

2 ejes.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**



FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES



**EVALUACION DE LOS PROCESOS DE INFORMACION  
ENTRE USUARIO Y EMPRESA PARA EL  
MEJORAMIENTO DE SUS SERVICIOS, EL CASO DE  
AEROMEXICO COMO INICIATIVA PRIVADA 1988-1993.**



**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA  
COMUNICACION

**P R E S E N T A :**

**TERESA CAROLINA ALVAREZ MIRANDA**



CIUDAD UNIVERSITARIA, MEXICO D.F.

1994

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE INFORMACIÓN ENTRE USUARIO Y  
EMPRESA PARA EL MEJORAMIENTO DE SUS SERVICIOS, EL CASO DE  
AEROMEXICO COMO INICIATIVA PRIVADA 1988-1993.

Índice.....	2
Introducción.....	4

Capítulo I.

EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN UTILIZADO POR LAS  
ORGANIZACIONES

a) Teoría de la Comunicación y la Información.....	7
-Comunicación colectiva y Comunicación de masas.	
b) Comunicación Organizacional.....	15
-Comunicación y retroalimentación	
c) Importancia de la comunicación para una empresa de servicios.....	21

Capítulo II.

HISTORIA DE AEROMEXICO

a) Formación de la empresa.....	27
b) Aeronaves de México, S.A. de C.V. como empresa de iniciativa privada 1934-1959.....	29
c) Aeronaves de México, S.A. de C.V. como empresa paraestatal 1959-1988.....	33
d) Aerovías de México, S.A. de C.V. como iniciativa privada 1988-1992.....	47

Capítulo III.

EXPOSICION DEL CASO PRACTICO

a) Antecedentes.....	56
-Inicio y desarrollo del Departamento de Atención a Clientes.	
b) Procesos de Comunicación aplicados.....	72
-Estructura de Servicios en Aeroméxico.	
-Procedimiento de Atención a Clientes	
-Sistemas de cómputo empleados.	
-Aplicación del procedimiento de Atención a Clientes a nivel sistema en Aeroméxico.	
c) Evaluación de los procesos de Comunicación e información.....	99
-Programa Conozcamos a nuestro pasajero.	
d) Informe general de la evaluación.....	111
Conclusiones.....	117
Apéndice.....	126
Bibliografía.....	139

## INTRODUCCIÓN

Somos los individuos quienes determinamos el significado de las palabras, las cuales en forma verbal o escrita sirven al flujo de mensajes que se dan entre personas; definitivamente la Comunicación es personal.

El propósito de este trabajo es precisamente dar a conocer una experiencia personal al exponer mis funciones como comunicadora dentro de una empresa de iniciativa privada dedicada a la prestación de servicios de transportación aérea.

En el primer capítulo se presenta la importancia de la Comunicación en su aspecto teórico, el proceso comunicativo, los conceptos comunicación e información, así como de la informática, que es un derivado del concepto información para conceptualizar el uso de computadoras personales para automatizar y difundir información en beneficio de una organización dedicada a la prestación de servicios.

Se habla también de la Comunicación Colectiva y de masas; desde el simple comunicativo -emisor-mensaje-receptor, hasta los sofisticados medios automatizados que se utilizan para la difusión de información a nivel masivo.

Se plantean los conceptos expuestos por Mc Luhan con "el medio es el mensaje", Jean Baudrillard y Enzesberger con su teoría de "la ambivalencia de errores entre emisor y receptor", ambos enfocados dentro del actual desarrollo tecnológico de los medios en el mundo actual en que vivimos.

Lo anterior como base para exponer la importancia del desempeño de un comunicador dentro de una empresa que se dedica a la transportación aérea cuya existencia depende del nivel de calidad de servicio que ofrece a sus usuarios.

De esta idea se desprende la importancia de la Comunicación Organizacional, denominada como el flujo de mensajes que se dan dentro de una organización; básicamente se refiere a una empresa de servicios, el propósito es ubicarnos en un contexto teórico para sustentar el caso práctico; el cual es en sí el surgimiento, desarrollo e importancia que ha tenido la creación de un Departamento de Atención a Clientes dedicado a las relaciones públicas estableciendo procesos de comunicación y de información a nivel interno y externo de una empresa de servicios.

El segundo capítulo esta dedicado a la presentación de la historia de la empresa, en la que se da a conocer desde la creación de la aerolínea y como ha funcionado a lo largo de 60 años dedicada a la transportación de pasaje y carga.

Dichos antecedentes son parte fundamental para destacar la importancia del proceso comunicativo que permite el flujo de mensajes, cómo influye tanto a nivel interno como externo la situación económica, social y política que se maneja a nivel administrativo por los distintos grupos directivos que la han manejado y, sobretodo, es el marco contextual en el cual surge la necesidad de crear un área dedicada al establecimiento de procesos comunicativos que permiten conocer la opinión de los usuarios. Mismos que han reflejado la situación de la empresa que influye en la opinión y preferencia de los usuarios, en beneficio o en contra de la utilización de sus servicios.

Considero que lo más interesante en la presentación de este trabajo es en la última fase de la empresa cuando reinicia operaciones como iniciativa privada en la que se hace posible dar mayor importancia a la oportunidad de conocer las expectativas de los usuarios de la empresa y tenerlas presentes para la toma de decisiones a nivel directivo al establecer modificaciones en los servicios para proporcionar nuevos productos o bien mejorar los ya establecidos.

El caso práctico se encuentra expuesto en el tercer capítulo el cual deseo aportar como una experiencia propia al ingresar a desempeñarme como comunicador a una empresa relativamente de nueva creación Aerovías de México, AEROMEXICO y retomar la importancia de la existencia de un área específica dedicada a la Atención de personas que han utilizado el servicio y desean manifestar sus inquietudes ante la empresa.

Esta idea, surgió de la necesidad de responder agradeciendo a aquellas personas que felicitaron a Aeroméxico por su drástico cambio en la operación de sus servicios; los cuales se plasman dentro de la historia de la empresa en la que se denota la decadencia de la antigua empresa y la mala imagen que dejó ante la opinión pública, al crearse la "nueva Aeroméxico" la situación cambia ante el usuario, los vuelos son puntuales, sin cancelaciones, existe mayor formalidad al proporcionar el servicio y son los propios usuarios los que hacen manifiesta esta situación.

Para diciembre de 1988 a dos meses de haber iniciado sus operaciones, se recibieron en la dirección de la empresa un gran número de cartas de felicitación, situación que llevó un proceso de cambio al cabo de tres años. Hoy en día, esta necesidad se ha convertido en un área de gran importancia en la aplicación de los procesos comunicativos a nivel interno y externo de la empresa, que ha influido en la toma de decisiones a nivel directivo para el mejoramiento de los servicios dentro y fuera de la empresa, ha llamado la atención en preparar al personal, capacitarlo dentro de la filosofía de calidad integral e incluso en la creación de una Universidad perteneciente a la propia empresa, misma que esta dedicada a la capacitación y desarrollo de profesionales de la aviación en todas las áreas que participan en la empresa a nivel administrativo en sus oficinas y a nivel operativo en los aeropuertos.

En resumen, se ha dado mayor importancia a las personas que hacen posible la existencia de la empresa, teniendo presente la opinión de sus usuarios y se ha preocupado por subsanar las fallas existentes proporcionando capacitación para el desarrollo de sus empleados en beneficio de sus clientes para el buen desarrollo de la empresa utilizando como guía al propio Departamento de Atención a Clientes.

Particularmente considero que los procesos comunicativos son de vital importancia en las funciones que desempeñamos como comunicadores y en nuestra vida social en general.

## Capítulo I

### **a) Teoría de la Comunicación y la Información**

Todo proceso comunicativo y/o informativo requiere de ser conceptualizado para ubicarnos en un contexto propicio que nos permita plantear un caso que se ha dado en la práctica.

Por lo que resulta interesante conocer algunos de los conceptos que se han dado a estas dos palabras basadas en el principio fundamental de la existencia de un emisor, un mensaje y un receptor.

El diccionario de la lengua española define la palabra comunicación como la acción y efecto de comunicar o comunicarse. Trato, correspondencia entre dos personas. Papel escrito en que se comunica oficialmente alguna cosa. Unión que se establece entre ciertas cosas (mares, pueblos, casas etc.), mediante caminos, crujías, vías, canales, etc.

Asimismo define el concepto comunicar como hacer a otro participe de lo que uno tiene. Descubrir, manifestar o hacer saber alguna cosa. Consultar con otros un asunto. Conversar, tratar con alguno de palabra o por escrito. De tal suerte que un comunicado es un escrito que, en causa propia firmado por una o varias personas, se dirige a uno o varios periódicos para que lo publiquen.

Es también una nota, declaración o parte que se comunica para conocimiento público.

La palabra información esta definida como la acción y efecto de informar o informarse. Oficina donde se informa sobre alguna cosa. Averiguación legal de un hecho o delito. Comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada. Conocimientos así comunicados o adquiridos.



Para la cibernética y matemáticas es la ciencia que estudia el transporte de información en los procesos de emisión, transformación y recepción de mensajes.

En la historia la información, se ha conceptualizado como servicio público, aparece ligada al descubrimiento de la imprenta. Con todo, es posible rastrear su utilización en la antigua Roma, aunque de forma rudimentaria. Pero si la imprenta fue un medio que permitió multiplicar las copias de forma ostensible en los siglos de la edad moderna, la periodicidad de la información estuvo condicionada por el correo y los transportes en general.

Por ello la información, en la forma en que se entiende actualmente, se originó en el siglo XIX en aquellos países que habían experimentado la revolución industrial.

Con el apoyo de la telegrafía, surgieron las grandes agencias noticiosas: La primera de ellas fue **Havas** quien dió inicio en el año 1835, misma que para el año 1845 sería denominada como **France Press**, en orden de aparición le siguió **Associated Press** en Estados Unidos en 1948; **Wolff** en Alemania 1849; **Réuter** en Gran Bretaña 1851 la cual aún existe y es de carácter paraestatal. y la **Associated Press** se encuentra en manos de un grupo de diarios de Nueva York.

Otras grandes agencias en la actualidad son la soviética **Itar Tass**, **France Presse**, ambas estatales y la **United Press Internacional** que es de carácter privado.

Asimismo se define al concepto informar como enterar, dar noticia de una cosa. La filosofía dice que es dar forma sustancial a una cosa. Vale la pena mencionar también el nuevo concepto de la informática, la cual se ha derivado del propio uso de la información y es llamada el conjunto de conocimientos científicos y técnicas que hacen posible el tratamiento automático de la información por medio de calculadoras electrónicas y otros medios como las computadoras personales, etcétera.

La informática, cuyo desarrollo discurre aparejados al de los ordenadores y al de los sistemas informativos, es una ciencia que tiene por objeto la aplicación en los diversos campos de las actividades humanas de las técnicas derivada de los métodos de transformación de la información. De entre las cinco ramas en que se divide, la más difundida es la informática aplicada, debido a las grandes prestaciones que de ella se obtienen en las modernas empresas como la mecanización de la contabilidad, facturación, gestión de "stocks", emisión de reportes de resultados, gráficas ilustrativas, comparativos de los mismos, etcétera.

El tratamiento informático ha extendido últimamente sus aplicaciones incluso a nivel doméstico. Las otras ramas en que se divide la informática son la formal o analítica, la sistemática y lógica, la física y tecnológica y la metodológica.

Por lo que en este caso a grosso modo se podría decir que hemos utilizado los procesos informativos para entablar los procesos comunicativos que se requieren en la aplicación de un procedimiento el cual permita dar atención y seguimiento a las manifestaciones de los pasajeros que se ven afectados por irregularidades en el servicio que ofrece la aerolínea objeto de la elaboración del presente trabajo.

Resulta difícil establecer los límites de participación de cada uno de ambos conceptos, sin embargo es seguro que son fundamentales para el desempeño y desarrollo de las funciones de todo buen comunicador.

"..Comunicar e informar son elementos que se articulan inseparablemente aunque no son lo mismo. En todo proceso comunicativo existe un elemento informativo. Se informa a través de un medio de comunicación; estos fenómenos no se pueden oponer". (1)

## **Comunicación Colectiva y Comunicación de Masas**

Para que exista comunicación se requiere principalmente del emisor o emisores, del medio y del receptor o receptores, de ahí que los tipos de comunicación van estrechamente ligados a los medios para realizarla, los cuales van desde la forma verbal, corporal y escrita, hasta la sofisticada tecnología que se emplea a diario en nuestra época.

La teoría conductiva de la comunicación humana, se basa en la teoría estímulo-respuesta y es de un carácter unidireccional, implica un reduccionismo de fenómeno comunicación, en ella el proceso de la comunicación social se convierte en unilateral, unidireccional pues considera al receptor como un sujeto pasivo.

En el concepto que Lenin maneja se refiere al emisor activo como la clase elitista y al receptor pasivo como el proletariado; ..las fuentes de la conciencia social radican en la elite intelectual que como poseedora del saber, utiliza los medios par introducir en el proletariado la conciencia de clase social.

Existe también el enfoque funcionalista de Marshall McLuhan basado en la autoemancipación, implica que el proletariado es el emisor y receptor de su propio discurso, es una teoría democrática de la comunicación social. La sociedad civil es capaz de transmitir y percibir su discurso social.

Hace énfasis en las consecuencias sociales y culturales del desarrollo tecnológico. Cualquier medio es una extensión del hombre, de su comunicado a los demás, "En una sociedad como la nuestra, acostumbrada desde largo tiempo a escindir y dividir las cosas como un medio de control, a veces nos choca el que se nos recuerde que, en los hechos operantes y prácticos, el medio es el mensaje". (2)

Me atrevo a mencionar esta teoría de Mc Luhan, porque he experimentado en estos tres años de labores, que definitivamente el medio que emplean los usuarios, que es una carta; viene a ser un testimonio real, tangible, que resulta convertirse en oficial al estampar en ella un sello de recibido de la empresa. Esta carta que quizá fue elaborada en forma manuscrita, se convierte con este sello en un documento con cierto valor para el portador, pues puede significar la compensación por el daño, la recuperación de una maleta o bien el otorgarle una cantidad monetaria como indemnización. El medio resulta ser el mensaje, quien no lo haya hecho por escrito puede perder en un momento dado todos sus derechos, si deja pasar el tiempo, y aún con mayor razón, si no tiene ningún otro documento "oficial" con el que pueda defender sus derechos como pasajero afectado.

En concreto para este caso práctico, si no existe un medio tangible como lo es la carta, simplemente para la empresa esa persona no existe. No hay posibilidad de contacto, ni de retroalimentación, ni siquiera de respuesta. Si la reclamación es por algún otro medio, como ejemplo podemos citar el verbal, es un medio de exponer sus casos, pero no existe tal reclamación, sugerencia o incluso felicitación, puesto que esto es una realidad a la que los mexicanos le hemos dado dos grandes y filosóficos dichos; "las palabras se las lleva el viento" y, sin duda cabe la aplicación del segundo dicho "papelito habla".

En este texto habla de la automatización como la causante de la desaparición de los empleos, al mismo tiempo que la hace responsable de la reaparición de los papeles complejos, "...siglos de énfasis especialista en la pedagogía y en el arreglo de datos terminan ahora con la entrega inmediata de información que la electricidad ha hecho posible". (3)

En nuestros días la automatización se ha hecho un evento cotidiano, que pasa casi desapercibido, sin el cual no sería posible el desarrollo de muchas de las funciones administrativas y de otros tipos, que se dan en el que hacer cotidiano de las grandes ciudades; ahora basada no solo en la electricidad sino en la electrónica con el uso de las computadoras.

Muchas de las actividades que actualmente desempeñamos, no serían posibles sin el empleo de equipos sofisticados que permiten el manejo de grandes cantidades de información y la emisión de un igual número de comunicados.

En el caso práctico que en este trabajo se presenta, el comunicador se ha hecho dependiente de estos instrumentos de trabajo para realizar su labor de comunicar e informar en forma masiva a sus receptores de las actividades de una empresa en relación a los servicios que ofrece y en cada caso particular referirse a las acciones que tomará para solucionar los problemas causados a sus clientes por afectaciones en los servicios ofrecidos.

Esta instrumentación es ahora indispensable para realizar su labor y además el propósito del comunicador es plasmar en una carta su interés personal para hacerle sentir que se refiere a cada uno de ellos en forma personal y preocupándose por su situación en particular, cuando en realidad maneja al mismo tiempo con la ayuda de un equipo electrónico a más de doscientas personas con distintos problemas, tratando de aparentar estar encargado de cada caso como si fuese único.

"El medio es el mensaje", McLuhan dice que lo que importa es la relación que se establece entre el receptor y el medio como mensaje; es la relación del hombre con cierto carácter del desarrollo tecnológico.

El mensaje que nos da es un cambio de nuestra estructura con respecto al espacio y al tiempo; podemos trasladarnos a otro continente en unas horas, en otro tiempo no se podía hacer esto, es lo que nos quiere decir, el mensaje está en la praxis cultural y social que se establece a partir de las innovaciones tecnológicas.

El mensaje radica no en la transmisión de lo que se nos está diciendo, sino en la capacidad simultánea de transmisión superando la distancia y el tiempo por el medio.

Al relacionar este pensamiento con el caso práctico que se presenta en este trabajo podemos decir que a los pasajeros afectados por irregularidades en el servicio, les resulta agradable y quizá sorprendente que después de ser uno de más de 300,000 pasajeros transportados en el día específico en que viajó, existe una respuesta a los problemas que pudo haber encontrado al utilizar los servicios de la aerolínea.

De hecho, basándome en la experiencia que he tenido al desempeñar estas funciones dentro de la empresa he detectado que muchos de los pasajeros que reciben un comunicado nuestro, de inicio se sienten agradecidos por haberles tenido en cuenta en forma personal, de habernos tomado la molestia de conocer todos sus datos y además enviarles un comunicado a su domicilio para pedir disculpas o agradecer alguna atención, sin tener aún presente el contenido de la carta enviada, esto es en los casos en que la empresa otorga una compensación o una retribución por los daños ocasionados.

Jean Baudrillard dice que la auténtica comunicación social, es la interpersonal por que se da ambivalencia de roles entre emisor y receptor, reciprocidad, simultaneidad, en definitiva existe igualdad entre los dos polos de comunicación. Y esto no se da a través de los medios de comunicación colectiva, por que se trata de estructuras tecnológicas entre el emisor y el receptor lo cual establece la dictadura del código por parte del emisor. (4)

Sin embargo en el caso que nos ocupa en el presente trabajo, la tecnología es de ayuda para la emisión de comunicados en forma masiva, los cuales permiten manejar la comunicación escrita con la iniciativa de dar forma personalizada a cada uno de ellos.

En lo que respeta a otro de los más destacados teóricos de la comunicación Hans Magnus Enzesberger considera que el desarrollo de la industria de la comunicación y la producción tecnológica comunicacional actualmente en los países del Japón y los Estados Unidos, tienen ya la posibilidad de ambivalencia entre emisor y receptor, asimismo dice que este tipo de comunicación se pondrá en contra del modo de producción capitalista.(5)

Este desarrollo de la tecnología en pro de la comunicación, lo considera como factores que posibilitan el diálogo y por ello la democratización lo cual permite la descentralización del poder comunicacional.

Humberto Eco coincide con Enzesberger pues propone una visión que pone a los medios de comunicación de la nueva tecnología como posibles democratizadores, pero hace énfasis en la nueva cultura que estos van a hacer posible para millones de persona.

Lo importante es que aún de manera mediada, distorsionada, cualquier texto pueda llegar a millones de personas; cosa que era desconocida antes de este desarrollo de los medios de comunicación colectiva.(6)

‘La industria de la conciencia que nos dice Enzesberger, sería uno de los factores formadores de la conciencia, radica fundamentalmente en la praxis social, debemos entender el lugar que ocupan en la sociedad global, los medios masivos de comunicación, es necesario por ello relativizar según el lugar, el contexto en el que nos encontramos, el papel de los medios.

Dentro de la industria aérea existe un lenguaje establecido, una jerga laboral que precisa de ser entendida para su aplicación, misma que ha permitido el desarrollo de un proceso de comunicación interno, basado en el procedimiento de atención a clientes que en este caso se diseño para dar respuesta a las demandas y manifestaciones de sus clientes. A nivel interno la tecnología ha permitido mantener y obtener información en el preciso que es emitida en cualquiera de los puntos donde se encuentre conectado el sistema propio de la industria y en este caso en particular de la aerolínea.

Este mismo desarrollo tecnológico ha permitido establecer comunicación escrita y verbal con sus clientes, al desarrollar procesos que permiten obtener los puntos de vista de cada uno de sus clientes, atender a sus demandas y utilizarlas para beneficio propio, al detectar sus fallas y desarrollar programas correctivos o innovadores en beneficio de la industria y de la propia aerolínea.

Las innovaciones tecnológicas como la televisión por cable, video tapes, video fonos, técnicas de láser, sistemas electrónicos de impresión inmediata, faxes, maquinas de composición y enseñanza, impresión por radio, computadoras de diversos tipos y los bancos de datos, sin este desarrollo no habría posibilidad alguna de avance tecnológico entra en contradicción con el carácter mismo de la sociedades capitalistas porque la existencia y posibilidad de aparatos de comunicación e impresión accesibles popularmente, podrían romper con el monopolio de la información.(7)

El poder movilizador de los medios se da a partir de la posibilidad que brindan para la participación masiva y la técnica electrónica no conoce ninguna contradicción de principio entre emisor y receptor, ambos participan en el intercambio de roles, lo cual no impide la reversibilidad del círculo comunicacional.

El desarrollo tecnológico parte de una cultura que tiene una tendencia y una intencionalidad las cuales persiguen diversos fines, en el caso de la industria aérea el desarrollo tecnológico responde al lucro.

El propósito inicial que mueve el uso tecnológico para establecer vínculos de comunicación con sus clientes, es básicamente el lucro, toda vez que el deseo de conocer las expectativas de sus clientes obedece al mero interés por mejorar los servicios que ofrece, en realidad lo que pretenden es obtener más clientes en razón de ofrecer mejores servicios que las otras aerolíneas de la industria, lo cual implica el incremento en los ingresos y con ello el crecimiento económico de la empresa.

De tal manera que se crea un ambiente competitivo en el cual el principal punto de atención son los propios clientes. A nivel interno, dentro de la empresa se dice que vivimos para los clientes, el buen desempeño de nuestras funciones y el mejoramiento continuo de nuestro trabajo permitirá ofrecer mejores servicios y obtener mayores ganancias.

Existe una idea manipuladora de la mente de los usuarios en forma directa al imponer por escrito que la aerolínea es la mejor, demostrando que puede atender a cada caso que se le presente por cualquier tipo de anomalía en el servicio ofrecido, y aunque no es en forma politizada la manipulación de que se habla en este caso, si es importante mencionar la idea de educar a las masas.

En la mayoría de las respuestas a los pasajeros afectados se expone el proceso que debe seguir para obtener un mejor servicio y no caer en afectaciones; no es que interese el malestar en sí del cliente afectado, lo primordial en este caso es educarlo en la actitud y acciones que debe llevar a cabo para realizar un buen viaje sin causarle problemas a la aerolínea. El desarrollo de las fuerzas productivas comunicacionales avanza a pasos agigantados, pues interviene la informática, la recopilación de datos y la necesidad de los comunicadores de especializarse cada vez más con el uso de la cibernética.

Sin información y comunicación no es posible que una sociedad se mantenga, se cotorra el desarrollo de las fuerzas productivas, toda vez que un descontrol va en contra de los intereses del sistema en el que vivimos.

## **b) Comunicación organizacional**

La utilización de la tecnología electrónica en el proceso comunicativo y de difusión de información, que se utiliza en la industria aérea y en particular de la aerolínea objeto de este trabajo, va estrechamente ligado a la estructura administrativa de la empresa, de aquí se deriva el hecho de conocer lo que se ha dado en llamar "comunicación organizacional", la cual sólo puede darse dentro de una empresa u organización que maneja las fuerzas productivas, en las cuales se incluye al hombre mismo.

Para dar inicio a este apartado se puede dar como concepto de comunicación organizacional a la conducta de la comunicación de aquellos individuos que trabajan, estudian y juegan un papel en las organizaciones. (8)

El desarrollo organizacional esta definido como una disciplina que se basa en las metas del individuo relacionadas con las metas de la organización, por lo que solo puede desarrollarse en equipos, surge porque el ambiente constantemente está cambiando y esta disciplina va a permitir el que se adapten los miembros a un lineamiento establecido. Debe comenzar desde la cabeza de la organización, desde el director y desarrollarse hacia abajo; a la inversa puede lograrse aunque con mayores dificultades; debe haber manejo de las relaciones humanas lo cual solo se da en base a la experiencia.

El desarrollo organizacional es una serie de experiencias y disciplinas que deben realizarse para cambiar la cultura, el ambiente profesional, hacerlo dinámico lo cual requiere de cambios, bajo una estructura administrativamente establecida.

Es por así decirlo, la ciencia del comportamiento, para ser mejor dentro de una empresa, es necesario cambiar el clima organizacional. Se le ha definido como un proceso diseñado para incrementar la efectividad organizacional, por medio de un programa sistemático de cambio.



Dentro de una organización se ha definido al proceso comunicativo como el flujo de mensajes, se discuten estos mensajes como información a la que se le da un significado sobre las personas y los acontecimientos generados durante las interacciones humanas, incluyendo los mensajes verbales y no verbales.

