquilidad de los pasajeros y la tripulación (Timmis, Budd & Ison, 2022).

La Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) ha enfocado sus esfuerzos en promover un transporte aéreo más seguro y placentero para todos los involucrados en la industria de la aviación. Reconociendo los desafíos inherentes a la seguridad y la comodidad de los pasajeros, la IATA ha trabajado en colaboración con aerolíneas, autoridades de aviación y otros stakeholders para desarrollar y implementar estándares y prácticas que mejoren la experiencia de viaje. A través de iniciativas innovadoras y programas de formación, la IATA busca no solo garantizar la seguridad operacional, sino también elevar los estándares de servicio y confort, contribuyendo así a un transporte aéreo más eficiente y agradable para todos (Asociación Internacional de Transporte Aéreo [IATA], 2023).

Según un artículo publicado en la revista Semana, las quejas contra el servicio de las aerolíneas han experimentado un incremento del 400% en los últimos años. Este aumento significativo pone de manifiesto una creciente preocupación y descontento entre los pasajeros en relación con la calidad del servicio recibido por las aerolíneas. La investigación plantea interrogantes sobre las posibles causas de este fenómeno y sugiere la necesidad de realizar una evaluación exhaustiva de las prácticas de atención al cliente en la industria aérea (Revista Semana, 2023).

La investigación titulada "Propuesta de mejora en la ejecución del servicio hacia el cliente y conocimiento de rol en Latam Colombia", realizada por Fabiola Esperanza Castañeda Avellaneda e Ingrid Patricia Alvis Alvarado, aborda la necesidad de optimizar la ejecución del servicio al cliente y el entendimiento del rol por parte del personal de Latam Colombia. El estudio examina los desafíos actuales en la prestación del servicio al cliente y propone estrategias para mejorar la calidad y eficiencia en la atención. Este trabajo es fundamental para identificar áreas de mejora y fortalecer la relación entre la aerolínea y sus clientes, contribuyendo así a la

excelencia en el servicio y la satisfacción del cliente (Castañeda Avellaneda & Alvis Alvarado, 2019).

La investigación titulada "El clima organizacional como factor de desempeño en la empresa MELTEC de Oriente Ltda. en el departamento de Boyacá", realizada por Álvaro Vásquez Ávila, se centra en analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en MELTEC de Oriente Ltda. en Boyacá. Este estudio examina cómo el ambiente laboral influye en el rendimiento de los empleados y en la productividad de la empresa. Vásquez Ávila explora los elementos que conforman el clima organizacional y su impacto en la eficiencia y efectividad organizacional. Esta investigación es crucial para comprender la importancia de mantener un clima laboral positivo y cómo esto puede impulsar el éxito empresarial en MELTEC de Oriente Ltda. (Vásquez Ávila, 2016).

“Fundamentos del servicio al cliente de la aviación comercial: Valor diferencial del éxito empresarial”, realizada por Francisco E. Diago Franco, se enfoca en los fundamentos esenciales del servicio al cliente en la industria de la aviación comercial. El estudio examina cómo la calidad del servicio al cliente puede ser un factor determinante para el éxito empresarial en el sector aéreo. Diago Franco analiza los elementos clave que contribuyen a un servicio al cliente excepcional en la aviación comercial y cómo estos pueden diferenciar a una empresa en un mercado competitivo. Esta investigación proporciona insights valiosos sobre la importancia de priorizar la experiencia del cliente para lograr una ventaja competitiva y alcanzar el éxito empresarial en la industria de la aviación (Diago Franco, 2005).

La investigación titulada "Herramientas de atención del servicio al cliente para el 2021", realizada por Douglas da Silva, se centra en explorar las herramientas y estrategias innovadoras que las organizaciones están utilizando para mejorar la atención al cliente en el año 2021. Este

estudio examina las tendencias emergentes en tecnología y prácticas de servicio al cliente que están transformando la manera en que las empresas interactúan con sus clientes. Da Silva analiza cómo la adopción de herramientas digitales, como chatbots, inteligencia artificial y plataformas de gestión de relaciones con los clientes (CRM), está permitiendo a las empresas ofrecer experiencias personalizadas y eficientes a sus clientes. Esta investigación es fundamental para entender cómo las organizaciones pueden adaptarse y aprovechar las nuevas tecnologías para mejorar la satisfacción del cliente y mantenerse competitivas en un mercado en constante evolución (Da Silva, 2021).

La investigación titulada "Estudio del perfil de consumidores de aerolínea de vuelos locales en Ecuador y propuesta de fidelización para Tame año 2012", realizada por Sonia Lorena Díaz Bustamante y Wendy Pamela Salinas Sánchez, se enfoca en analizar el perfil de los consumidores de vuelos locales en Ecuador y en desarrollar una propuesta de fidelización específica para la aerolínea Tame. Este estudio examina las preferencias, necesidades y comportamientos de los pasajeros que utilizan los servicios de vuelos domésticos en Ecuador. Díaz Bustamante y Salinas Sánchez exploran estrategias y programas de fidelización que podrían ser implementados por Tame para mejorar la retención de clientes y fortalecer su posición en el mercado local. Esta investigación proporciona información valiosa para entender las dinámicas del mercado de aviación local en Ecuador y ofrece recomendaciones prácticas para mejorar la relación con los clientes y aumentar la lealtad hacia la aerolínea (Díaz Bustamante & Salinas Sánchez, 2012).

Cultura de Servicio en la Optimización del Servicio al Cliente por Arminda García: En el estudio "Cultura de Servicio en la Optimización del Servicio al Cliente" de Arminda García, se destaca la importancia crítica de una cultura organizacional orientada al cliente en la excelencia

del servicio. García resalta cómo una cultura sólida y comprometida con el servicio al cliente puede influir positivamente en la satisfacción, lealtad y retención de los clientes. El estudio de García también enfatiza la necesidad de formación y desarrollo continuo del personal para fortalecer esta cultura de servicio. A través de la capacitación y el reconocimiento de los empleados, las organizaciones pueden alinear sus valores y prácticas con las expectativas y necesidades de los clientes, mejorando así la calidad del servicio al cliente (García, 2016).

En el estudio "El servicio al cliente como herramienta de marketing empresarial" de Cañarte Rodríguez y Morán Quiñonez, se explora la relación entre la calidad del servicio al cliente y su impacto en las estrategias de marketing empresarial. Los autores argumentan que un servicio al cliente excepcional no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también puede ser una herramienta efectiva para construir una marca fuerte y competitiva en el mercado. Además, el estudio resalta la importancia de integrar las prácticas de servicio al cliente en las estrategias de marketing de las empresas. Al centrarse en la experiencia del cliente y ofrecer soluciones personalizadas, las empresas pueden generar lealtad y retención, aumentando así la rentabilidad y el crecimiento empresarial a largo plazo (Cañarte Rodríguez & Morán Quiñonez, 2021).

En el estudio "El servicio al cliente y sus problemáticas actuales: tendencias investigativas" de Duque Fierro, Saldarriaga Castrillón y Bohórquez Ordoñez, se examinan las problemáticas contemporáneas del servicio al cliente en el ámbito empresarial. Las autoras destacan tendencias investigativas emergentes centradas en la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y estrategias para abordar desafíos comunes (Duque Fierro, Saldarriaga Castrillón & Bohórquez Ordoñez, 2017). El estudio enfatiza la necesidad de adaptarse a las dinámicas del mercado y las expectativas cambiantes de los clientes, abordando áreas críticas como la gestión de

interacciones digitales, la personalización del servicio y la formación del personal para enfrentar los retos actuales del servicio al cliente de manera efectiva.

En el documento "Propuesta de un modelo de gestión de servicio al cliente para el sector gremial", presentan un modelo innovador de gestión de servicio al cliente orientado específicamente al sector gremial. Este estudio busca proporcionar un marco teórico-práctico que permita a las organizaciones gremiales mejorar la calidad de su servicio al cliente y fortalecer las relaciones con sus miembros. El investigador propone estrategias y herramientas personalizadas que pueden ser implementadas por las organizaciones gremiales para optimizar la experiencia del cliente y alcanzar sus objetivos organizacionales. Esta propuesta es fundamental para entender las necesidades específicas del sector gremial y desarrollar soluciones adaptadas que contribuyan a la eficiencia y competitividad de estas organizaciones (Ramírez, 2020).

En su libro "Encantado de Conocerme", el autor Borja Vilaseca explora el viaje hacia el autoconocimiento y el desarrollo personal. Vilaseca ofrece una perspectiva profunda sobre la importancia de conocerse a uno mismo como paso fundamental para alcanzar la plenitud y la autenticidad en la vida. A través de reflexiones, ejercicios prácticos y testimonios, el autor guía al lector en un proceso de introspección y crecimiento personal, promoviendo la autoaceptación y el bienestar emocional. Este libro se presenta como una herramienta invaluable para aquellos que buscan comprender mejor su identidad y encontrar un sentido más profundo en su existencia (Vilaseca, 2019).

En el libro "Tú eres lo único que falta en tu vida. Libérate del Ego a través del Eneagrama" de Borja Vilaseca, se aborda la temática del autoconocimiento y el crecimiento personal mediante el enfoque del Eneagrama. Vilaseca explora cómo el ego puede ser un obstáculo para nuestro desarrollo personal y bienestar emocional. A través de este sistema de tipologías, el autor ofrece

herramientas prácticas para identificar y superar las limitaciones del ego, promoviendo así la autenticidad y el equilibrio interior. Este libro se presenta como una guía esencial para aquellos que buscan comprenderse a sí mismos y liberarse de las barreras que les impiden alcanzar su pleno potencial (Vilaseca, 2023).

En el documento "Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones" de José María Biedma-Ferre, se examina el papel crucial de la inteligencia emocional en la gestión eficaz de los recursos humanos. Biedma-Ferre destaca cómo las habilidades emocionales, como la empatía, la autoconciencia y la gestión emocional, son fundamentales para crear un ambiente laboral saludable y productivo. El autor analiza cómo la incorporación de la inteligencia emocional en las prácticas de gestión de recursos humanos puede mejorar la satisfacción laboral, la retención de empleados y el rendimiento organizacional. Este estudio ofrece una visión integral de cómo las competencias emocionales pueden ser integradas de manera efectiva en las estrategias de gestión de recursos humanos para maximizar el éxito organizacional (Biedma-Ferre, 2021).

En el estudio "Inteligencia emocional y rendimiento académico: un enfoque correlacional" de Morillo-Guerrero e Issa Jazmín, se investiga la relación entre la inteligencia emocional y el rendimiento académico en estudiantes. Los autores exploran cómo las habilidades emocionales, como la autoconciencia, la autogestión y la empatía, pueden influir en el éxito académico. A través de un enfoque correlacional, el estudio analiza si existe una relación significativa entre la inteligencia emocional de los estudiantes y sus logros académicos. Este análisis ofrece insights importantes sobre la importancia de desarrollar competencias emocionales para mejorar el desempeño académico y el bienestar estudiantil en entornos educativos (Morillo-Guerrero & Issa Jazmín, 2022).

En el artículo "La inteligencia emocional y los clientes insatisfechos" de María Fernanda Riascos Reyes, se explora la relación entre la inteligencia emocional de los profesionales de servicio al cliente y la satisfacción de los clientes. Riascos Reyes investiga cómo las habilidades emocionales, como la empatía, la escucha activa y la gestión de emociones, pueden influir en la percepción y satisfacción de los clientes. El estudio analiza cómo un manejo efectivo de las emociones por parte del personal de atención al cliente puede contribuir a resolver conflictos, mejorar la comunicación y aumentar la lealtad del cliente. Este análisis proporciona una perspectiva valiosa sobre la importancia de la inteligencia emocional en la gestión de relaciones con los clientes y en la calidad del servicio ofrecido (Riascos Reyes, 2018).

El estudio "Percepción de la influencia de la inteligencia emocional en el desarrollo de las actividades propias del servicio al cliente, en empresas del sector de la ciudad de Pereira en 2020" de Angélica Ramírez Idárraga y Gloria Lucia López Velásquez, se centra en explorar la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño en el servicio al cliente en empresas de Pereira. A través de una investigación detallada, las autoras analizan cómo las habilidades emocionales, como la empatía, la autorregulación y la habilidad para gestionar relaciones interpersonales, impactan en la calidad del servicio ofrecido. El estudio examina las percepciones y opiniones de los empleados y gerentes de las empresas del sector sobre la importancia de la inteligencia emocional en el servicio al cliente. Los hallazgos del estudio proporcionan una visión profunda sobre la influencia de la inteligencia emocional en la satisfacción del cliente, la resolución de conflictos y la eficiencia operativa en el ámbito empresarial de Pereira en el año 2020. Este análisis contribuye a comprender mejor cómo las competencias emocionales pueden ser un factor determinante para el éxito en la gestión del servicio al cliente en el contexto local (Ramírez Idárraga & López Velásquez, 2020).

El estudio "La influencia de la inteligencia emocional en la calidad del servicio al cliente en una institución financiera de Comas, 2019" de Yanina Asto Velásquez y Keyla Ayala Verastegui, aborda una temática crucial en el ámbito de los servicios financieros. Este estudio se enfoca en analizar cómo la inteligencia emocional de los empleados de una institución financiera puede influir en la calidad del servicio al cliente. Las autoras exploran las habilidades emocionales, como la empatía, la autorregulación y la capacidad de manejar el estrés, y cómo estas competencias pueden mejorar la interacción y satisfacción del cliente. A través de métodos de investigación cuantitativos y cualitativos, el estudio examina las percepciones de los clientes y empleados, así como la relación entre la inteligencia emocional de los empleados y la percepción de la calidad del servicio. Los hallazgos de este estudio proporcionan insights valiosos para las instituciones financieras sobre la importancia de desarrollar y fomentar la inteligencia emocional entre su personal para mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa (Asto Velásquez & Ayala Verastegui, 2019).

En el estudio "La programación neurolingüística en las empresas para la salud mental y social de los colaboradores" de Jacinto López, se investiga el impacto de la programación neurolingüística (PNL) en el bienestar mental y social de los empleados dentro del ámbito empresarial. López explora cómo las técnicas y principios de la PNL pueden ser aplicados para mejorar la comunicación, la autoconciencia y las habilidades interpersonales de los colaboradores. A través de un enfoque práctico, el estudio examina cómo la implementación de la PNL en las organizaciones puede contribuir a reducir el estrés laboral, mejorar las relaciones interpersonales y promover un ambiente de trabajo más saludable y productivo. Este análisis ofrece una perspectiva valiosa sobre el potencial de la PNL como herramienta para fomentar la salud mental y social de los empleados en el entorno empresarial (López, 2020).

En el estudio "Satisfacción y lealtad del cliente en las operaciones domésticas de las aerolíneas colombianas" de Juan Carlos Garmendia-Mora, se examina la relación entre la satisfacción del cliente y la lealtad en el contexto de las operaciones domésticas de las aerolíneas en Colombia. Garmendia-Mora investiga los factores que influyen en la satisfacción del cliente, como la calidad del servicio, la puntualidad, la comodidad y la atención al cliente, y cómo estos elementos afectan la lealtad y retención de los clientes. A través de métodos de investigación cuantitativos y cualitativos, el estudio analiza las percepciones y experiencias de los pasajeros con las aerolíneas domésticas colombianas. Los hallazgos del estudio proporcionan insights importantes para las aerolíneas sobre cómo mejorar la satisfacción del cliente para fomentar la lealtad y el crecimiento sostenible en el mercado doméstico colombiano (Garmendia-Mora, 2019).

En el libro "The OZ Principle: Getting Results through Individual and Organization Accountability" de Roger Connors, Tom Smith y Craig Hickman, se aborda el concepto fundamental de la accountability (responsabilidad) tanto a nivel individual como organizacional. Los autores exploran cómo la cultura de la responsabilidad puede influir positivamente en el rendimiento y los resultados dentro de una organización. A través de ejemplos prácticos y estrategias aplicables, el libro ofrece un marco de trabajo para promover la rendición de cuentas y el compromiso en todos los niveles de una empresa. Este análisis proporciona una perspectiva esencial sobre cómo la responsabilidad puede ser un catalizador para mejorar la productividad, la colaboración y la efectividad organizacional (Connors, Smith & Hickman, 1994).

En la investigación "The Burnout Syndrome: A Modern Problem" de Javier Lovo, se aborda el síndrome de burnout como un problema contemporáneo de relevancia creciente en el ámbito laboral y social. Lovo examina las causas, consecuencias y manifestaciones del síndrome de

burnout, así como las implicaciones para la salud mental y el bienestar de los individuos afectados. A través de un análisis detallado, el estudio ofrece insights sobre cómo identificar, prevenir y manejar el burnout en diferentes contextos profesionales. Este trabajo proporciona una comprensión profunda del síndrome de burnout y su impacto en la calidad de vida de las personas, así como estrategias para abordar este desafío contemporáneo (Lovo, 2020).

En el libro "El lenguaje del cuerpo: Cómo interpretar a los demás a través de sus gestos" de Allan y Barbara Pease, los autores exploran la importancia y el significado de la comunicación no verbal en las interacciones humanas. Allan y Barbara Pease desentrañan los secretos de los gestos, posturas y expresiones faciales, proporcionando herramientas prácticas para interpretar y comprender las señales no verbales que las personas emiten en su comunicación diaria. A través de ejemplos ilustrativos y estudios de casos, el libro ofrece una guía detallada sobre cómo leer y utilizar el lenguaje corporal para mejorar la comunicación, construir relaciones más sólidas y entender mejor las emociones e intenciones de los demás. Este análisis profundo del lenguaje corporal proporciona valiosas habilidades para aquellos interesados en mejorar sus habilidades de comunicación interpersonal y comprensión empática (Allan & Pease, 2006).

Marco Teórico

Este capítulo se exploran varios conceptos fundamentales que abarcan desde la comprensión de la propia personalidad hasta el desarrollo de habilidades de liderazgo y la gestión del bienestar emocional. Desde el profundo análisis del Eneagrama de la Personalidad hasta la aplicación práctica de la inteligencia emocional, este capítulo busca proporcionar herramientas para mejoras aspectos en servicio al cliente.

Fundamentos teóricos

En los últimos años, las empresas que operan en los terminales aéreos han estado enfocadas en proporcionar un servicio al cliente excepcional, mejorando la planificación de vuelos e infraestructura para garantizar las mejores condiciones posibles para los pasajeros. Sin embargo, a pesar de todas estas estrategias implementadas por las aerolíneas, se han enfrentado a desafíos significativos que han impactado negativamente la experiencia de los usuarios. Estos desafíos, tanto internos como externos, incluyen retrasos en los vuelos, cancelaciones, sobreventas y pérdida de equipaje. Estos problemas se han convertido en factores desencadenantes que provocan que algunos pasajeros maltraten a los empleados de las aerolíneas, causando daños emocionales y físicos.

De otro lado, la percepción del riesgo es otro factor importante que afecta la percepción de los consumidores hacia las aerolíneas (transporte aéreo). (Moutinho et al., 1987) en su estudio descubrieron que debido a que la mayor parte de la experiencia al viajar por este medio de transporte se basa principalmente en servicios intangibles, la percepción del riesgo es mucho mayor. (González & Fontecha, 2016), los anteriores teóricos contribuyen al documento investigativo en conocer las percepciones que tienen los usuarios a la hora de utilizar el transporte aéreo.

Por otra parte, los agentes aéreos se ven afectados por las agresiones de los pasajeros debido al síndrome del burnout, que se caracteriza por una respuesta al estrés crónico en el trabajo. Esta condición tiene secuelas negativas tanto a nivel personal como organizacional y varía en sus manifestaciones según enfoques específicos del trabajo (Martínez, 2010; Silva & Portalanza, 2015). El agotamiento experimentado por estos agentes en sus funciones a menudo los deja sin una respuesta inmediata ante situaciones conflictivas con los usuarios, lo que desencadena

confrontaciones. El estrés tanto de los usuarios como de los trabajadores contribuye al surgimiento de problemas complejos en la aerolínea Avianca. Esta perspectiva se basa en la teoría presentada por alcalde (2010), que destaca que el origen del estrés está relacionado con el tiempo en el que se ubique. Hasta mediados del siglo XIX, el filósofo francés Claude Bernard (citado en alcalde, 2010) señaló que los cambios en el entorno externo pueden representar una amenaza para el organismo y que es fundamental mantener un ajuste constante a estos cambios para preservar la estabilidad interna (Salas, 2018).

Además, es importante reconocer la complejidad de las personas, que se manifiesta en el entorno organizacional. Las empresas son sistemas abiertos y sociales en los que se interactúa con seres humanos, cada uno de los cuales puede enfrentar desafíos emocionales, personales y personales que influyen en su comportamiento en el entorno laboral. Por lo tanto, es esencial comprender que los colaboradores llevan consigo sus realidades individuales a sus lugares de trabajo, lo que puede impactar en la dinámica organizacional.

Teoría de la Complejidad en las organizaciones un espacio en el que coexisten elementos de orden y desorden, razón y sin razón, armonía y disonancia. Se concibe como un sistema complejo en el que operan múltiples lógicas y fuerzas, lo que a menudo dificulta la consecución de una armonía organizacional (Etkin, 2005). En este contexto, las organizaciones se comprenden como sistemas complejos en los que los seres humanos desempeñan un papel fundamental.

Por otro lado, las herramientas de servicio al cliente se perciben como mecanismos que se emplean para gestionar y responder a situaciones complejas en el contexto organizacional, tales como solicitudes, dudas, inquietudes y necesidades de los clientes. Estas herramientas se convierten en estrategias definidas por las organizaciones con el objetivo de lograr eficiencia,

eficacia y productividad en las operaciones que involucran al recurso humano, especialmente en el caso de las aerolíneas.

La inteligencia Emocional el hombre es una maquina humana, compleja, biológica y emocional que habita en un mundo complejo, dinámico y cambiante, donde interactúa con otros individuos en pro de un bienestar individual como colectivo. Es por esto por lo que el hombre es una “maquina humana.” Compuesta por necesidades destacándose la fisiológica, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización como lo plantea el psicólogo Abraham Maslow. Lo anterior es se debe a que el ser humano es social por naturaleza. Trabajan en organizaciones y estas son vivientes porque debido a que se encuentran compuesta por ser humanos.

El ser humano es una máquina con un procesador general que sí se compara con el cerebro que provee al individuo de inteligencia, creatividad, ingenio, emociones, es instintivo- sexual, actuando en muchas ocasiones bajo impulso de sus emociones dejando nublado al ser humano de las actuaciones que realizan sin lograr una solución a la problemáticas y necesidades que se encuentran en su entorno.

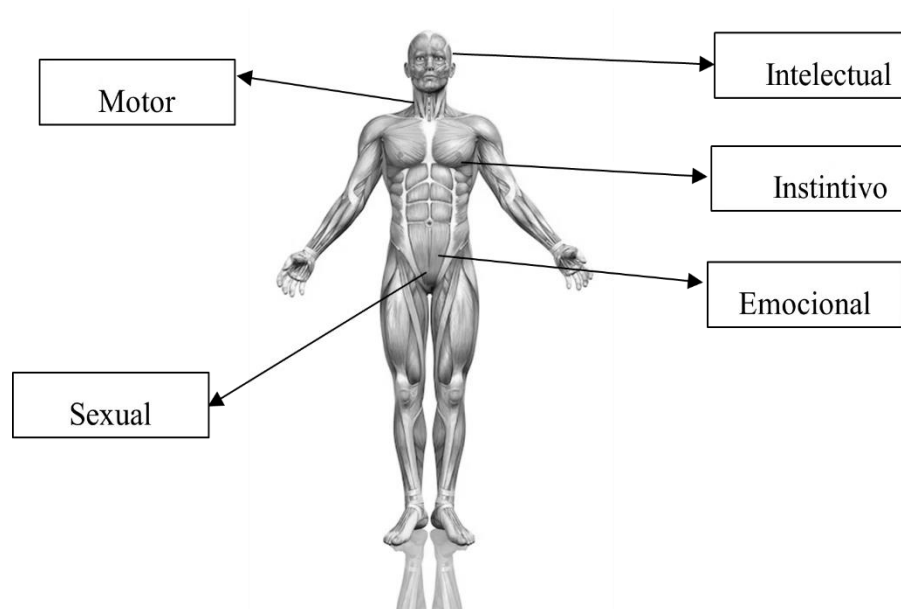
El ser humano tiene siete centros fundamentales como:

- El intelectual – situado en el cerebro.
- El centro motor de movimiento, situado en la parte superior de la espina dorsal.
- El emocional el cual se encuentra en el plexo solar y en los centros específicos nerviosos del gran parasimpático.
- El instintivo situado en la parte inferior de la espina dorsal.
- El sexual ubicado en los genitales.
- El emocional superior y el mental superior

El ser humano con sus cinco centros potenciales se convierte en una máquina de entendimiento racional de emociones dependiendo de las circunstancias o situaciones en la que se encuentre, para tomar una decisión positiva o riesgosa. Esta última, generaría conflictos en su entorno lastimando o perjudicando a los individuos que se encuentran en ese momento.

Figura 11

Gestión y desarrollo del potencial humano



Nota. El ser humano con sus cinco centro potenciales. *Fuente.* ITEMS (2006)

La investigación titulada "El proceso de toma de decisiones vinculado a la inteligencia emocional como herramienta de gestión dentro de las organizaciones empresariales" arroja conclusiones significativas sobre la influencia de la inteligencia emocional (EI) en la toma de decisiones a través de sus diferentes dimensiones. Estas dimensiones incluyen el bienestar, que abarca aspectos como la felicidad, el optimismo y la autoestima; las habilidades de autocontrol, que engloban la empatía, la percepción emocional, las relaciones y las habilidades sociales, que comprenden la gestión de la emoción, el asertividad y la conciencia social (Ortega Sánchez, 2016).

A partir de esta conclusión, se resalta la importancia de las emociones en el proceso de toma de decisiones, en diversas situaciones que involucran a seres humanos. Las emociones desempeñan un papel relevante en la forma en que las personas evalúan las opciones y eligen la mejor alternativa, lo que demuestra la estrecha relación entre la inteligencia emocional y la toma de decisiones en el ámbito empresarial y organizacional.

Goleman (2000) sostiene que las emociones actúan como mecanismos de defensa que permiten una respuesta inmediata a situaciones inesperadas. Además, establecen una comunicación no verbal que predispone al cuerpo a diferentes tipos de respuestas. En términos neurofisiológicos y conductuales, las emociones se manifiestan a través de expresiones faciales, tono de voz, volumen, ritmo y movimientos corporales, lo que contribuye al estado emocional de un individuo (Mestre et al, 2004). Estos componentes, como el miedo, la angustia o la rabia, son parte del abanico de emociones que experimentamos.

Es importante destacar que las emociones influyen en gran medida en todas las decisiones que tomamos en la vida cotidiana, desde la compra de un boleto de avión hasta decisiones laborales o relacionadas con nuestras relaciones personales. Por ejemplo, en el ámbito laboral, las organizaciones buscan empleados que posean habilidades para la gestión de equipos.

En un mundo empresarial en constante cambio, el recurso humano debe enfocarse en la iniciativa, la motivación propia, la adaptabilidad a diversas situaciones, la capacidad de influir y el liderazgo para lograr una mayor productividad.

Algunas herramientas que pueden ayudar a los agentes aéreos en el manejo del servicio al cliente en una aerolínea aplicando la inteligencia emocional son:

- Escucha activa: Escuchar atentamente lo que el cliente está diciendo y prestando atención a su lenguaje corporal puede ayudar a comprender mejor sus necesidades y emociones.

- Comunicación efectiva: Comunicarse con el cliente de manera clara y concisa puede ayudar a evitar malentendidos y reducir la frustración del cliente.
- Empatía: Ponerse en el lugar del cliente y comprender sus sentimientos puede ayudar a establecer una conexión emocional con el cliente y mejorar su satisfacción.
- Resolución de problemas: Resolver los problemas del cliente de manera efectiva puede ayudar a reducir su frustración y mejorar su satisfacción.
- Gestión del tiempo: Gestionar el tiempo de manera efectiva puede ayudar a los empleados de servicio al cliente a responder rápidamente a las necesidades del cliente y reducir su frustración.

En la literatura científica la inteligencia emocional presenta una principal particularidad en el manejo de las emociones que repercuten en los estados de salud, productividad, la personalidad que tiene el ser humano en su entorno organizacional. Los teóricos Mayer y Salovey a partir de 1997 focalizaron sus estudios en la inteligencia interpersonal (reorganizando el constructo en cuatro dimensiones ordenadas en forma jerárquica: percepción, facilitación, comprensión y regulación emocional), en el inicio de sus trabajos se centraron en la IE Intrapersonal. (MacCann et al., 2020); (Mayer, et al., 2016). Según estos autores, la Inteligencia Emocional Intrapersonal o Auto percibida (IEA) consiste en las creencias que tienen las personas hacia su experiencia emocional y la conciencia de sus propias habilidades emocionales. Según este modelo, la IEA incluye tres dimensiones que son: la Atención Emocional, la Claridad Emocional y la Reparación Emocional.

- La atención emocional: hace referencia al grado en el que las personas creen prestar atención a sus emociones y sentimientos, es decir, la habilidad para identificar y reconocer los propios sentimientos, así como los estados y sensaciones fisiológicas y

cognitivas que estos conllevan. Implica prestar atención y decodificar con precisión las señales emocionales.

- La claridad emocional: se refiere a cómo las personas creen percibir sus emociones, es decir, si experimentan sus sentimientos con claridad y entienden cómo se sienten. Implica desglosar el amplio y complejo repertorio de señales emocionales, discriminar y etiquetar las emociones, y reconocer en qué categorías se agrupan los sentimientos.
- La reparación emocional: alude a la creencia de que las personas tienen de su capacidad para interrumpir y regular estados emocionales negativos, así como también prolongar estados emocionales positivos. Esta dimensión incluye la capacidad de estar receptivo a los sentimientos y reflexionar sobre los mismos para beneficiar o descartar la información que los acompañan en función de su utilidad (Extremera-Pacheco & Fernández-Berrocal, 2005); (Salovey et al., 1995).

Teniendo en cuenta los anteriores teóricos durante décadas el nivel de estrés, ansiedad, fracaso y mal humor han ganado gran relevancia en las actitudes y aptitudes de las personas que se encuentran en una sociedad y más aún cuando se encuentran teniendo un rol en cargos donde particularmente se tratan con uno o varios individuos. Involucrando la conducta impulsiva y emocional en condiciones de estrés en el bienestar psicológico en un determinado trabajo.

Estilos de liderazgo

- Liderazgo Transformacional: es el proceso mediante el cual una persona se relaciona con los demás y crea una conexión que eleva el nivel de motivación y moralidad tanto en el líder como en el seguidor. Este tipo de líder está atento a las necesidades y motivos de los seguidores y trata de ayudarlos a alcanzar su máximo potencial” (Fernández & Robles, 2019).

- El liderazgo transformador: es un enfoque de liderazgo que se centra en el cambio y la creatividad. En el contexto de una aerolínea, el liderazgo transformador puede ser útil para mejorar el servicio al cliente y la satisfacción del cliente a la hora de una reclamación. Algunas estrategias que pueden ayudar a los líderes de una aerolínea a aplicar el liderazgo transformador se destacan:
 - Inspirar una visión compartida: Comunicar una visión clara y emocionante para la empresa puede ayudar a motivar a los empleados y mejorar su compromiso con la empresa.
 - Fomentar la creatividad: Fomentar la creatividad y la innovación puede ayudar a los empleados a encontrar nuevas soluciones y mejorar la experiencia del cliente.
 - Capacitación: Capacitar a los empleados en habilidades de liderazgo transformacional puede ayudarles a aplicar estas habilidades en su trabajo diario.
 - Comunicación efectiva: Comunicarse con los empleados de manera clara y efectiva puede ayudar a garantizar que todos estén en la misma página y trabajen juntos para lograr los objetivos de la empresa.
 - Establecer metas claras en el manejo de la problemática: Establecer metas claras y medibles puede ayudar a los empleados a enfocarse en lo que es importante y trabajar juntos para lograr los objetivos de la empresa.

El líder debe ser un mediador en los conflictos que sucedan en las empresas, los problemas en las organizaciones suceden por cambios o consecuencias que afectan a los individuos de manera directa e indirecta, perjudicando el ambiente del contexto donde se encuentra. “Los conflictos se

definen con una lucha entre dos (2) o más individuos sobre diferentes percepciones acerca de un asunto o cuestión. Si un conflicto es gestionado de forma efectiva, el resultado es que se reduce el estrés, se incrementa la creatividad para la resolución de problemas y además produce mejoras en las relaciones entre los grupos de trabajo”. (Palomo Vadillo, 2012).

Un líder debe tener herramientas creativas e innovadoras a la hora de solucionar conflictos como: (facilitador, evaluador, pronosticador, asesor y activador).

- Facilitador: escucha, la problemática que existe
- Evaluador: analiza la información para la toma de una decisión asertiva
- Pronosticador: Apoya a los individuos a comprender y comunicar las posibles soluciones existentes en el entorno
- Asesor: Apoya a los individuos en la selección de objetivos potenciales que no se han tenido en cuenta en la problemática existente.
- Activador: Apoya a los individuos a desarrollar planes detallados para la consecución de los objetivos propuesto. (Hesselbein, Goldsmith, & Beckhard, 1999)

De otro lado, bajo las variables del liderazgo y las habilidades directivas el servicio al cliente es un aspecto crítico de la industria aérea, ya que impacta directamente en la satisfacción y lealtad del cliente (Zendesk, 2022), por ende, a la reputación de la empresa. En el altamente competitivo sector de las aerolíneas, el servicio al cliente puede ser un diferenciador clave entre las aerolíneas, ya que es más probable que los clientes satisfechos recomienden y sigan utilizando los servicios de una aerolínea (Pastrana Martínez et al., 2020, p.487).

Accountability es la cultura de responsabilidad en la organización está enfocado en 4 enfoques:

- Verlo: reconocer el problema, esto implica aceptar comentarios de los demás, reconocer voluntariamente que se cometen errores y que perjudican la capacidad de

obtener resultados, reconocer fácilmente los problemas, trabajar consciente y activamente. Un líder responsable pide retroalimentación feedback, eso crea responsabilidad

- **Adueñarse:** Asumir la responsabilidad por el problema, apropiarse de las circunstancias vistas en el paso anterior.
- **Resolverlo:** Formular soluciones para remediar la situación, identificando que se puede hacer para superar las circunstancias y lograr los resultados que se esperan para ello se puede tener en cuenta:
 - Mantenerse comprometido
 - Persistir
 - Pensar diferente
 - Crear nuevos vínculos
 - Tomar la iniciativa
 - Mantenerse consciente, alerta, previsión de los posibles resultados.
- **Hacerlo:** Aplicar las soluciones identificadas, tomando la iniciativa de las responsabilidades propias, animando a otras personas hacer accountability, estar dispuesto a corregir los riesgos, no darse por vencido, medir activamente el progreso de las acciones para determinar si se está llegando a la meta, el compromiso es lograr el resultado (Cantú et al.,2018)

Eso implica que la personas se enfoquen en los resultados y dejen de pensar por debajo de la línea y siempre victimizándose o haciendo parte del juego de la culpa, con casos como:

- Esperar a ver
- Cubrirse las espaldas

- Ignorar o negar
- Pensar que no es mi trabajo
- Echarle la culpa a otra persona u otro equipo
- Confundirse y esperar que le digan que hacer

Figura 12

Accountability

ARRIBA DE LA LÍNEA

Juego de la culpa



Nota. Explicación del juego de la culpa ser responsables o víctimas frente a diferentes situaciones en la vida. *Fuente.* Connors et al., (2004)

Figura 13

Cultura orientada al resultado



Nota. Los resultados obtenidos son producto de las acciones que se ejecutan, las acciones son influenciadas por las creencias, las experiencias fundamentan las creencias. *Fuente.* Connors et al., (2004)

Modelos Teóricos de Satisfacción al Cliente: el modelo SERVQUAL y el modelo SERVPERF. El primero de ellos establece que para medir la calidad del servicio se debe establecer una diferencia entre la percepción y la expectativa (Zeithalm et al., 1988) englobando cinco dimensiones: la seguridad, empatía, capacidad de respuesta, tangibilidad y fiabilidad; el segundo en cambio, el modelo SERVPERF de Cronin y Taylor en 1988 (Kotler, 2006), utiliza únicamente la percepción como aproximación a la satisfacción del cliente, por lo que resulta, según diversos autores, más sencillo en términos de análisis e interpretación (González et al., 2007).

Programación Neurolingüística: es una metodología que ayuda a establecer canales de comunicación a partir de los sistemas de representación que el ser humano usa para comunicar su forma de percibir el mundo.

- Programación: es la habilidad de organizar el sistema neurológico, para conseguir los resultados deseados.

- Neuro: las experiencias son percibidas por el sistema nervioso y procesada a través de los 5 sentidos.
- Lingüística: es el lenguaje y sistema de comunicación no verbal, la forma de expresar nuestros pensamientos, lo que deriva el comportamiento. (Cruz Montero et al, 2021).

La PNL postula que todos tenemos nuestra propia visión del mundo, así como que esta visión se construye desde el lenguaje y nuestros sistemas de representación, a partir las experiencias individuales, las cuales influyen en el comportamiento.

Los seres humanos compartimos una forma de comunicarnos, recogemos, almacenamos, codificamos y evocamos la comunicación a través de los siguientes sistemas:

Tabla 5

Sistema de representación sensorial

Tipo de sistema	Descripción	Características	¿Cómo se comunican?	¿Cómo comunicar?
Visual	<p>Representa el mundo a través de imágenes visuales</p> <p>Captan el mundo con los ojos, se fijan en los detalles visuales</p> <p>Recuerdan especialmente aquello que ven y hablan</p>	<p>Inquietos</p> <p>Volumen, tono y ritmo alto</p> <p>Manos móviles</p> <p>Respiración y hombros altos</p> <p>Captan de un pantallazo</p> <p>Organizados</p>	<p>Como siguen el ritmo de sus pensamientos plasman sus imágenes en palabras, usando metáforas visuales</p> <p>Hablan muy rápido y dan poca importancia a lo que dicen</p> <p>Claves de identificación verbal: Ver, mirar, observar, brillante, oscuro, opaco</p> <p>Frases como: Echemos un vistazo, veamos qué es lo que está pasando.</p>	<p>Empiezo a entender tu punto de vista</p> <p>Puedo visualizar lo que dices</p> <p>¿Qué te parece?</p> <p>Enfoquemos el asunto desde otro punto de vista</p> <p>Usar palabras como: Mira, observo, imagino, mi perspectiva, es claro, divisar, presenciar</p>
Auditivo	<p>Se percibe el mundo a través de los sonidos y el oído</p> <p>Recuerdan lo que dice la gente dice</p> <p>Representación de sonidos y palabras</p> <p>Su lenguaje esta influido por términos y expresiones vinculadas a la audición</p> <p>Suelen ser muy selectivos con el vocabulario, porque lo más importante es lo que escuchan.</p> <p>Cuidan lo que dicen</p>	<p>Respiración regular</p> <p>Cabeza Ladeada</p> <p>Captan paso a paso</p> <p>Se visten de modo conservador</p> <p>Hombros balanceados</p> <p>Recuerda lo que se te dijo</p> <p>Discretos</p> <p>Utilizan un tono de voz expresivo y claro, con un ritmo pausado y regular con el fin de que el mensaje no tenga obstáculos</p>	<p>Claves de identificación verbal:</p> <p>Suena bien, volvamos hablar sobre las cosas</p> <p>Te escucho claramente</p> <p>Suena verdadero</p> <p>Suena bien</p> <p>Lo que me dices me llega</p> <p>Dime lo que quieras decir</p> <p>Me molesta lo que dices</p>	<p>Suena Razonable</p> <p>Empiezo a escuchar lo que dices</p> <p>Discutamos el problema</p> <p>Emitir sonidos como umm, aja, ok</p> <p>Usar palabras como: oye, atiendo, presto atención, en otras palabras, puedo mencionar, soy todo oídos</p>

Tipo de sistema	Descripción	Características	¿Cómo se comunican?	¿Cómo comunicar?
Kinestésico	Se percibe el mundo a través de las sensaciones	Respiración profunda	Claves de identificación verbal:	Puedo sentir tu inquietud
	En global los sentidos del tacto, olfato y gusto, donde el tacto es el más representativo y registran sus experiencias del mundo a través de alguno de estos sentidos	Disfrutan de la comida, bebida, perfumes	Lo siento en el alma	Comprendo que te sientas de esa manera
		Aprenden haciendo	El sabor al éxito	Me siento bien cerca de ti
	Reacciona fácilmente a las sensaciones de movimiento, táctiles, olores y sabores	Tocan a los demás para hablar	Huele a infancia	Siento deseo de hacerlo
		Se visten con ropa cómoda	Eres muy duro Porque no lo manejamos de forma más suave	Por el momento estamos tranquilos
		Recuerdan lo que sienten	Percibo malas vibraciones o energías	Presiento que todo cambiará
		Ojos bajos	Quiero sentirme a tu lado	
		Hombros caídos	Me parece frío e indiferente	Usar palabras como: dame una mano, lo capto, lo tengo, saborear, complacer, agradar

Nota. Descripción del sistemas de representación sensorial, características y formas de comunicación. *Fuente.* Cruz Montero et al, (2021)

Síndrome de burnout: identificado por Maslach en 1982 hace referencia a una afectación psicológica por estrés prolongado que ocasiona agotamiento emocional, despersonalización y sentimientos negativos por la falta de realización personal en el trabajo, donde los profesionales quemados tienen una capacidad de reacción agotada, sentimientos abrumadores.

Factores de riesgo

- Individuales: Altos niveles de exigencia, turnos rotativos, sobrecargas laborales, largas jornadas de trabajo, atención a clientes problemáticos, falta de autonomía y empoderamiento para la toma de decisiones, no adecuados tiempos de descanso
- Organizacionales: Alta rotación, bajo liderazgo transformacional, falta de definición de objetivos, funciones y tareas claras, altos niveles de exigencia y resultados a los colaboradores, condiciones físicas inadecuadas del lugar de trabajo, la falta de desarrollo de carrera y de aprendizaje, remuneración inadecuada, nuevas modalidades de trabajo, por ejemplo, virtuales.
- Interpersonales y sociales: relaciones satisfactorias de pertenencia con sus pares y líderes.

Manifestaciones del síndrome de burnout

- Agotamiento personal: pérdida de energía, fatiga, desgaste, cansancio, dificultad para levantarse, abuso de sustancias.
- Despersonalización: actitudes negativas, sarcasmo, cinismo, negativismo, aislamiento, hostilidad
- Baja realización personal
- Psiquiátricas: depresión, ansiedad, impaciencia, dificultad para controlar las emociones
- Cognitivas: desaparición de expectativas, desorientación, pérdida de creatividad, desvalorización, demasiada crítica no constructiva, pérdida de valores.
- Somáticas: dolores de cabeza, asma, frecuencia de gripa, alteraciones menstruales, insomnio, palpitaciones, fatiga crónica, diarrea.

Consecuencias

- Sociales: Conflictos interpersonales y familiares, mal humor, aislamiento.

- Laborales: disminución en la capacidad laboral, prestación de un mal servicio a clientes, deficiencia en la comunicación. (Lovo, 2020)

Prevención individual

Una de las formas de prevenir el síndrome es a través de contribuir al bienestar individual, aunque es difícil manejar aspectos propios de nuestros trabajos y encontrar un equilibrio, podemos hacer un autoexamen al final de día e identificar cuáles son nuestros miedos, reconocerlos, analizar las cosas buenas que nos suceden y así liberar resentimientos, adicionalmente promover hábitos saludables, como realizar algún pasatiempo, meditar, hacer ejercicio. Encontramos 8 dimensiones que con algunas estrategias de bienestar que pueden ayudarnos.

Emocional

- Escribir nuestros miedos, inseguridades, resentimientos
- Reconocer los errores y corregirlos
- Practica el perdón
- Mantener una actitud de gratitud

Espiritual

- Ofrecernos hacer a un servicio voluntario
- Practicar la meditación, reflexión, oración o autorreflexión.
- Incorporar particas de valores personales o tradiciones familiares

Intelectual

- Ser curiosos y explorar nuevos conocimientos.
- Trabajar con colegas
- Asistir a simposios, charlas, conferencias de temas de nuestro interés personal o laboral.
- Resolver acertijos como cronogramas, sopas de letras.

Social

- Conseguir amistades fuera del ámbito laboral
- Realizar actividades grupales con familiares y amigos
- Identificar y hacer nuevos pasatiempos

Físico

- Dedicar tiempo al arreglo personal
- Hacer ejercicio
- Caminar al aire libre
- No usar alcohol para liberar el estrés
- Buscar ayuda profesional

Ambiental

- Mantener el lugar de vivienda y trabajo limpio
- Evitar el desorden
- Tomar el tiempo para cuidar de la mascota

Financiero

- Realizar un presupuesto
- Hacer una planificación financiera.
- Ahorrar

Ocupacional

- Equilibrar el tiempo libre con el trabajo
- Valorar el trabajo
- Desarrollar una actitud positiva en el lugar de trabajo (Shaker, 2021)

Prevención Organizacional

En primer lugar, debemos tener en cuenta que el síndrome de burnout no se desarrolla de forma repentina, al contrario, se genera de forma gradual y se da en respuesta a un periodo prolongado de estrés crónico en el trabajo, donde los empleados que están quemados o agotados tienen mayores probabilidades de sufrir de trastornos mentales, afectando a las personas con las que conviven, ya que pueden llevar este estrés a su hogar, generalmente son personas, molestas, ansiosas, enojadas, con menos amistades, adicionalmente este síndrome puede ser contagioso en el ámbito laboral. De ahí, la importancia de prevenirlo y de definir qué hacer para crear ambientes saludables. Algunas recomendaciones son:

Intervenciones de gestión del estrés a los empleados:

- Entrenamiento conductual permite que un individuo aprenda a cambiar sus pensamientos negativos y genere habilidades de afrontamiento, de tolerancia hacia las demandas laborales y a replantear su pensamiento con respecto al trabajo.
- Grupos de meditación atención plena, lo que busca esta técnica es cambiar el espacio mental y ayudar a los colaboradores a afrontar tiempos de crisis.

Permitir que los empleados sean activos en la creación de las funciones de su trabajo:

- Brindar autonomía, flexibilidad para negociar las funciones y que los colaboradores sean participes de la construcción de mejoras para obtener resultados positivos a partir del rol que cada persona tiene.
- Dar la oportunidad que realicen tareas en las que son fuertes y también en las que pueden ser retos.
- Proporcionar variedad de tareas, donde puedan desarrollar actividades para que el trabajo no sea monótono.

- Brindar oportunidades de desarrollo, por ejemplo, que las convocatorias, permitan promociones internas.

Fomentar el apoyo social

- Crear relaciones genuinas con los empleados al permitir que se expresen, entender sus puntos de vista, creando entornos de confianza.
- Brindar espacios para que los compañeros de trabajo hablen y se relacionen
- Reducir las interacciones estresantes
- Apoyar el entorno social del trabajador, familia, amigos, comunidad.

Comprometer a los colaboradores en la toma de decisiones:

- Identificar cuáles son los recursos que debo brindar para que los colaboradores den sus mejores resultados.
- Comunicar de forma transparente las decisiones tomadas
- Involucrar a los empleados en la toma de decisiones estratégicas.

Fomentar la gestión de resultados

- Realizando retroalimentaciones oportunas basados en fortalezas y de forma frecuente
- Establecer objetivos y metas claras, involucrando a los empleados en el establecimiento de estas.
- Aplicar una gestión justa y equitativa. (Gabriel, & Aguiñe, 2022)

Liderazgo transformacional en todos los aspectos laborales sin importar la profesión se tiene el mismo contexto donde encontramos demandas laborales, las cuales hacen referencia aspectos, físicos, psicológicos, sociales, organizaciones que requieren un esfuerzo sea físico o psicológico por parte del trabajador y los recursos laborales que son los aspectos funcionales,

para lograr los objetivos, cuando hay una cantidad excesiva de demandas se crea el síndrome de burnout. Por tanto, el liderazgo puede ser un recurso importante para disminuir el agotamiento.

El liderazgo permite influir en las personas para lograr resultados esperados, lo cual afecta directa o indirectamente en desempeño en el éxito o fracaso, el liderazgo transformacional hace referencia al desarrollo de los empleados, basado en procesos, confianza, necesidades intrínsecas, en generar un mayor desempeño, mejorando la cohesión en tiempos de crisis y formando equipos de alto desempeño. Por tanto, los líderes deben fomentar, una visión clara de a donde se quiere llegar, tratar a los empleados como personas, apoyarlos y fomentar su desarrollo, confianza y cooperación, practica lo que predica y pone en práctica la cultura organizativa. (Kloutsiniotis et al., 2022)

Eneagrama de la Personalidad emerge como una herramienta profundamente esclarecedora y práctica. Este sistema categoriza a las personas en nueve tipos distintos, subdivididos en tres categorías viscerales, emocionales e intelectuales, cada uno con sus propias características, motivaciones y patrones de comportamiento. A través de la exploración de estos tipos, el Eneagrama no solo proporciona una comprensión más profunda de uno mismo, sino que también ofrece una visión más clara de nuestras relaciones interpersonales y de cómo interactuamos con el mundo que nos rodea. En esta introducción, nos sumergiremos en el fascinante mundo del Eneagrama de la Personalidad, explorando sus fundamentos, aplicaciones y el impacto que puede tener en nuestra vida diaria y nuestro crecimiento personal. A continuación se explorarán los nueve tipos de personalidad

Eneatipos viscerales se refieren a la división de los nueve tipos de personalidad en función de su orientación hacia el placer, el control o la seguridad. Los cuales son enatipo 1, 8 y 9.