Se ha definido a la comunicación como un proceso por medio del cual se transmiten significados de una persona a otra. Para los seres humanos es fundamental en cuanto a la sociedad que se funda en la capacidad que tiene el hombre para transmitir sus intenciones, sentimientos, sabiduría y experiencia, de persona a persona; y es vital, en tanto la posibilidad de comunicación con los otros, aumenta las oportunidades individuales para sobrevivir, del mismo modo como su ausencia es vista generalmente como una forma seria de trastorno patológico de la personalidad. (9)

Elementos que definen el desarrollo de la comunicación en una organización:

Fuente: es el emisor quien genera los mensajes.

Transmisor: codifica y convierte el lenguaje común.

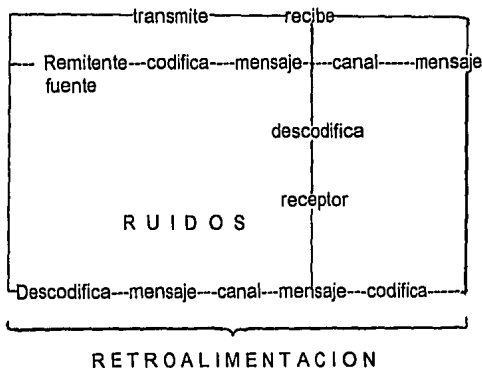
Mensaje: lo que se transmite.

Canal: medio utilizado para enviar los mensajes.

Receptor: quien descodifica y recibe el mensaje mediante signos a través de una;

Reacción (feed back) del receptor sobre la transmisión recibida, retrolimentándola o simplemente introyectando esos valores para manifestarlos como algo propio.

Modelo del proceso de la Comunicación dentro de una organización:



Cabe hacer mención de un sistema de clasificación de los mensajes dentro de una empresa de servicios.

Variable	Clasificación
Relaciones del mensaje	Diádicos pequeños grupos públicas
Redes del mensaje	Formales (ascendentes, descendentes, horizontales) Informales
Propósitos del mensaje	Tarea Mantenimiento Humanos
Receptores del mensaje	Internos Externos
Lenguaje del mensaje	Verbal No verbal
Método de difusión del mensaje	(Software) oral, escrito (Hardware) movidos por energía eléctrica o mecánica

La comunicación para una empresa de servicios es reconocida como el flujo de mensajes que se dan dentro; es decir el flujo de mensajes que se generan de una área a otra, y fuera; esto es la serie de mensajes que se dan hacia el exterior, es decir hacia los clientes o posibles clientes.

El mensaje en si es la información que se hace llegar a través de un medio (hardware o software) y es interpretada por quien la recibe para realizar una acción determinada.

Este flujo de mensajes se dio en forma cotidiana en el Departamento de atención a Clientes en Aeroméxico, de tal manera que se creó un proceso comunicativo entre las áreas de la organización que intervinieron en la afectación a los pasajeros y en la propia solución de los problemas que se detectaron dentro de la empresa .

En sí el DAC ( Departamento de Atención a Clientes ), tuvo bajo su responsabilidad dar solución a los problemas que se presentaron por afectaciones a los pasajeros y fue responsabilidad de las áreas involucradas contribuir con la información que se les requiera para dar solución a cada caso que se presento.

Estructura del Proceso Comunicativo para el funcionamiento del Departamento de Atención a Clientes (DAC).



Dentro de esta estructura organizacional, no existe ninguna jerarquía de puesto a nivel interno, cada uno de ellos son independientes y tienen sus propias actividades, vitales para estar en posibilidades de brindar un buen servicio a los pasajeros que desean ser transportados.

La comunicación se da de ida y vuelta, tanto el DAC, como los otros departamentos generan y reciben mensajes; para el DAC son básicos en virtud de su responsabilidad de solucionar los problemas de los pasajeros afectados y para los demás sirven para identificar sus fallas, el nivel de las mismas y buscar soluciones teniendo en cuenta la opinión de los usuarios afectados .

Del área de Reservaciones , solicita información acerca de los pasajeros afectados, dicha información consiste en un reporte respecto de la historia de la reservación; misma que contiene datos tales como el nombre del pasajero afectado, con quien viaja, fecha, número del vuelo o los vuelos que ha solicitado, e incluso contiene todos los datos que permitan identificar si existen cambios a la solicitud original, cuales son, el nombre y teléfono de quien los solicitó .

Este le permitirá en un momento dado identificar cualquier falla que exista en este aspecto, al mismo tiempo que le permitirá tomar una decisión para solucionar el problema ante el pasajero afectado e indicar la falla a quien corresponda .

En lo que respecta los Aeropuertos, solicita en cualquier momento un reporte breve del trato o manejo que se dio al pasajero que presenta su reclamación, para sí conocer por así decirlo la otra versión de los hechos y tenerla presente en la toma de decisiones al dar solución al problema .

Datos como el horario de las llegadas y salidas reales del vuelo que menciona el pasajero afectado, manejo que realizaron de su equipaje, asientos asignados, etcétera .

Con el área de Reembolsos debe verificar si los cupones de vuelo que se relacionen con alguna reclamación han sido presentados para ser reembolsados por la cantidad que los pasajeros han pagado, o bien de cupones que no han sido utilizados, los cuales pueden solicitar presentando dicho cupón e identificándose en este departamento, esto evita la duplicidad de pagos .

La oficina de boletos le informa respecto de la actitud y cortesía del personal que atendió a los pasajeros que presentaron alguna reclamación , además de que son el vínculo de contacto con los pasajeros que reciben una compensación por los inconvenientes que ocasionados en determinada situación, de acuerdo a la política de la empresa y del procedimiento establecido para tal efecto .

En general los Departamentos de sobrecargos y tripulaciones contribuyen al trabajo del DAC, en caso de existir alguna reclamación en cuanto al servicio se refiere, a la actitud y cortesía que deben proporcionar a los usuarios, dicho flujo de mensajes se da originado del DAC y viceversa .

## COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

El concepto comunicación ha sido ampliamente analizado a lo largo de la presentación de este trabajo; en lo que respecta a la retroalimentación puede definirse como la única forma de saber que el mensaje ha sido recibido y si se entendió, amerita una respuesta para aceptar que existe una retroalimentación al emitir un comunicado cualquiera .

Se dice que la retroalimentación debe ser descriptiva, específica, dada en el momento propicio, en algunos casos se debe esperar a ser solicitada, se debe expresar con claridad, debe dirigirse a términos susceptibles de ser cambiados o modificado de acuerdo a las necesidades motivaciones y sentimientos de quien la recibe .

El ser humano siempre busca la retroalimentación, pero esto no significa que alguien vaya a resolver nuestros problemas al estimular nuestros esfuerzos, simplemente es lograr un cambio de actitud en nuestras acciones .

Por ello la retroalimentación debe ser observable, demostrable, encaminada a cosas positivas y siempre dirigirla a una persona, incluso en los casos en que se manifieste por escrito, la redacción debe darse en primera persona .

En este caso se ha diseñado para el DAC un sistema computarizado para la atención a clientes, el cual permite manejar volúmenes infinitos de información y lo más importante dar atención personalizada a un promedio aproximado de trescientas personas en 20 días .

Vale la pena conocer el aspecto teórico de dicho sistema y cual es su funcionamiento :

**Objetivo:** Dar atención personalizada a un mayor número de personas que manifiestan sus inquietudes ante la empresa .

**Beneficios:** Obtener un banco de datos que permita manejar un promedio mensual de atención a clientes, susceptible de ser medido, que funciones como un termómetro alertador de las posibles fallas en que incida la aerolínea .

### **C) Importancia de la Comunicación para una empresa de servicios aéreos.** (Departamento de Atención a Clientes ).

Dentro de una organización dedicada a prestar servicios, es de suma importancia conocer e influir en las actitudes de sus usuarios. La comunicación que se establece bajo este criterio, dentro de una organización debe respetar las políticas que establece la propia empresa para complacer a sus clientes y obtener mayor número de favorecedores .

En el caso de la aerolínea, el Departamento de Atención a Clientes debe funcionar en razón de complacer y solucionar los posibles conflictos o afectaciones que se causen a sus clientes mientras reciba la prestación de los servicios de la empresa. Es así que el Departamento de Atención a Clientes se convierte en un usuario permanente de lo que se ha dado en llamar Relaciones Públicas.

Su propósito primordial establecer un vínculo de comunicación entre el usuario y la empresa a fin de atender cada una de sus demandas e inquietudes en forma personal, además de influir e influenciar en su opinión para recuperar su confianza y su preferencia hacia la empresa que representa .

Lo cuál permite recuperar a sus clientes que fueron afectados, además de promoverse a través del flujo de mensajes que hacen ellos mismos al mencionar su experiencia con otros, es importante destacar que al tener algún inconveniente en un servicio el cliente está más sensitivo a los mensajes que recibe y esta información la hará saber a otros si realmente recibió una solución satisfactoria a su problema .

Este tipo de contacto personal con los pasajeros afectados, ha permitido hacer del Departamento de Atención a Clientes un área de oportunidades y no simplemente un área de atención de reclamaciones, que es molesta incomoda y todos desearían que no existiera .

Dentro de las empresas que se dedican a la prestación de servicios, se ha manejado como parámetro que por cada cliente satisfecho se obtienen diez favorecedores más, y por otra parte de cada cliente insatisfecho, se pierden veinte posibles usuarios del servicio, Esta. estadística aunque no me fue posible documentarla si me consta en los años que he trabajado en empresas de servicio, se ha manejado para explicar a los empleados de la importancia de dejar a un cliente satisfecho con nuestra labor.

Cabe señalar las dificultades que se presentan al intentar transmitir los mensajes que la organización desea hacer llegar a sus clientes insatisfechos, debido a la situación en la que se presentan ante la empresa por el descontento al obtener la servicio, más que nada por la sencilla razón de que el Departamento de atención a clientes está obligado a recuperar la credibilidad de los usuarios y además convencerlos de continuar utilizando los servicios .

" . . . el mensaje que en gran parte crean y entregan a las relaciones ayuda a determinar lo que la gente piensa acerca de una compañía " (10).

Además de verse en la necesidad de recuperar la credibilidad de sus clientes, es imprescindible crear en ellos la llamada "conciencia" de que el tipo de servicio que se le ofrece es el mejor, de darle a conocer y convencerle de las cualidades del servicio, a fin de que el usuario se sienta satisfecho y en otras ocasiones que utilice el servicio tome sus debidas precauciones para evitar revivir la mala experiencia anterior.

Esta nueva experiencia provoca el que se dé un proceso comunicativo a través del flujo de los mensajes que emitirá el sujeto que fue afectado y obtuvo una buena respuesta por parte de la empresa; es decir, que esta nueva situación se difundirá a través de este tipo de fuente impersonal hasta los líderes de opinión quienes a su vez influyen en los demás mediante la comunicación de boca en boca y al darse a través de una fuente adecuada que beneficie la buena imagen de la empresa, se puede acelerar la difusión de buen servicio que presta la aerolínea aún en aquellos casos en que pudo fallar.

Este tipo de actividades se llevan a cabo con el único propósito de influir en las actitudes de los usuarios respecto del servicio, para que se inclinen favorablemente hacia los esfuerzos productivos de los que trabajan en la misma para brindar sus servicios de la mejor manera posible.

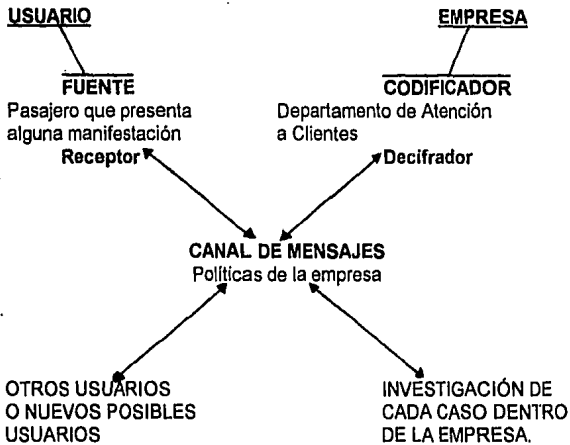
De tal suerte que la opinión que tienen sus usuarios es base fundamental para ofrecer, modificar, planear o controlar la calidad de los servicios que proporciona la empresa.

Así es como el Departamento de Atención a Clientes se convierte en una red de trabajo organizada para propiciar un flujo de mensajes significativos que se manifiestan de la siguiente forma:

**La fuente;** que viene a ser el pasajero afectado, **el codificador;** que es el propio Departamento de Atención a Clientes quien recibe la manifestación del usuario en sí; **el canal de mensajes** que proviene de las políticas de la propia empresa para dar solución a los problemas e inquietudes de los usuarios, **el decificador,** que también es el Departamento de Atención a Clientes, a través de la investigación que realiza para dar solución al problema y atender al pasajero de acuerdo a las circunstancias que se presenten y al acordar la conformidad del mismo, **el receptor;** obviamente es el pasajero afectado y otras posibles personas que al enterarse de la situación se suman a la actitud del clientes satisfecho o insatisfecho y por último **el retroalimentador** que es en sí el método utilizado para convencer al pasajero de que la situación que se presentó es circunstancial y el deseo de la empresa es brindarle un servicio de calidad, de acuerdo a lo que este espera del servicio que ha contratado y pagado, por lo que le ofrece otros satisfactores adicionales al mismo servicio en los casos en que a causado algún tipo de afectación para tratar de recuperar su fe en la empresa y con ello obtener también la lealtad que se pretende de sus favorecedores.



## RETROALIMENTACIÓN



De aquí que para la empresa los clientes de mayor importancia son los líderes de opinión, como directores, miembros de consejo de otras empresas, empresarios dedicados a los negocios, ejecutivos, miembros de empresas dedicadas a la prensa, publicidad, promoción, comercialización de productos, radio, televisión, cine y particularmente los medios impresos de difusión.

Estos últimos significan el éxito o el fracaso de cualquier empresa dedicada al servicio, pues prácticamente viven del uso que se haga de ellas y en ello va inmerso con mayor peso la opinión que tengan sus usuarios y las mayoría en relación a sus servicios de ello depende el que la utilicen o no.

Los mismos comunicados que emite el Departamento de Atención a Clientes deben ser claros, directos, lo más objetivos posibles y más que nada convincentes para el receptor. De este buen logro depende el obtener resultados provechosos o en forma contraria difundir más fallas de las que ya se habían presentado ante un pasajero afectado por irregularidades en el servicio.

La misma situación se presenta con los usuarios que envían sus comentarios , con sugerencias o felicitaciones a la empresa ; aunque no significaran la misma magnitud de éxito o fracaso como lo representa un error, si tienen sus particularidades en la obtención de nuevos clientes o en le plan de retener los que ya se tienen .

Una de las medidas de retroalimentación que podemos palpar con éxito, es al obtener respuesta de los pasajeros atendidos por afectaciones, en las que finalmente nos muestren su agradecimiento muchas de ellas simplemente por que se les ha respondido y su reclamación no paro en un vote de basura o simplemente nunca se le tomo la importancia que tiene para el usuario y muchas otras por el hecho de haber obtenido alguna compensación o pago directo en relaciona los daños ocasionados, dicha respuesta ha tenido que ser satisfactoria y convincente ante los problemas presentados .

Este tipo de retroalimentación sirve también a la empresa para estimular a su vez al personal en forma directa, con un agradecimiento por su buen desempeño y por que no, alentar a corregir los errores a quienes los hayan cometido, conocer cuales son sus carencias para desempeñar bien sus labores, formar nuevos equipos de trabajo en apoyo a estas posibles fallas y se abre un mundo de posibilidades de comunicación en busca de mejores resultados.

Esta labor también es desempeñada por el **Departamento de Atención a Clientes**, estableciendo con ello un proceso comunicativo con el flujo de mensajes estimulantes a nivel interno en la empresa y a su vez una señal de emergencia para identificar los aciertos y las fallas según sea el caso, labor que solo puede desempeñar un buen **comunicador** .

1. SIMPSON, Máximo. Teoría de los Medios de Comunicación. Colectiva  
Apuntes de clase. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Ciudad  
Universitaria, Octubre 1982.
2. McLUHAN, Marshal. La comprensión de los medios como las  
extensiones del hombre. Editorial Diana 1a. Edición abril de 1969, 7A.  
Impresión agosto de 1977. pp29.
3. McLUHAN, Marshal. La comprensión de los medios como las  
extensiones del hombre. Editorial Diana 1a. Edición abril de 1969, 7A.  
Impresión agosto de 1977. pp 422.
4. BOUDRILLARD, Jean. Crítica de la economía política del signo. Requiem  
los media. Siglo XXI Editores pp 194- 223.
5. ENZESBERG, Hans Magnus. Elementos para una teoría de los medios  
de comunicación. Cuadernos Anagrama número 35 1a. edición pp. 56
6. ECO, Humberto. Apocalípticos e Integrados en la cultura de masas.  
Editorial Lumen. Barcelona, " Cultura de masas y niveles de cultura ", pp 11-  
36.
7. GOLHABER, Gerald M. Comunicación Organizacional.  
Editorial Diana. 1a. Edición 1o. mayo 1984 , 2a. Impresión Mayo 1986  
, pp-423
8. ECO, Humberto. Apocalípticos e Integrados en la cultura de masas.  
Editorial Lumen. Barcelona, " Cultura de masas y niveles de cultura ", pp 39-  
78.
9. ALVAREZ, González, Maricela. Licenciada en Psicología Organizacional  
del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey . Apuntes  
tomados en clase del Diplomado en Administración de Empresas . Modulo III  
Factor Humano . Universidad de Aerovías de México, S.A. de C.V. México,  
D.F. julio 1992 .
10. BURT, Zollo . Los dólares y el sentido de las Relaciones Públicas.  
Nueva York. Mc Graw Hill Book Co. 1967 pp.8-9.

## Capítulo II

### a) Formación de la empresa

Para la aplicación y desarrollo de cualquier estudio sobre un proceso comunicativo se requiere de la narración de sus antecedentes; en este caso presento la historia de AEROMEXICO pues considero necesario exponerla para relacionarnos con la trayectoria de la empresa y las circunstancias en que se ha dado y el porqué de su existencia, con el único fin de estar en posibilidades de ubicarnos en el contexto que nos permita conocer como se da este proceso en el caso práctico que se expone en este trabajo y sus características.

Uno de los puntos que considero destacados en este proceso histórico, es el hecho de que Aeroméxico ha mantenido este nombre durante toda su existencia, aún cuando inició sus funciones en 1934 como una empresa de iniciativa privada en la que sus dueños trabajaron por el placer de volar y más tarde por el interés comercial que les motivaría a desarrollar nuevas estrategias para ampliar sus capacidades de servicio. Posteriormente formó parte de las propiedades de la nación, en el año 1959, y a pesar de haber adquirido una mala imagen en cuanto a servicios se refiere continuó con su mismo nombre comercial, pues la razón social sí ha cambiado por así requerirlo los registros necesarios para operar dentro de la industria. Ahora en 1993, es una empresa nuevamente de iniciativa privada con una tendencia diferente en cuanto a la calidad de los servicios que ofrece, en este proceso que inició en 1988 se destaca la importancia del cambio radical en la imagen que ahora tiene dentro de la industria aérea a nivel internacional.

Esto se podrá detectar en el caso práctico donde las encuestas de opinión y las siempre cuadradas estadísticas reflejan respecto a la opinión de sus usuarios actuales, muchos de ellos ya con la experiencia de malos servicios anteriores, en México, Estados Unidos y Europa.

La aviación es una industria nacida del deseo de volar como las aves y hoy en día es el medio de transporte más eficiente y rápido para trasladarse de un lugar a otro sin importar a que ciudades, países o continentes deseamos llegar. Si damos un vistazo a la historia de nuestras culturas prehispánicas, veremos que las alas simbolizaron el deseo de volar; se transformaron en la fuerza mítica que los aztecas dieron a sus dioses y personajes más importantes; ahora tenemos la fortuna de verlos representados en las zonas arqueológicas de diversas regiones de nuestro país.

Podemos afirmar que la inquietud de volar es casi tan antigua como el hombre mismo, los meso americanos en sus ritos empleaban plumas para escenificar al Dios Quetzalcóatl a la vez hombre, pájaro y serpiente; en los máximos rituales de los aztecas se empleaban plumajes exóticos e incluso la danza del volador fue una de las más significativas en nuestra historia; se dice que en las principales ceremonias religiosas los aztecas realizaban un desfile militar donde participaban sus mejores guerreros: jóvenes que vestían con plumas, empuñando lanzas y escudos, se cubrían la cara con una máscara para simular una cabeza de águila, representando sus deseos de volar y celebraban la danza de los caballeros águilas.

AEROMEXICO se identificó plenamente con este antecedente histórico de nuestros antepasados y empleó los símbolos para su propia imagen, de aquí surgió la idea de escoger al Caballero Águila como símbolo representativo de la línea aérea.

Al desarrollar este trabajo identifiqué situaciones particulares en cuanto a la imagen de la empresa al emplear los colores rojo y azul en sus orígenes, mismos que hoy en día utiliza, después de 54 años de haberse lanzado como línea aérea comercial.

El día 7 de noviembre de 1932, Excélsior publicó una gacetilla que impulsaría el comienzo y desarrollo de la nueva aerolínea; textualmente decía: "muy en breve comenzará la urbanización del balneario de los hornos, la cual se propone llevar a cabo la compañía impulsora Acapulco construyendo al mismo tiempo diez residencias veraniegas más, las cuales vendrán a sumarse a las existentes en ese pintoresco lugar. Dicho balneario será muy pronto el atractivo principal del puerto para los turistas y gente de buen gusto porque ahí encontrarán todo el confort necesario para pasar las cortas y largas temporadas". (1)

Efectivamente, Acapulco es el puerto de México más antiguamente conocido a nivel mundial y en aquellos tiempos fue un paraíso a solamente dos horas de vuelo, para quienes tenían las posibilidades de viajar por avión.

Aunque para el año 1932 los iniciadores de la aerolínea arriesgaron y probaron sus capacidades, tuvieron grandes fracasos, en aquel entonces los pilotos volaban por el país prestando toda clase de servicios: transporte de correo, de carga y de pasajeros, trabajos publicitarios de fotografía aérea y de prospecciones geográficas; incluso en ese tiempo se dieron los famosos vuelos de placer y de tosferina, pues se tenía la creencia que esta enfermedad de la garganta se aliviaba al viajar en avión.

De esta forma se iniciaron los servicios aéreos en el aeropuerto internacional de la ciudad de México hasta los años sesenta, los pilotos hacían cualquier cosa que les permitiera por lo menos cubrir los gastos de combustible de los equipos y más que nada la oportunidad de formar una empresa propiamente dicha, lo cual se logró hasta el año 1934.

Aeronaves de México, S.A. de C.V. inició sus actividades en el año de 1934 los miembros del consejo de administración fueron banqueros, comerciantes e industriales; la forma de darse a conocer en el mercado fue a través de los principales diarios, las notas del mundo de la aviación -que en aquel entonces iniciaba su vida comercial-, fueron publicadas en los principales diarios del país, a la fecha sigue siendo una de las más importantes fuentes de información a nivel masivo; cuando el relanzamiento de AEROMEXICO como empresa privada en octubre de 1988 también este tipo de información fue de suma importancia, sirvió como base para la nueva empresa en la industria aérea cuya razón social es ahora Aerovías de México, S.A. de C.V.

#### **b) AERONAVES DE MÉXICO, S.A. DE C.V. como empresa privada 1934-1959**

En septiembre 14 de 1934, surge en la industria de la aviación comercial al realizar su primer vuelo MEXICO-ACAPULCO-MEXICO, a través de la ruta Balbuena, Chalco, Cuautla, Iguala y Chilpancingo. El vuelo tenía una duración de una hora 40 minutos y un costo de 30 pesos sin llevar equipaje; en aquel tiempo el viaje por carretera duraba dos días, por lo que para la gente de clase alta, el tener la posibilidad de llegar en dos horas por avión resultaba extraordinario.

El señor Antonio Díaz Lombardo, hombre de negocios comprendió que era imprescindible contar un medio de transporte rápido y eficiente, decidió crear una compañía que se encargara de prestar servicio regular entre México y Acapulco; se alió de su hermano Isidro Díaz Lombardo, quien como licenciado en derecho tenía a su alcance las posibilidades de tramitar ante las autoridades de comunicaciones de aquel entonces, un permiso experimental, fue Isidro quien incluso propuso el nombre de la empresa como Aeronaves de México.

El día 7 de noviembre de 1934 se constituyó legalmente la empresa con 100 acciones nominativas de mil pesos cada una, siendo el principal accionista don Antonio Díaz Lombardo.

El desarrollo de la empresa y el deseo de maximizar su valor, propició su crecimiento; pronto se interesaron por abrir nuevas rutas al sureste y el 31 de Mayo del mismo año Aeronaves de México compró la empresa Transportes

Aéreos del Pacífico. Don Antonio Díaz Lombardo había sido director del Banco de Transportes en el año 1934, conocía las necesidades del país en este campo y sabía que el aerotransporte era la única respuesta inmediata para satisfacer los requerimientos de muchas regiones de nuestro país en las que el único transporte era el ferrocarril con sus respectivas limitaciones.

En el año 1935, se adquirieron concesiones para transportar pasaje, correo y express para Acapulco, así como algunos permisos experimentales y otras autorizaciones para nuevas rutas altamente comerciales, vislumbraron la necesidad de comunicar al país y lograr una mayor actividad productiva entre los estados de la república.

En la ciudad de México se detectó la necesidad de impulsar los sistemas de transporte ante las exigencias de las circunstancias de la época, pues se afirmó que sin transportes no hay progreso. En los años cuarenta el mundo vivió una etapa decisiva que influyó en la historia de la aviación universal: la segunda guerra mundial, en la que la aeronáutica resultó triunfante a pesar de los trágicos efectos de la conflagración, pues las ventajas de los avances tecnológicos alcanzados por la aviación militar se aplicarían a la aviación civil.