Se describen en la tabla, a continuación:

Tabla 6

Definición de eneatipo visceral

Eneatipo	Conexión desde el ser	Conexión desde el Ego	¿Cómo conectar?	Profesiones	¿Cómo tratar en situaciones de conflicto?	Ejemplos
Eneatipo 1: Perfeccionista	<ul style="list-style-type: none"> ● Serenidad ● Visionario ● Organizado ● Compasivo 	<ul style="list-style-type: none"> ● El que quiere ser perfecto. ● Iracundo. ● Crítico. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reconocer límites y solicitar ayuda cuando se requiera. ● Aceptar que cada persona tiene formas únicas de hacer las cosas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Conferencistas ● Oradores ● Periodistas ● Comentaristas deportivos ● Políticos ● Trabajos relacionados con la comunicación ● Reformadores Sociales ● Abogados ● Médicos O Enfermeros. ● Profesores 	<ul style="list-style-type: none"> ● Generalmente usan palabras como malo, bueno, correcto e incorrecto, por tanto, no usar estas palabras para que no se sientan juzgados. ● Decir lo bueno que son o lo que han hecho bien. ● No usar palabras de crítica. ● Identificar las acciones de mejora, en los resultados positivos que se obtendrán. ● Comunicación y directrices claros. ● No discutir frontalmente, proponerle 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nicole Kidman ● Lisa Simpson ● Álvaro Uribe Vélez
Necesidad: Bueno Justo	<ul style="list-style-type: none"> ● Autocrítico ● Ético ● Meticuloso ● Minuciosos ● Motivado ● Responsable ● Tolerante. ● Motivación inspirar con el ejemplo. ● Hace lo que tienen que hacer para aprender. ● Se acepta a sí mismo, no toma 	<ul style="list-style-type: none"> ● Quejetas. ● Prepotente. ● Se siente imperfecto. ● Es exigente consigo mismo y los demás. ● Cree que lo que piensa es la única forma de hacer las cosas. ● Es rígido y quiere imponer su voluntad. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aprender a relajarse: ejemplo 10 min en el parque, conectarse con la naturaleza, practicar yoga. ● El aprendizaje está en transformar la ira a Serenidad. ● Llevar un diario de agradecimiento, de tal forma que aprendemos a 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerentes de proyectos. 		

las ofensas como algo personal.	<ul style="list-style-type: none">● Difícilmente se siente satisfecho.● Se esfuerza para cumplir con sus ideales de perfección.● No le gustan las cosas mal hechas o la mediocridad.● Su miedo es ser considerado rechazado, imperfecto.● Su forma de comunicarse es corrigiendo, valorando,● juzgando o criticando.	valorar lo que tenemos. <ul style="list-style-type: none">● Hacer una lista de errores, para aprender a perdonar errores del pasado.● En estados de furia aprender a aislarse, para proteger a los demás de la ira.● Aprender a guardar silencio, aceptar las ideas de los demás.● Usar afirmaciones tales como:<ul style="list-style-type: none">-Me siento bien tal y como soy-Mis errores me permiten aprender-Valoro los puntos de vista de los demás-Merezco descansar y estar relajado.	<ul style="list-style-type: none">● Pedir permiso para hacer una sugerencia.● Explicar el punto de vista con argumentos.
---------------------------------	---	---	---

Eneatipo	Conexión desde el ser	Conexión desde el Ego	¿Cómo conectar?	Profesiones	¿Cómo tratar en situaciones de conflicto?	Ejemplos
Eneatipo 8: Desafiador	<ul style="list-style-type: none"> ● Justo ● Líder ● Inocente ● Fuerte 	<ul style="list-style-type: none"> ● Quiere tener el control ● Es agresivo ● Dominante ● Autoritario ● Intimidante ● Vengativo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Conectar desde el corazón ● Contar hasta 10 antes de responder impulsivamente ● Permitir que los demás realicen cosas por uno ● Perdonarse a sí mismo y a los demás. ● Conectar con causas humanitarias, sociales. ● Estar abierto a aprender cosas nuevas ● Amar y cuidar a los seres queridos, potencia el afecto y el cariño. ● Cambiar la forma de liderar a través del liderazgo y el servicio. ● Usar frases como: -Me hago responsable de mis emociones -Aceptar mis debilidades me hace más fuerte 	<ul style="list-style-type: none"> ● Boxeadores ● Jefes militares ● Líderes políticos ● Servicios de inteligencia ● De la mafia ● Directores ● Líderes de equipos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Hablar directo, sin rodeos, ● Claro y sin lloriqueos ● Como quieren sentirse importantes, respételos ● Hable en términos de si o no ● Hay que ser firme ● Le molestan los silencios incómodos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Vladimir Putin ● Diego Armando Maradona ● Donald Trump ● Claudia López
Necesidad: Fuerte Capaz	<ul style="list-style-type: none"> ● Poderosos ● Defensor ● Benévolo ● Tierno ● Misericordioso ● Directo ● Dulce ● Soberano ● Protector ● Su principal motivación es liderar y servir. ● Muestra buena voluntad a las personas que están bajo su cargo. ● Apoya empresas, movimientos, comunidades que aporten a la sociedad. ● Tiene una fuerza inimaginable, para sobreponerse a adversidades. ● Buena intuición para tomar decisiones ● Le gusta abordar los conflictos con justicia. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Su mayor temor es que otros le sometan o controlen ● Vive a la defensiva ● Su forma de reaccionar es agresiva ● No le gusta que le digan lo que tienen que hacer y se molesta con las injusticias. ● Tienen una mirada y personalidad fuerte, aunque en el fondo es una persona tierna. ● Le gusta ser franco y honesto, tienen facilidad para identificar los puntos débiles de los demás. ● Le gusta que le vean como una persona que puede con todo. ● Es una persona enérgica. ● Le gusta mandar, amenazar, culpar, conquistar y que los demás cumplan con su voluntad. ● Su principal deseo es el poder, actúa de manera agresiva cuando se siente atacado por alguien. 				

-
- Es un líder por naturaleza con presencia imponente.
 - Infunde respeto.
 - Su mirada transmite seguridad y ternura.
 - Tienen la determinación de lograr lo que se propone.
 - Le gusta la tranquilidad y la libertad
 - Goza de energía y vitalidad.
-

Eneatipo	Conexión desde el ser	Conexión desde el Ego	¿Cómo conectar?	Profesiones	¿Cómo tratar en situaciones de conflicto?	Ejemplos
Eneatipo 9: El pacificador	<ul style="list-style-type: none"> ● Proactivo ● Pacífico ● Enérgico ● Adaptable 	<ul style="list-style-type: none"> ● El que quiere evitar todo tipo de conflicto ● Apático ● Resignado 	<ul style="list-style-type: none"> ● Al conectar de forma automática y aceptar siempre la opinión de los demás deja de mostrarse como si mismo y hacer cosas que realmente quiere. ● Aprender a decir no, hacer libre, hacer lo que se desea, por ejemplo: invertir tiempo en sí mismo. ● Tomar decisiones sin miedo. ● Identificar su talento y pasión y a partir de esta aportar a los demás. ● Emprender proyectos profesionales que realmente le motiven. ● Decir lo que no le gusta ● Usar frases tales como: -Tomo la iniciativa -Dedico tiempo a mis tareas y a mis gustos -Pongo límites cuando lo necesito. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Diplomáticos ● Mediadores ● Doctores de medicina alternativa ● Instructores de meditación ● Psicólogos ● Trabajadores sociales o en derechos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Es inexpresivo, suele tranquilizar, armonizar, sentir, ● Importante mostrar siempre lo positivo de cada situación. ● Decir las cosas sin perder la calma, de forma des complicada, sencilla y tranquila. ● Escuchar hasta que termine de hablar ● No presionar, mostrar empatía y cariño. ● Usar palabras como: si esto me pasará a mí también estaría molesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dalai Lama ● Rey Felipe VI ● Ned Flanders ● Nelson Mandela
Necesidad Tranquilo A gusto	<ul style="list-style-type: none"> ● Democrático ● Mediador ● Tranquilo ● Asertivo ● Empático ● Con gran inteligencia interpersonal, se conecta fácilmente con cualquier persona, sabe compartir sus sentimientos y sugerencias. ● Es casi imposible entrar en conflicto con la persona. ● Sabe escuchar, no juzga a las personas ● Tiene paciencia ilimitada ● Suele estar tranquilo y calmado 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sumiso ● Inmóvil ● Reimprimido ● Acomodado ● Perezoso ● Indolente ● Le afecta no saber lidiar con los conflictos ● Evita tomar partido ● Le cuesta decir que no ● Le gusta acomodarse al pensamiento colectivo anulándose así mismo ● Da la impresión de estar en paz, pero internamente tiene ira. ● Suele dejar tareas para última hora ● Es difícil que se enfade ● Le gusta más escuchar que hablar. ● Le afecta no ser tenido en cuenta, desea profundamente sentirse conectado y en paz con los demás. 				

Nota. Descripción de enatipos viscerales, las personas que forman parte de este eneatis son interesadas en no dar explicaciones, les gusta ser independientes, autónomos y empoderados, al relacionarse con los demás, quieren ser perfectos, tener el control o pasar desapercibidos. *Fuente.* Vilaseca, (2023)

Eneatis emocionales tiene una relación única con sus emociones, que puede manifestarse en una variedad de formas, desde la intensidad emocional hasta la tendencia a reprimir ciertos sentimientos. Los cuales son enatipos 2, 3 y 4. Se describen en la tabla, a continuación:

Tabla 7

Definición de eneatis emocionales

Eneatis	Conexión desde el ser	Conexión desde el Ego	¿Cómo conectar?	Profesiones	¿Cómo tratar en situaciones de conflicto?	Ejemplos
Eneatis 2: El ayudador	<ul style="list-style-type: none"> ● Humilde ● Amoroso ● Empático ● Servicial 	<ul style="list-style-type: none"> ● El que requiere amor ● Se siente necesitado ● Orgullosa ● Posesiva ● Salvador ● Victimista 	<ul style="list-style-type: none"> ● Centrarse en sí mismo y no en los demás. ● Brindar ayuda sin esperar nada a cambio, no ayudar compulsivamente. ● Pedir ayuda cuando se requiere. ● Amarse así mismo el amor que cada uno realmente necesita. ● Descubrir hobby que sea motivador y le permita sanar su autoestima, que le permita ser creativo y desarrollar temas solo, por ejemplo, pintar, coser, viajar, etc. 	Médicos, enfermeros, voluntarios de ONG, personas que trabajan en guarderías, en atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ● Permitir que la persona hable y se exprese ● Escuchar atentamente ● Preguntas claras. ● Afirmaciones: Entiendo tu situación, es normal que te sientas así. ● Preguntar le siempre que requiere ● Reconocer las cosas positivas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Princesa Diana ● Madre Teresa de Calcuta ● Shakira
Necesidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Acogedor ● Altruista 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dependiente ● Entrometido ● Siempre prioriza las necesidades de los demás ● Quiere ser una buena persona, que le quieran ● Se vuelve incapaz de estar solo ● Cree que sabe que es lo que los demás necesitan, para luego sacar en cara lo que ha 				
Querido	<ul style="list-style-type: none"> ● Amable ● Empático 					
Deseado	<ul style="list-style-type: none"> ● Modesto ● Útil ● Desinteresado ● Se siente con libertad ● Su principal motivación es contribuir a los demás ● Con intereses realmente altruistas 					

-
- | | | |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">● Facilidad para ponerse en los zapatos de otros● No necesita de los demás para sentirse bien consigo mismo. | <p>hecho por otras personas</p> <ul style="list-style-type: none">● Es controlador y posesivo con las personas que ama● Ayuda a los demás esperando cariño y afecto y se siente dolido cuando los demás no demuestran ese agradecimiento● Le cuesta expresar sus propias necesidades● Suele aconsejar, repetir, adular, complacer. | <ul style="list-style-type: none">● Buscar proactivamente momentos para estar solo.● Hay que comprender que la relación más autentica solo se lleva consigo mismo.● No usar cumplidos a menos que sean realmente genuinos.● Tomar tiempo para descansar y cuidarse● No inmiscuirse en temas ajenos.● Usar frases tales, como:<ul style="list-style-type: none">-Atiendo mis propias necesidades.-Disfruto de mi compañía-Mi bienestar solo es mío. |
|---|---|---|
-

Eneatipo	Conexión desde el ser	Conexión desde el Ego	¿Cómo conectar?	Profesiones	¿Cómo tratar en situaciones de conflicto?	Ejemplos
Eneatipo 3: El triunfador	<ul style="list-style-type: none"> ● Auténtico ● Admirable ● Resolutivo ● Hace lo que ama ● Honesto ● Genuino ● Competente ● Productivo ● Trabajador ● Transparente ● Respetable ● Hace sentir a los demás valiosos e importantes ● Tiene actitud emprendedora ● Es sincero con los demás ● Trabaja de forma resolutiva ● Crea sinergias laborales ● Es eficaz ● Optimiza adecuadamente el tiempo ● Gestiona mejor sus emociones ● Se siente valioso por quien es, sin necesidad de demostrar a otros lo que es. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Requiere valoración ● Es vanidoso ● Narcisista ● Piensa que, si no destaca en algo, nadie lo tendrá en cuenta. ● Cree que su valor como persona se debe a los éxitos, estatus social y solvencia económica ● Se apasiona más por el trabajo que por la vida personal ● Cuida en exceso su apariencia personal ● Adopta la imagen que más le conviene, incluso cuando no hay triunfos, se esmera por tener una máscara de cortés y educado. ● No le interesan las actividades en que no resalten sus cualidades o talentos ● Miedos ser considerado inútil 	<ul style="list-style-type: none"> ● Las apariencias no son sostenibles en el tiempo. ● Descansar, trabajar menos. ● Buscar hobbies como cantar, hacer deporte, bailar, leer, etc. ● No dedicarse a ser número uno, trabajar en equipo, en proyectos que le impliquen relacionarse con otras personas. ● Hablar de sus sentimientos con personas de confianza. ● Ser conscientes que es difícil tener contento a todo el mundo. ● Usar frases, tales como: <ul style="list-style-type: none"> -Mis relaciones son honestas y verdaderas -Me amo, como soy. -Mi riqueza es estar bien conmigo mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Vendedores ● Presentadores ● Estilistas ● Publicistas ● Consultores ● Personas que trabajen en redes sociales ● Relacionados con la moda ● Presentadores 	<ul style="list-style-type: none"> ● Enfocarse en la situación a problema, antes de expresar emociones ● Ser directo y honesto ● Reconocer las cosas buenas que hacen ● Identificar que hay soluciones que se requieren en equipo. ● Ir al grano ● Dar opiniones honestas, pero no críticas. ● Lo importante son los resultados y los puntos de acción. ● Lo que más le gusta es la eficacia. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Jennifer López ● Laura Acuña ● Bill Clinton

-
- Su estilo de comunicación suele ser en forma de vender, comunicar, presumir, y lo hace de forma eficiente y clara
-

Eneatipo	Conexión desde el ser	Conexión desde el Ego	¿Cómo conectar?	Profesiones	¿Cómo tratar en situaciones de conflicto?	Ejemplos
Eneatipo 4: El individualista	<ul style="list-style-type: none"> ● Rompe esquemas ● Creativo ● Original 	<ul style="list-style-type: none"> ● Requiere atención ● Es desequilibrado ● Envidioso ● Se cree el centro del universo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cultivar la aceptación. ● Establecer rutinas que le permitan definir sus aspiraciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Artistas ● Escritores ● Compositores 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dar un montón de elogios ● Respetar sus dones especiales 	<ul style="list-style-type: none"> ● Príncipe Charles, ● Michael Jackson
Necesidad: Único Especial	<ul style="list-style-type: none"> ● Diferente ● Profundo ● Equilibrado ● Artista ● Sensible ● Poeta ● Extraordinario ● Original ● Único ● Romántico ● Se adapta a la sociedad ● Con mentalidad abierta y facilidad para expresar sus sentimientos ● Se puede relacionar con cualquier persona ● Es apasionado ● Espirituales 	<ul style="list-style-type: none"> ● Le gusta diferenciarse de los demás para compensar su complejo de inferioridad ● Cuando se compara con los demás considera que le falta algo para ser feliz ● Acomplejado ● Depresivo ● Incomprendido ● Hipersensible ● Dramático ● Temperamental ● Se siente menos que los demás ● Cree que debe ser alguien especial para sentirse aceptado ● Le es difícil conformarse ● Se toma cualquier evento como algo personal ● Usa pronombre tales como: yo-me-conmigo, etc. ● No le gusta la monotonía 	<ul style="list-style-type: none"> ● Centrarse en lo que otras personas necesitan. ● Liberarse del pasado, dejar de victimizarse, neutralizar lo que sucede y no creerse el centro del universo. ● Interesarse por los demás. ● No quedarse con sospechas subjetivas de lo que hablan de él, corroborar la verdad objetiva. ● Disfrutar de las cualidades positivas de otros, sin compararse, todos tenemos virtudes y defectos. ● Usar frases, tales como: -Me intereso genuinamente en los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pintores ● Escultores ● Trabajan en áreas de filosofía, cine, opera, arte o cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> ● No decirle cosas como que estas exagerando. ● Escuchar, permitir que explique las cosas a su manera. ● Les gusta que valoren lo singular que son. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nicolas Cage

<ul style="list-style-type: none"> ● Con alta sensibilidad y estabilidad ● Con capacidad de ver en lo malo lo bueno ● Tiene resolución para llevar proyectos creativos ● Se conecta con los demás de forma auténtica y honesta. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Excede su emocionalidad ● Da importancia a cuestiones que no tienen mucha relevancia ● Caótico e intenso a nivel emocional ● Le gusta llamar la atención con una personalidad única. ● Su emocionalidad esta aferrada a experiencias del pasado, tiende hablar constantemente de sí mismo 	<p>-Se controlar mis emociones.</p> <p>-Acepto lo que soy y forma parte de mí.</p> <p>-Soy feliz con lo que soy y tengo.</p>
---	---	--

Nota. Definición de eneatis tipos emocionales, las personas que hacen parte de estos eneatis tipos están interesadas en exceso en su imagen y se enfocan en lo que dicen los demás, buscan su aprobación, tienen falta de autoestima y necesitan valoración, reconocimiento, experimentan tristeza y envidia. *Fuente.* Vilaseca, (2023)

Eneatis tipos intelectuales tiene un acercamiento único hacia el conocimiento y el entendimiento, lo que se manifiesta en diferentes formas, desde la búsqueda de información y el análisis profundo hasta la tendencia a la especulación y la reflexión abstracta. Los cuales son eneatis tipos 5, 6 y 7. Se describen en la tabla, a continuación:

Tabla 8

Definición de eneatis tipos intelectuales

Eneatipo	Conexión desde el ser	Conexión desde el Ego	¿Cómo conectar?	Profesiones	¿Cómo tratar en situaciones de conflicto?	Ejemplos
Eneatipo 5: El investigador	<ul style="list-style-type: none"> ● Sabio ● Inteligente ● Innovador 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se le dificulta expresar sus sentimientos. ● Aislado 	<ul style="list-style-type: none"> ● Conectar más con el cuerpo y salirse de la mente, haciendo ejercicio físico 	<ul style="list-style-type: none"> ● Científicos ● Catedráticos ● 	<ul style="list-style-type: none"> ● No le gustan las discusiones. ● No le gustan los enfrentamientos con otras personas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mark Zuckerberg
Necesidad: Libre Autónomo	<ul style="list-style-type: none"> ● Analítico ● Minimalista ● Objetivo ● Prudente ● Sabio ● Rico ● Observador ● Principal motivación es aprender por temas de interés. ● Ve las cosas con objetividad, aportando a innovaciones y descubrimientos. ● Es humilde frente a los nuevos descubrimientos ● Siempre se plantea retos intelectuales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Hermético ● Avaro ● Tacaño ● Tímido ● Cínico ● Pobre ● Indiferente ● Distante. ● Le abruma relacionarse con los demás ● Evita el contacto físico ● Le gusta acumular conocimiento, pero se le dificulta llegar a la acción. ● No es expresivo ● Reservado ● Distante 	<ul style="list-style-type: none"> ● Compartir lo que siente con personas de confianza ● Comprometerse en proyectos de interés personal. ● Dar abrazos, un poco más largos, sintiéndolos, ● Participar en alguna actividad de la comunidad. ● Puede usar afirmaciones tales, como: -Soy cariñoso con mis amigos. -Me gusta relacionarme con los demás -Puedo poner en práctica lo aprendido -Estoy conectado con mis emociones. ● Dejar de actuar a la defensiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Contadores ● Físicos ● Químicos ● Matemáticos ● Trabajan en sectores de informática, tecnología, números y Excel. 	<ul style="list-style-type: none"> ● No pedirle que exprese sus sentimientos. ● No decirle cómo actuar. ● No hablar mucho ● Hablar de forma sencilla y breve ● No dar la bienvenida con demasiada intensidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Albert Eisten ● Bill Gates

-
- | | | |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">● Tienen memoria excepcional.● Expertos en las ramas en las que se han especializado.● Tiene la capacidad de ver las cosas con perspectiva.● Tiende ahorrar, optimizando los recursos.● Es objetivo a la hora de interpretar los sucesos de la vida.● Es prudente● Capacidad de concentración y análisis● Se siente a gusto estando solo. | <ul style="list-style-type: none">● Experto en alguna materia del conocimiento.● La curiosidad los lleva a investigar.● No les gusta hablar de sus sentimientos.● Les gusta ser visto como una persona inteligente.● Austeros, que no necesita de los demás.● Con gran capacidad de retener datos.● No le gusta el contacto físico.● No tiene motivación para participar en actividades sociales.● Se creen personas extremadamente cultas, menosprecian la capacidad intelectual de los demás. | <ul style="list-style-type: none">● Expresar los pensamientos con menos palabras.● |
|--|---|---|
-

Eneatipo	Conexión desde el ser	Conexión desde el Ego	¿Cómo conectar?	Profesiones	¿Cómo tratar en situaciones de conflicto?	Ejemplos
Eneatipo 6: El leal	<ul style="list-style-type: none"> ● Valiente ● Muestra Coraje ● Leal 	<ul style="list-style-type: none"> ● Teme tomar decisiones ● Negativo ● Pesimista 	<ul style="list-style-type: none"> ● Preocuparse por el presente ● Confiar en su propio criterio 	<ul style="list-style-type: none"> ● Personas que trabajan en el sector de la seguridad, inteligencia, vigilancia, prevención de riesgos profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Darle tiempo para pensar las opciones ● Dar razones concretas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Adolf Hitler ● Che Guevara
Necesidad: Confiado	<ul style="list-style-type: none"> ● Seguro 	<ul style="list-style-type: none"> ● Angustiado 			<ul style="list-style-type: none"> ● Ser sinceros y pacientes 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tom Hans
Protegido	<ul style="list-style-type: none"> ● Confiado ● Confiable ● Valeroso ● Audaz ● Decidido ● Firme ● Precavido ● Muestra seguridad absoluta ● Intuitivo ● Puede superar cualquier obstáculo sin dudar ● Solos se relaciona con comunidades, creencias y personas que le dan un propósito en la vida 	<ul style="list-style-type: none"> ● Obediente ● Suspica ● Desconfiado ● Ansiosos ● Vive en estado de alerta ● Inseguro ● Pensamiento paranoico, pensando lo que puede suceder en cada instante ● Duda para tomar decisiones ● Le gusta preguntar a otras personas que hacer con su vida ● Le gusta tomar decisiones que le garanticen la seguridad ● A pesar de sus inseguridades, puede ser 	<ul style="list-style-type: none"> ● Relajarse con la meditación, natación, yoga, paseo por la naturaleza, lo cual le permite desconectar su mente ● Tomar decisiones individualmente ● Hacer un listado de sus valores, lo que le permitirá tener mayor claridad a la hora de tomar decisiones. ● Dejar de decir no se ● Cambiar los pensamientos internos, con pensamientos tranquilizantes ● Ser honesto consigo mismo ● Compartir con personas que tengan sus mismos valores. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Consultores en cambio de cultura ● Religiosos ● Agentes de seguros ● Militares, policías 	<ul style="list-style-type: none"> ● Le gusta las instrucciones claras y precisas. ● Decir la verdad ● Decir las cosas sin rodeos ● No exagerar ● Explicar las cosas como son ● No adular ● Repetir los acuerdos ● Escuchar ● No juzgar 	

<ul style="list-style-type: none"> ● Es vigilante y alerta ● Confía en sí mismo, por tanto, actúa según cree. ● Es cauteloso y precavido ● No duda, al tomar decisiones importantes ● Muestra seguridad y firmeza. ● Le motiva hacer cosas grandes ● Aspira dejar huella en el mundo, con hazañas y contribuciones importantes ● Para creer indaga y verifica ● Es un amigo fiel ● No traiciona a sus seres queridos y de confianza ● Si cree que algo viola los derechos humanos, se rebela contra lo establecidos 	<p>arriesgado para tomar decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Detecta fácilmente falsedades, mentiras, inconsistencias ● No le gusta afrontar o asumir situaciones inesperadas ● Para tener seguridad se arraiga o depende fuertemente o cree ciegamente, siendo devoto o fanático a una persona, institución o creencia, aunque en el fondo cree que no puede confiar en nadie ● Siente ansiedad por eventos que no han sucedido. ● Quiere ser visto como alguien valiente, fiel que hace lo que dice. ● Le gusta analizar, cuestionar, dudar. ● Usa con frecuencia la expresión no se. ● Le gusta poner a prueba la fidelidad de las personas con las que interactúa 	<ul style="list-style-type: none"> ● Repetir las siguientes frases día a día: -Confió en mí -Me siento en calma -Soy capaz de todo -Se tomar decisiones
--	--	--

-
- Antepone sus necesidades a causas importantes
 - Asume riesgos con inteligencia
 - Es solitario a nivel social.
- Aunque tiene miedo, en algunos casos suele ser bravucón
 - Se contradice le gusta obedecer las normas pero también le gusta se rebelde
 - Tienen firmeza en el deber, siendo obediente a procedimientos, normas u órganos del poder.
 - Adictivos a la sospecha
 - Tendencia a ridiculizar a las personas con tendencias diferentes
-

Eneatipo	Conexión desde el ser	Conexión desde el Ego	¿Cómo conectar?	Profesiones	¿Cómo tratar en situaciones de conflicto?	Ejemplos
Eneatipo 7: El entusiasta	<ul style="list-style-type: none"> ● Sobrio ● Alegre ● Agradecido 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tiene miedo a sufrir ● Hiperactivo ● Acelerado 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mantener atención en las actividades cotidianas ● Permanecer en silencio, cuando interactúe con los demás 	<ul style="list-style-type: none"> Humoristas Payasos Chefs 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ser amable, no acusar ● Ser directo y sincero 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kevin James ● Robin Williams
Necesidad: Contento Satisfecho	<ul style="list-style-type: none"> ● Entusiasma a los demás con su forma de ser ● Se comunica de forma espontánea, le gusta captar el interés de los demás, hacer reír ● Afortunado ● Silencioso ● Versátil ● Viajero ● Se siente satisfecho consigo mismo ● Comparte su bienestar con otros para que los demás se sientan mejor consigo mismo ● Valora lo que tiene ● Es activo y dinámico 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aburrido ● Exagerado ● Insatisfecho ● Glotón ● El sentido del humor es su mecanismo de defensa ● La búsqueda del placer es su objetivo principal, especialmente a corto plazo ● Se le dificulta estar en el presente, por tanto, es disperso. ● Tiene sensaciones de vacío e insatisfacción. ● Se le dificulta concentrarse y escuchar a los demás ● Aunque da la impresión de sentirse alegre, en el fondo puede tener tristeza acumulada 	<ul style="list-style-type: none"> ● Interés por aprender temas de forma más serio. ● Terminar las cosas que inicia ● Buscar momentos para estar a solas ● Practicar la sobriedad, si tiene adicciones ● Practicar mindfulness para estar enfocado. ● Evitar comprometerse a demasiados eventos o con personas, aprender a decir que no. ● Tener conversaciones serias con personas de confianza ● Leer, requiere de estar a solas y estar concentrado ● Estar con menos personas 	<ul style="list-style-type: none"> Agentes de viajes y turismo Comediantes Deportes extremos Personas que trabajan en fiestas, entrenamiento, gastronomía 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ser claro ● Escuchar plenamente ● Llegar acuerdos ● Participar en la conversación ● No decirle que hacer 	<ul style="list-style-type: none"> ● Robbie Williams ● Eddie Murphy

<ul style="list-style-type: none"> ● Sabe disfrutar de la vida sin caer en los excesos ● Aprovecha el sufrimiento para evolucionar ● Contagia su energía positiva ● Se conecta con el presente ● Es multitask y tienen la capacidad para procesar mucha información. ● Tiene una gran vitalidad ● No necesita estímulos externos para ser feliz. ● Sabe perdonarse así mismo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Le afecta estar solo ● Resiste a madurar y hacer responsable ● Huye de las personas que le generan negatividad, dolor o sufrimiento. ● Quiere probar todo ● Es difícil hablar en serio con esta clase de personas ● Con tendencia a los excesos ● Inicia proyectos, pero termina pocos ● Es impaciente ● No se siente totalmente satisfecho 	<ul style="list-style-type: none"> ● Realice una lista de prioridades donde defina a que realmente le dedicara el tiempo ● Usar frecuentemente afirmaciones como: <ul style="list-style-type: none"> -Me escucho a mí mismo. -Me siento completo -Acepto que las circunstancias difíciles y dolor hace parte de la vida. -Siento paz y tranquilidad sin hacer nada.
--	---	--

Nota. Definición de Eneatipo intelectuales, las personas que hacen parte de esta triada quieren sentirse seguras, buscan en el entorno el apoyo que no encuentran en su interior, para afrontar las situaciones, temen expresar sentimientos y tomar decisiones. *Fuente.*

Vilaseca, (2023)

Lenguaje Corporal

Aprender sobre el lenguaje corporal nos ayuda a tener una mejor comunicación con los demás, ser más perceptivos para detectar las contradicciones entre las palabras y en lenguaje no verbal, las palabras se usan para transmitir información, mientras que el lenguaje del cuerpo negocia actitudes interpersonales. Como seres humanos en ocasiones no somos conscientes de nuestros movimientos y gestos, el lenguaje corporal es una extensión de nuestra condición emocional, es ahí donde podemos descubrir que emoción una persona siente.