Al terminar la segunda guerra mundial los constructores de aviones ofrecieron al aerotransporte aparatos más grandes, veloces, cómodos y seguros lo que permitió a la aviación comercial crecer a pasos agigantados; se hicieron posibles las rutas transoceánicas y aunque durante la guerra hubo gran escasez de material de vuelo y refacciones, muchos talleres se hicieron auto suficientes hasta donde era posible, incluso en nuestro país llegaron a producirse algunas refacciones.

El 3 de enero de 1941 Aeronaves de México estaba en posibilidades de incorporar aviones bimotores a su flota, mostrando a la Secretaría de Comunicaciones sus capacidades para mejorar el servicio aéreo e incluso comprometiéndose a mejorar y dar mantenimiento a los distintos aeropuertos que operaban en aquel entonces en las rutas de Acapulco, Mazatlán y La Paz. Posteriormente se asociaron con la línea American Airlines para adquirir nuevos aviones, motores y refacciones; pronto la empresa recibió el primer Boeing 247 el cual operó la ruta México-Acapulco, contaba con capacidad para 10 pasajeros y la cabina era más cómoda que los primeros pequeños aviones que se utilizaron.

Como dato curioso vale la pena mencionar que los alimentos que se llevaban a bordo para estos viajes eran solo para casos de emergencia pues se atravesaban zonas selváticas y montañosas, aisladas de la civilización y en caso de producirse un simple aterrizaje de emergencia que se considerara necesario en alguna operación, el rescate tomaba varios días, por ello la Secretaria de Comunicaciones y Obras Públicas exigía la existencia de los alimentos

emergentes en los aviones mono motores para 5 personas o más, llevaban cajas que contenían:

- 6 latas de leche evaporada marca "águila"
- 6 latas de jamón endiablado
- 1 caja de 12 pastillas de consomé
- 8 tabletas de chocolate
- 1 paquete de galletas
- 3 cajetillas de cigarros
- 2 cajas de cerillos y 12 paquetes de azúcar

Ahora este es un servicio extra de cortesía de las aerolíneas en todos sus vuelos, el cual varía de acuerdo a la ruta, horario y duración de sus vuelos. Durante el año de 1942, Aeronaves de México compró la empresa Servicios Aéreos Jesús Arabia la cual contaba con el permiso para unir a la ciudad de México con el puerto de Veracruz y sumo a su flota dos aviones douglas C-39 conocidos en México como DC 2 y medio. Al final de año adquirió la compañía Taxi Aéreo de Oaxaca para abrir también esta ruta a su favor.

Para febrero del 43 se abrió la ruta México-La Paz-Hermosillo bajo la autorización de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas y el visto bueno de la primera línea aérea de México (Mexicana de Aviación) quien tenía prioridad sobre los permisos de las rutas por el poderío y capacidades con las que contaba en aquel entonces, toda vez que contaba con la mayor parte de las concesiones de las rutas que se manejaban en ese tiempo.

En junio de 1946 fueron autorizadas varias concesiones para Aeronaves de México, debido al desarrollo que había alcanzado, para diciembre del mismo año se fundó el sindicato nacional de trabajadores de Aeronaves de México. En 1949 entro en servicio el primer DC-4 que operara en nuestro país, era un avión de 4 motores y tenía capacidad para transportar 46 pasajeros de la ciudad de México al puerto de Acapulco. A los 16 años de servicio ininterrumpido en esta ruta, Aeronaves de México se consolidó en diversas rutas del país.

Los Estados de Sinaloa, Sonora y Baja California encontraron en la aerolínea un importante soporte para su promoción comercial y desarrollo turístico, la agricultura, la ganadería, la minería, la industria maderera y muchas otras actividades productivas fueron las principales bases económicas de estos estados. Conforme se incorporaban aviones más grandes y en mayor número debían cancelarse las escalas en las poblaciones pequeñas, aunque siempre se procuró tener las posibilidades de llegar al mayor número de regiones posibles a través de las aerolíneas de menor capacidad, que funcionaban con aviones pequeños.



Para 1951 se inauguraron dos aeropuertos importantes de nuestro país, el de Guadalajara y el de Tijuana, lo cual propició mayor número de vuelos, al igual que en 1952 abrió sus servicios el aeropuerto de Mazatlán todos ellos propiedad del Gobierno de México.

El 8 de abril de 1951 se constituyó Radio Aeronáutica Mexicana, S.A. de C.V. con aportaciones de todas las líneas aéreas mexicanas y extranjeras, a partir de esta fecha se encargaría del control del tránsito aéreo, meteorología, telecomunicaciones aeronáuticas y ayudas a la navegación aérea en la República Mexicana. Este es un acontecimiento de suma importancia toda vez que anterior a esta fecha cada línea aérea tenía que operar bajo sus propias capacidades.

En este año se unió a Aeronaves de México la empresa Líneas Aéreas Mexicanas Unidas, S.A. LAMSA y para el año 1953 se une también la empresa Aerovías Reforma, S.A. lo cual incrementó su flota y rutas de destino.

Para el año 1954 la aerolínea era ya una de las dos más importantes del país, tanto por sus propios recursos como por la paulatina incorporación de pequeñas aerolíneas. El transporte aéreo tiene alta responsabilidad financiera por los altos costos que implican los equipos de vuelo, además de los aeropuertos y las operaciones en sí de los equipos, por lo que solo las empresas grandes pudieron prosperar dentro de la industria.

En este mismo año Aeronaves de México operaba en 26 plazas diferentes y estrenó sus oficinas en el nuevo edificio del aeropuerto central de la ciudad de México y a mediados de este año, puso en funcionamiento sus instalaciones de mantenimiento para dar servicio a su flota. En 1956 comenzó un proceso de internacionalización: el 11 de abril se solicitó la titularidad de las rutas Acapulco-Los Ángeles directo y México-Nueva York con posible escala en Nueva Orleans.

El 6 de diciembre Antonio Díaz Lombardo solicitó a la Secretaría de Comunicaciones los derechos exclusivos de la ruta México-Nueva York respaldándose en los estados financieros de la empresa que ya contaba con una flota de 25 aviones. En mayo de 1957 México y Estados Unidos, firmaron el convenio provisional para transporte aéreo y Aeronaves obtuvo los permisos correspondientes para volar sus primeras rutas internacionales. El total de empleados ascendía a 1,547 personas entre el administrativo, personal de tráfico, ventas, radio-comunicaciones, ingeniería, operaciones de tierra y personal del extranjero. La planta de pilotos era de 59 capitanes y 70 copilotos, con una experiencia de 10,000 a 15,000 horas de vuelo.

En enero de 1958 Aeronaves de México compró tres aviones más L-749 con 68 asientos; el 28 de julio los accionistas de la compañía adquirieron la parte de capital de Pan American para hacer a la empresa totalmente de capital mexicano.

**c) AERONAVES DE MÉXICO, S.A. DE C.V. como empresa paraestatal  
1959-1988**

En 1959 AEROMÉXICO cumplió 25 años de existencia en la industria aérea, había absorbido a otras empresas y se destacó como una empresa sólida con capacidad y solvencia económica suficiente para competir dentro de su ramo. De ahí en adelante la historia de la empresa, sus operaciones y su manejo estaría paralelamente ligado al cambio por sexenios del Gobierno y terminaría por adaptarse a las demandas y modificaciones que el Estado le requiriera.

Un acontecimiento importante que interviene en la historia de la empresa es el movimiento de los pilotos, quienes unieron esfuerzos para ser reconocidos como Asociación Sindical de Pilotos y Aviadores (ASPA), en la cual se integraron los pilotos de las cuatro principales líneas aéreas de aquella época, Aeronaves de México, Compañía Mexicana de Aviación, Tigres Voladores y Guest Aerovías de México. El presidente López Mateos envió a la Cámara de Diputados un proyecto de enmienda a la Ley Federal del Trabajo; así se confirmó por derecho lo que ya existía de hecho y se hizo posible el registro de ASPA.

El crecimiento de la empresa, el interés por obtener las concesiones y permisos para operar nuevas rutas, con el propósito de hacer que la empresa fuera competitiva a nivel internacional, además de los intereses particulares del Gobierno en la empresa, propiciaron un cambio radical en Aeronaves de México.

Los directivos de la empresa vieron en el Estado un fuerte apoyo para la industria, a la vez que se sintieron presionados a ceder sus bienes en un clima de tensión y competencia, estos factores propiciaron el cambio el día 28 de julio de 1959, Aeronaves de México es declarada patrimonio nacional; este acontecimiento se dio por decreto presidencial cuando el licenciado Adolfo López Mateos adquirió en favor de la nación todas las acciones y bienes con la propiedad absoluta de la empresa y el trazo de su futuro.

De tal manera que inició una nueva etapa para Aeronaves, se integró un nuevo Consejo de Administración encabezado por el ingeniero Walter Buchanan. Fue la primera línea aérea paraestatal que concilió las peticiones de los pilotos y firmó un contrato colectivo de trabajo con ASPA, dio así reconocimiento a la personalidad jurídica de esta asociación, lo cual fue aprobado por el secretario

del trabajo licenciado Salomón González Blanco; el día 13 de noviembre de 1959 iniciaron las actividades formales de los pilotos para esta empresa del gobierno.

Después de haber adquirido varias pequeñas empresas aéreas, en diciembre de este mismo año se decidió estandarizar el CABALLERO ÁGUILA emblema de la compañía, con sus plumas y perfil perfectamente delineado, fue pintado en plano vertical en las colas de todos los aviones y en ambos lados de la parte delantera del fuselaje; adoptando en esta imagen los colores naranja que tendrían vida hasta la reprivatización de la empresa.

Como dato curioso cabe mencionar que fue un técnico mexicano empleado de esta empresa quien por esta época contribuyó a la aviación mundial con su idea original de iluminar con una lámpara especial los emblemas en las colas de los aviones, lo cual permite identificar la procedencia del avión desde tierra aún en la obscuridad de la noche.

En forma complementaria y para darle un sentido nacionalista se decidió bautizar a cada avión con nombres de guerreros aztecas característico de la época prehispánica de nuestro país. En la década de los sesenta el uniforme de las sobrecargos era un traje sastre de dos piezas en color negro con filos naranja, blusa blanca y mascada con estampados del caballero águila en tonos de naranja, además de usar un sombrero tipo gorro negro con un botón grabado con el nuevo símbolo de la empresa.

El 20 de septiembre de 1960 se incorporó a Aeronaves de México la empresa Aerolíneas Mexicanas, S.A. fundada y dirigida por el señor Rubén Alcántara, tenía concesión de las rutas entre México y Zihuatanejo, Matamoros, León y San Luis Potosí, entre otras, todo su personal pasó a formar parte de Aeronaves y las oficinas generales de la compañía se trasladaron al Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM).

La era del jet -como fue denominada por la industria aérea- dio inicio en los años sesenta, los avances tecnológicos aplicados a la aeronáutica revolucionaron el mundo del transporte aéreo, los equipos cuatrimotores (es decir de cuatro turbinas), hicieron posibles los vuelos transoceánicos sin escalas, además con lujo de comodidades y de mayor seguridad para el viajero.

Aeronaves de México adquirió tres equipos DC-8 para cubrir las rutas a los Estados Unidos y Canadá, con capacidad para transportar 118 pasajeros volaban a una velocidad de cerca de 900 kilómetros por hora. En marzo de 1961, con tres DC-6 se amplió la flota de estos cuatrimotores a nueve unidades, permitiéndose abrir dos nuevas rutas internacionales a una Tucson, Arizona vía Guadalajara, Culiacán, Ciudad Obregón y Hermosillo, y una segunda a San Antonio, Texas vía Mazatlán, Torreón y Monterrey.

La incorporación de empresas pequeñas hizo grande a Aeronaves de México, así en febrero de 1962 la empresa Trans Mar de Cortés pasó a formar parte de la misma con las rutas La Paz, Tijuana, Loreto, Santa Rosalía, Guaymas y Hermosillo; esta empresa estaba próxima a recibir los primeros DC-8 en su versión mejorada, con capacidad para 100 pasajeros en clase turista y 20 de primera Clase. Para utilizar estos aviones se enviaron cinco tripulaciones a capacitarse a Estados Unidos, así el día primero de julio del mismo año, entraron en servicio para la ruta México-Nueva York.

La misma suerte de Trans Mar de Cortés, la sufrió Guest Aerovías de México al quebrar económicamente. Por instrucciones del Gobierno, Aeronaves se hizo cargo de los servicios; teniendo las rutas México-Panamá, Caracas, Bogotá, Miami, Madrid y París.

La integración del personal fue dándose por etapas pues ya existían dos sindicatos ASPA Asociación Sindical de Pilotos Aviadores y ASSA Asociación Sindical de Sobrecargos Aviadores y en ambos existían cargos y jerarquías de tipo administrativo, que había que respetar y unificar.

El DC-8 "Tenochtitlán" fue testigo de las múltiples giras del presidente Adolfo López Mateos, podríamos hacer mención del vuelo México-Bermudas, haciendo escala en Burdeos, París donde se rentó un Caravelle de Air France para los viajes en Europa a Belgrado, Varsovia, Amsterdam, Bruselas y Frankfurt, donde la comitiva abordó nuevamente el DC-8 de Aeronave para llegar a la ciudad de México; este avión tenía dos escudos nacionales en el fuselaje que lo identificaban como avión presidencial al servicio del poder Ejecutivo.

Con el vuelo México-Miami-Madrid, en abril de 1963, Aeronaves restauró la ruta comercial a Europa, con una duración aproximada de 12 horas de vuelo, marco un avance significativo para la empresa en aquella época, puesto que fue la única línea aérea que unía directamente a La Florida con Europa.

Durante los dos meses siguientes se trabajó en la reestructuración de rutas y frecuencias; se produjeron cambios positivos, puesto que el Gobierno tenía como cometido primordial comunicar al país mediante la transportación aérea, con lo cual apoyaría la economía a través de las distintas industrias de la República Mexicana. El día 10 de julio del mismo año, se incluyeron todas las concesiones conferidas a Aeronaves de México por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, simplificando en un solo movimiento el procedimiento administrativo de la empresa y las autoridades de aeronáutica; dentro de los primeros programas de adiestramiento que iniciaba Aeronaves de México en su propio hangar, se construyó una replica de la cabina de un DC-8, la cual permitió capacitar a un gran número de tripulaciones de la empresa.

En esta época las rutas de vuelo en forma directa eran poco comunes, por lo que el día 14 de agosto de 1964 fue todo un acontecimiento al iniciar la ruta México-Tijuana-México empleando los aviones DC-6.

Acontecimientos como ferias, congresos, convenciones, etcétera, provocaron el abrir rutas temporales directas; ejemplo de ello fue la Feria del Hogar en Ciudad Juárez durante los meses de septiembre y octubre, en los que Aeronaves de México cubrió el vuelo directo México-Ciudad Juárez-México. En general este tipo de acontecimientos eran solicitados a través de los Estados y por convenir a los intereses del Gobierno, se tenía el apoyo incondicional para realizar las modificaciones necesarias que les permitiesen operar libremente.

Para 1964 Aeronaves cumplió 30 años de existencia, siendo la segunda línea aérea del país al servicio del Estado. Si comparamos desde su inicio podremos comparar su crecimiento después de treinta años; nació con dos pequeños aviones monomotores, una planta de cuatro pilotos, unos cuantos mecánicos, un par de empleados administrativos y de operaciones, con una única ruta México-Acapulco, después de 30 años contaba con 2,980 empleados, una red de rutas cuya extensión en un solo sentido era de 45,000 kilómetros. En el transcurso del año 1964 transportó 673,329 pasajeros, daba servicio a 32 ciudades de la República Mexicana; Acapulco, Cananea, Casas Grandes, Ciudad Valles, Ciudad Victoria, Culiacán, Durango, Guadalajara, Guaymas, Hermosillo, La Paz, León, Loreto, Los Mochis, Matamoros, Mazatlán, Mexicali, México, Monclova, Monterrey, Nogales, Saltillo, San Luis Potosí, Santa Rosalía, Tijuana, Torreón, Piedras Negras y Zihuatanejo, en total 29 ciudades.

Ese mismo año la 22a. Conferencia General Mundial Aérea, constituyó un acontecimiento para la industria en México, la IATA (International Air Transport Association) organismo en el cual se agrupan todas las líneas aéreas, agrupaba cien aerolíneas de todo el mundo y eligió como sede a la ciudad de México para llevar a cabo este evento.

Las rutas de Aeronaves llegaron a abarcar los centros turísticos más importantes del país en esta época; las principales ciudades industriales, mineras y ganaderas; algunas plazas fronterizas, llegó a ser una empresa con solides financiera que contribuyó al desarrollo del país en todas sus manifestaciones económicas. En lo que se refiere al extranjero, sus rutas abarcaron algunas ciudades de España, Canadá, Estados Unidos, Centro y Sur de América. El Gobierno mexicano aceptó y promovió sus programas de desarrollo especialmente en la ampliación de la flota con aviones exclusivamente de tipo jet. El Comité organizador de los Juegos Olímpicos de 1968 que tendrían a México como escenario, designó a Aeronaves de México como el transportista oficial, por lo que los aviones de la flota fueron identificados con el emblema simbólico de los aros olímpicos.

Aeronaves de México fue la primera línea mexicana al servicio del Estado, para entonces no se concebía a ningún país sin transporte aéreo. Las características de la empresa estarían identificadas por la necesidad de comunicar vía el transporte aéreo a nuestro país en pleno desarrollo con gran superficie territorial y con una industria turística de importancia primaria para la aportación de divisas.

En cuanto al servicio brindaban mayor seguridad, confiabilidad y comodidad a sus usuarios, existían grandes inversiones en equipos nuevos y capacitación del personal operativo, es decisión del Estado que la aerolínea se desprenda en buena parte del sentido comercial de las empresas privadas en pro de su aportación a las necesidades de múltiples regiones y ciudades, pues es esencial en la marcha productiva del país.

Las funciones de la empresa hacia el Estado se pueden percibir con acontecimientos como en enero de 1966 el viaje del entonces presidente de la República Gustavo Díaz Ordaz, quien realizó una gira por los países centroamericanos: Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.

Por otra parte fue la época de logros técnicos como el hecho de reducir el tiempo de vuelo en un DC-9 a nueve horas y ocho minutos de vuelo efectivo en la ruta México-Miami-Madrid, en el primer vuelo de esta ruta viajaron como invitados el secretario de Comunicaciones y Transportes, ingeniero José Antonio Padilla Segura, el director de Aeronáutica Civil, ingeniero Ramón Pérez Morquecho; el entonces secretario general de ASPA, capitán Francisco Vallina Tavares, y otras personalidades de los medios oficiales y turísticos.

Para enero de 1967 Aeronaves e Iberia firman un convenio para ofrecer un vuelo diario entre México y Europa. En este mismo año inició la operación de la ruta México-Washington con aviones DC-8. En mayo del 68 se instaló el sistema de simuladores de vuelo para aviones DC-8 y DC-9 totalmente computarizados, con lo cual redujeron el costo de adiestramiento, además de los propios riesgos que implicaba en esa época mediante la estandarización de los procedimientos que debían aplicarse en la operación de estos equipos, con disponibilidad de tiempo, adiestramientos periódicos y programación oportuna de los cursos.

En materia de aeropuertos se dice que el sexenio 1964-1967 fue el más fructífero, toda vez que las necesidades de los nuevos equipos tipo jet, propiciaron el interés prioritario de contar con aeropuertos de mayor capacidad, seguros y eficientes en toda la república Mexicana, la secretaria de Comunicaciones y Transportes, junto con la secretaria de Obras Públicas se encargaron de proporcionar las facilidades para realizar las modificaciones y mejorías en cada uno de los aeropuertos de nuestro país.

En 1970 Aeronaves de México lanza su campaña "México Primero" con la cual se apoyó el seminario de ventas que demandaba de los gerentes de Ventas de México, Canadá, Estados Unidos, Europa, Centro y Sudamérica, lograr la cifra de mil millones de pesos mediante la promoción del turismo nacional. Se prepararon películas para televisión, documentales para cine, carteles y anuncios para los medios impresos.

A raíz de la renuncia del director general ingeniero Jorge Pérez y Bourás, el Estado salda un pasivo de cinco mil millones de pesos que pesaba sobre las finanzas de Aeronaves, nombra como director general al ingeniero Raymundo Cano Pereira, con el compromiso de hacerla rentable al equilibrar sus finanzas.

Inicia por cambiar el sistema de reservaciones que era muy anticuado; mermaba el servicio y propiciaba baja productividad, al mismo tiempo se realizan modificaciones a la imagen corporativa de la empresa a fin de lograr un diseño moderno que significara que la empresa seguía creciendo con dinamismo y buen desempeño, utilizo los mismos colores corporativos, se estiliza el logotipo con un diseño más moderno y se cambia el nombre comercial al de AEROMEXICO. Para los uniformes de sobrecargos, se modificaron los colores a azul marino y naranja, mismos colores que su utilizaron al iniciarse la empresa y se utilizan en la nueva Aeroméxico, como se verá en la reprivatización.

El 7 de marzo del 72 se inició el vuelo del DC-8 con destino al Japón en el cual viajó el entonces presidente Luis Echeverría Alvarez, en abril viajó a Perú y Chile y en junio a Washington, DC. En este año aumento un 19% el número de pasajeros transportados 1,843,544 la cifra más alta en la historia de la compañía hasta sus cincuenta años de existencia.

El día 29 de marzo de 1973 comenzó el primer viaje presidencial que operaba Aeroméxico al rededor del mundo, el avión DC-8 designado con el nombre de "Puebla" fue acondicionado para realizar un viaje de 33 mil kilómetros, llevaba una mesa de trabajo, sala de fumar, guardarropa y vestidor, que dejaban espacio para 88 personas mas; hizo escala en Ottawa, Manchester, Londres, Bruselas, París, Moscú, Irkuts, Pekín, Shangai, Wake, Honolulu y México.

En abril del 73 llegó el primer avión DC-10 de largo alcance, que tiene capacidad para 301 pasajeros, lleva equipos de proyección de películas y la distribución de asientos con dos pasillos de acceso, el avión más grande de la época, lo llamaron el nuevo gigante de la aviación mexicana y fue bautizado con el nombre de "Ciudad de México". Su primera ruta fue México-París con escalas en Miami y Madrid; que a la fecha continua operando.

Asimismo en el periodo de dirección del ingeniero Cano se instaló el sistema de reservaciones SARA (Sistema Automático de Reservaciones Aeroméxico) consta de un conmutador automático con 50 líneas troncales, las cuales se conectan a 50 pantallas que proporcionan la información sobre cada uno de los vuelos de Aeroméxico en forma casi instantánea, logró así su segundo propósito; automatizar el sistema de reservaciones. Al mismo tiempo se optimizaron las rutas existentes a fin de adecuar nuevos procedimientos para reducir costos y propiciar el mejor desempeño y utilización de los equipos acordes con la demanda real, de tal forma que con la disponibilidad de equipo se incrementaron los servicios más rentables.

El día 8 de Julio de 1975 el presidente Luis Echeverría Alvarez inició una gira por países de América, África y Asia; Guyana, Senegal, Argelia, Irán, India, Sri Lanka, Tanzania, Kuwait, Arabia Saudita, Egipto, Israel, Jordania, Trinidad-Tobago y Cuba, el avión recorrió en total 53,504 kilómetros. En noviembre el presidente Echeverría Alvarez viajó a Guatemala.

Para este mismo año Aeroméxico tenía un vuelo diario directo México-Cancún, centro turístico comercial que con apoyo gubernamental comenzaba a alcanzar fama mundial.

Uno de los personajes que trascendieron en la historia de la empresa fue el ingeniero Raymundo Cano a quien en febrero de 1976 se le rindió un homenaje por sus 30 años de servicio como director de la empresa; además fue distinguido por el Instituto Internacional para el desarrollo económico, al otorgarle uno de los tres trofeos anuales "Hércules de Oro" para distinguirlo como una personalidad del aerotransporte mundial, por su contribución al desarrollo de la aviación comercial.

Cabe mencionar que de los tres objetivos que se planteó solo uno no pudo cumplir por razones que él manejaba como obvias, textualmente dice: "...varias veces casi rozó los números negros, pero muchos factores de la empresa y del medio aeronáutico mundial, lo impidieron".

En diciembre de 1976 toma el cargo de director General de Aeroméxico, el licenciado Pedro Vázquez Colmenares, en una ceremonia presidida por el secretario de Comunicaciones y Transportes, licenciado Emilio Mújica Montoya.

El licenciado Vázquez Colmenares fue director de ASA, (Aeropuertos y Servicios Auxiliares) por lo que se le consideraba la persona indicada para dirigir Aeroméxico, debido a su experiencia dentro de la industria aérea.



Durante este sexenio el entonces presidente de la república, José López Portillo compro aviones para el servicio del Estado Mayor Presidencial, Aeroméxico dejó de ser el transportista oficial del mismo. Así se dio fin a la disyuntiva que existía entre las dos principales opiniones acerca de la empresa; algunos consideraban que era un prestigio nacional en internacional el estar al servicio del Gobierno y otros pensaban que dicha situación se veía reflejada en la economía y mala imagen de la compañía, por la frecuente distracción de equipo vital en el servicio al público.

En marzo de 1977 la Dirección de Aeronáutica Civil autorizó varias de las opciones para las rutas que Aeroméxico y Mexicana venían solicitándole de acuerdo con el propósito de ambas de mejorar la participación en los mercados internacionales, para este entonces se veía claro que las rutas que operaba una aerolínea no eran operadas por la otra, existía un mercado respecto por los servicios que ambas prestaban sin existir con ello competencia comercial alguna.

Bajo la dirección de Vázquez Colmenares se dio inicio al programa de reestructuración de la compañía cuyo objetivo primordial era poner números negros a sus estados financieros. El primer paso era optimizar las rutas para hacerlas más productivas, así lograr aumentar los factores de ocupación y productividad de la flota, tanto en las rutas nacionales como en las internacionales.

Se reorganizó la dirección comercial a cargo del señor Sigfrido Paz Paredes, los programas y estrategias de ventas debían incrementar el número de pasajeros que utilizaran sus servicios. La dirección técnica se comprometió a tener lista la flota en optimas condiciones para disminuir las cancelaciones y demora de los vuelos, el propósito de ambas direcciones fue mejorar la imagen de la empresa.

Para el 11 de enero de 1979 la empresa había tenido algunos logros e incrementaron la flota con seis aviones DC-9 serie treinta, un paso importante pues la flota ya existente estaba siendo obsoleta y vieja casi en su totalidad.

El día 25 Aeroméxico daría servicio al Papa Juan Pablo II, cardenal polaco Karol Wojtila, en su primera visita a nuestro país. En marzo de este mismo año se dio un acontecimiento importante en la historia de la industria aérea de México, Aeroméxico y Mexicana de Aviación con un número igual de acciones dieron origen a la empresa Datatronic, S.A. de C.V. a fin de compartir los servicios de teleinformática, sistemas de datos, equipos de computación y terminales programables.

Durante noviembre Aeroméxico incrementó en forma considerable el número de vuelos en las zonas de mayor demanda, con motivo de la temporada turística, el interés por incrementar sus ventas es notorio en esta etapa de la empresa pues el propósito principal para 1980 y 1981 era lograr la autosuficiencia económica;

situación que se vio bloqueada por la renuncia a la dirección de la empresa del licenciado Vázquez Colmenares quien el 25 de marzo de 1980 fue designado candidato a la gubernatura del gobierno de Oaxaca.

El día 26 de enero de 1979, aterrizó en el aeropuerto internacional de la ciudad de México el avión DC-10 equipado especialmente para dar el servicio necesario a su Santidad el Papa Juan Pablo II, cardenal polaco Karol Wojtila, evento de gran trascendencia para los católicos de nuestro país. El Papa había recibido un boleto simbólico con el nombre de Giovanni Paolo II con el itinerario de viaje Santo Domingo - México - Roma en el vuelo AM-01 y el día 30 de enero el Papa viajó de México a Guadalajara a bordo de un DC-8 de nombre "Guanajuato", al igual que a su llegada, su despedida el 31 de enero fue impresionante por la participación de miles de personas devotas que dieron seguimiento a todo su recorrido por las ciudades de Puebla, Guadalajara, Oaxaca y Monterrey de la República Mexicana.

Para marzo 25 de 1980, al renunciar Pedro Vázquez Colmenares a la dirección de la aerolínea, el entonces presidente de México señor José López Portillo propuso como nuevo director al licenciado Enrique M. Loaeza Tovar lo cual fue aprobado por el Consejo de Administración. Loaeza Tovar hijo del entonces funcionario de la secretaria de Comunicaciones y Transportes y jurisperito especialista en Derecho Aéreo Enrique Loaeza Garay, muy joven inicio su servicio en la aerolínea prometiendo como buen funcionario de gobierno mantener en un plano ascendente la economía de la empresa porque estaba consciente de la importancia social y económica de la empresa en el desarrollo integral del país.

En Mayo del mismo año se firmaron las escrituras constitutivas de la compañía Turbo reactores, S.A. en la que participan de sus acciones Aeroméxico, Mexicana, Nacional Financiera y la filial de Pratt & Whitney, United Technologies, dan servicio de mantenimiento y reparación de turbinas de los mejores aviones que entonces se tenían en la ciudad de México. El 18 de mayo el licenciado José López Portillo inauguró las oficinas de Aeroméxico en París, las cuales se encontraban junto al teatro de La Opera; a este evento asistieron los secretarios de Turismo Guillermo Rossel de la Lama y de Comunicaciones y Transportes, licenciado Emilio Mújica Montoya, así como el entonces director general de Aeroméxico licenciado Enrique M. Loaeza.

El día 2 de abril de 1980 llegó al aeropuerto internacional de la ciudad de México el primer avión DC-9 de los nueve adquiridos en este año lo cual incrementó favorablemente la flota de Aeroméxico y le permitió abrir nuevas rutas, además de aumentar los números de vuelos que actualmente prestaba en sus distintas rutas. Para mayo del 80 se inauguró la sala de pilotos realizada en conjunto por Aeroméxico, Mexicana de Aviación y ASPA (Asociación Sindical de Pilotos Aviadores, esta sala fue instalada sobre el estacionamiento de pilotos del aeropuerto de la ciudad de México.

Al iniciar el año 1981 además de haber realizado nuevos cambios en los miembros directivos de Aeroméxico, cabe mencionar que entre los cuales se estaría como subdirector de desarrollo comercial al arquitecto Pedro Cerisola Weber, quien posteriormente sería el iniciador del nuevo Aeroméxico. En este mismo año se realizaron una serie de cambios en la imagen corporativa de la empresa, se simplificó el emblema del caballero águila en todas sus presentaciones, se modificó el tamaño de la franja color naranja, se cambió totalmente la tipografía del nombre comercial Aeroméxico y el uniforme de las sobrecargos diseñado por Nina Ricci.

En este mismo año Aeroméxico decide trasladar parte de su flota a los aeropuertos de Mérida, Guadalajara y Monterrey en los cuales algunos de los aviones descansarían pernoctando equipo y tripulaciones de acuerdo a las necesidades de operación de los vuelos. Esto permitiría un mayor aprovechamiento en la capacidad de oferta pues estas tres ciudades representan el mayor número de pasajeros para la empresa.

En el transcurso del año 1981 fueron transportados 5 millones 538 mil pasajeros con un factor de ocupación de 62.59% de los equipos y se obtuvieron ingresos por 11 mil 740 millones de pesos.

Aeroméxico en este año contaba con 9787 empleados, dio inicio un nuevo centro de cómputo de mayor capacidad al anterior de reservaciones, en esta ocasión el centro de cómputo apoyaría diversas áreas de la empresa con una avanzada infraestructura para los sistemas de información, de operaciones y los propiamente administrativos; a partir de estos nuevos recursos se automatizaron y sistematizaron diversos servicios a pasajeros, como lo fue la emisión de itinerarios y comunicados vía sistema a todas las oficinas que operaban para Aeroméxico en la ciudad de México, Europa y Estados Unidos.

El equipo abarca sistemas de computación, informática y comunicaciones de mayor confiabilidad, rapidez y eficiencia; además de permitir atención expedita a pasajeros, permitió llevar un control estricto en el mantenimiento de los aviones, asignación de tripulaciones, controles financieros y sistemas administrativos para control de personal, cabe mencionar que con estas bases posteriormente se emplearía para dar inicio a los procesos de información entre usuarios y la empresa para el mejoramiento de sus servicios.

Para 1982 Aeroméxico se vio en la necesidad de cancelar los vuelos que fueron afectados por la erupción del volcán Chichónal, la aviación depende en gran medida del estado del tiempo y de las virtudes o afectaciones de los distintos climas, por ello esta exenta de los problemas que se puedan ocasionar por condiciones climatológicas, las cuales afectan tanto a los usuarios como a la propia empresa.

1982 fue un año significativo para la aviación mexicana, el día 29 de julio se informó a los medios periodísticos de la compra de la mayoría de acciones de Mexicana de Aviación por el gobierno mexicano; el secretario de Comunicaciones y Transportes, Mario Mújica Montoya fue el presidente del consejo y como director general el licenciado Enrique Loaeza Tovar, quien compartiría ambas direcciones.

Curiosamente como sucede en abril de 1993, se especuló en los medios aeronáuticos y de prensa de la posible fusión de Mexicana y Aeroméxico, lo cual aún en este año no se ha dado literalmente.

Para el día 1 de septiembre la crisis económica que azotó a nuestro país, en la aeronáutica también tuvo efectos considerables, pues las negociaciones son hasta hoy en día en dólares, sus deudas como las del país se elevaron a cifras impresionantes, no había divisas para realizar los pagos de equipo ya solicitado, lo cual propició fallas mecánicas y depreciación de los equipos, el movimiento de pasajeros se desplomó a causa de la propia crisis nacional y los vuelos internacionales se vieron también afectados por la información de la prensa internacional respecto de la situación económica de nuestro país. Aeroméxico se vio obligada a reducir sus vuelos ya que el mercado se desplomó por completo en el mes de septiembre al reducir a un vuelo en donde antes se realizaban dos o tres.

El día 1° de diciembre el licenciado Miguel de la Madrid Hurtado tomo la presidencia de la República, provocando los ya conocidos cambios en la política del país, mismos que repercutieron en la operación de la empresa.

En este año éramos 70 millones de ciudadanos que esperábamos de De la Madrid una respuesta adecuada a las deplorables condiciones económicas de México, inició su mandato con el Plan Nacional de Desarrollo para conservar las instituciones democráticas, vencer la crisis, recuperar la capacidad de crecimiento e iniciar los cambios cualitativos en las estructuras económica, política y social basándose en el trabajo de los mexicanos.

El secretario de comunicaciones y transportes ingeniero Rodolfo Félix Valdés ocupó el puesto de presidente del consejo de Aeroméxico y el ingeniero Fernando de Garay, subsecretario de Operación, el de presidente de la Comisión ejecutiva de la aerolínea.

De acuerdo a los sexenios a Aeroméxico también se le asignaron sus directivos, Sigfrido Paz Paredes tomó la dirección general de la empresa el día 8 de diciembre del 82, se le consideraba idóneo para el puesto pues había ya tenido cargos importantes en Dirección General de Aeronáutica Civil, (DGAC) en Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), en INFRATUR, en FONATUR y en Aeroméxico como Director Comercial.

El licenciado Paz Paredes presentó a la prensa su programa de administración que correspondió a Aeroméxico en el subsector de transporte aéreo considerando a la empresa como "...el instrumento de carácter estratégico para el desarrollo social y económico del país".

La empresa no contaba con liquidez inmediata como sucedía con muchas otras empresas del país, lo que agravaba el asunto económico era la necesidad de obtener artículos de importación como los propios aviones y las refacciones, además la empresa tenía deudas adquiridas en dólares lo cual significó un triplicado en las sumas de sus acreedores.

El movimiento de pasajeros a nivel internacional se redujo en un 27 % y el nacional en un 7%, comparándolos con el año anterior a la crisis.

La primera estrategia comercial fue promover a nuestro país en el extranjero a fin de atraer divisas y recuperar un poco lo perdido, las tarifas en pesos se convierten en un atractivo para el viajero extranjero sobretudo en las fronteras pues resulta más económico viajar por las aerolíneas mexicanas que en las norteamericanas. Se abatían costos y se ofertaban mayor número de asientos aplicando estratégicamente los vuelos a las distintas rutas ofreciendo mejores precios a los usuarios frecuentes. Los mexicanos que se ven con mayor dificultad para viajar al extranjero, se le ofrecen nuevas rutas y atractivas combinaciones de rutas para que visite su país, se ofrece un mejor servicio y se demanda de los empleados un mayor productividad.

Paz Paredes afirmó en "este país ha sufrido cambios sustanciales por lo que tendremos que aprender a hacer los negocios de otra manera y ser mucho más competitivos".

Se inició un nuevo lema "Aeroméxico hoy, compromiso con México", se llevaron a cabo reuniones de ventas en los principales lugares recreativos del país como Ixtapa, Zihuatanejo.

Se trazaron nuevas metas; recuperar el índice de puntualidad en un año debería llegar al 85% del 74% con el que operaban a finales del sexenio anterior, se pretendía la racionalización de la utilización de la flota para destinar el mayor número posible de asientos a las ciudades de mayor demanda y lograr 10 horas diarias de empleo en cada avión contra las siete horas que era empleada en el ejercicio anterior.

Paz Paredes pidió al personal que las horas de trabajo fueran totalmente fructíferas y se acordó con el sindicato de empleados no despedir personal para no contribuir al desempleo a cambio de obtener mayor productividad.

Se aplicó un nuevo programa de capacitación en todas las áreas de la empresa, se redujo la dirección de la empresa ahora serían cuatro los directivos con mayores responsabilidades y con menor número de gerencias, toda vez que se requería de mayor esfuerzo en el desempeño de sus labores y menor costo en cuanto a sueldos de los empleados de confianza, además de reducir y congelar los salarios en el extranjero.

En febrero de 1983 se llevo a cabo la feria internacional del turismo y la semana mundial del turismo en París y Madrid respectivamente; Aeroméxico realizó una promoción especial ante los principales mayoristas y agencias de viajes europeas, aprovecho los atractivos tradicionales de nuestro país ahora más accesibles a los turistas en función de la nueva paridad cambiaría de nuestra moneda. El propio director general encabezó esta delegación que posteriormente continuó en Italia y Alemania.

Para octubre de este año se dio inicio a los famosos VTI (Viaje Todo Incluido) con gran cantidad de atractivos, lo cual incremento a más de dos mil agentes de ventas en favor de la empresa, resultaron atractivos por los múltiples destinos y sus ventajas de crédito al adquirirlos.

En este mismo mes se dio inicio a la ruta Caracas, se amplió la oferta desde Nueva York y Houston hacia diversas ciudades turísticas de México, en diciembre del 83 se realizó la reunión anual de ventas en Guadalajara y los logros fueron mayores, especialmente la ciudad de Tijuana duplicó su demanda en consideración al año anterior, también en esta reunión se plantearon las propuestas para las metas a alcanzar en 1984, se estimó poder transportar 6.5 millones de pasajeros, obtener el 85% de puntualidad en sus operaciones y vender 90 mil millones de pesos.

Para 1984 la inquietud por propiciar la capacitación y el desarrollo profesional del personal dio cabida a la instalación de un simulador de vuelo para aviones DC-10, lo cual sería compartido por Mexicana y Aeroméxico en común acuerdo.

En este año se presentaron nuevos paquetes promocionales VTI (viaje todo incluido) y VHI (viaje hotel incluido) lo cual permitía mayor versatilidad y oportunidad de adquirir el servicio que el usuario deseara incluyendo toda clase de destinos para el turista en vacaciones y para los pasajeros de negocios, esta estrategia comercial beneficio al sector turismo para atraer divisas a nuestro país.

Ese mismo año Aeroméxico adquirió dos nuevos aviones un DC-10 de cabina ancha para 301 pasajeros que fue bautizado con el nombre de José María Morelos y un DC-9 para 155 pasajeros con el nombre de Guaymas, además de dar la bienvenida a estos equipos se dio inicio al nuevo servicio "Caballero Águila" para los pasajeros que pagaban su tarifa completa en los vuelos a Nueva

York, Miami, Madrid y París, consistente en especiales atenciones en los aeropuertos y a bordo de los aviones.

El licenciado Paz Paredes fue designado presidente de AITAL (Asociación Internacional de Transporte Aéreo Latinoamericano), dicho organismo es una división regional de la IATA (International Air Transport Association), junto con los países de América Latina se habló de analizar las rutas y los costos operacionales de los vuelos a fin de optimizar los recursos y estar en posibilidades de ofrecer mejores precios a los usuarios, para obtener mayor demanda en un mercado más justo acorde a las necesidades de cada uno de los países que se presentaron.

Es importante destacar que solamente en este año Aeroméxico tuvo números negros en su estado financiero, aún así su propósito era sanear en su totalidad sus finanzas, Aeroméxico fue vista como un todo benefactor de la patria, "...sirve a la patria y es la patria misma". (2)

La celebración del cincuentenario de Aeronaves de México fue presidida por el licenciado Miguel de la Madrid Hurtado, fue todo un acontecimiento para el gobierno de México, pues la empresa era una de las pocas que había prosperado a la crisis de nuestro país y era representativa para el gobierno de aquel entonces.

En este año se transportaron 6,194,900 pasajeros, el factor de ocupación de los aviones era de un 61%, contaba con 42 equipos y el total de su personal eran 11,700 empleados.

Los programas de ventas y los buenos proyectos del licenciado Paz Paredes le permitieron lograr algunas de las metas propuestas a su inicio de funciones, en 1985 lograron incrementar el número de pasajeros transportados en un 10% respecto del año anterior, se redujo en un 2% el número de personal de la empresa y se adquirió un nuevo equipo MD-82 para 152 pasajeros.

En 1986, fue designado director general de la empresa al señor Fernando de Garay quien durante un año tomó este cargo durante el cual la flota se incrementó con 2 aviones más, sin representar cambios importantes para la empresa, simplemente fue un año de transición hacia la entrada del nuevo director de la empresa. En 1987 es nombrado director general el señor Rogelio Gasca Neri, la empresa se veía en cierta decadencia; una cifra representativa de la misma es el incremento en el número de empleados, el cual ascendió a 12,524 además de que el factor de ocupación prácticamente era el mismo, la puntualidad de los aviones decayó por completo, el servicio fue decreciendo al grado de ser pésimo a pesar de ello 5,802,939 pasajeros fueron transportados y la flota disminuyó nuevamente a 43 equipos.

Para 1988 la situación económica de la empresa iba en decadencia, la influencia de los sindicatos sobre la misma era cada vez más impositiva y de gran presión para los directivos que no lograron conciliar acuerdo alguno, para enero de este año los pasajeros transportados fueron 431,701, se perdieron tres aviones más, a razón de las deudas cada vez más difícil de ser cubiertas, incluso el número de empleados bajo a 11,556 y aunque en el mes de marzo el factor de ocupación se incrementó al 68.8%, el día 12 de abril estallo la huelga de Aeroméxico, contaba con 36 destinos nacionales y 10 internacionales y una flota de 38 equipos.

El día 15 de abril de 1988, se declara en quiebra, la cual sorprendió a todos sus empleados, a los directivos de los sindicatos, la empresa da por terminada su relación laboral con los trabajadores y se liquida a todo el personal con lo cual desaparece Aeronaves de México, S.A.

#### **d) AEROVÍAS DE MÉXICO, S.A. de C.V. como iniciativa privada 1988-1992**

Entre los meses de mayo a septiembre de octubre de 1988 existió la llamada Sindicatura de Aeroméxico: denominada como la segunda etapa.

En mayo se reiniciaron las operaciones de Aeroméxico, en las rutas más importantes y las más solicitadas por los usuarios, inicio su labor con el mínimo de personal indispensable para realizar las operaciones, este acontecimiento provoco la sorpresa de haber elevado los lineamientos de productividad, además de incrementar la eficiencia en las operaciones y en el desempeño de los empleados. La administración de la Sindicatura estuvo a cargo del Banco Banobras, dirigida por el señor Carlos Sales Gutiérrez, en este lapso se comienza a instrumentar el proceso de privatización de la nueva AEROMEXICO.

Solo en el mes de mayo se transportaron 71,777 pasajeros, el factor de ocupación era del 52.6% a pesar de la falta de difusión de la aerolínea y del desprestigio que tenía en esos momentos, la planta de personal consistía en solo 2,028 empleados y la flota se redujo a 16 aviones.

El arquitecto Pedro Cerisola y Weber quien fuera en 1981 subdirector de desarrollo comercial, es nombrado Coordinador de la operación de la Sindicatura de Aeroméxico; para junio de este mismo año casi se duplicaron los pasajeros transportados y el índice de ocupación subió al 62.6%, y los empleados eran 2,250 con una flota de 19 aviones, los cuales fueron recuperados de las estaciones del extranjero, habían permanecido ahí durante la huelga y fueron rescatadas una vez que se declara la quiebra.



El servicio tuvo una mejoría radical, solo en el mes de septiembre se habían transportado 177,130 pasajeros, se mantuvo el factor de ocupación con 3,470 empleados de los 12,524 que existían anteriormente y casi con el mismo número de aviones 27 en total.

Para el día 30 de septiembre que concluyó la etapa de la sindicatura de Aeroméxico, operaba 31 destinos nacionales y cinco internacionales.

El día 1° de Octubre de 1988 inicia operaciones oficialmente la nueva Aeroméxico cuya razón social es Aerovías de México, S.A. de C.V., la cual es adquirida por el señor Gerardo de Prevoisin, en ella participaron el Grupo ICARO, el sindicato de Pilotos (ASPA) y el Banco de Comercio, Bancomer.

Sus oficinas generales estarán ubicadas en Reforma 445 e inicia sus servicios utilizando los sistemas de reservaciones y operaciones llamados SABRE, APOLLO, DATAS II, Sistem one y Pars.

El factor de ocupación se incrementa al 58%, en esta época de transición de la empresa se dieron cambios sorprendentes en la actitud y desempeño del personal tan solo para el mes de diciembre el nivel de puntualidad en la operación de los servicios se vio beneficiado, el factor de ocupación de los equipos subió al 70.4%.

A principios de 1989 se hizo oficial la estructura directiva de la nueva Aeroméxico, el director general arquitecto Pedro Cerisola y Weber, director técnico y de operaciones ingeniero Manuel Reyes Medina, director de ventas y servicios licenciado Alberto Campero, director de finanzas señor José Luis Garza, director de administración señor José Robles, director jurídico licenciado Emilio Reyes Lagunes, director de planeación corporativa ingeniero Julio Cesar Margañ Compean.

En abril de este año se reinaugura la ruta México-Miami-Madrid-París y la flota se incrementó a 27 aviones, en junio de este año, Aeroméxico mantiene cuatro vuelos diarios a Monterrey, en julio de este mismo año le es otorgado un crédito comercial con el cual logra el incremento de su flota, en septiembre es premiada por la cadena hotelera Marriot, por su buena disposición y contribución para la industria del turismo.

Para el mes de octubre en su primer aniversario obtiene un nuevo DC-10-30 para incremento de su flota, así como se realiza el convenio para la próxima adquisición de 10 aviones modelo MD-88.

En el mes de diciembre del mismo año se establecen vuelos sin escala de México a Houston, Los Ángeles y Miami, además del vuelo Mérida-Miami.

Para esta fecha se han recibido tres nuevos equipos; uno de los cuales fue acondicionado para el segundo viaje de vista a nuestro país del Papa Juan Pablo II.

Otro de los importantes acontecimientos de la nueva Aeroméxico, es su sociedad con Banamex para promocionar los paquetes turísticos a Italia '90, estas estrategias de ventas permiten a la nueva empresa incrementar su número de usuarios.

Aeroméxico cierra el año con un factor de ocupación del 70.7%, mayor fidelidad por parte de sus favorecedores y certeza en la seguridad de sus operaciones a tiempo, su flota se incrementó a 32 aviones.

Al inicio de 1990 recibió un cuarto avión de los modelo MD-88, los más nuevos de la industria, Aeroméxico es reconocida ya entre sus usuarios como una empresa de alto sentido de responsabilidad, servicio y eficiencia en sus operaciones.

En marzo de este año firmó un convenio con Aeroflot para establecer la ruta México-Moscú-París-Madrid-México.

En esta época de gran auge para la empresa destaca la buena respuesta del personal ante la quiebra y más que nada la pronta recuperación financieramente hablando, pues Aeroméxico recuperó credibilidad en muy poco tiempo, sus vuelos los más puntuales, el servicio de primera, además del incremento de su factor de ocupación, en estas fechas se recibieron reconocimientos para la empresa, no solo de las otras compañías dedicadas al turismo, sino también de sus propios usuarios.

Asimismo es designada por segunda ocasión transportador oficial de su santidad Juan Pablo II, en su visita a distintas ciudades de nuestro país; en mayo de este año después de la larga trayectoria del Papa en la república Mexicana Aeroméxico le traslada de regreso a Roma en el DC-10-30, el avión de mas reciente adquisición que fue adecuado para tal acontecimiento.

Para junio del 90, inaugura su Clase Premier, la cual esta al nivel de la Business Class de las aerolíneas del mundo y su costo es menor en comparación con la 1a. Clase de Mexicana de Aviación, con lo cual logra captar un mayor número de usuarios cautivos y sus ventas llegan a ser mayores a las de su competidor a nivel nacional. En este mismo mes recibe dos aviones más de tipo MD-88, con lo cual su flota se encuentra en posibilidades de cubrir un mayor número de operaciones.

El señor Francisco Contreras recibe el nombramiento de Director Comercial sustituyendo al licenciado Alberto Campero, en este mes los pasajeros transportados son 426,501 y su planta de personal es de 5,128 empleados.

Se encuentra en pleno apogeo para lograr conquistar sus nuevas metas, en julio recibe un séptimo avión MD-88 y firma un convenio con la fundación México en Harvard para apoyo a los estudiantes mexicanos.

Un acontecimiento de importancia en la industria aérea es la adquisición de la compañía SERTEL (Servicios de Reservaciones vía Telecomunicaciones), es adquirida en un 59% de acciones para Aerovías de México y el resto para Mexicana de Aviación, esta negociación permite a la aviación mexicana proporcionar un servicio más eficiente a sus usuarios, puesto que el área de reservaciones para ambas empresas representa la base de un buen servicio lo cual no puede depender de terceras personas, si bien queda así cerrada la cadena de servicios que las aerolíneas proporcionan, misma que va desde el momento en que el pasajero realiza su reservación, la atención en el aeropuerto al iniciar su viaje, a su regreso y la entrega de su equipaje.

En agosto de este año el arquitecto Cerisola renuncia al cargo de director general y es nombrado un comité emergente de dirección el cual fue formado por los principales accionistas y miembros del consejo de Aerovías, señores Gerardo de Prevoisin, Ignacio Castilla Palacios, Carlos Watty Urquidi y Boris Hirmas Rubio.