En relación con el componente verbal,

Pease, (2006) señala que en una conversación el componente verbal es menor al 35% y el 65 % corresponde a la comunicación no verbal,

en una negociación el lenguaje corporal es el responsable del 60% y 80% del impacto de la negociación, las opiniones iniciales de las personas entre el 60% y 80% corresponde a la comunicación no verbal. La comunicación no verbal tiene un impacto 5 veces superior al canal verbal.

Hay señales de comunicación, gestos que son básicas o iguales en todo el mundo, por ejemplo: sonreír cuando se es feliz, hacer mala cara o fruncir el entrecejo cuando se enfadado o triste, así como el movimiento de la cabeza hacia adelante para decir que si o mover la cabeza de lado a lado para decir que no, arrugar la nariz se provoca por enfado, irritación, sensación de algo que no está bien. Es importante aprender a utilizar el lenguaje del cuerpo de forma positiva para comunicarnos mejor con los demás y evitar comunicar de forma errónea, siendo más comprensivos con los sentimientos y emociones de los demás.

Reglas para definir adecuadamente:

- Leer los gestos de forma grupal, un gesto no se puede separar de otros, se deben revisar las circunstancias, los demás gestos y el lenguaje hablado, por ejemplo, rascarse la cabeza puede significar varias cosas, como caspa, olvido, inseguridad, por tanto, es importante observar el conjunto de gestos.
- Buscar la congruencia entre lo que se dice, que este en conformidad con el lenguaje corporal.
- Interpretar los gestos con el contexto

El poder de las manos: Observar las palmas de las manos nos ayuda a percibir si las personas son abiertas o sinceras. Cuando se quiere ser honesto, se suele mostrar una o las dos palmas, cuando los niños mienten esconden sus manos en la espalda, cuando los hombres mienten esconden la mano en los bolsillos, se cruza de brazos, o es índice de que no quieren estar en una conversación, mientras que las mujeres quieren evadir los temas mostrándose ocupada, haciendo múltiples tareas o hablando sobre temas no relacionados.

Las manos hacia arriba, es un gesto libre de amenazas, que la persona que habla esta desarmada, la palma de la mano hacia abajo significa autoridad, era la señal de salud o de Hitler, la posición de la mano cerrada con dedo apuntado provoca sentimientos negativos, se siente ataque físico, juzgamiento, si se presiona el dedo índice contra el pulgar en gesto tipo Ok, se describe como centrado, enfocado, orientado a los objetivos.

Sonrisa: La sonrisa comunica que no hay amenaza, pidiendo a la demás aceptación, por lo que hay hombres dominantes como Vladimir Putin, que siempre están serios o con cara de enfado, casi nunca sonríen, porque no quieren mostrar sumisión, bajo ningún motivo. La sonrisa influye directamente en la actitud de los demás y en su respuesta, lo que genera más reacciones

positivas. En los procesos de ventas y negociación se ha identificado que sonreír, genera respuestas positivas, lo que da más resultados y mejores ventas.

Una sonrisa natural y sincera produce arrugas junto a los ojos, las personas que no lo hacen de forma sincera, sólo lo hacen con la boca. La sonrisa de un mentiroso se mantiene mayor tiempo y aparece más rápido, como si tuviera una máscara y el lado izquierdo es más pronunciado que el derecho. La risa es la mejor medicina en el mundo, la respiración se acelera, mejora la circulación, expande vasos sanguíneos, disminuye el pulso cardíaco, estimula el apetito y quema calorías, cuando reímos atraemos amigos, mejoramos la salud y la vida es más larga, un minuto de buena risa, proporciona hasta 45 min de relajación, ayuda a estrechar vínculos, la risa tiene 30 veces más posibilidades de darse en situaciones sociales. Cuando sonreímos a una persona, está casi siempre devuelve la sonrisa, eso es causa y efecto, lo que genera sentimientos positivos para ambas personas.

Señales de los brazos:

- El cruce de brazos por delante del cuerpo es considerado como negativo, que está cerrado a las ideas.
- Cruce de brazos parcial es una barrera que indica que se carece de confianza en sí mismo.
- Cruce de brazos con pulgares hacia arriba indica posición a la defensiva, pero muestra que la persona se siente orgulloso de quien es.
- Cruce de brazos, con abrazos de los dos brazos, indica que la persona está insegura y si se le está vendiendo algo, es muestra de que no le interesa comprar.
- Los brazos cruzados con puños indican una actitud hostil, con labios tensos o dientes apretados, es síntoma de un ataque verbal o físico.

- Al tomar una taza de café en un proceso de negociación, si la persona después de beber coloca el vaso al lado contrario de su cuerpo, está formando una barrera, pero si coloca el vaso el lado del cuerpo correspondiente a la mano que lo sujeta, con esto indica aceptación o actitud abierta.

Gestos con la mano y pulgar: los científicos indican que hay más conexiones nerviosas entre las manos y el cerebro que en otra parte del cuerpo, por tanto, los gestos que hacemos con las manos son una muestra importante de nuestro estado emocional. Utilizar las manos ayuda a captar la atención, mejora el impacto de la comunicación y a retener mejor la comunicación

- Frotarse las manos comunica expectativas positivas, la persona cree que recibirá beneficios positivos.
- Frotar el pulgar con el índice es un gesto que indica la espera de llegada del dinero o que se puede sacar dinero de algo.
- Manos unidas, muestra actitud reprimida, ansiosa o negativa y si están en una posición elevada revelan frustración, puede indicar no estar convencido de su interlocutor o que está perdiendo la negociación.
- El campanario es cuando los dedos de una mano presionan ligeramente los dedos de la otra mano hasta formar una especie de campanario, se usan en la interacción entre un superior o subordinado, indica confianza y seguridad, usan este estatus al dar instrucciones o consejos, indicando actitud confiada.
- La mujer que coloca la mano encima de la otra, presentando su cara al hombre, como lo colocará sobre una bandeja, representa la mujer que presenta su cara al hombre para que la pueda admirar.
- Las manos unidas a la espalda son gestos de superioridad, confianza y poder

- Las manos unidas a la espalda sujetando la muñeca, comunica frustración e intento de autocontrolarse, si la mano sujeta más arriba el brazo, más frustrada y enojada estará la persona.
- Enseñar el pulgar, por ejemplo, asomados con el chaleco, representan fortaleza de carácter y ego, incluso actitudes vanidosas, revela actitudes confiadas y autoritarias.

Señales de engaño o evaluación: cuando vemos decimos, oímos mentiras, la tendencia es a taparnos la boca, los ojos, los oídos con las manos, aumentan el número de veces que tragan saliva, no necesariamente signifique que está mintiendo, pero que si está reteniendo información. Los gestos más comunes son:

- Taparse la boca, una tos falsa, si una persona se tapa la boca mientras usted habla, quiere decir que se está dando entender que se está escondiendo algo.
- Frotarse la nariz rápidamente debajo o toque rápido o imperceptible o se puede usar cuando la persona que escucha duda de las palabras de quien habla.
- Frotarse el ojo o apartar la vista.
- Tocarse la oreja o acariciándose el lóbulo, también es señal que se ha escuchado demasiado o que se desea hablar.
- Rascarse el cuello, normalmente utilizando el dedo índice
- Tirar del cuello de la camisa, también se identifica cuando se enfada o se siente frustrada
- Dedos en la boca, se da cuando una persona se siente bajo presión con necesidad de confianza.

- Usar la mano para apoyar la cabeza es señal de aburrimiento, como intento de mantener la cabeza alta y no caer dormido, se inicia con el dedo pulgar y a medida que el interés cae, es el puño que sujeta.

Asentir con la cabeza, en la mayoría de los casos se usa para estar de acuerdo o decir que si y sirve para persuadir. La velocidad con la que se usa indica paciencia o impaciencia a la persona a la que se escucha. Asentir lentamente comunica interés y hacerlo rápido quiere decir que ha escuchado lo suficiente y quiere también participar en la conversación.

Asentir es contagioso, genera confianza y acuerdos. Terminando con frases como:

te parece bien, está de acuerdo, es verdad, no es cierto. Así transmite a la persona que escucha sentimientos positivos.

Reflejar el lenguaje del cuerpo, permite que el otro se sienta aceptado y crea un vínculo, es una de las herramientas más fáciles para generar confianza rápidamente. Cuando se presenta a alguien nuevo, es bueno reflejar su postura, posición, expresiones, tono de voz, importante, no hacerlo de inmediato y no imitar las señales negativas.

Como calamar a los que se enfadan, los mostradores o counters son una barrera entre el cliente y la persona que atiende, es importante trasladarse al lado del cliente, con el cuerpo encorvado y las palmas de la mano hacia arriba, si el servicio o producto a presentado algún defecto asumirlo y disculparse por ello. Permanecer detrás de una mesa aumentan los niveles de molestia. (Pease & Pease, 2006)

Marco Conceptual

El servicio al cliente es un pilar fundamental en la relación entre una empresa y sus clientes. En la medida en que se proporciona un servicio de calidad, se fortalece la fidelización de los clientes y se construye una reputación positiva para la empresa. Para comprender la importancia y los elementos que intervienen en la prestación de un servicio excepcional, es crucial tener claridad sobre el marco conceptual que lo sustenta. En este capítulo, exploraremos diversos conceptos clave relacionados con el servicio al cliente. Comenzaremos examinando la definición de servicio, donde se detalla una perspectiva escalonada que abarca desde el cumplimiento mínimo hasta experiencias extraordinarias. Además, exploraremos la calidad del servicio al cliente y las leyes que rigen esta interacción vital entre empresas y clientes. Posteriormente, nos adentraremos en la inteligencia emocional, un componente esencial en la prestación de servicios, que involucra el reconocimiento y manejo de emociones propias y ajenas. Asimismo, discutiremos la accountability, que implica una responsabilidad personal para alcanzar resultados deseados, y la empatía, que juega un papel crucial en la conexión emocional con los clientes. Continuaremos examinando la resolución de problemas, una habilidad esencial para abordar las necesidades y preocupaciones de los clientes de manera efectiva. Finalmente, exploraremos el papel de la cultura organizacional en la calidad del servicio al cliente, destacando cómo una cultura centrada en el cliente puede influir positivamente en las actitudes y acciones de los empleados.

A lo largo de este capítulo, descubriremos cómo estos conceptos interrelacionados contribuyen a la creación de experiencias excepcionales para los clientes y fortalecen la relación entre las empresas y su base de clientes.

Definición de Servicio:

Se enfoca a los niveles de una escalera:

- **Criminal:** (Rompe la promesa de servicio). Está muy por debajo de las expectativas. No se cumple la promesa del servicio.
- **Básico:** (Es lo mínimo, lento, incompleto). Cumple para lo que fue contratado, pero te deja insatisfecho.
- **Esperado:** (Aceptable, vuelves si no tienes opción). Le presta el servicio, pero no de la forma que usted esperaba.
- **Deseado:** (Tal como le gusta al cliente) Este es el servicio que me gusta, el que deseaba. Sin embargo, no me engancha, pues si alguien me ofrece algo mejor, yo optaría por ese.
- **Sorprendente:** (Inesperado, supera expectativas) significa saber lo que más aprecia y valora otra persona, para luego darle más de lo que espera
- **Increíble:** (Asombroso, inolvidable) Este servicio se sale de los parámetros. Estas experiencias son legendarias, son actos de servicio prestados por gente profundamente apasionada y que se enorgullece de prestar un servicio extraordinario.

Una de las características importantes de esta Escalera del Servicio, consiste en que siempre está bajando; esto es, que las experiencias que hoy consideramos Increíbles y Sorprendentes pronto serán Deseadas o Esperadas por el Cliente. Y muy posiblemente, si no nos esforzamos por subirlas por la Escalera del Servicio, podrían terminar en Básicas. (ESPRIX Excellence Suisse, 2013)

El servicio al cliente se transformó en un modelo para la administración de las relaciones que se tienen con los clientes, es por lo anterior que Iván Mazo afirma que: “la

cultura del servicio está constituida por todos aquellos elementos que representan valor en el desempeño”. (Alveiro & Ramiro, 2013)

Calidad de servicio al cliente

Es el enfoque que tiene todos los empleados y recursos de una organización para lograr la satisfacción de los clientes, lo que incluye a todos los empleados, no solo los que están de cara al cliente. Servicio es vender, entregar, facturar, almacenar, contabilidad, finanzas, publicidad, relación interna entre empleados, en todas las actividades que un empleado realiza existen elementos de servicio, las cuales repercuten sobre los clientes finales.

El servicio implica en fidelizar a los clientes existentes y atraer nuevos partir de una experiencia de servicio e impresión de la marca, entregar más de lo que el cliente espera, lo que realmente necesita. (Tschohl,2023)

Leyes de Servicio al Cliente

1. Ley de la primera impresión: De la manera como le perciban, será la misma forma en que tendrán que reaccionar ante usted.
 2. Ley de la cosecha: Usted cosechara lo que siembre
 3. Ley de la termodinámica: Todo lo que se abandona, así mismo se deteriora.
- (Tschohl,2023)

Responsabilidad Emocional: hace referencia al contacto con mi entorno laboral, el entendimiento de su naturaleza, las condiciones inherentes a este, la sintonía y aceptación de mi realidad y adquiero responsabilidad emocional para manejar todas las situaciones que me generen stress en mi entorno laboral. La logoterapia indica que la esencia de la existencia humana depende la capacidad del ser humano para responder responsablemente a las situaciones particulares que cada persona demanda. (Frankl, 1991)

“La última libertad humana, es elegir mi respuesta a cualquier condición. El más alto valor humano, es el poder de escoger tu actitud en situaciones en las cuales no se tiene control” Viktor Frankl. Ante las situaciones de la vida, sólo podemos asumir dos posturas: ser víctimas y sentir que los que nos rodea toma el control; o ser responsables de nuestras acciones y construir la realidad que deseamos.

Inteligencia Emocional: Daniel Goleman define el término "inteligencia emocional" a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones". (Lasluisa, 2011).

La inteligencia emocional (IE) se puede definir como la capacidad de conocer y manejar tanto las emociones propias como la de los demás, posibilita la reelaboración y corrección de la percepción y la evaluación de las emociones. (Ferrer, 2021).

Cuando estamos prestando un servicio se establece una relación emocional con el cliente; y con frecuencia las emociones y nuestras reacciones están influenciadas por las emociones y las reacciones del cliente y viceversa. El nivel de Tolerancia tiene que ver con la habilidad personal que tenemos de manejar las situaciones de stress propias de la vida cotidiana, tales como deudas económicas, educación de los hijos, stress del trabajo que se traslada a la casa. El nivel de Relación tiene que ver con la habilidad de interactuar con los otros; esto es, si manejo bien mi stress, estoy en capacidad de manejar bien mis relaciones con los demás. Esto desarrolla mi capacidad de Empatía (sentir como el otro) y para ser empático debo escuchar con todos los sentidos, expresar mi empatía, actuar empáticamente. Entre más alta es mi capacidad de tolerancia más alta es mi capacidad de relación y empatía con los demás. (Goleman, 1985).

Por otra parte, los empleados que interactúan directamente con los clientes tienen la obligación de realizar trabajo emocional (Hochschild, 1983): Regular sus emociones en el trabajo, tanto en la dimensión experiencial como conductual, para adecuarse a las reglas organizacionales y las normas ocupacionales de emociones. (Piñar Chelso, 2014).

Accountability: hace referencia a la decisión personal de superar las circunstancias, con sentido pertenencia por obtener y cumplir con los resultados deseados.

Empatía: es la capacidad de ponerse en el lugar de otra persona y entender sus sentimientos (Anáhuac, 2023).

Otros autores también mencionan que la empatía es otra herramienta esencial en el arsenal de los agentes de atención al pasajero e implica la capacidad de ponerse en el lugar del cliente, comprendiendo no solo sus necesidades prácticas, sino también sus sentimientos y emociones (Calle & Montenegro, 2020). La empatía permite que los agentes conecten a un nivel más profundo con los clientes, mostrando una genuina preocupación por su bienestar y satisfacción, esto no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también contribuye a la construcción de relaciones sólidas y duraderas.

Cuando los agentes de atención al pasajero combinan la escucha activa y la empatía en su interacción con los clientes, pueden crear experiencias altamente personalizadas y satisfactorias, cada cliente se siente escuchado, comprendido y valorado, lo que aumenta la satisfacción y la lealtad del cliente (Parra, 2020), en última instancia, esta atención al cliente de alta calidad se traduce en un impacto positivo en la reputación de la compañía aérea y en su capacidad para retener a los viajeros, lo que resulta en un beneficio tanto para la empresa como para los propios pasajeros.

Resolución de problemas: es la capacidad de identificar y resolver problemas de manera eficaz (UNICEF, 2020). En el contexto del servicio al cliente, la resolución de

problemas es importante para poder ayudar a los clientes a resolver cualquier inconveniente que puedan tener.

Cultura: representa un tejido invisible pero poderoso que moldea la forma en que los empleados interactúan entre sí y con los clientes (Díaz Rivas, 2010). Está arraigada en los valores y creencias que comparten, creando un ambiente que influye en sus actitudes y acciones. Cuando una organización fomenta una cultura que coloca al cliente en el centro de todo, los empleados internalizan la importancia del servicio al cliente y, como resultado, están más inclinados a proporcionar un servicio excepcional. Esta conexión entre la cultura de la empresa y la calidad del servicio no solo beneficia a los clientes, sino que también fortalece la identidad y la reputación de la empresa en el mercado.

Marco Metodológico

En este capítulo, se establecen los lineamientos que guiarán la investigación sobre el modelo de servicio propuesto y su impacto en la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa en la organización Avianca.

Comenzamos definiendo el tipo de investigación, donde se hace referencia a la investigación descriptiva y al enfoque mixto utilizado para describir, comprender e interpretar los fenómenos relacionados con el servicio al cliente. Además, se introduce el método de inducción-deducción como un enfoque para analizar los hechos particulares y llegar a conclusiones generales.

A continuación, se formulan las hipótesis de trabajo que guiarán el estudio, centradas en la efectividad del modelo de servicio propuesto y la capacitación de los agentes de servicio. Estas hipótesis se traducen en objetivos específicos que se abordarán durante la investigación.

Posteriormente, se identifican las variables de trabajo, que incluyen a los supervisores de servicio al cliente y las herramientas a utilizar en el nuevo modelo de servicio. Se define la población y muestra a utilizar en la investigación, con un enfoque en los supervisores y agentes de servicio al cliente de Avianca en la estación de Bogotá.

Finalmente, se detallan las técnicas e instrumentos que se utilizarán para recolectar, procesar y analizar los datos resultantes, incluyendo entrevistas, encuestas y fuentes secundarias de información. Se describe el proceso de recolección de datos en cuatro fases: organización, elaboración de cuestionarios, levantamiento de información y sistematización de datos.

Definición del Tipo de Investigación

Según, Hernández, Fernández, y Baptista (2014) señalan que una investigación descriptiva consiste en presentar la información tal cual es, indicando cual es la situación en el momento de la investigación analizando, interpretando, imprimiendo, y evaluando lo que se desea. De acuerdo con Hernández (2014), en una investigación bajo el enfoque mixto donde se pretende describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes, para que el investigador se forme creencias propias sobre el fenómeno, así como la revisión de las métricas de servicio actuales.

El método de inducción-deducción se emplea con los hechos particulares, siendo deductivo en un sentido, de lo general a lo particular, e inductivo en sentido contrario, de lo particular a lo general. Inducción: es un razonamiento que estudia una porción de un todo; parte de lo particular a lo general.

Formulación de Hipótesis de Trabajo

H1: El modelo de servicio propuesto se adapta de manera efectiva a las necesidades y capacidades específicas de los agentes de servicio, mejorando así su desempeño y satisfacción laboral.

H2: Si la capacitación de los agentes de servicio es exitosa en la adquisición y aplicación efectiva de las herramientas de investigación, entonces se espera que el nuevo modelo de servicio propuesto muestre mejoras positivas en la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

Se traduce en una disminución significativa en la capacidad de atención y manejo de situaciones irregulares en el entorno del aeropuerto.

Identificación de Variables de Trabajo

La variable para utilizar es dependiente, es decir, que depende una de la otra

Variable 1: Supervisores de servicio al cliente

Variable 2: Herramientas a utilizar

Identificación de las Técnicas e Instrumentos que se Usarán para Recolectar, Procesos y Analizar los Datos Resultantes

Fuentes de información:

El proyecto de investigación se realizó en la organización Avianca con los funcionarios agentes de servicio al cliente en la estación de Bogotá, mediante la herramienta de muestreo no probabilístico a conveniencia, donde la muestra se realizará a 50 supervisores de servicio al cliente en Avianca Bogotá.

Universo: Supervisores y agentes de servicio al cliente de Avianca holding:

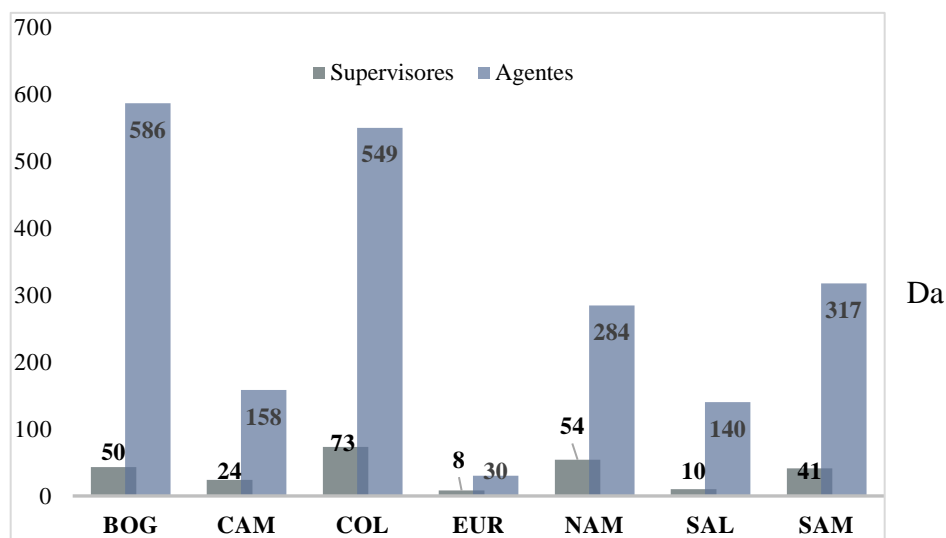
Supervisores 260

Agentes 2064

Muestra: 50 supervisores de la estación de Bogotá

Tabla 9

Población supervisores y agentes de servicio al cliente Avianca holding



Nota. Cantidad de supervisores y agentes por aeropuertos y regiones. *Fuente.* Planta física Avianca (2023)

Fuente primaria:

Encuesta a Supervisores:

- Universo: Supervisores y agentes de servicio al cliente de Avianca Holding, con 260 supervisores y 2064 agentes.
- Muestra: Se seleccionaron 50 supervisores de servicio al cliente en Avianca Bogotá mediante muestreo no probabilístico a conveniencia.
- Técnicas e Instrumentos Utilizados: encuesta con preguntas de opción múltiple.
- Número de Preguntas: 14 preguntas en total, agrupadas en tres pilares: Efectividad, Empatía y Experiencia.
- Tipo de Preguntas: Todas son de selección múltiple, permitiendo a los encuestados elegir entre dos opciones.
- Medio de Aplicación: La encuesta se administró virtualmente a través de forms.