En este mes recibe el MD-88 número ocho y su factor de ocupación se incrementa al 78.1%, sus índices de puntualidad están por encima de muchas aerolíneas en el mundo con un 90% de puntualidad en todos sus vuelos y rutas.

En octubre firma un convenio con la empresa Polaris, Inc. para el arrendamiento de aviones, cabe mencionar como dato curioso que el 90% de la flota que opera la empresa es de arrendamiento.

En noviembre de este mismo año toma el cargo de Director General de Aerovías de México, el ingeniero Guillermo Heredia Cabarga, quien tiene una trayectoria comercial en empresas norteamericanas con una visión económica distinta a lo que se acostumbraba en la industria aérea, su visión de atención al cliente en cuanto a la excelencia en el servicio es la clave en su dirección de la empresa.

En diciembre el ingeniero Heredia anuncia los nuevos vuelos México-Miami-Madrid y México-Miami-París y deja de operar los vuelos a San José del Cabo, por resultar poco rentables después de haber realizado un minucioso estudio mercadológico de la ruta. Inaugura una nueva oficina de ventas en las calles de palma en el centro de la ciudad de México, su interés por el servicio en todas las áreas de contacto con los usuarios de la empresa resultan de vital interés en su deseo de incrementar las ventas y rentabilidad de la empresa.

El señor Guillermo Heredia toma el cargo de director general y es asignado director general adjunto al señor Juan Berthelot, la dirección de la empresa sufre algunos cambios más específicos, se abre la dirección de operaciones a cargo del capitán Manuel Gómez Peralta, una dirección más de adquisiciones a cargo del señor Benjamín Llano y la dirección de administración se clasifica como de Recursos Humanos y Jurídico, a cargo del licenciado José Robles.

Durante el periodo enero-diciembre de 1990 se logran altos índices de eficiencia, la puntualidad de AEROMEXICO a nivel mundial es reconocida por su 96.73% de eficacia, su confiabilidad es del 99.70% y el manejo de equipaje es de 99.89% en los tres ámbitos competitivos a nivel mundial, la empresa es reconocida por la IATA y por las aerolíneas filiales a esta de todo el mundo.

En enero de 1991 Aeroméxico adquiere la empresa AEROLITORAL, que opera en las estaciones más pequeñas, como ejemplo podemos citar Morelia, esto le permite brindar más opciones a sus favorecedores e incrementar la ocupación de sus vuelos.

En febrero firma un convenio con IBM de México y British Airways para desarrollar un nuevo sistema de reservaciones, esto le permitiría posteriormente abrir una nueva central de reservaciones en la ciudad de Guadalajara, además de la central que opera en la ciudad de México en sus oficinas centrales.

Para marzo de este año firma un convenio con Lufthansa con mira a operar la ruta México-Frankfurt. A solicitud del gobernador de Louisiana se estudia la posibilidad de volar a Nueva Orleans; posteriormente ofrecería esta ruta a sus favorecedores con precios debajo de lo que la industria ofrecía.

En este mes se compra para la filial AEROLITORAL 27 nuevos aviones de la firma Fairchild, lo cual permite brindar mayor confiabilidad en estas rutas que por ser en su mayoría de vuelos cortos requieren de operar con equipos pequeños.

Anuncia su pronta adquisición de 18 equipos nuevos para incremento de su flota y suscribe acuerdo con la compañía Pratt & Whitney, para la compra de motores para aviones.

El ingeniero Heredia es nombrado presidente de la CANAERO Cámara Nacional de Aerotransporte.

Aeroméxico incrementa sus vuelos a Houston, Miami, Madrid y París, y adquiere el noveno avión MD-88, asimismo establece el vuelo matutino a Puerto Vallarta, todas estas acciones tienen mucho que ver con la planeación y estudios mercadológicos con los que la empresa decide los movimientos administrativos que deba efectuar.

También el área administrativa y de desarrollo ha logrado alcanzar sus metas en mayo de este año se aprueba el proyecto para desarrollar el Aeropuerto 2000; el cual inciaría sus servicios en noviembre del '91 aplicando el sistema multilínea de documentación, chequeo por computadora; seguimiento automático del equipaje y línea especial para pasajeros sin equipaje. Se abren al público 49 mostradores de atención y 16 posiciones de ventas, así como el remodelamiento de sus oficinas administrativas y el Salón VIP para pasajeros importantes. De aquí nace la idea de incrementar los servicios de acuerdo a las necesidades del pasajero frecuente que resulta ser el pasajero de negocios y es el que utiliza más sus servicios.

Recibe el primer avión B-767 de un pedido de cuatro, este avión realiza el primer vuelo directo a Europa con la ruta México-Madrid-París.

El interés por brindar un mejor servicio a los usuarios, elabora y pone en funcionamiento un nuevo programa de menús en las clases Premier y Turista.

En junio de este mismo año su flota es ya de 43 aviones, casi la misma que la de Mexicana de aviación y su personal no llega a la cifra de 5,000 empleados, cuando su competidora tiene 13,000 sus índices de puntualidad y eficiencia son superiores a la competencia y resulta significativos los reconocimientos que recibe por su hazaña.

•En este año se inicia oficialmente la operación del sistema ARE, (Airline Revenue Enhancement), para la asignación óptima de asientos por tarifa en el sistema de reservaciones, esto permitirá lograr el mejoramiento en los ingresos de la empresa con un control estricto de los servicios que ofrece.

El ingeniero Heredia propicia en la empresa una revisión de las estructuras organizacionales, con el objeto de orientarlas hacia un mejor servicio al pasajero.

Esta revisión incluye en materia de planeación, determinar la dirección de la empresa a largo plazo y, como aspecto fundamental la ordenación en la asignación de la flota y sus destinos.

Implementa en la dirección de recursos humanos el sistema "diálogo abierto", plantea que todos los empleados tienen derecho a un dialogo abierto para comentar cualquier preocupación relacionada con su trabajo y la empresa. Esto permitió su contacto a todos los niveles de la empresa, identificó y solucionó problemas que aparentemente iniciaban en comunicación con su personal, un programa que en pocas ocasiones tiene éxito, en Aeroméxico funcionó como lo esperaba.

En abril de 1991 se puso en operación el sistema SBS (selective bidding system) para la asignación de vuelos, rutas y horarios de pilotos y sobrecargos.

Para apoyar el crecimiento de la empresa, el nuevo CECAM (Centro de Capacitación de Aeroméxico), se transforma en la Universidad de Aerovías de México, donde el personal recibirá la capacitación necesaria para desempeñar mejor sus funciones, esta universidad para 1993 es autónoma y representa una oportunidad de formar nuevos pilotos, sobrecargos, agentes de servicios a pasajeros, agentes de servicio para oficinas de ventas e incluso brinda apoyo de capacitación técnica a otras empresas filiales que tienen que ver en la operación, como puede ser SEAT (Servicios de Apoyo en Tierra) esta compañía se encarga de abastecer de combustible a los aviones y realizar todo el servicio de limpieza y mantenimiento en todos los aeropuertos de la República y algunos del extranjero. Inició su primera generación de Diplomado en Administración a empleados que contaban con nivel licenciatura; se pretende en un futuro abrir la universidad a cualquier persona que desee capacitarse en el ramo.

Durante la dirección del ingeniero Heredia se establece una nueva filosofía de la empresa; se establece y difunde el lema de las "tres C's: Calidad, Confiabilidad y Cordialidad, esta es la imagen que desean cambiar hacia la perspectiva del usuario de la empresa.

En diciembre de este año se anuncia el programa Viajero Frecuente (Club Premier), inicio con los 5,000 clientes importantes, los cuales poseían una tarjeta de cliente distinguido; el programa consiste en acumular kilometraje según el número de viajes nacionales e internacionales realizados en la empresa, esto proporciona beneficios, desde un viaje gratis a cualquiera de sus destinos en México, Estados Unidos y Europa, viajar en Clase Premier aún si compra la clase Turista, acceso al salón premier y obtener cierta exclusividad al ser identificado como un pasajero frecuente de la aerolínea, incluso el proyecto contempla la posibilidad de otorgar tarjetas que permitan a estos pasajeros frecuentes distinguidos cierto crédito para sus viajes. Actualmente existen tarjetas de color plata que los distinguen como pasajeros frecuentes, en color bronce para los pasajeros que han acumulado una cantidad importante de kilómetros y una tarjeta oro que los distingue como miembros importantes del Club Premier y que consta de una membresía especial incluso debe cubrirse una cuota anual para ser incluidos en ella.

Da inicio el nuevo programa de procesamiento automático de reservaciones de los asientos de avión, el Sistema "Azteca", un sistema de mayor confiabilidad, flexible y de los más modernos, este sistema actualmente permite a la empresa brindar un servicio de mayor eficiencia toda vez que permite reservar los asientos en los aviones, preasignarlos desde su adquisición y tener la certeza de ofrecer la tarifa adecuada en el mismo momento de ser solicitada. De este sistema se realizaron algunas modificaciones para obtener información respecto del manejo del equipaje, este pequeño sistema adicional permitió realizar contacto con las otras aerolíneas del sistema a fin de identificar los equipajes extraviados que fueron mal dirigidos.

En enero de 1992 se inaugura la ruta México-Veracruz, la cual estaba en manos de Mexicana de aviación y era un mercado que aún no competía con Aeroméxico.

Se inicia un seminario de Calidad Total, en esta época de gran interés para todas las industrias en nuestro país, pues la entrada del TTLC (Tratado Trilateral de Libre Comercio) les preocupa, este seminario se inicia con los directivos de la empresa y tiene como finalidad aplicarse subsecuentemente a los rangos inferiores desde las cabezas hasta el personal en general, su propósito es introducir la filosofía de "hacer las cosas bien con calidad desde la primera vez", se logra hasta cierto punto en la práctica, lo que si es de reconocerse es el entusiasmo que inyectó en toda la empresa.

Para febrero de este mismo año por primera vez en su historia Aeroméxico es reconocida como "la primera línea aérea del país" al transportar más pasajeros nacionales que su competidor más cercano (Mexicana de Aviación).

En este mes inaugura la ruta México-Tampico, también exclusiva de Mexicana de Aviación, con lo cual declara una competencia abierta sin medida.

En marzo se anuncian los nuevos vuelos a las ciudades de Roma y Frankfurt que iniciaran operaciones a partir del mes de abril del '92. Asimismo AEROLITORAL inicia sus operaciones entre las ciudades de Guadalajara, León y San Luis Potosí.

El ingeniero Heredia da a conocer los cinco puntos a estratégicos que deberá cumplir la empresa para fortalecerse:

- El compromiso para fortalecer la ventaja competitiva en puntualidad, manejo de equipaje y la no cancelación de vuelos.
- Continuar una rehabilitación organizacional para así seguir satisfaciendo las expectativas de los usuarios.
- Mantener su condición como productor de bajo costo, ya que es conocido que la empresa ocupa el tercer lugar en operatividad a nivel mundial.
- Crecer en cuanto a expansión comercial, ya que se tienen los elementos necesarios para hacer la conversión a todas y cada una de las líneas de expansión.
- Posicionamiento en el mercado, esto es ocupar un lugar privilegiado en la preferencia de los viajeros del país.

Durante los siguientes cinco meses la labor de la empresa es cumplir con estas cinco perspectivas de desarrollo, el director general inaugura las nuevas instalaciones (remodeladas) del aeropuerto 2000 de Aeroméxico, en el aeropuerto internacional de la ciudad de México.

En este mismo año Aeroméxico es acreditada como la línea aérea oficial del fideicomiso México-Sevilla 1992, para los juegos olímpicos en España.

El ingeniero Heredia deja el cargo de director general de Aeroméxico el 31 de septiembre de 1992, queda a cargo de la dirección en forma emergente el director del consejo administrativo señor Gerardo de Prevoisin.

Para el 1° de octubre de 1992 en su cuarto aniversario, Aeroméxico tiene como empresas filiales: AEROMEXPRESS encargada del transporte aéreo de carga; AEROLITORAL a cargo del transporte regional; SERTEL propiedad de la empresa con un 50% de acciones encargada del servicio de telereservaciones; AEROVÍAS LEASING para el arrendamiento de aviones, cuatro Inmobiliarias dedicadas a los bienes raíces; AEROSIS para el desarrollo de sistemas de cómputo y SISTEM para equipos de cómputo.

Para febrero de 1993 el licenciado Alfonso Pasquel Barcenas toma el cargo de director general de la empresa y continua la labor del ingeniero Guillermo Heredia Cabarga. Para entonces los planes del Departamento de Atención a Clientes son superar en base a su propia experiencia los procesos de Atención a pasajeros afectados por irregularidades en el servicio, así como todas aquellas manifestaciones que puedan presentar como sugerencias o felicitaciones con el propósito de reconocer el nivel de calidad de servicio que ofrece la empresa conforme al conocimiento de las expectativas de sus usuarios.

1. Del Río Gabriel, Molina Lenin, Porrúa Miguel Ángel y Vargas Miguel.  
CABALLERO ÁGUILA, HISTORIA DE AEROMEXICO, ED Consejo Editorial de Aeroméxico, 50 aniversario.  
1a. edición Septiembre 1984, 227 páginas .

2. Ibid. 227 págs.



## Capítulo III

### Exposición del caso práctico

#### **Creación del Departamento de Atención a Clientes AEROVÍAS DE MÉXICO, S.A. de C.V.**

##### **a) ANTECEDENTES**

El primero de octubre de 1988, inició sus operaciones la nueva Aeroméxico, en ese momento tuvo los ojos de la opinión pública puestos en ella, puesto que el emplazamiento a huelga previo a este acontecimiento y la propia quiebra de Aeronaves de México provocaron la curiosidad y la atención del gobierno y público en general.

La nueva Aeroméxico como fue bautizada por la prensa, dio mucho de que hablar, su personal se había reducido a menos de la mitad de los empleados y sus operaciones se daban con mayor eficiencia y eficacia; en poco tiempo logró ocupar los primeros lugares de puntualidad en sus operaciones, en el manejo de equipajes y en no cancelaciones de vuelos.

La dirección general de la empresa comenzó a recibir cartas de felicitación y agradecimiento por sus servicios, en las que se mencionó el cambio de la empresa, señalándolo como notable, en relación a la antiguo servicio que ofreció Aeronaves, antes de la quiebra.

En un principio y por alguna razón que desconozco, estas cartas no tuvieron respuesta directa a sus emisores, sin embargo el número de ellas se incremento paulatinamente, es entonces que la Dirección General solicitó a la Dirección Comercial se diera respuesta a estas cartas, a fin de agradecer las felicitaciones y sugerencias de los usuarios, además de resolver los problemas que se plantearon en algunas de ellas.

Así nació la necesidad de crear un departamento de Comunicación que estableciera el contacto directo entre el usuario y la empresa, mismo que a la fecha, se encarga de brindar el servicio adecuado en relación con las expectativas y requerimientos de los pasajeros que utilizan los servicios de Aeroméxico.

Este departamento inicio como una área de relaciones públicas donde simplemente se daría respuesta a las inquietudes de los pasajeros transportados, ya sea por haber enviado sus cartas de felicitación, algunas sugerencias, reclamaciones y/o quejas. En 1988-1989 que es el principio de la empresa, predominaron las felicitaciones con algunas sugerencias, a partir del año 1989-1990, esta área comenzó a ser vista y funcionar como una especie de "termómetro del servicio", puesto que estaba en posibilidades de crear estadística de la opinión del usuario, destacar las fallas en el servicio y con ello propiciar un interés especial en las áreas responsables de los errores.

Su crecimiento y necesidades de manejar información de utilidad para las distintas áreas de la empresa, además de dar solución a los problemas de los usuarios en la forma más rápida posible, fomento el uso de equipo de computo que permitiera el manejo de los datos que se fueron incrementando paulatinamente, con dicho equipo le permitió brindar el servicio de informar y comunicarse con quienes lo requirieron con la inmediatez propia que demanda la industria aérea.

Esta área de trabajo comenzó a tener importancia y ser conocida por toda la empresa, en ella podían detectarse las fallas de las otras áreas a través de la opinión de los usuarios, aún en la actualidad es consultada por el área comercial para la elaboración de nuevos productos y lleva una estadística mensual a fin de considerar los errores y proceder a su corrección, claro, si existen las posibilidades de realizarlo, se llegó a dar cierta competencia por los primeros lugares de la estadística e incluso los sistemas computarizados permitieron conocer la tendencia de cada una de las áreas de contacto con el pasajero y las que se funcionaron "tras bambalinas". Así es como la información que generó este departamento y su actual servicio permiten, aún ahora, tener comunicación con el cliente directamente, con el objetivo de hacerlo en forma personalizada y con los resultados es propicia la comunicación interna entre los distintos departamentos de servicio al pasajero.

A partir del año 1991 este departamento se dedicó básicamente a responder las cartas de los pasajeros, estableció una política de respuesta en concordancia con los propósitos y las metas futuras de la empresa. Fue la base que permitió informar tanto a las áreas de contacto con el usuario como a ellos mismos a donde dirigirse para tener comunicación con la empresa.

Los pasajeros en ese momento supieron, que recibirían respuesta a sus demandas y se dio un ambiente de cordialidad y amabilidad con el propósito de personalizar cada una de las respuestas, al grado de que los usuarios establecieron correspondencia solicitando información de promociones, descuentos en viajes tipo paquete, por temporadas, y demás siendo atendidos como si fuesen únicos cada uno de ellos, sin importar el número de que se trate, más de cinco mil clientes detectados como "pasajeros frecuentes" lograron entablar comunicación vía correspondencia con la empresa y en su momento se sintieron tratados como miembros de la misma, participaron con su opinión en los servicios de Clase Premier, en el salón especial para pasajeros importantes, etcétera.

En este año se aplicaron cuestionarios para captar la opinión de los pasajeros respecto al servicio que proporcionaba la empresa, esto permitió conocer las expectativas de los usuarios y además se obtuvo un dato muy importante para la empresa, el principal número de pasajeros eran ejecutivos que realizaron viajes por negocios tanto a nivel nacional como internacional.

En este mismo año se logró implementar un sistema integral de Atención a Clientes, que aún se utiliza en la empresa, en el cual se puede obtener información diversa; contiene información que pertenece a las encuestas aplicadas a pasajeros transportados, también los pasajeros que poseen la tarjeta VIP, además a la fecha esta habilitado para capturar cada una de las cartas de los usuarios y responderles de inmediato. Una vez que se recibe y se captura la información, los resultados de este sistema permiten obtener estadística diaria o bien, semanal mensual o anual de acuerdo a las necesidades que se presenten. Permite elaborar comparativos de resultados y conocer las expectativas y/o tendencias de los servicios.

En 1992, por necesidades de estructuración en la empresa y con la creación de nuevos productos este sistema quedo bloqueado temporalmente, a partir de entonces se trabajara en base a lo que se considero primordial; que es dar respuesta a los pasajeros afectados por irregularidades en el servicio ofreciéndoles compensaciones por los daños ocasionados.

Se emitieron reportes de resultados por áreas, comparativos con los meses anteriores e incluso con años anteriores, a pesar de no continuar con la captura de datos, la información que quedó en el sistema integral aún es utilizada para analizar la opinión de los usuarios, conocer los movimientos que ha tenido el mercado para realizar comparativos de resultados y ver tendencias en cuanto al servicio, aún para relacionarlos con el servicio de la competencia.

En 1993, el Departamento de Atención a Clientes se encargó de atender las reclamaciones, quejas, sugerencias y felicitaciones de los pasajeros que utilizaron los servicios de Aeroméxico, emito reportes comparativos cada mes y con el año inmediato anterior, además de haber difundido los resultados de la atención a pasajeros a toda la empresa, permitió continuar con un área de comunicación personalizada con los pasajeros e información a nivel interno respecto de lo que consideraron los usuarios respecto del servicio que les fue proporcionado.

Considero que esta es en si una oportunidad para el comunicador que desee desempeñar sus funciones como profesional, toda vez que debe aplicar sus técnicas de redacción a fin de obtener comunicados convincentes, oportunos, claros, objetivos y directos para emitir una respuesta que sea aceptada favorablemente por quien la recibe, agradecer una felicitación es relativamente sencillo, explicar respecto de si se tomará en cuenta o no una sugerencia y en que medida se aplicara, resulta un poco más complicado, pero definitivamente convencer a quien emite una reclamación, o peor aún una queja realmente por una afectación de considerable importancia, es aún más difícil, es entonces que el comunicador debe realmente acudir a sus conocimientos y habilidad para convencerlos simplemente con una carta.

En base a la propia experiencia de una servidora, quien contribuyó al origen y desarrollo de ésta área durante tres años; en este capítulo se podrá observar como el comunicador puede ampliar sus fuentes de acción para el desempeño de su profesión y permitirse una oportunidad más de aplicar y perfeccionar sus conocimientos dentro de la industria aérea, al participar con buenas posibilidades de crecimiento aún en esta época de crisis y recesión económica de nuestro país.

## **Inicio y desarrollo del Departamento de Atención a Clientes AEROVÍAS DE MÉXICO, S.A. de C.V.**

El Departamento de Atención a Clientes se creó a partir de la necesidad de dar respuesta a las inquietudes de los usuarios de la empresa, originalmente la intención fue dar respuesta a las felicitaciones de los pasajeros que ya conocían a la empresa anterior (Aeronaves de México, fallida), comparándola con la nueva Aeroméxico (Aerovías de México, S.A.), reprivatizada con nuevo capital de inversión, que inicia sus operaciones de forma optimista y con deseos de no cometer los mismos errores que en la anterior, aunque inició sus labores con menos de la mitad del número de personal de la antigua empresa, todos ellos habían formado parte de la anterior y no tenían ninguna intención de caer en los mismos errores, puesto que a la mayoría les significó quedarse sin empleo.

Se dio inicio al organizar la correspondencia recibida de los usuarios, al separar por tres rubros básicos: Felicitaciones, Sugerencias y Quejas/Reclamaciones.

Desde el 1° de octubre hasta diciembre de 1988 se recibieron mensualmente un promedio de 60 cartas de felicitación, 10 sugerencias y ninguna reclamación.

Para 1989 en promedio mensual se recibieron 80 felicitaciones, 10 sugerencias y comenzaron a presentarse algunas reclamaciones, en su mayoría por equipajes dañados o desviados de su destino original.

Para 1990 se incrementó en un 100% la correspondencia en los tres rubros y las reclamaciones incluyeron; equipajes extraviados, dañados, alimentos de mala calidad, reservaciones no respetadas, principalmente.

Durante 1992 y lo que va de 1993, las felicitaciones han disminuido considerablemente. Las sugerencias y reclamaciones continúan recibándose en mayor número, los usuarios están interesados en dar a conocer a la empresa sus fallas y los aspectos que pueden y deben mejorar para dar un mejor servicio.

Se identificó que al paso del tiempo el usuario se acostumbró a llegar a tiempo, a tener su equipaje correcto y a no sufrir cancelaciones de vuelos, etc. Después de esto exigió más atención; en 1992 la mayoría de las reclamaciones fueron por mala calidad de alimentos.

La dirección de la empresa a través de la Universidad de Aerovías comenzó a difundir la filosofía, valores y misión de la nueva Aeroméxico, plantearon que la aerolínea era una empresa mexicana 100%, cuya finalidad consistía en ser la primera línea aérea de México, esto lo conseguiría teniendo un especial enfoque para exceder las expectativas de los Clientes (pasajeros) y lograr la satisfacción en el trabajo de todo su personal; manejando dos puntos básicos de atención que deberían tener en cuenta el cliente externo que son los pasajeros/usuarios y al cliente interno que son las diversas áreas de la empresa que tienen que ser atendidas por ellos mismos para realizar sus funciones trabajando en equipo, es decir dar servicio también a nivel interno.

El enfoque planteado hacia afuera (cliente externo) trató de cumplir con las tres C's:

1. La Confiabilidad: lograda por la seguridad que deben ofrecer los equipos de vuelo en sí, la puntualidad de los vuelos, por el cumplimiento de sus itinerarios, (no vuelos cancelados) por el buen manejo de equipaje, toda vez que en los últimos tres años habían sido líderes mundiales en estos rubros.
2. La Calidad: Se logró por el cuidado de los detalles en todas la áreas de la empresa, desde la selección del personal que trabaja en ella, hasta el mejoramiento permanente de los procesos operativos y administrativos.
3. La Cordialidad: Lograda por el servicio que brinda, se busco que todo el personal tuviera una actitud permanente de servicio que lo lleve a atender con agrado los requerimientos de los usuarios y a colaborar amablemente con sus compañeros en una eficiente labor de equipo.

Asimismo se plantearon las guías a seguir en base a estos propósitos de acuerdo con los parámetros de desarrollo y las posibilidades que ofrecía la empresa para la igualdad de oportunidades de desarrollo del personal.

El enfoque hacia dentro de la empresa fue buscar la igualdad de oportunidades de desarrollo profesional, equidad interna, respeto a la dignidad de la persona y a los logros del individuo y como punto importante dar el verdadero valor al trabajo.

Todo esto partió de la base de que se cuenta con el personal idóneo para el cumplimiento continuo de sus funciones, la empresa entonces tendría el tamaño y la estatura moral de su gente, es por eso que se preocupó por contar con personas con un espíritu de mejoramiento continuo que buscan siempre, con base a la preparación profesional consciente, mejorar el desempeño de su trabajo diario, esto es, hacer las cosas bien desde la primera vez.

Se fomentó en las personas los valores de honestidad, lealtad, eficiencia, colaboración y espíritu de trabajo, se premiaron los logros individuales y de equipo pretendiendo la satisfacción y productividad del personal en su trabajo.

Uno de los conceptos básicos fueron; el trabajo independientemente de su valor social y remunerativo contiene elementos intrínsecos que le dan un valor en sí, es por medio del trabajo bien hecho, acabado hasta sus últimos detalles, como el individuo llega a perfeccionarse.

La persona en un proceso de perfeccionamiento va logrando su automatización a través del desempeño de un trabajo honesto y digno, se pretende dotar a los individuos en un lugar adecuado de las herramientas necesarias para que cumplan cabalmente su labor y les produzca un sano orgullo y la satisfacción que los lleve a elevar su calidad de vida personal y familiar.

Finalmente el elemento que se pretendió hacer que se distinguiera Aeroméxico como empresa en la calidad del servicio fue brindar un servicio alegre, eficiente, basado en valores y actitudes, más que en tareas, un servicio elegante, digno, amable, de categoría, encaminado a la satisfacción de sus usuarios, quienes en su momento los caracterizaron de esta manera.

Al partir de esta iniciativa en cuanto a la nueva filosofía de la empresa se dio inicio a todo un proceso de comunicación con los usuarios que deseaban hacer del conocimiento de la empresa sus inquietudes respecto a los servicios proporcionados.

Se destacaron comentarios generalizados tales como "la empresa dio un giro de 360 grados", "el servicio es excelente", "..ya no tienen cancelaciones", "..llegamos exactamente a la hora programada", "el personal se comportó a la altura de lo que debe ser el servicio".

Todas estas felicitaciones y buenos comentarios se agradecieron al público de igual forma por escrito, uno de los puntos que resultaron de trascendental importancia para el usuario es que la respuesta a sus inquietudes llegó en forma personalizada a sus manos, algunas en propia mano y todas ellas firmadas por el director general de la empresa, se logro gracias a la aplicación de sistemas computarizados que ninguna carta fuese igual a otra, todas distintas y dar la respuesta acorde con lo demandado en su carta original.

Estadística de correspondencia recibida en el Departamento de Atención a Clientes:

	Felicitaciones	Reclamaciones	Sugerencias
Octubre 1988	83	7	0
Enero-Dic. 1989	327	148	0
Enero-Dic. 1990	290	346	0
Enero-Dic. 1991	117	515	0
Enero-Dic. 1992	948	1,529	110
Enero-Julio 1993	377	921	120

Esta relación del número de comunicados recibidos resulta más significativa cuando es relacionada con el número de pasajeros transportados anualmente y cabe incluir una estadística para conocer en porcentajes cual ha sido el nivel de calidad del servicio logrando un comparativo de acuerdo a cada uno de los años anteriormente expuestos y a las características del servicio proporcionado. (Ver apéndice A)

Es importante destacar los tipos de comunicados relacionándolos a los motivos de cada una de las cartas, esto es, si la carta es una felicitación, específicamente a que se refiere; finalmente podremos mencionar que los tres tipos básicos de felicitación fueron a la empresa en general, a los servicios del personal en los aeropuertos, a bordo de los aviones o bien en las oficinas reservaciones o de ventas, existen casos particulares en los que se felicita a determinada persona en particular.



Además de las sugerencias que fueron de distinta índole y no fue posible generalizar, resultó de mayor importancia la atención de las reclamaciones siendo la parte medular del Departamento de Atención a Clientes y en si la razón de su existencia para la empresa.

El ubicar a cada una de las reclamaciones en un rubro fue el comienzo de todo un proceso comunicativo entre los usuarios y la empresa, el resultado ha sido de gran valor para la propia Aeroméxico al intentar cumplir con su objetivo de dar atención personalizada a cada uno de sus clientes y brindar sus servicios basándose en las propias expectativas de sus usuarios, las cuales de alguna manera estarían expuestas en sus comunicados.

Así es como se decidió implementar al principio un formato de control, donde lo principal es dar la atención en el momento propicio, con la respuesta más adecuada a cada caso. (Ver apéndice B)

Dicho formato incluyo los datos básicos como el nombre del pasajero, fecha y número de vuelo en el que viajó, el motivo de su carta; con lo cual se le ubicaba en un tipo de afectación específica, la fecha de recepción de su carta además de la fecha de atención y respuesta al pasajero respecto del incidente ocasionado.

Al principio este formato resultó ser de gran utilidad, pero al paso del tiempo y con la aceptación del Departamento de Atención a Clientes, llegó a ser obsoleto al incrementarse el número de correspondencia que se recibía.

Es cuando se inició el uso de computadoras personales, donde estos mismos datos serían procesados para dar atención a los pasajeros afectados por irregularidades en el servicio, así además de llevar un control más estricto para su atención, era posible almacenar mayor número de datos y obtener información inmediata, al solicitarla al sistema, para saber con exactitud si determinado pasajero fue atendido, cual fue la respuesta que se le dio, si requirió indemnización o alguna compensación cual fue y un dato nuevo y de mucha utilidad si habíamos incurrido ya en este tipo de afectación con anterioridad al mismo pasajero y cuales habían sido las acciones tomadas al respecto.

De tal suerte que el Departamento de Atención a Clientes se convirtió en el "termómetro" indicador de las fallas por cada área de la empresa, actualmente es el área que detecta los errores y servicios que a opinión de los usuarios deben ser modificados en virtud de que el cliente así lo solicita.

Fue un punto clave de atención, toda vez que al instaurar el proceso de Calidad Total dentro de la empresa, donde la filosofía de Aeroméxico cambiaría totalmente su perspectiva para funcionar en base a los deseos y expectativas de quienes hacen uso de sus prestaciones dentro del servicio al público.

### **Reglamentación del Departamento de Atención a Clientes:**

Para lograr un mejor funcionamiento de este Departamento fue necesario reglamentarlo y mi función de comunicadora en este aspecto fue de fundamental importancia puesto que a raíz de la experiencia obtenida en esta actividad estuve en condiciones de detallar los requerimientos que debería cumplir en ese momento el procedimiento de Atención a Clientes.

Dicho procedimiento inicialmente funcionó de la siguiente manera:

Encontró su justificación ante la empresa al plantear la siguiente hipótesis ya comprobada por la experiencia obtenida; Quejas de Clientes como título de la presentación en la cual se mencionaba el propósito de plantear una nueva perspectiva, la hipótesis y el texto de este documento vale la pena plasmarlos con su original y textual redacción:

"Cuesta en promedio cinco veces más encontrar un nuevo cliente, de lo que toma satisfacer a uno descontento".-

Encontrar soluciones apropiadas a las quejas de tus clientes no es solamente otro deber, es la parte clave del servicio al cliente, es una de las actividades más importantes que deben desarrollarse.

Operadores altamente orientados al servicio, señalan que sus negocios: crecen al doble de rápido, pueden cobrar más por su producto de servicio, son doce veces más productivos que compañías menos capaces de proporcionar servicio superior al cliente.

A pesar de lo que se pueda pensar, un fuerte compromiso y eficaz solución para suavizar la queja no afectará el beneficio que se obtiene. Las quejas sin resolver cuestan mucho más en tiempo y dinero que aquéllas que sí son atendidas.

Las quejas debidamente manejadas, en realidad pueden crear clientela leal, pues es posible literalmente convertir una situación negativa en un gran beneficio para la empresa.

Los clientes no piensan en servicio cuando todo va bien, pero cuando las cosas van mal, de verdad tienes su atención y un cliente satisfecho pregonará el elogio de que fue hecho a otras personas.

Es importante ESTABLECER EL ESCENARIO, siempre que alguien haga voceo de una irregularidad en el servicio, se debe pensar como si se estuviese en escena, se presenta la oportunidad de una actuación de dominio triunfal o de un embarazoso fracaso, cada empresa tiene un método para tratar irregularidades, sin embargo, es cuestionable siempre el identificar si el propio enfoque es el mejor o es uno que sólo desarrolla tiempo extra y pocos resultados buenos, al conocer esta situación podemos detectar que siempre se tiene el margen para mejorarlo.

Antes de una noche de estreno, debe prepararse; una serie de medidas preventivas harán menor el número y la severidad de los problemas que encuentre:

### **1.- CONTRATA GENTE CAPAZ**

Muchos problemas son causados por miembros del personal, quienes están capacitados en forma inadecuada o es pobremente adecuada para su trabajo, agentes calificados generan menores quejas.

### **2.- NO PROMETAS DE MAS A TUS CLIENTES**

Siempre trata de satisfacer sus necesidades, pero ten cuidado de no crear en sus mentes expectativas que sean difíciles o imposibles de alcanzar. Siempre es mejor exceder ligeramente bajas expectativas, que fallar o sólo alcanzar las altas.

### **3.- DAR FACILIDAD A TUS CLIENTES PARA DARTE RETROALIMENTACIÓN**

Las quejas no reportadas son las de mayor perjuicio, debes animar a tus clientes a ventilar irregularidades, se puede aplicar encuestas y permitir que los clientes expresen sus inquietudes; se debe estar siempre dispuesto y propiciar el ambiente adecuado para que sus clientes brinden sus sugerencias respecto del servicio que se brinda.

**4.- CAPACITAR AL PERSONAL PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS QUE SEAN NECESARIOS EN EL PRECISO MOMENTO EN QUE SE PRESENTEN**  
Ellos deberán tener las mismas posibilidades de tomar fácilmente la decisión necesaria para dar solución a una irregularidad y las ventajas de una resolución "a tiempo" son enormes.

**5.- MANTÉN ESTRECHA COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL PARA ESTAR EN POSIBILIDADES DE DETECTAR FALLAS INTERNAS.**

Es importante mantener sesiones regulares con el personal para examinar tanto las razones detrás de las quejas específicas y el modo en que se manejaron. Es la forma más adecuada para aprender de los propios errores.

Así deberán realizarse revisiones periódicas para estar en posibilidades de identificar y solucionar las causas de los problemas desde su raíz, de acuerdo a los síntomas detectados con esta parte del proceso.

## **ENSAYO CON VESTUARIO**

Mientras las técnicas preventivas razonables ayudan en la solución de algunos problemas, las quejas no deben ser eliminadas en su totalidad.

El resto de esta presentación propone diez principios básicos de éxito a resoluciones de quejas. Caen desde luego dentro del proceso completo, en tres etapas mayores:

- . la queja
- . el problema
- . la solución

Para ilustrar la mayor parte de los principios, usaremos hipotéticamente una pareja en su luna de miel...

Acto uno. QUEJA

Los lunamieleros han llamado por cobrar del Aeropuerto de Miami, sus boletos fueron elaborados para fechas distintas a las solicitadas en sus reservaciones, el agente de servicios en el aeropuerto les informa que el vuelo esta lleno, su luna de miel está a punto de arruinarse y desean saber que hará la gente de la aerolínea para solucionar esta situación, además faltan dos horas para que se inicie el vuelo.

#### Principio I. Tomar todos los problemas del usuario en serio

No existe queja pequeña, si alguien se molesta lo bastante para mencionar un problema, con seguridad es un asunto de suma importancia para ellos, se debe estar preparado para tomar una decisión en el momento y solucionar el problema de inmediato.

Se debe ser sensitivo a los problemas de los clientes, en este caso amerita una llamada personalizando la situación y tomando como propio el problema comprometiéndose a una respuesta favorable.

#### Principio II. Es necesario compensar el daño ocasionado

Inicialmente se debe compensar las quejas con acciones rápidas y positivas. Existen distintas formas de mostrar especial interés, en el caso de este ejemplo se puede plantear de la siguiente manera:

Mientras el cliente solicita ayuda, se puede ofrecer una cortesía en el salón de clientes importantes "Club Premier", esto permitirá buscar los espacios necesarios en el vuelo próximo inmediato, incluso si es posible endosar sus boletos a otra aerolínea en caso necesario; además es una forma de reconfortar un poco el mal trato a los clientes.

#### Principio III. Impresiones que se dan al cliente

La mayoría de las quejas presentan dos retos, resolver el problema objetivo; cancelación, equivocaciones al elaborar los boletos, reservaciones no respetadas, etcétera, también se debe suavizar las malas impresiones que el cliente tiene de la empresa, las emocionales resultan ser las más trascendentes en este tipo de situaciones, en concreto se puede afirmar que la percepción del cliente respecto de la situación es más importante que la realidad de los hechos.

Es básico que durante la etapa inicial de la reclamación se tenga un mayor grado de sensibilidad en todos y cada uno de los casos que se presenten, como principio fundamental es importante tomar una actitud positiva cumpliendo las siguientes fases de atención:

- a. Escuchar y demostrar comprensión, guardar la calma aunque el cliente no se encuentre dispuesto a la misma actitud.
- b. Nunca remitir el problema a otra persona para que le de solución.
- c. Siempre dar al cliente la seguridad de que será atendido de la mejor forma posible a la brevedad pertinente.
- d. No culpar al cliente de la irregularidad aunque pueda serlo, nunca decirle que está equivocado y mucho menos dejarse envolver en una discusión.

#### Principio IV. Acción

Simplemente organizarse y ponerse a trabajar, brindar la seguridad de que el problema será resuelto, mantener al cliente informado hasta la solución del problema.

Por ejemplo: al tener a los lunamieleros en el salón de clientes importantes, si se les informa que tendrán noticias en 20 minutos, dar la información que se tenga exactamente en ese tiempo, si es posible la misma solución al problema.

Esto permitirá recuperar poco a poco su credibilidad en nuestros servicios, una promesa cumplida es un gran paso para relajar la tensión del pasajero afectado.

#### Acto dos. PROBLEMA FUNDAMENTAL

En cuanto se calmen los nervios del cliente disgustado, debe citarse el problema fundamental que ocasionó esta situación.

#### Principio V. Dar seguimiento hasta la solución

Es imprescindible definir la situación y obtener la conformidad del cliente, el problema real puede estar detrás de las apariencias y es necesario detectarlo para dar la solución correcta, ya sea en forma interna por fallas en la organización o bien al orientar al usuario para que permita brindarle un mejor servicio.

En caso de que la falla corresponda a la empresa es importante determinar el área que ha fallado y el porqué, esto permitirá tomar la decisión adecuada a cada caso a fin de eliminar en lo posible los errores en el servicio que se proporciona al usuario.

## **Principio VI. Recuperar la credibilidad del Cliente**

Antes de hacer frente a una batalla, se debe averiguar que desea el cliente, podría ser tan sencillo como una disculpa, podría el mismo tener una solución al problema.

Se puede sugerir una solución de entrada a fin de lograr la simpatía de la persona afectada, es importante no ponerle a la defensiva no importa de quien sea la culpa del problema ocasionado, el cliente necesita aliados no adversarios en ese momento.

## **Acto dos. SOLUCIÓN DEL PROBLEMA**

La solución del problema es en resumen el balance entre el daño ocasionado y las alternativas de solución en nuestra respuesta.

## **Principio VII. Encontrar la solución**

Usualmente existen alternativas de como puedes resolver la disputa, el objetivo del Departamento de Atención a Clientes es encontrar la mejor "el diamante entre las piedras".

En el caso expuesto se dará la alternativa más adecuada; dar a los pasajeros los espacios que necesitan en el vuelo próximo inmediato, incluso sin importar que sea de otra aerolínea y debamos endosarlo, siempre el punto bueno es para Aeroméxico, que aunque no tiene espacios disponibles si es responsable de transportar a sus clientes, además de ello brindar una cortesía de nuestros servicios y preocuparse de que su regreso no tenga problema alguno.

## **Principio VIII. Proponer la respuesta a la brevedad**

Una vez tomada la solución inmediatamente hacerla del conocimiento del cliente, permitiéndonos el lujo de contar con su apoyo para solucionar el problema, de no ser así permite las propuestas de los mismos a fin de llegar a un arreglo adecuado y de conformidad para el cliente.

## Principio IX. Conquistar al confianza del cliente afectado

Llegar a un acuerdo satisfactorio, con la confianza de que se ha recuperado la credibilidad el cliente, llamar a los pasajeros afectados a fin de corroborar que han sido atendidos de la mejor manera, además de enviarles una carta de disculpa y agradecimiento por su preferencia.

### Comentarios

No es posible ganar todos los casos, en realidad no existe una receta infalible para este tipo de situaciones que resultan ser tan diversas como individuos que utilizan nuestros servicios, lo verdaderamente importante es hacer nuestra labor lo mejor posible dentro de las capacidades de atención que se pueden brindar en la empresa.

Es importante tener presente que existen clientes que abusan de las circunstancias o de ciertas situaciones que se presentan, deberemos funcionar como voluntarios a la solución de sus problemas sin caer en ser víctimas de los abusos de los demás.

La conclusión al caso expuesto podría resumirse en tres puntos importantes:

- 1.- Es un error que se solucionó
- 2.- Se tendrá la satisfacción de hacer una verdadera diferencia en la felicidad y aceptación de los clientes
- 3.- Es la base firme de una relación cliente-empresa, que permite el encontrar nuevos clientes a través de la recomendación familiar o de amistad que hagan los pasajeros satisfechos.

En el caso de los lunamieleros es seguro que la recordarán y contarán por años, es importante que tenga un final feliz. Para tal efecto, en esa ocasión resumimos que las quejas y reclamaciones de nuestros pasajeros no eran problemas, sino que realmente eran oportunidades para detectar nuestras fallas, arreglarlas y finalmente intentar hacer las cosas mejor desde el principio. (Ver apéndice C)



## b) Procesos de Comunicación aplicados

Primeros formatos:

Los primeros formatos empleados en el Departamento de Atención a Clientes de Aeroméxico permitieron llevar un control de los comunicados recibidos de los clientes afectados por irregularidades en el servicio, de quienes nos felicitaban y nos brindaban sugerencias a las distintas áreas de la empresa; así como de los propios compañeros al realizar las investigaciones del porqué se originaba determinada situación que de alguna manera molestó a los usuarios de la aerolínea.

Las reclamaciones eran atendidas conforme se presentaba cada caso, después de haber atendido al cliente se buscaban alternativas de solución a cada problema y se aplicaban en la medida de lo posible.

El primer control de atención a clientes contenía los datos principales para atender cada uno de los casos, como son:

- Nombre completo del pasajero que nos escribe
- Fecha en que recibimos su comunicado
- Causa del comunicado, ya sea felicitación, sugerencia o reclamación.
- Breves comentarios de cada caso
- Resultado de la investigación
- Fecha y número de vuelo
- Fecha de solucionado el problema
- Acciones concretas tomadas en cada caso

Lo cual permitía en forma manual atender a los pasajeros afectados, de alguna manera esta información se podía cuantificar y emitir reportes de interés para las otras áreas de la empresa y sobretodo atender a los clientes oportunamente.

Con este planteamiento el Departamento de Atención a Clientes despertó gran interés por parte de la Dirección de la empresa y fue necesario reglamentar el procedimiento de Atención a Pasajeros Afectados por irregularidades en el Servicio, el cual se difundió a todas las Estaciones de la República Mexicana donde opera Aeroméxico a fin de estandarizar este servicio, dicho procedimiento fue aceptado para aplicarse en 1991.

Dice al texto:

**PRIMER PROCEDIMIENTO DE ATENCION A CLIENTES.** Autorizado y Estandarizado en AEROVIAS DE MEXICO, S.A. de C.V. diseñado y elaborado por el Departamento de Atención a Clientes:

#### Contenido

- Introducción
- Procedimiento
- Guía de compensaciones
- Magnitud del incidente
- Cálculo de compensaciones por afectaciones
- Tabla de compensaciones
- Sistema de Comunicación y Coordinación
- Seguimiento de Casos
- Reporte mensual de Atención a Clientes
  - a) Por tipo de incidencia
  - b) Incidencias por Estación
- Relación de Personal autorizado para su acción
- Comentarios finales

#### PERSONAL AUTORIZADO PARA APLICAR EL PROCEDIMIENTO DE COMPENSACIÓN POR AFECTACIÓN A PASAJEROS

- Director General
- Directores de Área
- Subdirector de Servicios
- Gerentes Regionales, Distritales, Aeropuerto México y de Servicios a Pasajeros
- Departamento de Atención a Clientes
- Jefes de Aeropuerto
- Sección de Manejo de Equipaje
- Jefes de Turno
- Supervisores de Tráfico y Boletos
- Ejecutivos de Encuentro
- Coordinadores

#### INTRODUCCIÓN

Con el propósito de sumarnos al proceso de Calidad Total que se está generando en nuestra empresa, hemos diseñado el presente Procedimiento de Atención a Clientes para agilizar el servicio de reclamaciones, sugerencias y felicitaciones de nuestros usuarios, facultando para su utilización a los representantes autorizados de la empresa en cualquier estación, aeropuerto y oficina de boletos, a resolver en forma inmediata y directa, la mayor parte de las peticiones de los pasajeros afectados por irregularidades en el servicio, con nuestro compromiso de que al recibir por **cualquier medio** una notificación, llamaremos de inmediato al cliente acusando recibo y ofreciendo una solución durante y a más tardar los siguientes cinco días hábiles para los casos de reclamaciones.

Por razones de racionalización de los recursos económicos de nuestra empresa, debemos procurar que las quejas menores y reclamaciones sean manejadas únicamente mediante llamadas telefónicas de acuse de recibo y cartas con la explicación o disculpa correspondiente y sólo en aquellos casos que se justifique y el pasajero así lo demande, se deberá aplicar la tabla de compensaciones contenida en el presente procedimiento.

La coordinación y el seguimiento de la oportuna y adecuada atención se realizará por el Departamento de Atención a Clientes, quien será responsable de generar los reportes mensuales por tipos de quejas, sugerencias y felicitaciones, así como por incidencias de cada estación, mismos que nos permitirán conocer nuestros puntos débiles, para así generar acciones tendientes a mejorar la calidad del servicio que proporcionamos a nuestros usuarios.

Todos los conceptos base del presente documento, son consistentes con las nuevas políticas y normas para asegurar la calidad del servicio, así como los procesos de evaluación de calidad y confiabilidad, dentro de los cuales forma parte muy importante nuestra actitud profesional, amabilidad y cortesía hacia el pasajero.

Los nuevos procedimientos serán incluidos en la siguiente revisión del manual de Servicios a Pasajeros, siendo de aplicación obligatoria a partir del próximo mes de noviembre.

Con la nueva dinámica de servicio para atención de las peticiones de los clientes en un lapso menor a cinco días, también establecemos que quedan sin efecto las reclamaciones que se reciban posteriores a tres meses de ocurrido el evento y únicamente se proporcionará una explicación por escrito de nuestra política al pasajero.

## PROCEDIMIENTO

Al recibir una reclamación, se procede de la siguiente forma:

#### **POR CORRESPONDENCIA:**

- En caso de reclamación avisar de inmediato al Departamento de Atención a Clientes, para la asignación de un número de registro, seguimiento y control.
- Llamar al cliente informando haber recibido su petición, del número asignado por el Departamento de Atención a Clientes y que en el transcurso de cinco días hábiles recibirá respuesta de nuestra parte.
- Iniciar la investigación con las áreas involucradas y/o necesarias para obtener información.
- Al recibir los resultados y de proceder la reclamación se calcula la compensación para el pasajero de acuerdo a la tabla respectiva, considerando la magnitud del incidente, el significado para el pasajero y la importancia del pasajero para Aeroméxico.
- En un máximo de cinco días hábiles, enviar carta en el formato tipo, de acuerdo al incidente en particular e informar el resultado de la investigación, en los casos que proceda ofrecer por escrito la compensación que le corresponda.
- Avisar del resultado obtenido al Departamento de Atención a Clientes, a fin de contribuir con el cierre del caso y la obtención de estadísticas informativas.

#### **POR TELÉFONO:**

- Solicitar al pasajero todos sus datos conforme al formato "Reclamación de Compensación", analizando el motivo de su llamada y proporcionando toda la información requerida y en los casos posibles dar solución al problema.
- De ser necesario y de acuerdo a la importancia del evento, pedir nos dirija una carta a cualquier oficina de la

empresa en su localidad, explicando su petición.

- Proceder conforme a la atención vía correspondencia
- Enviar carta agradeciendo la atención, en formato tipo según corresponda a la inquietud del pasajero.

#### **EN FORMA PERSONAL:**

- Solicitar al pasajero todos sus datos, analizando el motivo de su inquietud y proporcionando toda la información requerida.
- Explicar la situación al cliente y de proceder brindarle una disculpa, de ser necesario y si la importancia del evento lo justifica iniciar la investigación, además de llamar al Departamento de Atención a Clientes para asignar un número de registro y ofrecer solución dentro de los siguientes cinco días hábiles.
- De no requerir investigación con terceras partes y de justificarse, proceder de inmediato a la aplicación de la **TABLA DE COMPENSACIONES.**
- De requerir investigación solicitar la información a las otras áreas o terceras partes y continuar en la misma forma de atención vía correspondencia, notificando al cliente que en un máximo de cinco días hábiles recibirá respuesta a su petición.

Al Recibir una **FELICITACIÓN** o **SUGERENCIA**, por cualquier medio se procede de la siguiente manera:

- Remitir la información al Departamento de Atención a Clientes para las acciones correspondientes y estar al pendiente del acuse de recibo con el número de registro.

#### **SISTEMA DE COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN**

Para la atención de las manifestaciones de los clientes disponemos de formatos para la comunicación y coordinación con el cliente y todas las áreas involucradas en el incidente, divididos por:

- Cliente externo
- Proveedor interno
- Cliente interno

## CLIENTE EXTERNO

Para la respuesta a los clientes de sus reclamaciones, felicitaciones y/o sugerencias, aplicaremos siempre las cartas tipo que se anexan, utilizándolas en relación con el asunto específico de cada caso e identificando en forma personal a cada cliente.