- **Análisis de Resultados:** Se utilizaron herramientas estadísticas para calcular y visualizar los datos. Se realizaron observaciones y comentarios basados en los hallazgos.
- **Tiempo de aplicación de la encuesta:** 20 días

Encuesta a Pasajeros:

- **Universo:** Pasajeros de Avianca en la estación de Bogotá.
- **Muestra:** Se encuestaron 103 pasajeros en total.
- **Técnicas e instrumentos utilizados:** Encuesta con preguntas cerradas, escalas de Likert y opciones múltiples, dividida en tres partes: información general, interacción con agentes aéreos, gestión de problemas o incidencias, y comunicación.
- **Número de preguntas:** 10 preguntas en total, se recopilaron datos sobre la frecuencia de viaje, propósito del viaje, interacción con el personal, gestión de problemas/incidencias y comunicación, con preguntas específicas en cada pilar.
- **Medio de Aplicación:** Se utilizó una combinación de medios digitales como correo electrónico o redes sociales.
- **Análisis de resultados:** a través de escalas de Likert y porcentajes.
- **Tiempo de aplicación de la encuesta:** 1 mes
- **Criterio de selección de pasajeros:** se utilizó un enfoque de muestreo no probabilístico a conveniencia. Este método implica seleccionar a los encuestados basándose en su disponibilidad y accesibilidad para participar en la encuesta, en lugar de seleccionarlos al azar de toda la población objetivo.

Fuente secundaria: – Libros – revistas especializadas – Artículos

Las fuentes secundarias proporcionadas abordan una variedad de temas relevantes para comprender los desafíos y las tendencias en la industria de la aviación, así como para mejorar el servicio al cliente y la gestión de experiencias. Aquí hay un resumen de algunas de las fuentes mencionadas:

- Artículo de periodismo investigativo. Revista Semana - Este artículo destaca un aumento significativo en las quejas contra el servicio de las aerolíneas, proporcionando una visión general de los desafíos que enfrenta la industria en términos de satisfacción del cliente.
- Artículos Científicos y Revistas Académicas - Las revistas científicas como "Revista Científica Visión de Futuro" y "Suma de Negocios" presentan investigaciones y análisis sobre temas como el Customer Relationship Management (CRM), el burnout en la industria de la aviación y la gestión de recursos humanos.
- Publicaciones de Organizaciones y Asociaciones - La Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) y la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) ofrecen recursos sobre la seguridad y el manejo de incidentes en la aviación, incluidos materiales para abordar pasajeros disruptivos.
- Libros de Autores Relevantes - Libros como "El líder del futuro" de Frances Hesselbein, "El hombre en busca del sentido" de Viktor Frankl y "La inteligencia emocional" de Daniel Goleman proporcionan información valiosa sobre liderazgo, sentido de vida y habilidades emocionales, aspectos importantes para la gestión de servicios al cliente.
- Estudios Académicos y Tesis Universitarias - Estudios como "Percepción de los usuarios del transporte aéreo" y "Inteligencia emocional y rendimiento académico"

ofrecen investigaciones específicas sobre la experiencia del cliente y el impacto de factores psicológicos en el rendimiento.

- Recursos sobre Liderazgo y Motivación - Libros como "Liderazgo y motivación de equipos de trabajo" y "El líder del futuro" abordan temas de liderazgo y desarrollo organizacional, relevantes para mejorar la cultura de servicio al cliente en las aerolíneas.

En conjunto, estas fuentes secundarias ofrecen una amplia gama de perspectivas y conocimientos que pueden ser útiles para comprender y abordar los desafíos relacionados con el servicio al cliente en la industria de la aviación.

Desarrollo del Trabajo de Investigación

En este capítulo, nos enfocaremos en explorar herramientas seleccionadas y conceptos relevantes como la accountability, el lenguaje corporal, la escalera de servicio, la inteligencia emocional, la programación neurolingüística, la reparación emocional y el síndrome de burnout. Estos elementos se integran en un estudio destinado a comprender y mejorar el servicio al cliente proporcionado por los agentes aéreos.

En este contexto, se llevan a cabo encuestas a pasajeros para capturar sus percepciones sobre el servicio ofrecido por los agentes aéreos. Estas encuestas no solo permiten entender la satisfacción del cliente, sino que también ofrecen información valiosa sobre áreas de mejora y oportunidades para optimizar la experiencia del usuario.

Además, se realizan encuestas a los propios agentes de servicio para evaluar si el modelo propuesto por el equipo investigador es congruente con sus personalidades y habilidades actuales. Este análisis de datos proporciona información esencial sobre la viabilidad y la adaptabilidad del modelo propuesto en el contexto específico de los colaboradores.

A lo largo de este capítulo, se realizará un análisis cualitativo de los datos recopilados, con el objetivo de identificar áreas de oportunidad y desarrollar un plan de mejoramiento para optimizar el servicio al cliente. Este plan estará diseñado para abordar los hallazgos clave de la investigación y promover una cultura de servicio excepcional dentro de la organización.

Analizar y Seleccionar Herramientas Efectivas en el Manejo de Servicio al Cliente.

Dado el desarrollo del documento investigativo y la obtención de teorías, herramientas y estrategias en el ámbito del servicio al cliente, se han establecido las siguientes para su aplicación:

Tabla 10

Herramientas y teorías seleccionadas

<p>Accountability</p> <p>Roger Connors, Tom Smith, Craig Hickman</p> <p>2018</p>	<p>Implica que los individuos y equipos asumen la responsabilidad de sus acciones y decisiones con respecto a la atención y satisfacción del cliente. Aplicar la accountability en el servicio al cliente es esencial para garantizar una experiencia positiva y mantener relaciones sólidas con los clientes</p> <p>Cuando se promueve la accountability en una empresa, se espera que los individuos asuman la responsabilidad de sus tareas y resultados, rindan cuentas por sus acciones y tomen medidas para corregir cualquier desviación o incumplimiento. Esto implica ser transparente sobre el desempeño, admitir errores si es necesario, y trabajar para mejorar continuamente.</p> <p>La accountability es un componente crucial de una cultura organizacional saludable y eficiente. En un entorno donde las personas son responsables, se promueve la confianza, la transparencia y la toma de decisiones informada. La accountability también fomenta la responsabilidad personal y colectiva, lo que contribuye al éxito general de la organización.</p> <p>La cultura de servicio debe estar intrínsecamente orientada hacia el resultado, que surge como producto de las acciones ejecutadas. Esta cultura se cimienta en experiencias y creencias compartidas, con el propósito de crear momentos memorables en cada interacción con nuestros clientes. El objetivo concreto es transportar a 36.7 millones de pasajeros para el año 2025</p>
<p>El lenguaje Corporal</p> <p>Pease, A. y Pease, B.</p> <p>2006</p>	<p>El dominio del lenguaje corporal abre la puerta a experiencias emocionantes en nuestros encuentros con los demás. Nos brinda la capacidad de comprender a los demás a un nivel más profundo, gestionar de manera efectiva situaciones conflictivas, comunicarnos de forma más impactante y evaluar la coherencia entre nuestro lenguaje verbal y no verbal. A través de la observación y comprensión del lenguaje del cuerpo, podemos descifrar la condición emocional de los demás, permitiéndonos una conexión más auténtica y enriquecedora en nuestras interacciones cotidianas</p>
<p>Escalera de Servicio</p> <p>Ron Kaufman</p> <p>2013</p>	<p>Brinda un enfoque para elevar el estándar de servicio, transformar la cultura organizacional y mejorar la experiencia del cliente. Se centra en principios fundamentales que buscan mejorar la calidad del servicio en todas las interacciones, tanto con clientes externos como internos, a través de la escalera de servicio, categorizando el servicio desde criminal a increíble, para determinar y evaluar las categorías del servicio que estamos ofreciendo, es esencial identificar las experiencias</p>

que consideramos "increíbles" y "sorprendentes". Estas experiencias destacadas son fundamentales para proporcionar un servicio de alta calidad.

Inteligencia Emocional

Goleman, D.

2018

La inteligencia emocional: es fundamental en el contexto de atención al cliente en el aeropuerto por varias razones. Atender a los pasajeros no se trata solo de brindar servicios, sino también de gestionar eficazmente las emociones y las expectativas de las personas en un entorno a menudo estresante. Aquí hay algunas razones por las cuales la inteligencia emocional es crucial en este contexto:

Gestión del Estrés del Pasajero: Los viajes pueden ser estresantes, y los pasajeros pueden experimentar una variedad de emociones, desde la ansiedad hasta la frustración. La inteligencia emocional ayuda a los empleados del aeropuerto a lidiar con estas emociones y a ofrecer un servicio que calme y reconforte a los pasajeros.

Empatía y Comprensión: La capacidad de comprender y compartir las emociones de los pasajeros es esencial para proporcionar un servicio personalizado y atento. La empatía ayuda a crear una conexión más fuerte y positiva con los clientes.

Resolución de Problemas: La inteligencia emocional facilita la capacidad de manejar situaciones problemáticas o conflictivas con calma y eficacia. Los empleados que pueden manejar las emociones de los pasajeros de manera constructiva son más propensos a resolver problemas de manera efectiva.

Comunicación Efectiva: La habilidad para comunicarse de manera clara y compasiva es clave. La inteligencia emocional ayuda a transmitir información importante de manera que sea bien recibida, especialmente en situaciones difíciles o imprevistas.

Ambiente Positivo: Los empleados con alta inteligencia emocional contribuyen a la creación de un ambiente positivo en el aeropuerto. Un ambiente acogedor y amigable mejora la experiencia general del pasajero.

Adaptabilidad: Los aeropuertos son lugares dinámicos donde pueden surgir cambios inesperados. La inteligencia emocional ayuda a los empleados a adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias y a mantener la calma ante situaciones imprevistas.

Fidelización del Cliente: La experiencia emocional del cliente juega un papel crucial en su decisión de volver. La inteligencia emocional contribuye a experiencias positivas que pueden fomentar la lealtad del cliente.

Manejo de Multiculturalidad: En aeropuertos, se interactúa con personas de diversas culturas y trasfondos. La inteligencia emocional ayuda a los empleados a comprender y respetar las diferencias culturales, evitando malentendidos y conflictos.

En resumen, la inteligencia emocional es esencial para proporcionar un servicio excepcional en el aeropuerto, donde la atención al cliente está intrínsecamente ligada a las emociones y experiencias de los pasajeros. La capacidad de gestionar las propias emociones y comprender las de los demás es un componente clave para garantizar un ambiente agradable y satisfactorio para todos los viajeros.

Programación Neurolingüística

Cruz, J., Ávila, M.,
Bringas, J. y Tejada, G.

La Programación Neurolingüística (PNL): es un enfoque psicológico que se centra en la conexión entre los procesos neurológicos, el lenguaje y los patrones de comportamiento aprendidos a través de la experiencia. En servicio al cliente identificamos los siguientes beneficios:

2021	<p>Comunicación Efectiva: se centra en mejorar la comunicación interpersonal. En un entorno como un aeropuerto, donde hay interacciones constantes con pasajeros de diversas culturas y contextos, la comunicación efectiva es clave.</p> <p>Manejo del Estrés: ofrece técnicas para gestionar el estrés y mantener un estado mental positivo. En el ámbito aeroportuario, donde las situaciones pueden volverse tensas o impredecibles, estas técnicas pueden ser útiles para el personal en la gestión de sus emociones y para ayudar a los pasajeros a enfrentar el estrés del viaje.</p> <p>Desarrollo de Habilidades de Servicio al Cliente: permite que los empleados del aeropuerto se conecten mejor con los pasajeros, comprendan sus necesidades y ofrezcan soluciones de manera más efectiva.</p> <p>Negociación y Resolución de Conflictos: incluye estrategias efectivas de negociación y resolución de conflictos. En un entorno aeroportuario, donde pueden surgir desafíos y malentendidos, estas habilidades son valiosas para mantener un ambiente armonioso.</p> <p>Creación de Ambientes Positivos: se centra en la creación de estados mentales positivos. Esto puede contribuir a la creación de un ambiente positivo en el aeropuerto, mejorando la experiencia general de los pasajeros.</p> <p>Adaptabilidad: destaca la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad. En un aeropuerto, donde las condiciones pueden cambiar rápidamente, estas habilidades son esenciales tanto para el personal como para los pasajeros.</p>
<p>Síndrome de Burnout</p> <p>Lovo, J</p> <p>2020</p>	<p>Es crucial abordar y encontrar soluciones para el síndrome de burnout en los empleados de servicio al cliente de una aerolínea por varias razones:</p> <p>Calidad del Servicio al Cliente: Los empleados que experimentan burnout pueden ver afectada su capacidad para brindar un servicio al cliente de alta calidad. La fatiga emocional y física puede resultar en una disminución en la paciencia, empatía y habilidades de comunicación, lo que impacta directamente en la satisfacción del cliente.</p> <p>Productividad y Eficiencia: El burnout puede llevar a una disminución en la productividad y eficiencia laboral. Los empleados agotados son menos propensos a ser eficaces en sus funciones y pueden cometer errores debido a la fatiga y falta de concentración.</p> <p>Retención de Empleados: El síndrome de burnout está vinculado a un aumento en la rotación de empleados. La falta de soluciones para el burnout puede resultar en la pérdida de empleados capacitados, lo que afecta la estabilidad y la continuidad del servicio al cliente.</p> <p>Salud Mental y Bienestar: La salud mental y el bienestar de los empleados son aspectos fundamentales. Ignorar el burnout puede tener consecuencias graves para la salud mental de los empleados, lo que a su vez afecta su desempeño laboral y su calidad de vida.</p> <p>Clima Laboral: Un alto nivel de burnout puede contribuir a un clima laboral negativo. Los empleados agotados pueden transmitir su frustración y fatiga a sus colegas, lo que puede afectar la moral general y la colaboración en el lugar de trabajo.</p> <p>Imagen de la Marca: Un servicio al cliente de baja calidad y empleados insatisfechos pueden afectar la imagen de la aerolínea. Los clientes pueden percibir la falta de compromiso y cuidado, lo que podría influir en su elección de aerolínea en el futuro.</p>

Costos Asociados: La rotación de empleados y la pérdida de productividad asociada al burnout pueden generar costos significativos para la aerolínea. La contratación y capacitación de nuevos empleados pueden ser costosos, y la disminución de la eficiencia tiene impactos financieros.

Cumplimiento de Normativas:

El bienestar de los empleados y la gestión del burnout son temas que también pueden estar vinculados a normativas laborales y de salud ocupacional. Cumplir con estas normativas es esencial tanto ética como legalmente

Nota. Herramientas seleccionadas para la elaboración de la capacitación para la población de aeropuertos en Avianca Bogotá. D.C. *Fuente.* Autor

Encuesta al Pasajero

Objetivo: Entender la percepción de los usuarios sobre el servicio de los agentes aéreos en Avianca

Criterio de selección de pasajeros: se utilizó un enfoque de muestreo no probabilístico a conveniencia. En este caso, los pasajeros fueron seleccionados según su disposición para participar en la encuesta, lo que puede haber implicado abordar a pasajeros en el aeropuerto o enviar la encuesta a través de medios electrónicos a una muestra representativa de pasajeros.

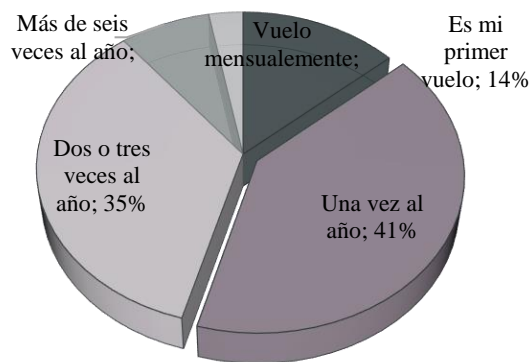
A continuación, se detallan las preguntas y los resultados de la encuesta llevada a cabo a los pasajeros. La encuesta está estructurada en las siguientes secciones: información general, interacción con el personal aéreo, manejo de problemas o incidentes, comunicación, claridad en los procedimientos y probabilidad de recomendación.

Pilar 1: Información General

Figura 14

Pregunta 1

¿Con qué frecuencia viaja con nuestra aerolínea?

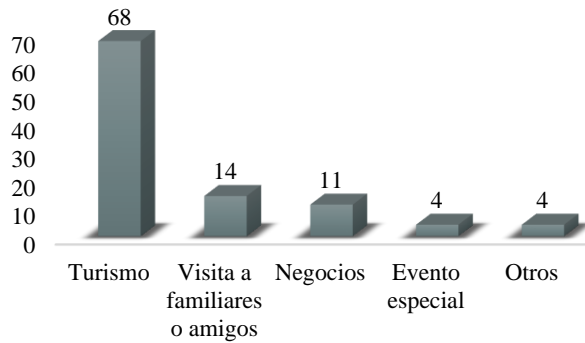


Nota. De los viajeros encuestados, el 41% viaja una vez al año, mientras el 35% viajan de dos a tres veces al año, el 14% utiliza por primera vez el servicio de la aerolínea, el 8% viaja más de seis veces al año y solamente un 3% vuela mensualmente, esto significa que el 76% de los encuestados no son viajeros frecuentes, sus viajes son ocasionales, mientras que el 11% son frecuentes y el 14% es la primera vez que viaja; sin embargo el 86% de los que contestaron han viajado alguna vez lo que es un porcentaje bastante significativo en comparación de los que es primera vez que lo hace esto quiere decir debemos enfocarnos en los clientes ya establecidos no descuidando los de primera vez; no obstante sabemos que si se mantiene un cliente satisfecho y con una experiencia favorable este segmento, puede ser que recomiende el servicio a ese 14% que está viajando por primera vez. *Fuente.* Autor

Figura 15

Pregunta 2

Seleccione la opción que mejor describa el propósito principal de su viaje con nosotros.



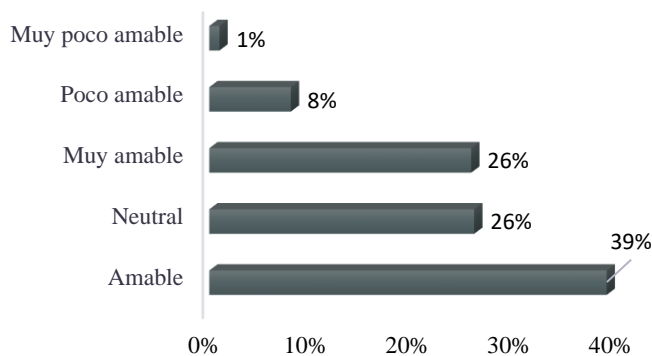
Nota. De los pasajeros encuestados, el 90% de pasajeros utilizan el servicio de la aerolínea por turismo, visita a familiares o amigos y negocios, mientras que un 10% viajan por estudios, eventos especiales y otros. *Fuente.* Autor

Pilar 2: Interacción con los agentes aéreos

Figura 16

Pregunta 3

En una escala de 1 a 5, donde 1 es muy poco amable y 5 muy amable, ¿cómo calificaría la amabilidad del personal durante el check-in?



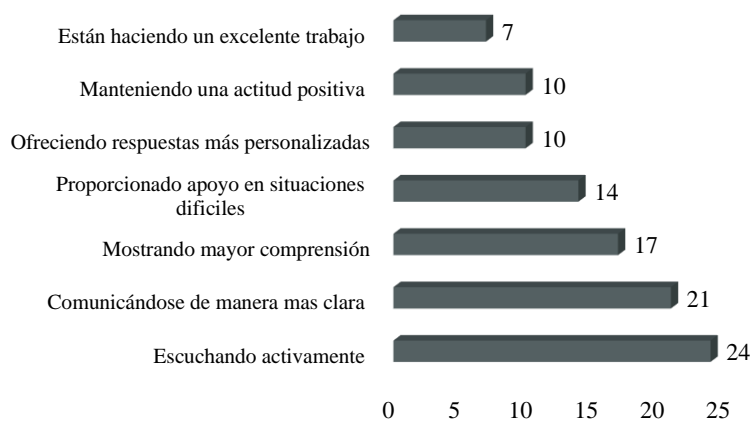
Nota. Se observa que el 65% de los pasajeros encuestados, expresaron estar satisfechos con el servicio, indicando un alto nivel de satisfacción. Sin embargo, el 35% restante no mostró acuerdo con la amabilidad proporcionada durante el proceso, sugiriendo que podrían

considerarse clientes detractores o insatisfechos. Por lo tanto, vemos como es necesario trabajar la parte de atención al cliente para mejorar esa percepción o mala experiencia que han tenido los usuarios de la empresa. *Fuente. Autor*

Figura 17

Pregunta 4

En su opinión, ¿de qué manera podría los agentes aéreos mejorar su interacción con los pasajeros en términos de empatía y emociones? Seleccione todas las opciones que considere apropiadas.



Nota. Según los resultados de la encuesta, el 44% de los pasajeros sugiere que, para mejorar el servicio, los agentes aéreos deben enfocarse en escuchar y comunicarse de manera clara y efectiva. Asimismo, el 30% de los participantes señaló la importancia de una mayor comprensión y apoyo en situaciones difíciles. Por otro lado, el 20% considera que los agentes deberían ofrecer atención personalizada y demostrar una actitud positiva como áreas clave para la mejora del servicio y el 7% no identifican mejoras en el servicio. Aunque sea mínimo el porcentaje que afirma que no ha visto mejoras es necesario trabajar esa parte, así como

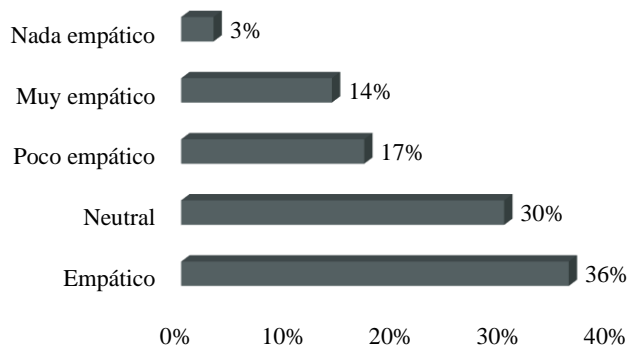
también el mostrar mayor comprensión hacia las necesidades de los pasajeros; ya que según los resultados solo el 17% lo hace. *Fuente.* Autor

Pilar 3: Gestión de problemas o incidencias

Figura 18

Pregunta 5

En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada empático y 5 es muy empático, ¿cómo calificaría la respuesta del personal frente a cualquier problema o inconveniente que hay experimentado?

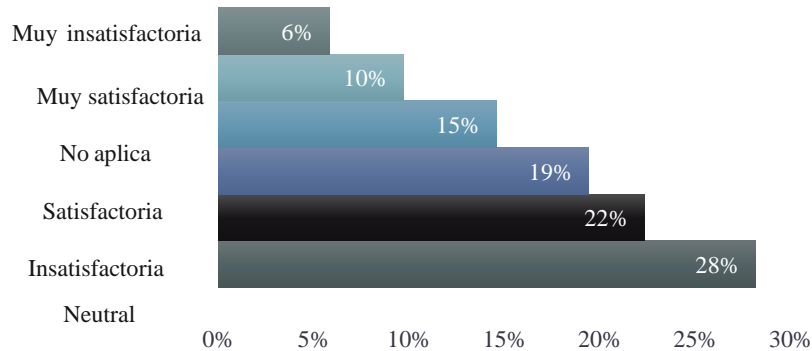


Nota. Se observa que solo el 36% de los encuestados considera que los agentes aéreos son empáticos en situaciones difíciles o inconvenientes durante los viajes. Por otro lado, el 30% se encuentra en una posición neutral, lo que sugiere una oportunidad para mejorar y evitar que se conviertan en detractores del servicio. Además, el 20% se identifica como detractores, expresando que no perciben empatía en el servicio proporcionado por los agentes. Mientras tanto, el 14% de los encuestados califica a los agentes como empáticos en estas circunstancias. *Fuente.* Autor

Figura 19

Pregunta 6

Si experimentó algún problema durante su viaje (por ejemplo, retrasos o cancelaciones), ¿cómo calificaría la gestión y comunicación del personal?



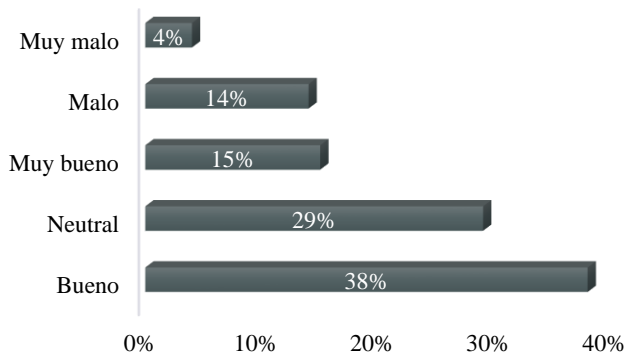
Nota. Entre los pasajeros encuestados, se observa que el 28% se mantiene neutral al evaluar la gestión y comunicación durante eventos operacionales. Sin embargo, un mismo porcentaje del 28% expresa insatisfacción, considerando que la gestión y comunicación no son las más adecuadas, evaluando el servicio de forma insatisfactoria o muy insatisfactoria en tales circunstancias. Por otro lado, el 29% opina que la gestión y comunicación son apropiadas durante eventos operacionales, mientras que el 15% informa no haber experimentado afectaciones durante su viaje. *Fuente.* Autor

Pilar 4: Comunicación

Figura 20

Pregunta 7

En una escala del 1 al 5, donde 1 es "muy malo" y 5 "muy bueno", ¿cómo evaluaría la claridad y efectividad de la comunicación del personal de la aerolínea?

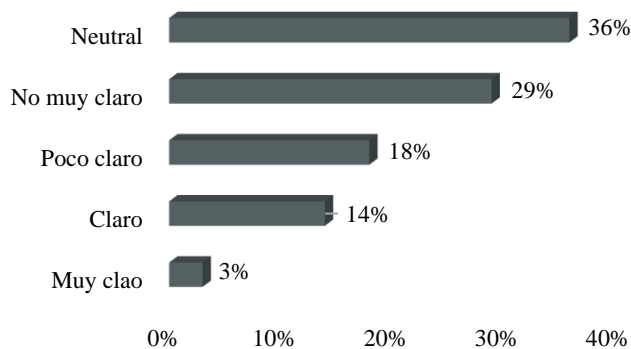


Nota. Se destaca que el 53% de los pasajeros encuestados tienen una percepción positiva en cuanto a la claridad y efectividad en la comunicación por parte de los agentes aéreos. En contraste, un 29% se mantiene neutral frente a este aspecto, indicando una evaluación más moderada. Por otro lado, el 18% manifiesta tener una percepción negativa sobre la claridad y efectividad en la comunicación por parte de los agentes aéreos, evidenciando áreas de mejora en el servicio. *Fuente.* Autor

Figura 21

Pregunta 8

En una escala del 1 al 5, donde 1 es "poco claro" y 5 "muy claro", ¿cómo calificaría la claridad con la que los agentes aéreos explican los procedimientos y políticas de la aerolínea?



Nota. La percepción de los pasajeros encuestados sobre la claridad de los agentes aéreos al explicar los procedimientos y políticas de la compañía revela que el 17% la considera baja,

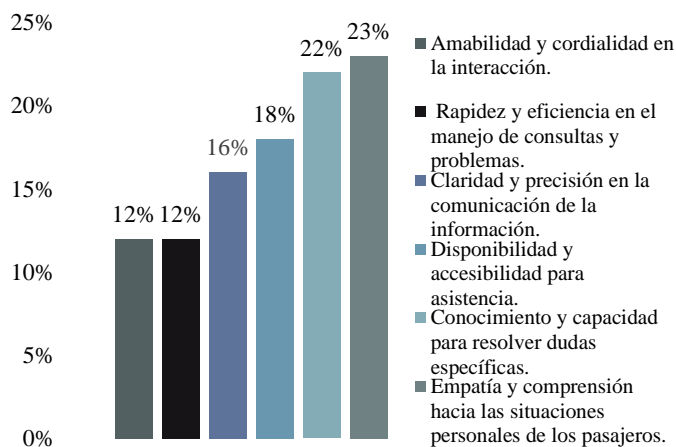
indicando un área específica de mejora. Además, un considerable 47% de los encuestados opina que los agentes aéreos no son claros en su comunicación respecto a estos aspectos, mientras que un 36% muestra indiferencia en su evaluación. *Fuente.* Autor

Comentarios generales

Figura 22

Pregunta 9

¿Qué aspecto del servicio de los agentes aéreos cree que necesita mejoras?



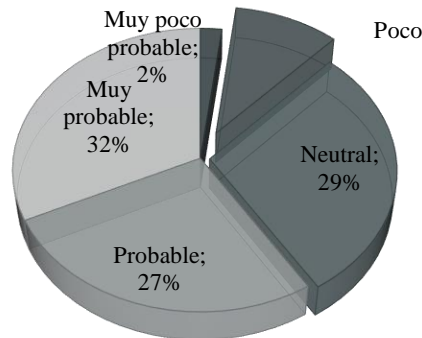
Nota. Analizando las respuestas de la encuesta, se observa que del 100% de los pasajeros encuestados, el 23% destaca la importancia de la empatía en la interacción y experiencia de viaje. Por otro lado, un significativo 38% considera crucial la claridad y conocimiento en los procedimientos por parte de los agentes aéreos para resolver las dudas de los pasajeros. Además, el 18% expresa el deseo de una mayor flexibilidad por parte de los agentes aéreos, mientras que el 12% aboga por una mayor agilidad en el servicio y otro 12% busca recibir más amabilidad y cordialidad en su experiencia de viaje. *Fuente.* Autor

Recomendaría la aerolínea

Figura 23

Pregunta 10

En una escala del 1 al 5, donde 1 es "muy poco probable" y 5 "muy probable", ¿cuán probable es que recomiende nuestra aerolínea?



Nota. Según la percepción de los usuarios encuestados, el 59% expresó su disposición a recomendar el servicio de la aerolínea, ya que calificaron la probabilidad de recomendación como probable o muy probable. Por otro lado, el 12% no recomendaría el servicio, y un 29% se encuentra en una posición neutral. Se destaca la importancia de trabajar con este grupo neutral para convertirlos en promotores en futuras experiencias. *Fuente.* Autor

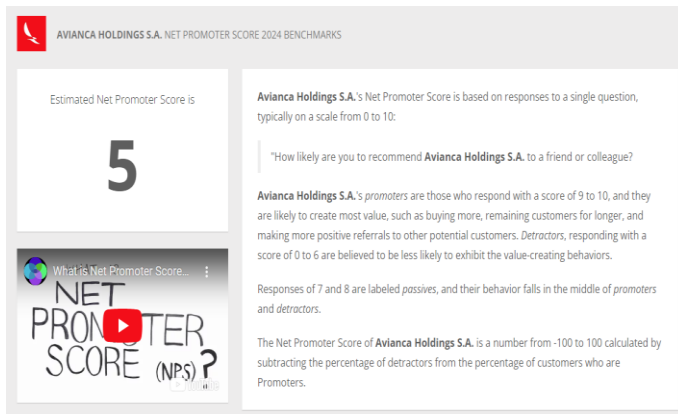
Es importante tener en cuenta el indicador *Net Promoter Score* (NPS) que permite medir el grado de satisfacción de los pasajeros.

$$NPS = \frac{\text{Promotores (61)}}{\text{Detractores (12)}} = 5,083$$

Al analizar la muestra de población en esta encuesta, se observa que el 59% se clasifica como promotores, el 12% como detractores, lo que resulta en un *Net Promoter Score* (NPS) de 5. Este indicador, que se mide en una escala de 0 a 10, es ampliamente utilizado por las aerolíneas a nivel mundial para evaluar el nivel de servicio. En 2024, Avianca mantiene un NPS de 5.

Figura 24

NPS de Avianca Holdings S.A



Nota. Según la muestra seleccionada por el grupo investigador indica una alta relación entre le NPS real de Avianca y el de la muestra seleccionada. *Fuente.* Customer Guri (2024)

Los resultados muestran que la mayoría de los pasajeros viajan ocasionalmente por motivos de turismo, visitas familiares/amigos y negocios. En cuanto a la interacción con el personal, la mayoría está satisfecha con la amabilidad, pero hay áreas identificadas para mejorar, como la comunicación clara y el apoyo en situaciones difíciles. En la gestión de problemas durante el viaje, se observa una necesidad de mejorar la empatía y la comunicación durante eventos operacionales. Respecto a la comunicación, aunque la mayoría tiene una percepción positiva, hay espacio para mejorar la claridad en los procedimientos y políticas.

En general, los pasajeros resaltan la importancia de la empatía, la claridad en los procedimientos y una mayor flexibilidad en el servicio. Aunque la mayoría estaría dispuesta a recomendar la aerolínea, es crucial trabajar en áreas identificadas para mejorar la satisfacción del cliente.

Encuesta a Agentes de Servicio

Objetivo de la Encuesta: determinar si el estilo de servicio adoptado en el modelo de servicio 3E con concuerda con la personalidad de cada uno de los colaboradores

Instrucciones: Cada encuestado debe seleccionar una de las siguientes dos opciones.

Preguntas enfocadas al modelo de servicio 3E.

Encuesta se realizó a supervisores de servicio al cliente de Avianca Bogotá con el fin de revisar los estilos de servicio actuales e identificar si el modelo propuesto se puede adaptar a las habilidades actuales de los agentes.

A continuación, se detallan las preguntas y los resultados de la encuesta llevada a cabo a los supervisores de servicio al cliente de Avianca Bogotá, la cual está basada en 3 pilares: efectividad, empatía y experiencia.

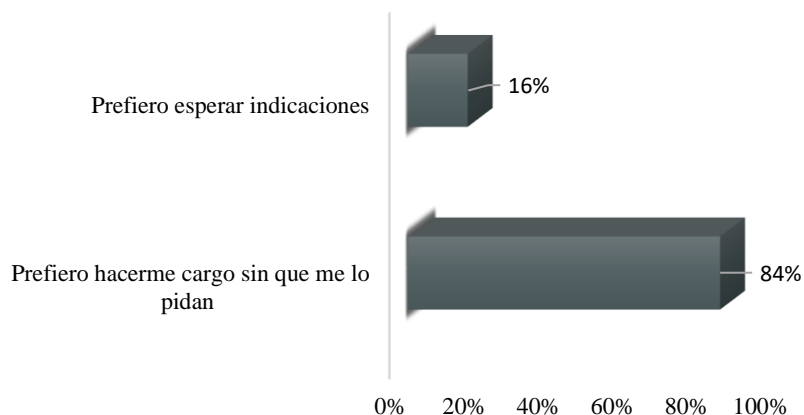
Pilar 1: Efectividad

Figura 25

Pregunta 1. Encuesta supervisores

Selecciona una de las siguientes dos opciones

1. Prefiero hacerme cargo sin que me lo pidan
2. Prefiero esperar indicaciones



Nota. Se destaca que el 84% de los encuestados exhibe un estilo de servicio efectivo al abordar y resolver las necesidades del cliente. En contraste, el 16% restante indica que depende de las directrices de un líder para guiar su enfoque en la atención al cliente. *Fuente.*

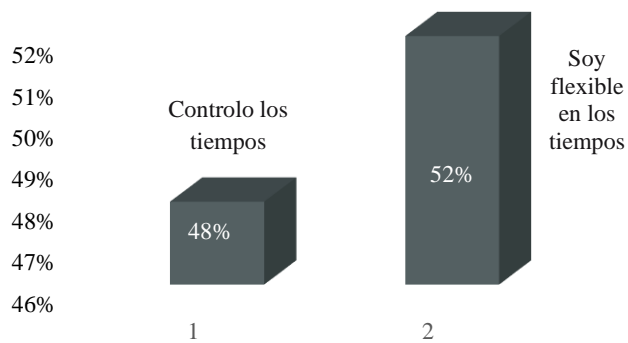
Autor

Figura 26

Pregunta 2. Encuesta supervisores

Selecciona una de las siguientes dos opciones

1. Controlo los tiempos
2. Soy flexible en los tiempos



Nota. Los agentes aéreos presentan en la atención del servicio un proceso adecuado en los tiempos dependiendo de la cadena de valor donde se presente el servicio, haciendo seguimiento y control a los procesos. Evidenciando se en la gráfica la opción 1 con un 48% en relación del control de los tiempos y más de la mitad de los encuestados 52% son flexibles con los tiempos. *Fuente.* Autor

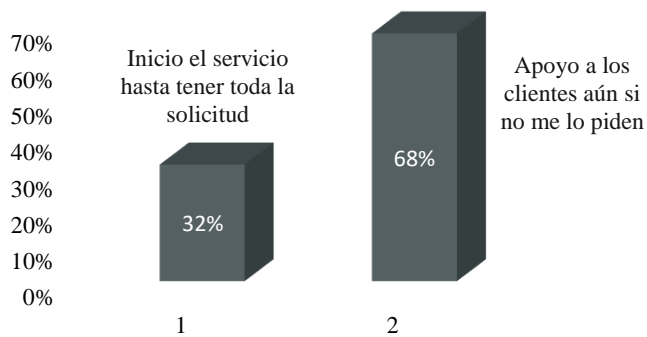
Figura 27

Pregunta 3. Encuesta supervisores

Selecciona una de las siguientes dos opciones

1. Inicio el servicio hasta tener toda la solicitud

2. Apoyo a los clientes aún si no me lo piden

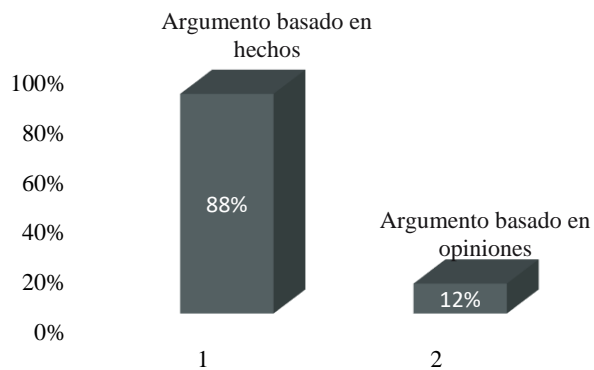


Nota. El 32% opinan que para un optimó servicio se debe tener la información completa de lo que requiere el cliente, mientras que el 68% de los encuestados contestaron que se debe brindar apoyo aún sin ser solicitado. Algunos piensan que se debe ser observador y de acuerdo con las circunstancias ofrecer los servicios complementarios que tiene la aerolínea mejorando el confort o experiencia de viaje. *Fuente.* Autor

Figura 28

Pregunta 4. Encuesta supervisores

1. Argumento basado en hechos
2. Argumento basado en opiniones



Nota. De acuerdo con la pregunta 4, los agentes aéreos hacen su labor basada en los hechos o datos brindados por los clientes en un 88%, mientras que el 12% tiene en cuenta las percepciones de los consumidores, se evidencia subjetividad en el rol de servicio al cliente.

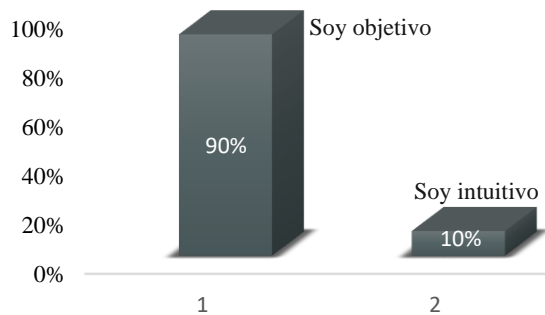
Fuente. Autor

Figura 29

Pregunta 5. Encuesta supervisores

Selecciona una de las siguientes dos opciones

1. Soy objetivo
2. Soy intuitivo



Nota. El 90% de los agentes aéreos se consideran muy objetivos a la hora de desempeñar su rol en el puesto de trabajo, evidenciando seguridad en todos los procesos relacionados, mientras que el 10% se dejan llevar por la intuición. *Fuente.* Autor

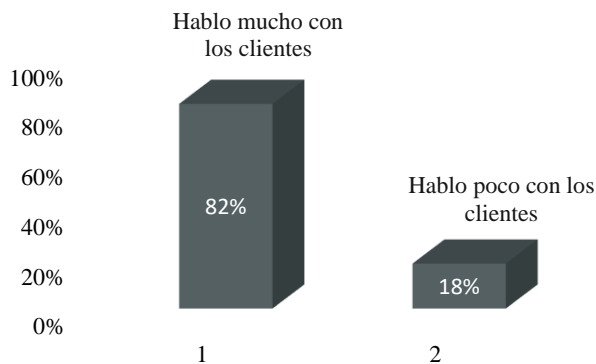
Pilar 2: Empatía

Figura 30

Pregunta 6. Encuesta supervisores

Selecciona una de las siguientes dos opciones

1. Hablo mucho con los clientes
2. Hablo poco con los clientes



Nota. Para el desarrollo de esta pregunta los agentes aéreos opinaron que en su rol de trabajo se comunican efectivamente con los clientes, evidenciando un 82% de efectividad en ese dialogo con el pasajero, mientras 18% realizan el proceso sin mucha interacción. *Fuente.*

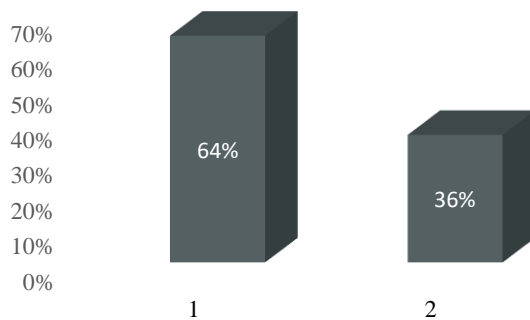
Autor

Figura 31

Pregunta 7. Encuesta supervisores

Selecciona una de las siguientes dos opciones

1. Suelo saludar y conversar antes de atender
2. Saludo y voy directo a la atención.



Nota. En esta ocasión el 64% opinaron que en su servicio de atención al cliente saludan y conversan con el usuario, rompiendo el hielo y estableciendo una relación emocional con el

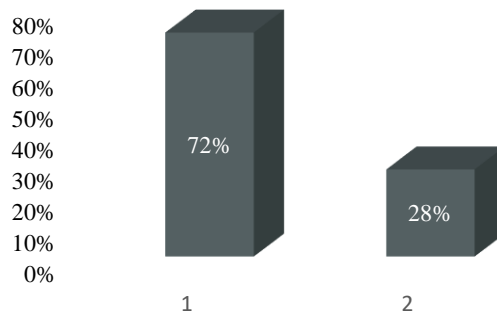
cliente, mientras el 36% hace un proceso menos relacional optimizando los tiempos de atención. *Fuente.* Autor

Figura 32.

Pregunta 8. Encuesta supervisores

Selecciona una de las siguientes dos opciones

1. Expreso mis opiniones abiertamente
2. Opino poco sobre algo



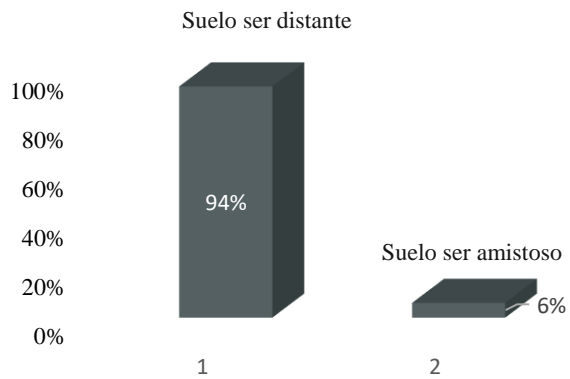
Nota. De las personas encuestadas el 28% expresan poco sobre sus opiniones con los clientes, evidenciando, que se dedican exclusivamente al rol para el cual fueron contratados. Es importante resaltar la poca empatía. Por otra parte, el 72% tiene una alta interacción y son personas empáticas. *Fuente.* Autor

Figura 33

Pregunta 9. Encuesta supervisores

Selecciona una de las siguientes dos opciones

1. Suelo ser distante
2. Suelo ser amistoso



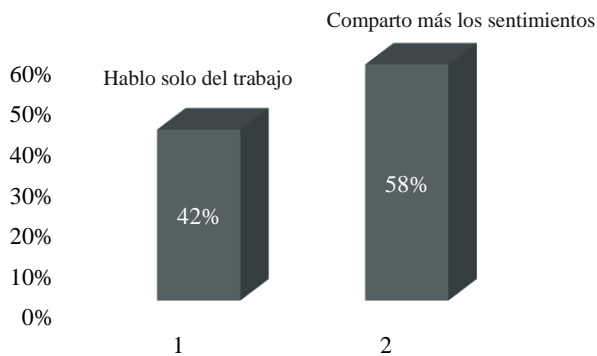
Nota. Se infiere que, en el rol de servicio al cliente, los agentes aéreos son amistosos a la hora de la interacción con el usuario, evidenciando un porcentaje del 94% y el 6% suele tener un trato distante, donde su nivel de empatía es menor, disminuyendo su interacción emocional con el cliente. *Fuente.* Autor

Figura 34

Pregunta 10. Encuesta supervisores

Selecciona una de las siguientes dos opciones

1. Hablo solo del trabajo
2. Comparto más los sentimientos



Nota. De los agentes aéreos encuestados el 42% se limitan hablar de temas laborales, mientras que el 58% son más abiertos a la hora de interactuar con los demás. *Fuente.* Autor

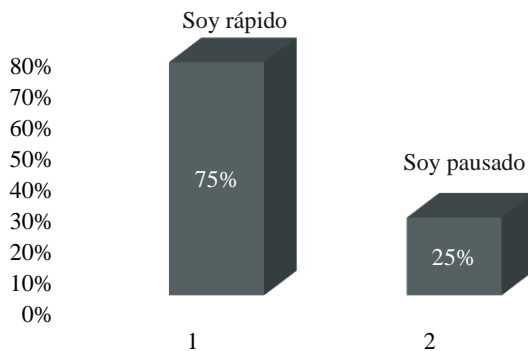
Pilar 3: Experiencia

Figura 35

Pregunta 11. Encuesta supervisores

Selecciona una de las siguientes dos opciones

1. Soy rápido
2. Soy pausado



Nota. Se evidencia una relación donde se indica que el personal de Avianca puede actuar rápido frente a diferentes situaciones, especialmente cuando se trabaja contar el tiempo, por tanto, se requieren de los dos perfiles de acuerdo con la actividad que se esté ejerciendo.

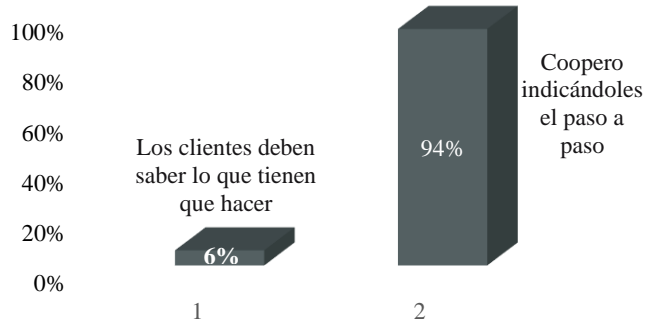
Fuente. Autor

Figura 36

Pregunta 12. Encuesta supervisores

Selecciona una de las siguientes dos opciones

1. Los clientes deben saber lo que tienen que hacer
2. Coopero indicándoles el paso a paso



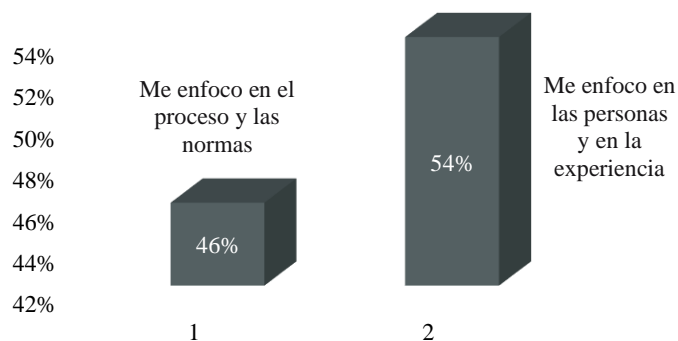
Nota. Teniendo en cuenta la percepción de los agentes aéreos el nivel de empatía con el cliente es alto y corresponde al 94% de los encuestados. *Fuente.* Autor

Figura 37

Pregunta 13. Encuesta supervisores

Selecciona una de las siguientes dos opciones

1. Me enfoco en el proceso y las normas
2. Me enfoco en las personas y en la experiencia



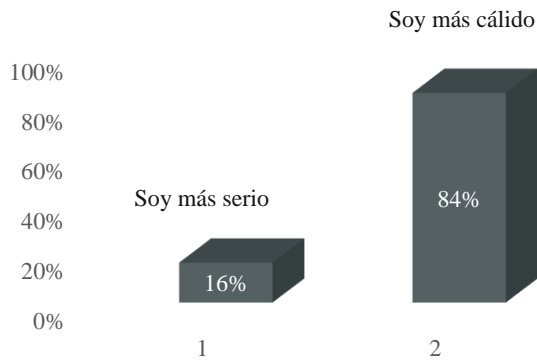
Nota. De los agentes aéreos encuestados el 46% se ciñe a los procesos y normas de la compañía generando una efectividad en su rol, mientras que el 54% opinaron que se enfoca más en las personas y en su experiencia. *Fuente.* Autor

Figura 38

Pregunta 14. Encuesta supervisores

Selecciona una de las siguientes dos opciones

1. Soy más serio
2. Soy más cálido



Nota. Se evidencia que el 16% manejan su proceso de manera sería, mientras que el 84% son más emocionales. *Fuente.* Autor

Análisis y Comparación de Resultados de Gráficas

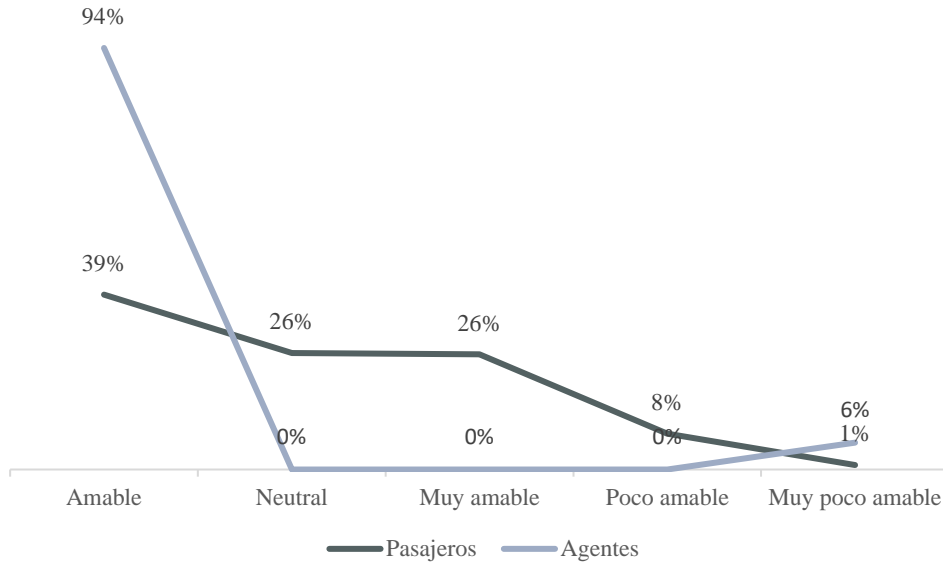
Correlación de habilidades importantes en el servicio frente a la percepción del servicio que tienen los pasajeros versus el servicio que los agentes consideran que brindan al cliente.