Tipos de cartas anexas:

- Acuse de recibo
- Por reclamaciones
- Agradecimiento por sugerencias
- Agradecimiento por felicitaciones

Al realizar una investigación

- Carta informativa
- Carta de disculpa
- Carta para otorgar compensación
- Recibo de finiquito

## PROVEEDOR INTERNO

Para la comunicación y coordinación con las áreas involucradas en el incidente, tenemos formatos para la recopilación y análisis de la información, que permita atender oportunamente las peticiones de los clientes

- Solicitar información a las áreas involucradas
- Investigaciones detalladas y juicios de valoración

-Suministro de antecedentes

## SEGUIMIENTO DE CASOS

Para asegurar la debida atención a las reclamaciones de los clientes y general los reportes correspondientes, será necesario informar de inmediato vía mensaje o telefónica al Departamento de Atención a Clientes, cuando se reciba alguna de las manifestaciones anteriores, solicitando el acuse de recibo con el número de registro asignado al reporte y avisar por mensaje una vez finalizada la atención, de acuerdo al formato anexo, conteniendo los siguientes puntos:

- Nombre completo del cliente
- Número de registro
- Fecha del incidente
- Fecha de recepción de la reclamación
- Clave del tipo de la reclamación o queja
- Valoración de la afectación por puntos
- Forma y monto de la compensación
- Fecha de conclusión

En el caso de sugerencias y felicitaciones deberán ser remitidas vía correo compañía al Departamento de Atención a Clientes, mismo que proporcionará acuse de recibido vía mensaje con el número de registro asignado, el cual se encargará de generar las acciones correspondientes.

Para agilizar la emisión de mensajes en el DRS del sistema de reservaciones, tenemos disponibles los formatos especiales para cubrir los puntos mencionados, bajo una clave de entrada que resguarda la información y sólo el personal autorizado tiene acceso.

## GUÍA DE COMPENSACIONES

Con objeto de unificar los criterios de compensación a pasajeros afectados por irregularidades en nuestros servicios, presentamos los parámetros de evaluación para los incidentes, medidos por su magnitud en sí, el significado que representa para el pasajero afectado y el nivel de importancia del cliente para la empresa.

Las evaluaciones están divididas en:

### MAGNITUD DEL INCIDENTE

Importancia del incidente desde el punto de vista de Aeroméxico, de mínimo a máximo:

1. Afectación mínima
2. Afectación limitada
3. Afectación significativa
4. Afectación importante
5. Afectación máxima

### SIGNIFICADO PARA EL CLIENTE

Es la importancia del incidente desde el punto de vista del cliente, de mínimo a máximo:

1. Afectación mínima
2. Afectación limitada
3. Afectación significativa
4. Afectación importante
5. Afectación máxima

### IMPORTANCIA DEL CLIENTE PARA AEROMEXICO

Importancia de la relación del cliente con la empresa, por ser un pasajero ocasional, frecuente, por su jerarquía, su representación dentro de la industria turística y su influencia en el mercado.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**



1. Afectación mínima
2. Afectación limitada
3. Afectación significativa
4. Afectación importante
5. Afectación máxima

## CALCULO DE COMPENSACIONES POR AFECTACIONES

Para determinar el monto de la compensación a otorgar, es necesario considerar la valoración de la magnitud del incidente, su significado para el pasajero y la importancia del cliente para Aeroméxico, tal y como se describe en la guía de compensaciones, considerando los siguientes cinco puntos:

1. Determinar la magnitud de la incidencia misma, de uno a cinco puntos.
2. Determinar la magnitud de la incidencia para el cliente, de uno a cinco puntos.
3. Determinar la importancia del cliente para Aeroméxico, de uno a cinco puntos.
4. De existir en la reclamación más de dos incidentes, evaluarlos por separado y compensar el mayor.
5. Dirigirse a la tabla de compensaciones para determinar el importe de la compensación, seleccionando solo una de las alternativas mostradas.

## COMO DETERMINAR LA PUNTUACIÓN DE ACUERDO A LA MAGNITUD DEL INCIDENTE

### **Magnitud del incidente**

La importancia del incidente para el cliente en general desde el punto de vista de Aeroméxico.

#### 1. Afectación mínima:

- Cambio de itinerario
- Demora del vuelo de una a dos horas
- Protección por vuelo cancelado dentro de las dos horas siguientes
- Demora en entrega de equipaje hasta 8 horas
- Downgrade (Cuando la tarifa que pagó en clase superior no es respetada)
- Falta de existencia de artículos en alimentos y bebidas

#### 2. Afectación limitada:

- Demora de dos a cuatro horas
- Protección por vuelo cancelado dentro de las cuatro horas siguientes
- Asiento duplicado
- Diferencia en tarifas por falta de información
- Demora en entrega de equipaje de 8 a 12 horas
- Mala información

#### 3. Afectación significativa:

- Falta de cortesía y actitud profesional
- Incumplimiento de solicitud de alimento especial
- Demora de cuatro a cinco horas
- Protección por vuelo cancelado dentro de las cinco horas siguientes
- Cambio de itinerario sin previo aviso
- Demora en entrega de equipaje de 12 a 24 horas
- Cupón de boleto mal desprendido

#### 4.- Afectación importante:

- Sobreventa efectiva con protección
- Pérdida del vuelo en conexión
- Protección por vuelo cancelado dentro de las ocho horas siguientes
- Demora en la entrega de equipaje de uno a dos días
- Daño de equipaje
- No proporcionar servicio especial solicitado (PTA's) boletos prepagados
- Reservaciones no respetadas

#### 5. Afectación máxima:

- Maltrato al pasajero
- Sobreventa efectiva sin protección
- Demoras superiores a 8 horas
- Protección por vuelos cancelados de más de ocho horas
- Demora de equipaje por más de dos días
- Violación y pérdida de equipaje
- Falta de atención al menor sin acompañar y personas discapacitadas.
- Accidente del pasajero durante el servicio

Además de incluir en la evaluación las puntuaciones del 1 al 5 en los mismos términos de mínimo a máximo en la afectación.

#### CLIENTE INTERNO

También en formato tipo y producto de las Investigaciones se generarán las recomendaciones, sugerencias y felicitaciones a las áreas que intervienen en la cadena de servicio.

- Recomendaciones para implementar mejoras en el servicio.
- Llamadas de atención, a quienes caigan en errores fuera de los lineamientos de servicio que ofrece la empresa.
- Análisis de sugerencias para su posible aplicación
- Felicitaciones, hacerlas llegar a los merecedores.

## COMENTARIOS FINALES

Con este nuevo concepto pretendemos proporcionar una herramienta dinámica para la solución inmediata de la Atención a nuestros Clientes, para lo cual es vital la participación profesional de todos los representantes autorizados en nuestra empresa, vigilando el cumplimiento y su aplicación, por lo que los invitamos a contribuir activamente en su instrumentación y aportar sugerencias que contribuyan a su enriquecimiento.

Cualquier consulta o sugerencia, dirigirla al Departamento de Atención a Clientes, clave MEXSAAM. Nuestro objetivo es implementarlo en el mes de noviembre del 90, lo cual nos permitirá familiarizarnos en su uso durante estos tres meses y realizar los ajustes necesarios, llegando a su correcta ejecución para la próxima temporada alta de fin de año.

Agradecemos su esfuerzo para lograr mantener la lealtad de nuestros pasajeros. Para indemnizar de alguna manera a los pasajeros, se creó una tabla de compensaciones que se maneja de acuerdo al nivel de afectación y se compensa desde el pago con bonos validos para el pago de los propios servicios o bien hasta cierta cantidad de pago en efectivo.

Este fue el primer procedimiento aceptado y utilizado con buenos resultados a nivel empresa en Aeroméxico, la primera revisión del mismo se dio a los seis meses de aplicación y las variaciones anexas al mismo se dieron en dos nuevas páginas con la consigna de anexarlas al procedimiento que fue entregado a cada una de las áreas que lo aplican durante su servicios.

Se incluyó básicamente los impedimentos y algunas recomendaciones en base a las experiencias iniciales en la aplicación del procedimiento, como sigue:

### IMPEDIMENTOS PARA FINIQUITAR EL PROCESO DE ATENCION A CLIENTES POR IRREGULARIDADES EN EL SERVICIO

- Contar con información completa y documentada respecto a la irregularidad reportada por el pasajero.
- En los casos en que el pasajero afectado no presente su reclamación en la estación y lo haga directamente en el Departamento de Atención a Clientes, requeriremos de la información antes mencionada al recibir el mensaje de requerimiento de la misma, ya que de no atenderse esta solicitud procederemos a indemnizar con cargo directo a la estación responsable.

## RECOMENDACIONES

- Apegarse al Procedimiento de Atención a Clientes emitido por la Dirección División México y distribuido a todas las oficinas involucradas.
- Al recibo de su estado de cuenta mensual deberán firmar de enterados fijando previamente objetivos y compromisos de mejoras para el mes siguiente.
- Cuando se finiquite alguna irregularidad en la estación es imprescindible informar al Departamento de Atención a Clientes sobre el finiquito remitiendo la documentación completa a esta misma área, a fin de evitar duplicidad en el pago de las mismas.

En el caso en que no se apeguen a esta recomendación y se derive una duplicidad en el pago de la indemnización correspondiente, el monto de ambas indemnizaciones pagadas serán con cargo a la estación responsable.

### EJEMPLOS:

1.- El caso del licenciado José Luis Martínez Hurtado, presentó carta de reclamación dirigida al director de la empresa ingeniero Guillermo Heredia Cabarga, en el Departamento de Atención a Clientes, informando que no le fue permitido abordar en el vuelo AM-139 el día 20 de marzo pasado, le indemnizamos con una MCO por el valor de su boleto del tramo AGU-MEX el día 30 de marzo, posteriormente el Jefe de Aeropuerto de Aguascalientes nos envió un memorándum indicándonos que el señor Martínez se documentó a tiempo pero se presentó demasiado tarde para abordar y fue transportado en el vuelo próximo inmediato. Así que además de transportarlo le devolvimos por duplicidad el monto de su boleto.

2.- La señora Hernández de Urbina se vio afectada con el daño a su equipaje, levantó su reclamación en el aeropuerto de México, obtuvo la indemnización correspondiente. Al llegar a la ciudad de Puebla que es donde reside, presentó una queja dirigiéndola a nuestro Director General, misma que fue remitida al Departamento de Atención a Clientes y por no contar con la información en tiempo y forma, por duplicidad fue nuevamente finiquitada con una MCO por el daño ocasionado. Incluso llegó a intentar una tercera indemnización por el mismo incidente pero ahora presentando la carta de queja a través de su esposo el señor Urbina.

## **Estructura de Servicios en Aerovías de México**

Es importante reconocer que dentro de la empresa existen áreas de atención directa al público y otras que están detrás o "tras bambalinas" como se dice en la jerga teatral.

A través de las necesidades de atender a sus clientes se detecto la existencia de una "Cadena de Servicios", que se refiere específicamente a los puntos de contacto que tiene el cliente con la empresa y, que hasta la fecha son:

### **a) Área de reservaciones.**

El contacto con el cliente se da a través de tres conductos; 1) vía telefónica, 2) en forma personal en cualquiera de las oficinas de boletos de Aeroméxico, o bien 3) a través de las agencias de viajes.

### **b) Oficinas de Boletos.**

En donde el cliente adquiere físicamente sus boletos para la transportación, una vez autorizado el o los espacios físicos en el o los vuelos que desea utilizar.

### **c) Áreas de documentación en aeropuertos.**

Donde el pasajero llega a entregar sus documentos que respaldan su espacio en el vuelo asignado y es registrado para proceder a su viaje.

### **d) Servicios a Bordo**

Esto es la atención que recibe el pasajero a bordo del avión, que va desde la propia atención del Capitán del vuelo así como de la tripulación que va al servicio de los pasajeros en cabina, suministrando además de alimentos y bebidas, cualquier requerimiento que puedan tener, desde una mínima explicación o información hasta un servicio de primeros auxilios si fuese necesario.

### **e) Servicios en Tierra.**

Además de formar parte de estos servicios la documentación mencionada en el punto c), también se refiere al servicio en los aeropuertos a la llegada del pasajero a su destino, aquí surge un punto importante como lo es el manejo y entrega de sus equipajes.

Cabe mencionar que además de estos puntos básicos de contacto con el cliente, se reconocen como tipos aun generalizados de interés en el tipo de servicio ofrecido al cliente se pueden mencionar los siguientes puntos:

Forma de atención en reservaciones

Puntualidad de nuestros vuelos

Si los alimentos y bebidas son buenos o no  
respecto de la comodidad de los asientos en los aviones

La limpieza del avión

La presentación del personal

Si la información que se da a bordo es satisfactoria

Si el sonido es adecuado

Si la película es apropiada o no

Si la música ambiental es agradable

Si la revista de la Aerolínea es aceptada

Lo antes mencionado nos permite reconocer que el Departamento de Atención a Clientes por las características de información que requiere y de la investigación que debe realizar para la atención de cada caso que se le presenta, debe tener contacto prácticamente con todas las áreas de la empresa, al mismo tiempo que para ser productivo a debe propiciar la retroalimentación a nivel interno, para obtener en conjunto mejores resultados.

### **Sistemas de computo empleados**

A partir de la autorización del procedimiento de Atención a Clientes, fue necesario recurrir a los sistemas de computo como una herramienta útil en el manejo de grandes volúmenes de información para su control a través de la captura y procesamiento de datos.

En su principio se emplearon sistemas de computadoras personales para la captura de información y emisión de reportes estadísticos, dichos sistemas básicamente consisten en un procesador de palabra de nombre Winword y una hoja de cálculo que permite la elaboración de gráficos llamado Excel, ambos programas de computo pertenecen a un sistema muy de moda en este ambiente de nombre Windows.

El procesador de palabras (winword) permitió la elaboración de todos los comunicados tanto a clientes internos como clientes externos que atendió el Departamento de Atención a Clientes.

De esta manera las cartas emitidas a los pasajeros afectados por irregularidades en el servicio se pudieron emitir en forma breve y casi inmediata, al mismo tiempo que cada una de ellas fue distinta, el propósito del Departamento era atender en forma personalizada a cada uno de los clientes de tal suerte que todas y cada una de las cartas se emitían en forma original y personal, si bien podían referirse a los mismos temas todas fueron distintas y pertenecieron a cada persona en particular.

La utilización del procesador de palabras permitió atender a más de trescientas personas en un mismo mes por distintas causas.

La hoja de calculo similar a la empleada por los contadores en sus famosas "sábanas contables", permito identificar el número de pasajeros que tuvieron contacto con nosotros a través de sus manifestaciones.

Esta hoja permito contabilizar el número de felicitaciones, sugerencias y reclamaciones, cada una de ellas por tipo y subdivisión, es decir, su asignación a las verdaderas áreas responsables, por ejemplo:

- Un asiento reservado que no fue respetado al pasajero al documentarse en el aeropuerto.

Suele suceder que estos casos corresponden a una reservación mal elaborada, correspondió al DAC (Departamento de Atención a Clientes) investigar la causa que origino el problema y fue obligación del área de reservaciones informar del error y corregirlo de inmediato.



En este caso expuesto, se puede identificar que el error fue del área de reservaciones, sin embargo es importante siempre el intentar llegar a la raíz del problema, porque puede ser también que el cliente fue atendido por una agencia de viajes, ajena a la aerolínea, quien realmente cometió el error al ofrecer los servicios de Aeroméxico sin haber confirmado el espacio que vendió con la empresa, de cualquier forma para el cliente el mal servicio lo dio la aerolínea y ella es quien le debe responder, el fin de distinguir la raíz del problema fue simplemente para aplicar las acciones correctivas que debían tomarse.

Esta información bien definida permitió ver en la estadística y en las gráficas cuales eran las áreas que realmente cometieron errores y en la mayoría de los casos surgió la solución, al obtener de los pasajeros afectados una propuesta al problema, como sugerencia para mejorar la atención.

Asimismo fue importante delimitar responsabilidades en cada uno de los casos con el único fin de reconocer las fallas y ubicarlas en el lugar correcto sin caer en generalidades que impongan disfraces en la información que se difundía estadísticamente a todas las áreas involucradas en el servicio al cliente.

Cabe mencionar que las Agencias de Viajes trabajan en forma independiente a la Aerolínea, ellas también son clientes de la misma, que ofrecen y venden el servicio, al mismo tiempo que lo hacen con otras aerolíneas de la industria.

Ambos programas pertenecen al sistema windows lo cual permite hacer combinaciones múltiples de la información que se obtiene mensualmente, como lograr ubicar a cada uno de los tipos de reclamaciones, felicitaciones y sugerencias de cada área, al mismo tiempo que separarla por rubros, realizar estadísticas de cada uno de ellos, informar en forma general a la empresa y emitir reportes en particular para cada área que así lo demande del DAC.

### **Separaciones por tipo de manifestaciones de los clientes**

A partir de esta situación respecto de la forma de presentar la información que se obtuvo en el DAC, fue necesario ordenar cada uno de los comunicados que se recibieron en tres grandes grupos Quejas o reclamaciones, Felicitaciones y Sugerencias, mismas que como lo hemos mencionado ya, contienen diversas subdivisiones.

Al recibir cualquier manifestación de los usuarios de la aerolínea, se procedía a elaborar un expediente con los datos personales de cada pasajero, su nombre, causa que originó el comunicado, el vuelo, la fecha del mismo y se indican los datos que permitieran dar una mejor atención al cliente que así lo requiera, todo esto permitió dar seguimiento a cada uno de los casos que se expusieron en forma continua y ordenada.

Cada uno de los expedientes contenía como dato principal el nombre del cliente, se ordenaron en forma alfabética para facilitar su localización y se ubicaron en un espacio definido, separando las Sugerencias, las Felicitaciones y sobretodo las Reclamaciones o Quejas de los pasajeros afectados por irregularidades en el servicio.

A cada uno de ellos se le dio un especial tratamiento en general se puede exponer de la siguiente manera:

Por un lado las **SUGERENCIAS** fueron tantos tipos como opiniones existen en el mundo, para casos prácticos las dividimos por áreas de la empresa a las que debe interesar, esto a nivel de cliente interno y para ser efectivamente tomadas en cuenta, puesto que se pretende conocer la opinión de los clientes de la empresa a fin de satisfacer sus deseos.

Al nivel del cliente externo, cada sugerencia se agradeció con una carta al cliente, informándole de las acciones que se tomarían al respecto, las cuales se aplicaron conforme se presentaban las posibilidades de hacerlo.

En lo que se refiere a las **FELICITACIONES**, cabe mencionar que es muy importante para toda empresa que se jacte de dar un buen servicio, el obtener reconocimiento de quienes son sus favorecedores.

Las felicitaciones de los clientes resultaron ser un gran estímulo para los empleados de la empresa y se manejaron con un proceso distinto al de las sugerencias, al recibir una carta de felicitación, se identificaba a que área en particular se refería el cliente.

En este aspecto se distinguieron a su vez otras subdivisiones, es decir;

- si felicitó a la empresa en general,
- si felicitó a una área específica, o bien
- si felicitó a una persona en particular

En todos los casos se elaboró una carta de agradecimiento al cliente haciéndole participe de que fue un estímulo para quienes laboran en esta empresa y que es su deseo continuar brindándole lo mejor de sus servicios.

En los casos en que se felicitó a una área específica o a una persona en particular además de agradecerle su atención se le mencionó que sus comentarios se harían del conocimiento de los involucrados como un reconocimiento a su esfuerzo y dedicación.

Esto se dio a nivel cliente externo, en general a nivel interno se elaboraron cartas de reconocimiento al personal que fue felicitado por los clientes, mismos que fueron firmados por los directores de área, tanto por el director de la misma a la que reportaba el DAC como de los propios directivos de cada área, es decir sus propios jefes a nivel dirección.

Este fue un excelente reconocimiento para los empleados y además de sirvió como estímulo por haber atendido bien a un pasajero, puesto que resultó de importante para el personal el recibir un reconocimiento de los directivos de la empresa.

En algunos casos el reconocimiento debía ser mayor, cuando alguno de los empleados además de haber hecho bien su trabajo, realizó una hazaña en especial que fue reconocida por el cliente, este tipo de reconocimientos fueron firmados personalmente por el director general de Aeroméxico.

Por ejemplo:

-La atención a pasajeros discapacitados.

La cual siempre requiere de especial atención y disposición por parte del personal que atiende en los aeropuertos y a bordo de los vuelos y no simplemente del servicio normal acostumbrado.

En todos estos casos se remitió copia de los documentos emitidos al Departamento de Personal para incluirlos en los expedientes de los empleados y este tipo de antecedentes siempre son de particular interés para los empleados, pues les permitieron aplicar para mejores puestos dentro de la empresa o bien simplemente para obtener buenos resultados en los exámenes que periódicamente aplica el área de recursos humanos con el fin de identificar los niveles de desarrollo de los mismos, sirven de referencia, para la nivelación de sueldos, estímulos, capacitación, liquidación y demás procesos que se aplican en esta área.

Con esta información se elaboraba un reporte mensual de Atención a Clientes, el cual contenía las estadísticas y gráficas para difundirlas a todo el sistema, a fin de informar del estado de resultados que se obtuvieron en forma mensual en el DAC.

Desde la Dirección General de la empresa, los Direcciones y Subdirecciones, Gerencias Regionales, Distritales y en general de oficinas administrativas, recibieron mensualmente estos reportes, en los que se distinguieron las áreas que recibían mayor número de reconocimientos, se estableció un ambiente de competencia entre las áreas, el cual contribuyó a los estímulos de la nueva filosofía de Calidad Total de la empresa.

Se obtuvieron buenos resultados de este tipo de reconocimientos, toda vez que se mencionaron en juntas de dirección, en informes al personal y a los propios Jefes directos en las distintas áreas de la empresa.

A partir del año 1992, se estableció en Aeroméxico la política de mejorar la calidad de los servicios al cliente, el hacer bien las cosas desde la primera vez, de tal suerte que los gerentes utilizaron esta información para estimular el buen desempeño de los empleados bajo su responsabilidad, comprometiéndolos con buenos estímulos a mejorar para competir contra ellos mismos y obtener un mejor resultado en el mes siguiente, respecto de las demás áreas que participaban en esta competencia por el primer lugar.

Las **RECLAMACIONES o QUEJAS** en su mayoría se originaron por afectación a los usuarios al existir irregularidades en el servicio.

Requirieron de una particular atención, pues demandaron de mayor tiempo y dedicación pues solían ser de distinta magnitud; podían solucionarse desde una simple disculpa con el cliente, un "no volverá a suceder" o bien hasta una indemnización y en algunos casos extremos, dependiendo de la situación obedeció el responder a demandas legales.

Por lo general las quejas o reclamaciones se recibían a través de un escrito, aún es importante recibirlo así a fin de proceder a tomar acciones concretas por parte de Aeroméxico, tanto a nivel interno como externo con un documento real firmado y sellado de recibido para darle la validez necesaria.

Cuando recibíamos una reclamación vía telefónica o en forma personal, solicitábamos del pasajero afectado que lo hiciera por escrito. Documentábamos su información en la medida de lo posible a fin de abrir un expediente que permitiera dar seguimiento a cada caso en particular hasta llegar a su solución.

Para atender una reclamación de un cliente en forma ordenada se seguían los siguientes pasos:

Físicamente en el DAC se organizaban en orden alfabético cada una de las cartas que recibíamos de nuestros clientes a fin de obtener su localización inmediata.

Este expediente contenía además la rubrica "Q", que la identificaba como queja o reclamación, al frente del expediente se indicaba en breve el tipo de reclamación con los detalles importantes que ayudaran a su investigación y en el extremo izquierdo se anotaba la fecha y el número de vuelo al que se refería el pasajero.

En algunos casos en los que era imprescindible mantener contacto directo con el pasajero afectado se anotaban a la vista los número telefónicos y de fax del mismo; al mismo tiempo de que en la solapa interna del expediente se iban anotando los datos respecto del avance en cada caso de acuerdo a las entrevistas con el cliente o a las conversaciones telefónicas que se habían efectuado.

Esto permitió dar el seguimiento adecuado a cada caso sin mezclarlo o perderlo, a la vez que el cliente podía estar seguro de que la persona que lo atendía tenía la información necesaria o bien la que se había generado hasta ese momento, detectamos que el cliente se sentía satisfecho con este procedimiento pues retomábamos en breve su situación y procedíamos a continuar con la resolución del problema hasta su fin.

En los Sistemas Personales de computo, existía un encargado responsable de diariamente recibir y procesar la correspondencia, esto es separarla por rubros, Felicitaciones, Sugerencias y Reclamaciones, al mismo tiempo que insertaba los datos necesarios en el programa excel de windows, el cual previamente contaba con un programa en la computadora personal cuyo formato era específico para cada rubro, lo cual facilitó su captura y posteriormente el elaborar un resumen mensual.

**APÉNDICE D. Programa computarizado de Atención a Clientes**

## COMO SE ATENDÍAN LAS RECLAMACIONES

Para conocer el proceso a seguir para la atención de reclamaciones pondremos un ejemplo específico:

Un hombre de negocios solicitó por vía telefónica la reservación de sus vuelos ida y vuelta a la ciudad de Miami, Florida para asistir a un congreso internacional que se celebraría en fechas determinadas del 5 al 10 de octubre, por lo que debería llegar a Miami el día 4 en el último vuelo y su regreso sería el mismo día 10 por la noche.

Su propósito es comprar los boletos correspondientes una vez que llegase al aeropuerto internacional de la ciudad de México, por alguna situación aún no definida no logró adquirir sus boletos para el vuelo que deseaba tomar, sin embargo logró ser acomodado en el vuelo próximo inmediato.