Amabilidad:

Se relacionaron la pregunta número 3 de la encuesta 1. Con la pregunta número 9 de la encuesta 2.

Figura 39

Relación de amabilidad



Nota. Donde se puede evidenciar donde el 65 % de los pasajeros identificaron un servicio muy amable o amable, sin embargo, el 35% restante encuentra mejoras en el servicio con respecto a la amabilidad, no obstante, los agentes de servicio consideran que su amabilidad es del 94% indicando que son lo suficiente amistosos con los pasajeros. Esta discrepancia sugiere que los agentes de servicio no tienen claridad sobre lo que piensan los clientes y cómo deben contribuir significativamente a mejorar dicha percepción. *Fuente.* Autor

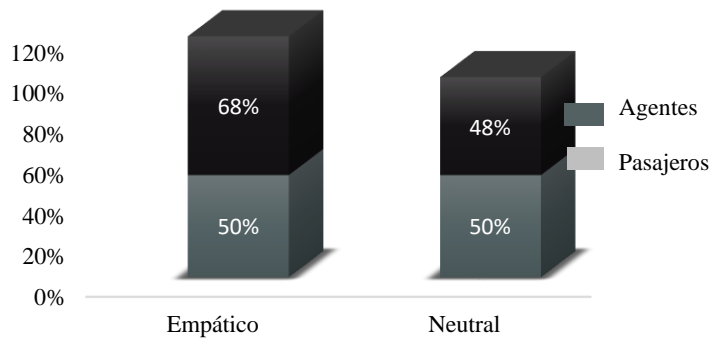
Los agentes creen estar proporcionado algo que en la realidad no está siendo percibido por el cliente.

Empatía:

Se relacionaron la pregunta 5 de la encuesta 1. Con la pregunta 13 de la encuesta 2.

Figura 40

Relación de empatía



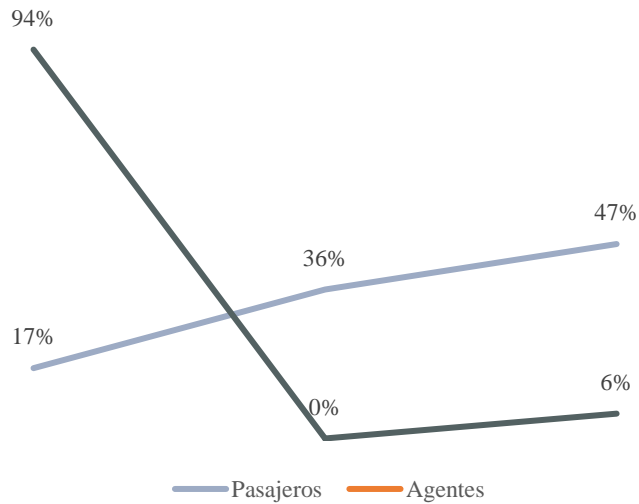
Nota. Se evidencia que el 50% de los pasajeros encuestados definen empático o muy empático a los agentes de servicio, sin embargo, los agentes de servicio consideran que su nivel de empatía es mayor con 68% enfocándose en las personas y en su experiencia de viaje, la autopercepción de los agentes indica la necesidad de una evaluación más detallada, así como un programa de fortalecimiento de empatía y retroalimentación continua que permita mejorar estas habilidades. *Fuente.* Autor

Comunicación:

Se relaciona la pregunta 8 de la encuesta 1, con la pregunta 12 de la encuesta 2.

Figura 41

Relación de comunicación



Nota. Solo el 17% de los pasajeros percibe una comunicación clara con respecto a los procedimientos y políticas de la aerolínea, sin embargo, la percepción de los agentes de servicio es que ayudan al cliente paso a paso con lo que deben tener en cuenta en su experiencia de viaje, su autopercepción es del 94%. Lo que indica que hay una brecha notable entre la percepción de los pasajeros y autopercepción de los agentes de servicio y se deben realizar acciones de mejora que contribuyan a mejorar la comunicación. *Fuente.* Autor

Dentro de las acciones de mejora sugeridas por los pasajeros en la encuesta realizada, encontramos:

- Escucha activa
- Comunicación clara y efectiva
- Apoyo en situaciones difíciles
- Empatía y comprensión en situaciones difíciles
- Conocimiento para resolver dudas específicas

Análisis cualitativo

El análisis cualitativo de herramientas para el servicio al cliente en Avianca Bogotá D.C. se centra en la mejora continua de la experiencia del cliente como su piedra angular. Cada herramienta debe ser evaluada en su capacidad de potenciar la interacción y satisfacción del cliente a lo largo de todo el proceso de servicio. Más allá de resultados cuantitativos, se debe considerar su impacto en la percepción y experiencia del cliente, lo que implica un enfoque holístico en su evaluación.

Al seleccionar herramientas efectivas, es imperativo examinar su idoneidad para satisfacer las necesidades y expectativas específicas de los pasajeros de Avianca. Aspectos como su facilidad de uso, adaptabilidad y capacidad para responder a las demandas del cliente son críticos para determinar su pertinencia y utilidad dentro del contexto de la aerolínea.

Además de la eficacia en la mejora del servicio, las herramientas deben integrarse armónicamente con la cultura organizacional de Avianca. Es esencial que reflejen los valores y principios de la empresa, asegurando una experiencia unificada y auténtica para los clientes. Esta coherencia fortalece la identidad de la marca y fomenta la confianza entre los pasajeros.

El modelo de servicio al cliente propuesto debe ser práctico y adaptable a la realidad operativa de Avianca. Debe ser lo suficientemente flexible como para ajustarse a diferentes situaciones y contextos, garantizando su utilidad y relevancia en las actividades diarias de la aerolínea. Esto demanda una consideración cuidadosa de los procesos existentes y las necesidades cambiantes del mercado y los clientes.

La viabilidad de implementación juega un papel crucial en la selección de herramientas y el diseño del modelo de servicio.

El diseño del taller de servicio para los agentes de atención al pasajero debe enfocarse en el desarrollo de habilidades prácticas y pertinentes. Debe ofrecer oportunidades reales de aprendizaje y práctica que mejoren la capacidad del personal para interactuar efectivamente con los clientes. La participación activa del personal en su diseño puede aumentar su compromiso y aceptación, lo que contribuirá a su efectividad y éxito.

Es fundamental que el taller no solo transmita conocimientos, sino también fomente actitudes proactivas y empáticas hacia los clientes. Esto se logra mediante ejercicios prácticos y estudios de caso que simulan situaciones reales de atención al cliente, promoviendo un enfoque centrado en el cliente y orientado a soluciones.

La evaluación continua del taller es crucial para garantizar su efectividad a largo plazo. Se deben realizar seguimientos periódicos para medir su impacto en el desempeño del personal y la satisfacción del cliente, permitiendo ajustes y mejoras según sea necesario para mantener su efectividad y alineación con los objetivos organizacionales.

En conclusión, un análisis integral y centrado en el cliente es esencial para el desarrollo y la implementación exitosa de herramientas y modelos de servicio al cliente en Avianca Bogotá. Al alinear estas iniciativas con la cultura organizacional y las necesidades del cliente, se puede mejorar significativamente la experiencia del cliente y la calidad del servicio ofrecido por la aerolínea. Este enfoque continuo en la mejora del servicio garantiza la competitividad y el éxito a largo plazo de Avianca en el mercado de la aviación.

Análisis comparativo de las dos encuestas de pasajeros y agentes aéreos

Para analizar los resultados de la primera encuesta en comparación con las respuestas de los agentes de servicio en la segunda encuesta, se observa varias discrepancias significativas que pueden afectar la percepción del servicio por parte de los pasajeros y señalar áreas de mejora para Avianca Bogotá. Aquí hay un análisis escrito:

Efectividad en el abordaje de necesidades del cliente

Primera Encuesta (Pregunta 1): El 84% de los encuestados prefieren hacerse cargo sin necesidad de indicaciones, lo que sugiere un estilo de servicio proactivo.

Segunda Encuesta (Pregunta 1): Sin embargo, el 16% de los agentes depende de las directrices de un líder para guiar su enfoque en la atención al cliente. Esta discrepancia podría indicar una falta de autonomía o claridad en las expectativas del rol por parte de los agentes.

Gestión del tiempo

Primera Encuesta (Pregunta 2): Se observa un equilibrio entre el 48% de los encuestados que controlan estrictamente los tiempos y el 52% que muestra flexibilidad.

Segunda Encuesta (Pregunta 2): Los agentes afirman realizar un proceso adecuado en los tiempos, pero no se refleja una relación clara con los resultados de la primera encuesta. Esto podría indicar una falta de alineación entre la percepción del agente y la realidad percibida por los pasajeros.

Orientación al servicio

Primera Encuesta (Pregunta 3): El 68% de los encuestados apoyan a los clientes incluso sin ser solicitados, demostrando una actitud proactiva.

Segunda Encuesta (Pregunta 3): Los agentes consideran que deben brindar apoyo aún sin ser solicitado, pero no se evidencia una correlación clara con la percepción de los pasajeros. Esto podría indicar una falta de comunicación efectiva o de comprensión de las necesidades del cliente por parte de los agentes.

Uso de argumentos y objetividad

Primera Encuesta (Pregunta 4 y 5): La mayoría de los encuestados prefieren argumentar basados en hechos (88%) y se consideran objetivos en su desempeño (90%).

Segunda Encuesta (Pregunta 4 y 5): Los agentes también afirman basar su labor en hechos y datos, y se consideran objetivos en su desempeño. Sin embargo, la percepción de los pasajeros sobre la objetividad del servicio puede no ser tan alta como se auto percibe por parte de los agentes.

Comunicación y empatía:

Primera Encuesta (Pregunta 6 y 7): La mayoría de los encuestados se comunican efectivamente con los clientes (82%) y saludan y conversan antes de atender (64%).

Segunda Encuesta (Pregunta 8 y 9): Los agentes expresan sus opiniones abiertamente (72%) y son amistosos en su interacción con los pasajeros (94%). Sin embargo, la percepción de los pasajeros sobre la comunicación y la empatía puede ser más baja de lo

esperado, lo que sugiere una posible desconexión entre la autopercepción y la realidad percibida por los clientes.

Acciones de mejora sugeridas por los pasajeros:

Las sugerencias de los pasajeros, como la escucha activa, la comunicación clara y efectiva, el apoyo en situaciones difíciles y la empatía, pueden indicar áreas específicas donde los agentes de servicio pueden mejorar para cerrar la brecha entre su percepción y la percepción de los pasajeros.

En resumen, los resultados de las encuestas sugieren la necesidad de una mayor alineación entre la autopercepción de los agentes de servicio y la realidad percibida por los pasajeros. Se requiere una atención especial en áreas como la autonomía, la comunicación efectiva, la empatía y la capacidad para abordar las necesidades del cliente de manera proactiva y efectiva.

Después de comparar las dos encuestas y analizar las discrepancias entre la autopercepción de los agentes de servicio y la percepción de los pasajeros, es importante implementar soluciones específicas para mejorar el taller de servicio al cliente. Aquí hay algunas sugerencias:

Variables aplicables en el diseño del taller del servicio al cliente.

Entrenamiento en habilidades de servicio al cliente

Desarrollar programas de formación centrados en habilidades clave como la comunicación efectiva, la empatía, la resolución de problemas y la gestión del tiempo.

Proporcionar ejercicios prácticos y escenarios de rol para que los agentes practiquen cómo abordar diferentes situaciones de servicio al cliente.

Sesiones de retroalimentación y coaching

Realizar sesiones regulares de retroalimentación individual donde se revisen las interacciones de los agentes con los pasajeros y se ofrezcan sugerencias para mejorar.

Brindar coaching personalizado para ayudar a los agentes a desarrollar habilidades específicas según las necesidades identificadas en la comparación de las encuestas.

Fomento de la autonomía y la toma de decisiones

Empoderar a los agentes para que tomen decisiones y resuelvan problemas de manera autónoma dentro de un marco claro de políticas y procedimientos.

Proporcionar orientación sobre cómo equilibrar la autonomía con la necesidad de seguir las directrices de la empresa.

Programas de sensibilización sobre la percepción del cliente

Ofrecer talleres que ayuden a los agentes a comprender la importancia de la percepción del cliente y cómo esta puede diferir de su autopercepción. Utilizando ejemplos y casos reales para ilustrar cómo las acciones de los agentes impactan en la experiencia del cliente.

Fomento de una cultura de mejora continua

Establecer un sistema de retroalimentación formal donde los pasajeros puedan proporcionar comentarios sobre su experiencia de servicio. Utilizar estos comentarios para identificar áreas de mejora y desarrollar planes de acción concretos para abordarlas.

Revisión y actualización de políticas y procedimientos

Evaluar regularmente las políticas y procedimientos de servicio al cliente para garantizar que sigan siendo efectivos y estén alineados con las expectativas de los pasajeros.

Realizar ajustes según sea necesario para abordar las áreas de preocupación identificadas en la comparación de las encuestas.

Al implementar estas soluciones y dedicar esfuerzos a mejorar el taller de servicio al cliente, Avianca Bogotá puede cerrar la brecha entre la autopercepción de los agentes y la percepción de los pasajeros, brindando así una experiencia de servicio más consistente y satisfactoria.

Plan de Mejoramiento para Optimizar el Servicio al Cliente en Avianca Bogotá

Diagnóstico Inicial: realizar una evaluación exhaustiva del servicio al cliente actual en Avianca Bogotá, en línea con la visión organizacional de excelencia en el servicio.

Recopilar datos sobre la satisfacción del cliente, identificar áreas de mejora y analizar los procesos de atención al cliente para alinearlos con los estándares de calidad de Avianca.

Análisis y selección de herramientas efectivas: evaluar las herramientas actuales utilizadas en el manejo del servicio al cliente en función de los valores y objetivos organizacionales de Avianca. Identificar las herramientas más efectivas y adecuadas que reflejen la dedicación de la aerolínea a ofrecer experiencias excepcionales a sus clientes.

Diseño del modelo integrado de servicio al cliente: desarrollar un modelo de servicio al cliente que refleje la cultura organizacional de Avianca Bogotá y promueva la excelencia en la atención al cliente. Asegurar que el modelo sea práctico y aplicable en el entorno

operativo de la aerolínea, integrando los valores corporativos y la visión de servicio de Avianca.

Desarrollo de un taller de servicio para agentes de atención al pasajero: diseñar un programa de capacitación para los agentes de atención al pasajero que fomente la alineación con la visión organizacional de Avianca. Incluir sesiones prácticas centradas en mejorar habilidades como la comunicación, la empatía y la resolución de problemas, para garantizar una experiencia excepcional para los clientes.

Implementación del plan: Introducir el nuevo modelo de servicio y las herramientas seleccionadas en todas las áreas de la aerolínea, asegurando una adopción efectiva por parte del personal. Capacitar al personal en la aplicación del modelo y en el uso de las nuevas herramientas, promoviendo la alineación con la visión y valores de Avianca.

Seguimiento y evaluación continua: establecer métricas de desempeño alineadas con los objetivos organizacionales de Avianca para monitorear la efectividad del nuevo modelo de servicio. Realizar revisiones periódicas y recopilar retroalimentación de clientes y empleados para garantizar la alineación continua con los estándares de calidad de la aerolínea. Ajustar el plan según sea necesario para abordar áreas de mejora identificadas durante el seguimiento y mantener la excelencia en el servicio al cliente.

Conclusiones y acciones futuras: analizar los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas durante la implementación del plan en relación con los objetivos organizacionales de Avianca. Identificar oportunidades adicionales para mejorar el servicio al cliente en Avianca Bogotá y planificar acciones futuras en consecuencia, manteniendo el enfoque en la excelencia y la satisfacción del cliente.

Resultados de la investigación

Resultado 1

Propuesta de modelo de servicio que se integre y refleje la cultura organizacional, asegurando que sea práctico y aplicable en el entorno de Avianca.

Tabla 11

Propuesta modelo de servicio 3E

Efectividad	Empatía	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> ● Ser autónomo tomando decisiones rápidas y prácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Escuchar y comprender a los clientes donde la amabilidad es un factor clave en el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Entregar la misma experiencia positiva en todos los puntos de contacto. Los puntos de contacto son los momentos de verdad donde el cliente solicita un servicio.
<ul style="list-style-type: none"> ● Aduñarse de la situación equilibrando las emociones de los clientes en situaciones retadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Genero experiencias positivas usando mis habilidades con dedicación y propósito, incluso en situaciones de irregularidad 	<ul style="list-style-type: none"> ● Es cada momento de verdad el cliente gestiona su experiencia a partir de las emociones, percepciones, comportamientos y pensamientos.
<ul style="list-style-type: none"> ● Me anticipo y brindo soluciones efectivas en el tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Creo ambientes donde todos se sientan bienvenidos e incluidos 	

Nota. La propuesta de modelo de servicio 3E, es creada a partir de las recomendaciones que se perciben por parte de los clientes en la encuesta realizada por el equipo investigador.

Fuente Autor.

El modelo es una experiencia 3E es una serie de eventos consistentes asociados a una necesidad resuelta, conectados con la emoción de la persona para generar alto grado de satisfacción y dignos de ser recordados por los pasajeros.

Los tres pilares fueron seleccionados por:

- **Efectividad:** los pasajeros necesitan respuestas con autonomía y agilidad, evitando reprocesos y costos por quejas

- Empatía : los pasajeros merecen cuidado comprensión de sus emociones, quieren sentirse escuchados, manteniendo una relación de confianza y digna de ser recordada.
- Experiencia: El cliente quiere recibir la misma experiencia en todos los puntos de contacto, implica consistencia en el servicio.

Propuesta de receta del modelo 3E:

- Dosis de mirar a los ojos cada vez que hables con los clientes
- Hablar en positivo
- Sobredosis de sonrisa. *Fuente Autoría Propia.*

Ejemplos de empresas actuales que muestran estas características:

Efectividad:

- Price Smart: Ofrece una política de devolución clara, fácil y transparente, con opciones para devolver productos en la tienda física o a través de canales en línea, devuelve sin inconvenientes el dinero en efectivo o cambia el producto. Esto hace que sea conveniente para los compradores brinda confianza; ya que saben qué esperar si necesitan devolver un producto. En general, Price Smart tiende a ofrecer plazos razonables para la devolución de productos, lo que permite a los clientes tener tiempo suficiente para decidir si desean mantener un producto o devolverlo.
- Starbucks: Satisface las preferencias de los clientes al reconocer que los gustos de los clientes pueden ser muy variados. Ofrece bebidas personalizadas, adaptando su pedido exactamente a sus preferencias individuales, desde la elección del tipo de leche hasta la cantidad de jarabe o la temperatura de la bebida, lo que fomenta la felicidad del cliente, sienten que los atienden de manera única. Starbucks alienta a los

clientes a ser creativos y experimentar con combinaciones únicas de ingredientes. Esto puede ser divertido y atractivo para los clientes y puede llevar a la creación de nuevas bebidas populares.

Empatía:

- Disney es conocido por su servicio al cliente excepcional. Los empleados, conocidos como "miembros del elenco", están capacitados para ser amables, atentos y serviciales. Están dispuestos a ayudar a los visitantes con preguntas, necesidades especiales y cualquier otra solicitud que puedan tener. Los parques se esfuerzan por ser accesibles para personas con discapacidades, lo que refleja una consideración empática hacia las necesidades de todos los visitantes. Ofrecen servicios como sillas de ruedas de alquiler, áreas designadas para ver espectáculos y atracciones accesibles. Ofrece entretenimiento y espectáculos que sean inclusivos y atractivos para una amplia variedad de públicos, lo que refleja una actitud empática hacia la diversidad de sus visitantes. Disney busca brindar experiencias personalizadas a sus visitantes. Esto puede incluir la celebración de ocasiones especiales, como cumpleaños, aniversarios o propuestas de matrimonio, lo que muestra empatía hacia las emociones y deseos de los visitantes.
- Netflix demuestra empatía al ofrecer una experiencia de visualización personalizada, accesible, atendiendo las preferencias en la variedad de espectadores, utilizando algoritmos de recomendación avanzados que tienen en cuenta el historial de visualización y las preferencias de los usuarios para sugerir contenido que pueda interesarles. Se preocupa por la accesibilidad de su contenido y ofrece subtítulos, descripciones de audio y opciones de idioma en una variedad de idiomas para garantizar que su plataforma sea accesible para personas con discapacidades auditivas

o visuales. Ha aumentado su compromiso con la representación diversa en sus programas y películas originales, abordando temas de diversidad racial, género, orientación sexual y discapacidad. Esto refleja una actitud empática hacia la diversidad de su audiencia con una amplia gama de géneros y temas, lo que permite a los suscriptores encontrar contenido que se adapte a sus intereses individuales. Esto muestra empatía al reconocer que los gustos de los espectadores pueden ser muy variados.

Experiencia:

- Crepes & Waffles ofrece un menú uniforme, los clientes saben qué esperar en cualquier restaurante de la cadena, lo que construye una marca sólida y reconocible, garantiza que los clientes puedan disfrutar de sus platos preferidos sin importar en qué ubicación de Crepes & Waffles se encuentren. Adicionalmente, cuentan con un diseño físico y ambientación similar lo que genera consistencia y una sensación de familiaridad y comodidad como parte de su identidad de marca.

Fuente. Autoría Propia

Resultado 2

Esta propuesta busca ofrecer un servicio consistente en todos los puntos de contacto, independientemente de la ubicación geográfica del pasajero y es fácil de recordar por parte de los agentes de servicio al cliente.

Tabla 12

Propuesta de modelo 3 x3 en los puntos de atención en el aeropuerto

Lobby	Módulo	Puertas
Saludo amablemente y doy la bienvenida	Saludo amablemente y doy la bienvenida	Doy la bienvenida y me presento en los anuncios
Pregunto si es Life Miles Elite	Me presento por mi nombre	Establezco contacto visual natural
Direcciono apropiadamente	Llamo al cliente por su apellido	Llamo al cliente por el apellido al abordar
Agradezco al cliente por utilizar nuestros servicios		

Nota. Este modelo explica en 3 fases fáciles de recordar, un protocolo de atención que garantice consistencia en todos los puntos de contacto. *Fuente.* Autor

Resultado 3

En el entorno empresarial actual, la cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la forma en que se desarrollan las operaciones y se interactúa con los clientes. La propuesta de un estilo de cultura basada en cuatro pilares clave: Accountability, Colaboración, Servicio y Agilidad, busca establecer un marco sólido para orientar las acciones y comportamientos dentro de la organización.

Estos cuatro pilares representan valores fundamentales que guían el comportamiento de los empleados en todas las áreas de la empresa. La Accountability, por ejemplo, enfatiza la importancia de asumir la responsabilidad de las acciones y decisiones, mientras que la Colaboración promueve el trabajo en equipo y la generación de ideas colectivas.

Por otro lado, el Servicio se centra en la satisfacción del cliente y la entrega de soluciones efectivas y empáticas, mientras que la Agilidad destaca la importancia de adaptarse rápidamente a los cambios y resolver problemas de manera eficiente.

A lo largo de esta propuesta, se detallan los principios y acciones asociadas con cada pilar, proporcionando una guía clara para cultivar una cultura organizacional sólida y orientada hacia el éxito en un mundo empresarial en constante evolución.

Tabla 13*Propuesta estilo de cultura basada en 4 pilares*

Accountability	Colaboración	Servicio	Agilidad
<ul style="list-style-type: none"> ● Hacer que las cosas pasen. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Escucho a los demás y propongo ideas llegando a acuerdos de valor 	<ul style="list-style-type: none"> ● Me intereso genuinamente por el cliente y que necesita 	<ul style="list-style-type: none"> ● Genero información confiable y con análisis para tomar decisiones basados en datos
<ul style="list-style-type: none"> ● Cumplir con mi palabra, hago las cosas que digo que voy a hacer 	<ul style="list-style-type: none"> ● Me comunico de manera efectiva y respetuosa, con conversaciones honestas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Garantizo soluciones ágiles, simples y efectivas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tengo una actitud de mejora continua que permite tener resultados
<ul style="list-style-type: none"> ● Enfrento los retos de forma recursiva, con el sentido de urgencia requerido. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Confió en la capacidad de otros, valoro la diversidad 	<ul style="list-style-type: none"> ● Genero experiencias resolutivas, empáticas y consistentes 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Asumo la responsabilidad de mis acciones y decisiones 			

Nota. El modelo de estilo de cultura se enfoca en la propuesta de servicio 3E y en enfatizar como la cultura debe estar enfocada en ganar la lealtad del cliente. *Fuente.* Autor

Resultado 4

Diseñar un Taller de Servicio para los Agentes de Atención al Pasajero de Avianca en Bogotá.

Objetivo de la Capacitación: Proporcionar herramientas a los agentes de servicio que les permitan crear experiencias positivas en el cliente, desde la adaptación de la comunicación y la correcta relación emocional con los demás hasta comprender los sistemas de representación y practicar la empática como factor clave de la cultura de servicio excepcional, basado en un modelo de servicio que refleje e integre la cultura organizacional orientada al resultado.

Resumen de la Capacitación:

El taller está basado en 6 ideas fundamentales:

Escalera de Servicio: El servicio se define como parte de una escalera: criminal, básico, esperado, deseado, sorprendente e increíble. Mantener un alto estándar de servicio implica estar en el último eslabón de la escalera, es en este nivel donde se crean experiencias y actos de servicio que permanecen en la memoria del cliente y donde los clientes promotores están dispuestos a recomendar el servicio.

Modelo PILA: Es un modelo de proactividad personal, su objetivo es tomar un espacio para la reflexión e identificar acciones para mejorar. Hace referencia a: para, identifica, lidera, actúa.

Modelo Triple E: Este modelo está basado en la necesidad de conectar la emoción de la persona, a través de 3 pilares de fácil recordación y de acción por parte de los agentes, como herramienta fundamental para crear experiencias, efectivas y empáticas que generen un alto grado de satisfacción en el cliente.

Comunicación: La identificación de los sistemas de representación nos permite ser más perceptivos, empáticos y consistentes a la hora de comunicarnos, debido a que percibimos el mundo desde nuestros órganos sensoriales, lo cuales influyen en nuestro comportamiento. Adicionalmente la influencia que tienen el lenguaje corporal a la hora de comunicarnos y relacionarnos con los demás.

Responsabilidad Emocional: hace referencia a la capacidad que se tiene para manejar el estrés de la vida diaria y la habilidad de gestionar adecuadamente las relaciones en situaciones estresantes en el contexto organizacional y en la naturaleza del entorno laboral. Esto implica tener un alto nivel de empatía y tolerancia

Servicio Increíble: Parte de la identificación de la cultura de responsabilidad organizacional, de tomar el control de lo que nos rodea y hacernos responsables de nuestras acciones, construyendo lo que deseamos, identificando correctamente nuestra realidad. Y poner en práctica lo visto en el taller.

Fuente. Autor

Aspectos de gestión asociados al desarrollo de la investigación

Cronograma de actividades del proyecto utilizado con diagrama de Gantt

En primer lugar, se realizó una adecuación del título del documento para asegurar que refleje adecuadamente el contenido y el alcance de la investigación. Posteriormente, se revisó minuciosamente el resumen del documento para garantizar que resume de manera clara y concisa los aspectos más relevantes del estudio.

Asimismo, se llevó a cabo una revisión detallada de la estructura metodológica de la investigación, asegurando que cumpla con los estándares académicos y metodológicos establecidos. Además, se realizaron ajustes en el diseño metodológico del documento investigativo para optimizar la recopilación y análisis de datos.

En cuanto al desarrollo del documento investigativo, se realizaron ajustes y mejoras para garantizar la coherencia y la claridad en la presentación de los resultados y conclusiones. También se realizaron modificaciones en los análisis de las encuestas elaboradas durante la investigación.

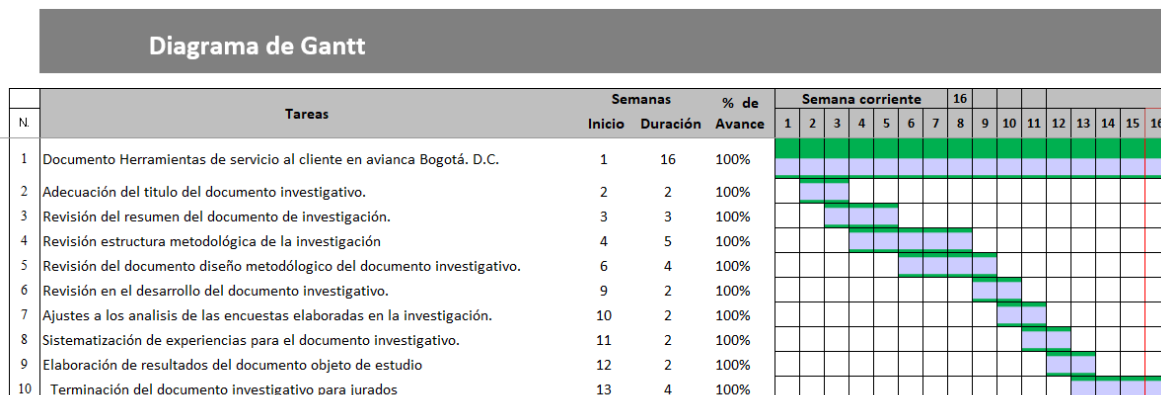
Además, se llevó a cabo la sistematización de experiencias recopiladas durante el proceso investigativo, lo que enriqueció significativamente el contenido del documento. Por último, se elaboraron los resultados finales del estudio, los cuales fueron presentados de manera clara y organizada.

Finalmente, se completó la terminación del documento investigativo para su presentación ante los jurados, asegurando que cumpla con todos los requisitos y estándares de calidad establecidos. Este proceso de revisión y ajuste garantiza la rigurosidad y validez

del trabajo de investigación, así como su contribución al conocimiento en el campo del servicio al cliente en el contexto de la industria aeronáutica.

Tabla 14

Diagrama de Gantt



Nota. Diagrama de Gantt con descripción de actividades. *Fuente.* Autor

Presupuesto del proyecto

Esta tabla proporciona una visión general de los gastos necesarios para llevar a cabo el proyecto de investigación, incluyendo costos de personal, equipos, recursos humanos y otros gastos asociados con la ejecución del proyecto.

Tabla 15

Presupuesto

PERSONAL	COSTO
Tutorías asesorías trabajo de investigación de maestría .	\$2.000.000
EQUIPOS	
(3) Equipos portátiles.	\$4.000.000
RECURSO HUMANO	
3 Investigadores.	\$6.000.000

OTROS GASTOS

Electricidad.	\$500.000
Compra de libros	\$120.0000
Gastos de transporte.	\$500.000
Internet.	\$500.000
Telefonía	\$500.000
Total	\$20.120.000

Nota. La tabla presenta un desglose de los costos asociados con la ejecución del proyecto de investigación. El total de los costos asciende a \$20.120.000. *Fuente.* Autor

Lecciones aprendidas. Insumo para el desarrollo de procesos de gestión del conocimiento organizacional.

Basándose en las lecciones aprendidas del documento de investigación "Herramientas para el Servicio al Cliente en Avianca Bogotá D.C.", surgen diversos conocimientos cruciales que pueden guiar el desarrollo de los procesos de gestión del conocimiento organizacional. Estas lecciones se centran en aspectos fundamentales que impactan directamente en la calidad del servicio ofrecido por la aerolínea y en la percepción de los clientes. A continuación, se detallan estas lecciones, entrelazando el desarrollo de los objetivos generales y específicos de la investigación:

- **Importancia de la percepción del cliente:** El primer objetivo de la investigación fue entender cómo la percepción del cliente influye en la calidad del servicio. Los resultados muestran una disparidad significativa entre la autopercepción de los agentes de servicio y la percepción de los pasajeros. Este hallazgo destaca la necesidad de recopilar regularmente comentarios y retroalimentación de los clientes

para comprender sus expectativas y experiencias, cumpliendo así con el objetivo de obtener una comprensión holística de las percepciones de los clientes.

- Necesidad de alineación entre la autopercepción y la percepción del cliente: Uno de los objetivos específicos de la investigación fue identificar posibles brechas entre la autopercepción de los agentes y la percepción del cliente. La discrepancia encontrada subraya la importancia de alinear la autopercepción con la percepción del cliente. Esto sugiere la implementación de programas de formación y sensibilización que ayuden a los empleados a comprender mejor las expectativas y necesidades de los clientes, contribuyendo así a lograr el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente.
- Enfoque en el desarrollo de habilidades blandas: Otro objetivo específico se centró en identificar áreas de mejora en las habilidades blandas del personal de servicio al cliente. Los resultados muestran la necesidad de invertir en programas de capacitación que se enfoquen en el desarrollo de habilidades como la empatía, la comunicación efectiva y la capacidad de escucha activa, alineándose con el objetivo de mejorar la calidad del servicio ofrecido.
- Promover una cultura de mejora continua: Un objetivo general de la investigación fue identificar estrategias para promover una cultura de mejora continua en la organización. La identificación de discrepancias entre la autopercepción y la percepción del cliente destaca la importancia de fomentar la retroalimentación abierta y constructiva, así como la disposición a realizar ajustes y mejoras basadas en los comentarios de los clientes, cumpliendo así con el objetivo de promover una cultura organizacional orientada hacia la mejora continua.

- Empoderamiento de los empleados: La necesidad de equilibrar la autonomía con las directrices organizacionales fue un objetivo específico que emergió de la investigación. La conclusión resalta la importancia de empoderar a los empleados para que tomen decisiones y resuelvan problemas de manera autónoma, lo que implica proporcionarles la capacitación, los recursos y el apoyo necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes de manera efectiva.
- Utilización de datos para la toma de decisiones: Finalmente, otro objetivo específico fue identificar cómo utilizar datos y análisis para informar la toma de decisiones relacionadas con el servicio al cliente. El análisis de las encuestas proporciona datos valiosos sobre las percepciones y preferencias de los clientes, así como sobre las áreas de mejora en el servicio al cliente, lo que resalta la importancia de utilizar datos y análisis para desarrollar estrategias efectivas de gestión del servicio al cliente, en línea con el objetivo de mejorar la toma de decisiones basada en evidencia.

En resumen, las lecciones aprendidas de este documento de investigación no solo ofrecen ideas valiosas para mejorar el servicio al cliente en Avianca Bogotá D.C., sino que también contribuyen al desarrollo de procesos de gestión del conocimiento organizacional que promueven una cultura de mejora continua y una mayor satisfacción del cliente.

Resumen de resultados

- **Transformación Cultural:** La implementación del Modelo 3E y el diseño del taller representan una transformación cultural en Avianca Bogotá D.C., alineada con los valores de innovación y excelencia en el servicio al cliente.
- **Enfoque Integral:** La propuesta del Modelo 3E abarca aspectos clave del servicio al cliente, desde la efectividad operativa hasta la empatía y la experiencia del cliente, integrando así diferentes dimensiones para ofrecer un servicio de calidad.
- **Mejora Continua:** El diseño del taller promueve una cultura de mejora continua, reflejando el compromiso de Avianca con la calidad y la satisfacción del cliente como pilares fundamentales de su operación.
- **Empoderamiento del Personal:** El Modelo 3E empodera al personal de Avianca para tomar decisiones efectivas y brindar soluciones empáticas, fortaleciendo así el sentido de responsabilidad y liderazgo dentro de la organización.
- **Consistencia en el Servicio:** El taller 3E garantiza la consistencia en el servicio al cliente en todos los puntos de contacto, asegurando que cada interacción refleje los estándares de calidad y atención de Avianca.
- **Personalización del Servicio:** La propuesta del Modelo 3E permite una atención personalizada y adaptada a las necesidades individuales de los clientes, creando así experiencias memorables y fortaleciendo la lealtad a la marca.

- **Generación de Experiencias Memorables:** El enfoque en la experiencia del cliente a través del Modelo 3E busca crear momentos inolvidables para los pasajeros, generando así relaciones sólidas y duraderas con la aerolínea.
- **Cultura de Responsabilidad:** El Modelo 3E fomenta una cultura de responsabilidad y compromiso con la calidad en Avianca, promoviendo la excelencia en cada interacción con el cliente.
- **Evaluación y Retroalimentación:** El diseño del taller incluye mecanismos de evaluación y retroalimentación, permitiendo a Avianca identificar áreas de mejora y continuar optimizando sus procesos de servicio al cliente.
- **Posicionamiento Competitivo:** La implementación del Modelo 3E y el diseño del taller fortalecen el posicionamiento competitivo de Avianca en el mercado, diferenciándola como una aerolínea comprometida con ofrecer experiencias excepcionales a sus clientes.

Conclusiones

Esta investigación proporciona una propuesta integral para mejorar el servicio al cliente de Avianca Bogotá, con el objetivo de optimizar la experiencia del pasajero y fortalecer la posición de la aerolínea en el mercado. La propuesta se basa en un análisis exhaustivo de herramientas efectivas en la gestión del servicio al cliente, así como en la identificación de oportunidades de mejora en la cultura organizacional y en los procesos de atención. Se proponen medidas concretas, incluyendo la implementación de un Modelo de Servicio 3E, el diseño de protocolos de atención estandarizados y la creación de un programa de capacitación para los agentes de atención al pasajero.

Avianca Bogotá se enfrenta al desafío de mantener altos estándares de servicio al cliente en un mercado cada vez más competitivo y exigente, donde las aerolíneas de bajo costo ofrecen diferentes alternativas y productos que se ajustan a las diferentes necesidades del mercado. Por tanto, se identificaron herramientas efectivas para comprender las necesidades y expectativas de los clientes, así como para mejorar la calidad del servicio y optimizar los procesos de servicio.

Se propone la implementación de un Modelo de Servicio 3E, que se basa en tres pilares fundamentales: Efectividad, Empatía y Experiencia. Este modelo se centra en acciones concretas que los agentes de atención al pasajero pueden tomar para mejorar la calidad del servicio y crear experiencias positivas y memorables para los pasajeros.

- Efectividad: enfatiza la importancia de tomar decisiones rápidas y prácticas, anticiparse a las necesidades del cliente y proporcionar soluciones efectivas en tiempo real.

- Empatía: promueve la escucha activa y comprensiva hacia los clientes, equilibrando las emociones en situaciones desafiantes y generando experiencias positivas incluso en momentos de irregularidad operacional.
- Experiencia: busca crear ambientes acogedores e inclusivos en todos los puntos de contacto con el cliente, garantizando una experiencia consistente y positiva en cada interacción.

Además, se diseña un protocolo de atención estandarizado para todos los puntos de contacto en el aeropuerto, con el fin de garantizar una experiencia coherente y de alta calidad para los pasajeros. Estos protocolos incluyen saludos amables, presentaciones apropiadas y agradecimientos al cliente en cada interacción.

A partir de esta investigación, se diseña un programa de capacitación integral para los agentes de atención al pasajero, basado en los principios del Modelo de Servicio 3E y los protocolos de atención estandarizados. Este programa incluirá sesiones de formación práctica y simulaciones de situaciones reales para asegurar que los agentes estén preparados para ofrecer un servicio excepcional a los pasajeros. Se enfoca en la importancia de ofrecer experiencias memorables para generar recomendaciones positivas, promoviendo la proactividad personal mediante la reflexión y la identificación de acciones para mejorar, con pasos para liderar y actuar ante cualquier situación. Además, resalta la importancia de una comunicación efectiva, incluyendo la comprensión de los sistemas de representación y la influencia del lenguaje corporal en nuestras interacciones. Hace énfasis en la capacidad de gestionar el estrés y las relaciones de manera empática y tolerante, lo que contribuye a un ambiente laboral y de servicio más positivo. En conjunto, estos conceptos proporcionan un marco integral para mejorar la calidad del servicio al cliente, fomentar una cultura organizacional orientada a la excelencia y promover relaciones más sólidas y satisfactorias

con los clientes. La implementación de estos principios puede conducir a una experiencia del cliente más positiva y a una mayor fidelización.

Las experiencias adquiridas durante este proceso de investigación se dividen en tres etapas clave:

- **Análisis y selección de herramientas efectivas en el manejo del servicio al cliente:**
Esto incluyó la evaluación de encuestas, sistemas de retroalimentación y análisis de datos internos y externos. El objetivo fue identificar las herramientas más efectivas para mejorar la experiencia del cliente y optimizar los procesos de atención al cliente.
- **Planteamiento de un modelo de servicio al cliente integrado a la cultura organizacional:** Se realizó un estudio detallado de la cultura organizacional de Avianca Bogotá, incluyendo sus valores, principios y objetivos corporativos. Esto permitió identificar los elementos clave de la cultura organizacional que deberían reflejarse en el modelo de servicio al cliente.
- **Diseño de un taller de servicio para los agentes de atención al pasajero:** Se diseñó un taller de servicio personalizado que abordaba estas áreas de mejora específicas, proporcionando entrenamiento práctico y relevante para el personal de atención al pasajero. El taller se estructuró para ser interactivo y participativo, incluyendo ejercicios prácticos, estudios de caso y role-playing para mejorar las habilidades y competencias del personal en la atención al cliente.

El éxito de estas iniciativas dependerá en gran medida del compromiso de la empresa y de todos los empleados involucrados en la atención al cliente. Sin embargo, al implementar estas medidas, Avianca Bogotá estará en una posición favorable para ofrecer un servicio de

alta calidad y mejorar la satisfacción de sus pasajeros, lo que contribuirá a su crecimiento y posicionamiento en el mercado de la aviación.

Recomendaciones

Por supuesto, aquí tienes cinco recomendaciones finales basadas en el análisis del documento sobre herramientas de servicio al cliente de Avianca Bogotá:

Implementar un Sistema de Retroalimentación Continua:

- Establecer un sistema efectivo para recopilar regularmente comentarios y opiniones de los clientes, tanto positivos como negativos, y utilizar esta información para realizar mejoras constantes en el servicio.
- Invertir en Capacitación y Desarrollo del Personal:
- Diseñar programas de capacitación específicos que se centren en el desarrollo de habilidades blandas, como la empatía, la comunicación y la resolución de problemas, para mejorar la calidad de las interacciones con los clientes.

Promover una Cultura de Colaboración y Mejora Continua:

- Fomentar un ambiente de trabajo donde se valore el intercambio de conocimientos y experiencias entre los empleados, incentivando la colaboración y la búsqueda constante de formas de mejorar el servicio al cliente.
- Adoptar Tecnología Innovadora:
- Explorar la implementación de herramientas tecnológicas innovadoras, como sistemas de gestión de relaciones con el cliente (CRM) y análisis de datos avanzados, para optimizar los procesos y mejorar la experiencia del cliente.
- Priorizar la Atención Personalizada y la Resolución de Problemas:

Capacitar al personal para ofrecer un servicio personalizado y centrado en las necesidades individuales de cada cliente, priorizando la resolución rápida y efectiva de problemas para garantizar la satisfacción del cliente en todo momento

Referencias

- Aerolíneas: quejas contra el servicio han aumentado 400% en los últimos años, ¿qué está pasando? (2023, febrero 28). *Revista Semana*.
<https://www.semana.com/politica/articulo/aerolineas-quejas-contra-el-servicio-han-aumentado-400-en-los-ultimos-anos-que-esta-pasando/202336/>
- Alveiro, M. y Ramiro, B. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Revista Científica Visión de Futuro*, 17(1), 130-151.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5234042>
- Asociación Internacional de Transporte Aéreo [IATA]. (2023). *Un transporte aéreo más seguro y placentero para todos*.
<https://www.iata.org/contentassets/b7efd7f114b44a30b9cf1ade59a02f06/iata-guia-manejo-incidentes-pasajeros-insubordinados.pdf>
- Biedma-Ferrer, J. (2021). Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. *Revista GEON [Gestión, Organizaciones y Negocios]*, 8(1), 1-17. <https://doi.org/10.22579/23463910.272>
- Bleiberg, L. (2021, 25 de agosto). *Aumentan las sanciones para los pasajeros agresivos en las aerolíneas*. AARP. <https://www.aarp.org/espanol/turismo/consejos-para-viajar/info-2021/comportamiento-pasajeros-de-avion.html>
- Borja, V. (2019). *Encantado de conocerte*. Penguin Random House.
- Borja, V. (2023). *Tú eres lo único que falta en tu vida*. Penguin Random House.
- Branco, A. (2008). Dialogical Self in action: The emergence of Self-positions among complex emotional and cultural dimensions. *Studies in Psychology*, 29(3), 319-332.
<http://dx.doi.org/10.1174/021093908786145377>
- Buscan ponerle freno a viajeros que agredan al personal de vuelo y demás pasajeros. Alistan proyecto de ley. (2023, septiembre 7). *Revista Semana*.

- <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/buscan-ponerle-freno-a-viajeros-que-agredan-al-personal-de-vuelo-y-demas-pasajeros-alistan-proyecto-de-ley/202316/>
- Cantú, M., Espinosa, A. y Rodríguez, B. (2018). El Accountability manifestado en el comportamiento constructivo del líder en ambientes inciertos. *VinculaTégica EFAN*, 4(2), 435-440.
http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica_4_2/10%20CANTU_ESPINOSA_RODRIGUEZ.pdf
- Connors, R., Smith, T. y Hickman, C. (2004). *The Oz Principle: Getting Results Through Individual and Organizational Accountability*. Portfolio.
- Cruz, J., Ávila, M., Bringas, J. y Tejada, G. (2021). Programación neuro lingüística y resiliencia organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 384-396.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29066223025/29066223025.pdf>
- Customer Guru. (2024). *Net Promoter Score*. <https://customer.guru/net-promoter-score/avianca-holdings-s-a>
- Diago, F. (2005). *Fundamentos del servicio al cliente de la aviación comercial: valor diferencial del éxito empresarial*. Fundación Politécnico Grancolombiano.
<https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/799/Fundamentos%20de%20Servicio%20al%20cliente.pdf?sequence=1>
- Díaz, A. y Salinas, M. (2012). Exploración de estrategias y programas de fidelización para mejorar la retención de clientes en Tame Airlines. *Revista de Gestión Avanzada de Proyectos*, 6(2), 45-56.
- ESPRIX Excellence Suisse. (2013, 28 de marzo). *04 Ron Kaufman - ESPRIX 2013* [Video]. YouTube. <https://youtu.be/g8k8uNw6eNk>
- Estrella, M. y Portalanza, A. (2015). El burnout y su aplicación en el sector de la aviación: una aproximación conceptual. *Suma de Negocios*, 6(14), 204-211.
<https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.10.004>
- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Ediciones Granica S.A.

- Fajardo, R., Cordero, D. y Solís, J. (2023). Desarrollo de habilidades gerenciales en mujeres líderes de la Universidad Católica de Cuenca–Ecuador. *Runas Journal of Education and Culture*, 4(8), 1-22. <https://doi.org/10.46652/runas.v4i8.138>
- Frankl, V. (1991). *El hombre en busca del sentido*. Herder Editorial.
- Goleman, D. (2018). *La inteligencia emocional*. B de Bolsillo.
- González, P. y Fontecha, D. (2016). *Percepción de los usuarios del transporte aéreo: comparación entre el transporte aéreo en corea del sur y Colombia* [Tesis de pregrado, Universidad ICESI]. Archivo digital. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/81144/1/TG01571.pdf
- González, R., Custodio, J. y Abal, F. (2020). *Propiedades psicométricas del Trait Meta-Mood Scale-24 en estudiantes universitarios argentinos*, 23(44), 1-26. <https://doi.org/10.17081/psico.23.44.3469>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw Hill Education.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M. y Beckhard, R. (2007). *El líder del futuro*. Deusto.
- Inter-American Commission on Human Rights. (1988). *Anuario Interamericano de Derechos Humanos*. Brill | Nijhoff.
- López, J. (2020). *La programación neurolingüística en las empresas para la salud mental y social de los colaboradores* [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. Archivo digital. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35771/L%C3%B3pezJacinto2020.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Lovo, J. (2020). Síndrome de burnout: un problema moderno. *Entorno*, (70), 110-120. <https://doi.org/10.5377/entorno.v0i70.10371>
- Morales, N. (2021, octubre 19). Los pendientes del Aeropuerto Internacional El Dorado que afectan sus operaciones. *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/los-pendientes-del-aeropuerto-internacional-el-dorado-que-afectan-sus-operaciones-3248396>

- Morillo-Guerrero, I. (2022). Inteligencia emocional y rendimiento académico: un enfoque correlacional. *Revista Caribeña de Investigación Educativa [RECIE]*, 6(1), 73-90. <https://doi.org/10.32541/recie.2022.v6i1.pp73-90>
- Organización de Aviación Civil Internacional [OACI]. (2023, 14 de abril). *Cómo abordar el aumento de incidentes causados por pasajeros disruptivos y/o perturbadores en los vuelos*. https://clac-lacac.org/wp-content/uploads/2023/08/RE-GE54_NE10.pdf
- Ortega, C. (2016). *El proceso de la toma de decisiones vinculado a la inteligencia emocional como herramienta de gestión dentro de las organizaciones empresariales* [Tesis de pregrado, Universidad Internacional de Catalunya]. Archivo digital. <http://hdl.handle.net/10803/398649>
- Palmer, H. (2000). *El eneagrama: un prodigioso sistema de identificación de los tipos de personalidad*. La Liebre de Marzo. <https://www.liebre-marzo.com/ciencia-y-sabiduria/177-el-eneagrama.html>
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (6.ª ed.). ESIC Editorial.
- Pease, A. y Pease, B. (2006). *El lenguaje del cuerpo: cómo interpretar a los demás a través de sus gestos*. Amat Editorial.
- Pedreschi, R. y Nieto, O. (2023). Importancia del marketing de servicios y la calidad de atención al cliente. *Revista Colegiada de Ciencia*, 5(1), 1-12. <https://portal.amelica.org/ameli/journal/334/3344527002/>
- Piñar, M. (2014). *Inteligencia emocional y estrés y rendimiento en tripulantes de cabina de pasajeros frente a pasajeros conflictivos* [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona]. Archivo digital. <http://hdl.handle.net/10803/284946>
- Rache, A. y Liceta, M. (2019). *Liderazgo transformacional y desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Transporte Unidos Chama S.A., Villa El Salvador* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Archivo digital. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/1201>

- Ríos, K. (2018). *Estrés y servicio al cliente: estudio realizado en restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán, Quetzaltenango* [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar]. Archivo digital. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrce/2018/05/43/Rios-Kristel.pdf>
- Timmis, A., Budd, L. y Ison, S. (2022). *Low-Cost Aviation: Aeromobilities Culture, Politics, and Infrastructures*. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-820131-2.00014-X>
- Timmis, A., Budd., L. y Ison, S. (2002). *Disruptive passenger behavior onboard low-cost carrier aircraft: the issue of air rage*. Elsevier.
- Tschohl, J. y Franzmeier, S. (2011). *Servicio al cliente: técnicas, estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios*. Editorial Pax México.