Todo esto propicio un mal servicio al cliente y por ello la presentación de una reclamación por escrito dirigida al director general de Aeroméxico. Dentro de la reclamación indicaba que además de no haber podido tomar el vuelo que él deseaba originalmente, no fue respetada su reservación en el vuelo a su regreso y tuvo que hospedarse por una noche más sin tener ninguna cortesía por parte de la línea aérea.

Anexo encontramos los cupones de pasajero donde comprueba el haber obtenido los boletos correspondientes, en ellos se ve claramente la corrección que se hizo del vuelo que perdió el pasajero y se confirma en que vuelos viajó finalmente.

Asimismo anexa la factura del hospedaje del hotel por una noche más y los alimentos que tomo en el mismo. Al recibir esta carta se leía detenidamente, teniendo presente la documentación antes mencionada:

Primer paso.-

Se abrió el expediente del pasajero indicando su nombre completo comenzando por el apellido paterno, en el extremo izquierdo se indicó el número y fecha del vuelo al que se refiere y en la carátula del mismo se anotó que es una reclamación por reservación no respetada.

Segundo paso.-

Se procedió vía sistema a solicitar un revisado de su reservación desde el momento en que fue solicitada y confirmada vía telefónica, a este documento se le llama PDI (Post Departure Information).

Tercer paso.-

Se informó vía telefónica al pasajero que habíamos recibido su carta y que de inmediato solicitamos a el área de reservaciones nos enviara el PDI para identificar la razón de la supuesta cancelación de sus espacios.

Verificamos con el propio pasajero cual fue la situación que le molestó en particular y le comentamos los procedimientos con los que cuenta la empresa para estar en posibilidades de brindarle un mejor servicio

Cuarto paso.-

Al obtener el PDI se analizó la raíz del problema; en esta ocasión la situación se debió a una falta de coordinación con el pasajero en cuanto a los tiempos límite que tiene para comprar sus boletos y además de confirmarle la hora que debe llegar al mostrador de atención para confirmar su viaje.

En este caso el pasajero llegó al aeropuerto 30 minutos antes de la salida del vuelo que había solicitado, es importante comentarle en nuestra llamada telefónica que es necesario presentarse en el aeropuerto con dos horas de anticipación para los vuelos internacionales y una hora y treinta minutos en el caso de los vuelos nacionales.

Lo cual tiene una razón fundamental para que un avión despegue en cualquier aeropuerto requiere de estar totalmente listo de 15 a 25 minutos antes de la hora que tiene programada, la aerolínea debe entonces contar con tiempo suficiente para documentar a mas de doscientos pasajeros y acomodarlos en los asientos correspondientes.

Además de ello el avión recibe todo un proceso de mantenimiento, control de calidad y óptimas condiciones para continuar volando, una vez que es aceptado, al encontrarse el pasaje a bordo, recibe una revisión final, en la que debe quedar perfectamente cerrado, con el visto bueno y responsabilidad de los mecánicos de aviación a fin de asegurar un vuelo sin contratiempos, estos últimos detalles, solo puede realizarse una vez que todos los pasajeros se encuentren a bordo.

Esta fue la razón por la cual el pasajero perdió su vuelo y no fue posible documentarlo al llegar solo con 30 minutos de tiempo, sin embargo se le asignó un espacio preferente para el siguiente vuelo con destino a Miami, el cual pertenecía a otra aerolínea y por ello hubo de endosar el boleto que compro con Aeroméxico, para que la aerolínea alterna le brindara el servicio.

Por otra parte al no presentarse en el vuelo que originalmente reservó, el sistema de reservaciones lo capta como pasajero que no se presentó y al no viajar de ida es cancelada su reservación de regreso puesto que aparentemente no viajó.

Aquí el pasajero debió haber confirmado su regreso una vez que existió un cambio de vuelo y de compañía a su salida, de cualquier forma al no haber realizado este movimiento y por los inconvenientes que tuvo para abordar su vuelo al iniciar su viaje Aeroméxico le reserva un espacio en el vuelo inmediato en el que cual contaba con espacios suficientes, aunque este no fue exactamente el que él deseaba, pues son cambios de última hora que no pueden controlarse del todo.

Quinto paso.-

Toda esta información se da de inmediato al pasajero afectado, además de ofrecerle disculpas por los inconvenientes que encontró al utilizar los servicios.

En esta parte se realiza un análisis a conciencia para deslindar responsabilidades y saber hasta que grado es propiciado el daño por parte de la empresa, por falta de información al pasajero, o bien, si este pretende culpar al mal servicio de un posible error personal.

De cualquier manera se procede a aplicar la tabla de compensaciones autorizada en el procedimiento de atención a clientes.

En este caso se trató de una reservación no respetada la cual debe valorarse de la siguiente manera:

Primero la magnitud del incidente que de acuerdo al procedimiento equivale a una afectación significativa de tres puntos.

Segundo el significado para el pasajero afectado que de acuerdo a la carta que nos envió resultó ser de gran importancia, lo cual equivale a cuatro puntos.

Tercero la importancia del cliente para Aeroméxico, el pasajero afectado es un viajero frecuente de la empresa además de ser director general de una empresa de exportación e importación y de acuerdo a estos datos corresponde a cuatro puntos.



La suma de los tres rubros es de 11 puntos y de acuerdo a la tabla de compensaciones fue necesario brindarle una compensación, podría seleccionar entre las siguientes opciones:

- a) Una MCO (Money order change) por la cantidad de \$200 dólares este es un cupón se puede utilizar para comprar servicios de Aeroméxico.
- b) Un boleto de avión que equivalga a la misma cantidad antes mencionada.
- c) La opción de que al comprar un boleto de avión en Clase Turista pueda viajar en Clase Premier por el mismo precio.
- d) Otorgarle un cheque por el equivalente en pesos mexicanos por la cantidad de \$150 dólares.

Al mantener contacto con el pasajero afectado podríamos, hasta cierto punto, saber cual es la opción más adecuada para ofrecerla al cliente y partiendo de ella ayudarle a realizar su elección.

En cuanto esta situación es decidida por el pasajero afectado, se procedía de inmediato a elaborar una carta de disculpa, misma que se convertía en un documento mediante el cual el pasajero podría hacer efectiva su compensación.

## **Aplicación del procedimiento de atención a Clientes a nivel Sistema en Aeroméxico**

Este procedimiento se aplicó de igual forma en toda la república mexicana, Estados Unidos y Europa, donde la empresa presta sus servicios.

Con la aplicación del procedimiento, fue necesario diseñar un prontuario del mismo y distribuirlo a los involucrados de tal suerte que simplificaba los pasos con la información básica para realizar la evaluación de cada caso, más la tabla de compensaciones, este prontuario se distribuyó a la brevedad y aún es una herramienta útil que permite atender en forma inmediata cualquier caso que se presente.

Este sistema que originalmente se creó para reglamentar el funcionamiento de un Departamento en la Gerencia de Servicios, logró ser generalizado para estandarizar el servicio a pasajeros afectados por irregularidades en toda la empresa, incluso se creó un departamento gemelo que actualmente se encarga de atender las reclamaciones que se presentan en Estados Unidos y Europa.

Este documento contenía literalmente la siguiente información:

### **PRONTUARIO DE ATENCION A CLIENTES**

Con el propósito de sumarnos al proceso de CALIDAD INTEGRAL de nuestra empresa, hemos diseñado el presente documento, como una herramienta útil que permita agilizar el servicio de atención a clientes, formalizando el control y seguimiento de la oportuna y adecuada atención a través del Departamento de Atención a Clientes.

Toda manifestación de nuestros clientes deberá ser atendida en su momento, las reclamaciones obedecerán desde una disculpa hasta el otorgamiento de una compensación.

El propósito UNIFICAR LOS CRITERIOS DE COMPENSACIÓN A PASAJEROS AFECTADOS POR IRREGULARIDADES EN EL SERVICIO, basado en el procedimiento anterior, simplemente simplificó los pasos principales. Se creó un documento más accesible, resumido en tres páginas con lo más sobresaliente para atender de inmediato a un cliente. Dicho prontuario fue distribuido a todas las oficinas de atención de Aeroméxico en toda la República mexicana.

## REPORTE MENSUAL DE ATENCION A CLIENTES

Esta información servía para realizar un recorte en forma mensual para la emisión del informe de Atención a Clientes que se entregaba a los directivos y se difundía a nivel gerencial en toda la empresa.

Consistía en informar del número, tipo y situación de las felicitaciones, sugerencias y reclamaciones que se recibían cada mes.

Esta información sirvió también para manejar una estadística mensual aunada a una gráfica representativa de los avances y retrocesos lo cual obedecía a la elaboración de un reporte comparativo con el mes inmediato anterior.

Por otra parte se elaboraba un comparativo con el mes del año anterior a fin de reconocer los cambios presentados y más que nada identificar las expectativas para los próximos meses.

Formatos que se generaron:

- 1.- Reporte mensual de Atención a Clientes, Febrero 1993
- 2.- Gráficas que representan las tendencias en el servicio
- 3.- Carta reclamación por reservación no respetada, (otras)
- 4.- Formato de llenado a bordo para exponer sugerencias, felicitaciones o reclamaciones.
- 5.- Cuestionario que se ofrece a bordo

APÉNDICE E. Formatos originales que se utilizaron en el Departamento de Atención a Clientes

### **c) Evaluación de los procesos de comunicación e información**

Los resultados que en forma mensual se generaban en el DAC provocó el interés de evaluar el nivel de calidad de servicio que ofrecía la aerolínea, creo un ambiente de competencia contra las mismas áreas de servicio, aunada al plan integral de calidad total que imperaba en Aeroméxico.

El área de Calidad Total puso especial interés en los resultados que mes con mes se generaban en el DAC, esta información permitió elaborar pronósticos para nuevos productos, planear las estrategias de capacitación y actualización de conocimientos para los empleados, permitió también tomar en cuenta aspectos importantes como lo es las propias expectativas de los usuarios para preparar al personal con una nueva iniciativa en los servicios ofrecidos por la aerolínea.

El propio procedimiento de atención a clientes resultó ser además de una herramienta útil en la solución de los problemas por afectaciones a los usuarios, un producto que estandarizó su aplicación en la empresa, se convirtió en un proceso de comunicación en el que se encontraban involucrados, tanto los que se dieron en llamar clientes internos dentro de la propia empresa, como con los que resultaron ser más importantes, los clientes los externos o usuarios de la misma.

Se creo un ambiente especial en la forma de comunicarse, además de generar una serie de nuevos comunicados en forma escrita estandarizados en toda la empresa, se a creo un lenguaje especial tipo "jerga" de atención a clientes afectados, en el cual se manejaron las cartas tipo y se dio a conocer en forma muy familiar el prontuario de Atención a Clientes, esto decir los pasajeros que presentaron alguna manifestación fueron atendidos de igual forma en la ciudad de México, que en París, que en Madrid o en los Estados Unidos.

De tal suerte que si un inconveniente se presentó en Madrid, el pasajero tendría la seguridad de que la respuesta y los compromisos obtenidos por parte de la empresa ante esa situación, serian respetados a su arribo a su destino final; por ejemplo, si en un momento dado existió un cambio de itinerario en el vuelo con destino a la ciudad de México, y en ese momento en Madrid no era posible compensarlo como es debido, se tenía la seguridad que a su arribo a la ciudad de México se aplicaría el mismo procedimiento sin variación alguna.

De tal suerte que cuando un pasajero que vive en los Estados Unidos y fue afectado en la ciudad de México, al llegar a su país podía presentar su reclamación y ser atendido bajo los mismos parámetros, incluso dependiendo del caso recibiría atención en su propio domicilio.

El propósito era atender a todos los usuarios que exponían sus inquietudes y manifestaban sus puntos de vista respecto de los servicios de Aeroméxico, lo cual se realizaba en tiempo y forma, para obtener de ellos su opinión más real y aplicaría en el mejoramiento de los servicios.

Es evidente que una empresa vive por sus clientes y las empresas que venden servicios están sujetas a lo que sus usuarios pretenden o esperan de ellas, esta es una situación que Aeroméxico retomó y aún tiene presente en la toma de decisiones para ofrecer sus servicios y más que nada al pretender realizar nuevos cambios.

De todo este proceso comunicativo se generó un segundo gran proyecto y es el de tomar acciones concretas para la solución de los problemas que se presentaron, a estas fechas es posible exponer los casos como lo es el problema que existió en Servicios a Bordo, respecto de los alimentos y bebidas que se ofrecían en los aviones, para tomar las acciones correctivas pertinentes.

Aunque es importante tomar este ejemplo, cabe señalar que de todas las áreas y departamentos de la empresa se elaboraba un informe especial con formatos adecuados que permitieron llevar un control de las acciones concretas que realizarían las distintas áreas en las que se presentaron reclamaciones de los clientes.

Ejemplo:

El servicio de alimentos a bordo de los vuelos resultó ser nefasto, de acuerdo a la opinión de los usuarios que lo reportaron a través de sus reclamaciones expuestas durante los ocho primeros meses del año 1991.

Las principales reclamaciones fueron por la mala calidad de los alimentos, la falta de alimentos suficientes en el avión, se servían en poca cantidad e incluso se encontraron objetos extraños en los alimentos.

El plan de ataque de Servicios a Bordo fue dándose paulatinamente, inició por cambiar este servicio en el vuelo en el que más incidencia se había reportado, en cuanto a su mala calidad, el cual se detectó como el México-Nueva York-México.

En forma ordenada se cambiaron los alimentos, se contrataron nuevos proveedores y se aceleró el proceso de verificación de calidad el cual fue supervisado por tres áreas distintas e incluso se rechazaban los alimentos por el más mínimo detalle, aunque estuvieran a bordo del avión, todo ello con el fin de cumplir con lo prometido a los usuarios afectados.

Una de las situaciones que propició el éxito en este programa fue el tener presentes las expectativas de los usuarios y si bien no es posible atender a los deseos de cada persona en particular, si fue posible obtener una media de las distintas opiniones y acercarse lo más posible a los deseos de las mayorías.

Estos buenos resultados se reflejaron también en el propio DAC, al recibir menos reclamaciones al respecto y se detectó con mayor detalle el éxito del programa al recibir felicitaciones por el cambio en los alimentos, de lo cual surgieron nuevas ideas susceptibles de ser aplicadas en los distintos vuelos.

Cabe hacer mención que cada servicio que se proporciona a bordo tanto de alimentos como de bebidas esta de acuerdo a la ruta del vuelo, al horario del mismo y particularmente a las condiciones del medio ambiente en la zona geográficamente identificada, estos son aspectos fundamentales para decidir qué tipo de alimentos se pueden ofrecer a los pasajeros.

Un ingrediente más es tener presente qué es lo que desean estos pasajeros de acuerdo a sus costumbres alimenticias, parece sencillo pero no lo es si pensamos que los señores de Monterrey no tienen los mismos gustos que los que habitan en Yucatán y viceversa, entonces es aún más difícil si se piensa en los pasajeros Europeos y los Estadounidenses o de otros continentes.

De ahí que se propició la puesta en marcha de un cuestionario aplicado en forma directa a los usuarios, mismo que se repartía a bordo de los vuelos a fin de obtener información direccionada de los aspectos que se consideraban más importantes para el servicio.

### **Cuestionario de a bordo**

A raíz del interés de la empresa por conocer las expectativas de los usuarios y de esta situación en la diversidad de opiniones, se diseñó un cuestionario para aplicarlo a bordo de todos los vuelos, en el cual además de obtener información específica por los cuestionamientos inducidos que se aplicaron, existía la oportunidad en un espacio especial para que el usuario manifestara su opinión en lo personal.

Este proyecto se llamó "Conozcamos a nuestro pasajero", tuvo dos etapas en el transcurso de los años que nos ocupa este caso práctico. Dentro de la primera etapa del proyecto se diseñó un procedimiento especial para su aplicación, manejo y control de la información obtenida.

En este procedimiento participaron las áreas de contacto con el pasajero, por lo que se convirtió en un instrumento de comunicación en serie, organizado de tal manera que si llegase a fallar alguno de los puntos rompería por completo con el cumplimiento del proceso, saltando a la vista el área que fallara al respecto, de tal suerte que hubo de establecer los papeles de cada uno de los participantes a fin de evitar cualquier tipo de contratiempos.

El programa fue un éxito para todos por su apertura y participación voluntaria en un trabajo extra a sus funciones habituales, vale la pena conocerlo en su formato original que literalmente es el siguiente:

## PROGRAMA CONOZCAMOS A NUESTRO PASAJERO

### Introducción

Identificar segmentos de nuestro mercado es imprescindible para satisfacer sus necesidades y lograr su posicionamiento en forma adecuada.

Detectado el universo de nuestro interés, mantendremos un vínculo estrecho de comunicación con nuestros pasajeros.

Con la implantación de nuestro programa, obtendremos la información específica de cada uno de los puntos de contacto del pasajero con AEROMEXICO, lo cual nos permite detectar la percepción real de los servicios brindados. Todo ello con el fin de orientar nuestros esfuerzos para mantener e incrementar el nivel de los mismos.

Este flujo de información proyectará en el usuario nuestra preocupación por conservar su patrocinio y le transmitirle nuestro afán de servirles.

### Política del Programa

El cuestionario es el medio que nos permitirá percibir en forma directa la opinión de quienes nos favorecen, para asegurar su lealtad hacia Aerovías de México.

Además de la recuperación que haremos a través de nosotros mismos, el formato del diseño permite su tránsito por medio del Servicio Postal Mexicano, con franquicia pagada dentro de la República Mexicana.

El programa es de carácter permanente y aplica para todos los vuelos de la empresa, como indicador de los niveles de eficiencia y calidad de nuestros servicios.

### Operación del Programa

El mecanismo de operación del Programa se sustenta en el procedimiento que se describe a continuación:

#### Procedimiento

#### SUMINISTRO, RECUPERACIÓN y CONTROL DEL CUESTIONARIO.

#### Objetivo

Establecer formalmente las actividades y medios de control que garanticen la eficiente aplicación del cuestionario.

#### Normas:

a) La dotación de cuestionarios se establece como sigue:

Para el equipo DC-10/15/30, 100 formatos,  
MD's 82/88, 75 formatos y DC-9/32, 50 formatos  
por vuelo.

Es responsabilidad de SERVICIOS A BORDO:

- b) Coordinar y vigilar el suministro de cuestionarios a bordo.
- c) Instruir y vigilar permanentemente la distribución de los cuestionarios a bordo, así como de la promoción de los mismos mediante la utilización de la siguiente fraseología:

Su atención por favor:

"Para conocer su opinión y brindarle un mejor servicio, hemos diseñado un breve cuestionario, el cual le agradeceremos responda y lo entregue al sobrecargo que le atiende"

Gracias por volar con nosotros!



**Your attention please:**

In order to provide you with the best airline service, we have designed a questionnaire to learn more about you, we'll appreciate your answer, please give it back to the flight attendant. Thank you for flying with us.

**d) Para la Clase Premier se deberán entregar invariablemente un cuestionario por pasajero a bordo.**

**Es responsabilidad de los JEFES DE AEROPUERTO:**

**e) Coordinar la recepción de los cuestionarios respondidos y los no utilizados, para su concentración por vuelo a MEXSAAM vía correo compañía en forma inmediata.**

**En estaciones TERMINALES o de PERNOCTA**

**f) Mantener una dotación suficiente de cuestionarios conforme a sus operaciones**

**g) Vigilar permanentemente el suministro y acomodo de cuestionarios en la caja de misceláneos.**

**Es responsabilidad del DEPARTAMENTO DE ATENCION A CLIENTES:**

**h) Controlar y procesar la información que generan los cuestionarios**

**i) Dar respuesta, mediante carta de agradecimiento a cada uno de los pasajeros que nos respondan.**

**j) Retroalimentar a las áreas involucradas, mediante la elaboración de un reporte mensual. Para los casos que lo ameriten, deberá ser en forma inmediata por el medio más expedito.**

## DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### Sección Comisariato/Jefes de Aeropuerto

- 1.- Coordinar el suministro de cuestionarios abordo y su acomodo en la caja de misceláneos, en las cantidades establecidas por la norma a).

### Sobrecargos supervisores

- 2.- Obtiene de la caja de misceláneos los cuestionarios.
- 3.- Distribuye los cuestionarios a cada uno de los pasajeros de Clase Premier.
- 4.- Invita mediante anuncios informativos, al llenado de los formatos, utilizando la fraseología establecida en la norma c).
- 5.- Distribuye cuestionarios a solicitud de los pasajeros de la Clase Turista.
- 6.- Recolecta los formatos contestados y recupera los no utilizados.
- 7.- Entrega dicho material al Jefe de Aeropuerto, o a quien éste designe para tal efecto.

### Jefes de Aeropuerto/empleado designado

- 8.- Recupera del sobrecargo supervisor la dotación de cuestionarios.
- 9.- Coordina el envío de los formatos por número de vuelo respondidos y de los no utilizados a la clave MEXSAAM vía correo compañía.

### Departamento de ATENCION A CLIENTES

- 10.- Recibe dotación de cuestionarios vía correo compañía
- 11.- Separa los cuestionarios no utilizados para ser puestos nuevamente en el ciclo de distribución.
- 12.- Sella de recibido y asigna un número de folio a los cuestionarios respondidos.
- 13.- Codifica y captura la información proporcionada por los formatos recibidos.
- 14.- Recupera nombres y direcciones de pasajeros.

- 15.- Elabora y envía carta de agradecimiento a los pasajeros que respondan.
- 16.- Solicita reporte del manejo para la dotación de los formatos para las estaciones por parte de MEXGAAM.
- 17.- Interpreta y da presentación a los datos en un reporte mensual.
- 18.- Retroalimenta a las áreas involucradas, mediante la distribución del reporte.

Para enero de 1993 se realizó una nueva propuesta para lanzar la segunda fase del programa "Conozcamos a nuestro pasajero" dándole a conocer a través de un breviarío puesto que los empleados involucrados en su aplicación lo conocían perfectamente. Mismo que en su documentación original es el siguiente:

#### Breviarío (Opinión de nuestros pasajeros)

Es necesario elaborar un nuevo cuestionario de a bordo específico de Servicios que nos proporcione información respecto de la opinión de nuestros pasajeros, desde el momento en que hacen sus reservaciones hasta la entrega de su equipaje.

Esta propuesta está basada en las evaluaciones de calidad, confiabilidad y cortesía de las áreas de reservaciones, boletos, aeropuertos y servicios a bordo, se llevará a cabo junto con el proyecto de investigación de mercados sobre el usuario de Aeroméxico, que realizará la Gerencia de Desarrollo Comercial a través del Departamento de Investigación de Mercados y funcionará como complemento de estos estudios, en cuanto a obtener una muestra de lo que opinan nuestros pasajeros en referencia exclusiva de los servicios que les proporcionamos.

El programa entra así en su segunda fase, en especial se ha detectado que debe especializarse en la obtención de información en cuanto a las áreas de contacto directo con los pasajeros.

Los resultados que obtuvimos en la aplicación de nuestro cuestionario anterior nos han permitido definir los puntos que requieren de mayor atención, esto es dar mayor énfasis a las áreas que han sido detectadas por su baja puntuación al ser calificadas por nuestros usuarios y sobre todo las áreas que nos han mencionado en sus comentarios, dándonos sugerencias para elevar la calidad de los servicios proporcionados.

Esta información es detectada a través de la encuesta directa a pasajeros, la muestra que toma es abierta, pues se obtiene a voluntad del pasajero, nuevamente se cuenta con un apartado postal que nos permitirá recibir no solo cuestionarios sino también inquietudes que los pasajeros deseen manifestar, de acuerdo a las experiencias obtenidas, algunos de ellos prefieren enviar un escrito anexo a los formatos, algunos se lo llevan para llenarlo en sus casas y lo remiten por correo pues el porte pagado abarca la República Mexicana.

Además contaremos con buzones de sugerencias ubicados a la vista en todos los aeropuertos del sistema, para ser depositados directamente por los pasajeros, asimismo servirá de vía alterna para hacernos llegar cualquier otro tipo de manifestación que deseen.

Uno de los principales propósitos de esta segunda fase es involucrar a todas las áreas de contacto directo con los pasajeros, contribuyendo a su desempeño con los comentarios de nuestros usuarios respecto de las atenciones y calidad de servicio que recibieron al viajar con Aeroméxico.

NOTAS.- Dentro del formato actual en lo que respecta a la parte destinada a comentarios, hemos elaborado un nuevo sistema que nos ayude a procesar todo tipo de información, los dividiremos por áreas de atención, puesto que estos datos han resultado de gran interés por la propia diversidad de ideas que presentan los usuarios, mismas que servirán de referencia para la toma de decisiones al elaborar nuevos productos o realizar cambios en los actuales.

Presentación:

a) Por área específica

b) Por tipo

Para el buen logro de este programa el Departamento de Atención a Clientes elaborará:

Actualización en el procedimiento de aplicación del formato,

Actualización del sistema que procesa los datos, y

Actualización de reportes

Contenido del nuevo formato: segunda fase

Estimado pasajero:

En AEROMEXICO deseamos brindarle el excelente servicio que usted merece, por lo que apreciaremos su respuesta a este cuestionario.

Dear passenger:

Aeroméxico wants to satisfy your desires in order to provide you with the best airline service.

Therefore we have designed this questionnaire to learn more about you. We will appreciate your answer.

## ACERCA DE ESTE VUELO / ABOUT THIS FLIGHT

- A Fecha/Date
- B No. de vuelo/ Flight number
- C Lo abordó en / You boarded at
- D Con destino a / Destination to
- E La clase en que viaja es / The class you are traveling  
Turista / Economy Premier

## SU OPINIÓN DE ESTE VUELO / ABOUT THIS FLIGHT

(A partir de este punto el pasajero sólo tendrá que señalar la puntuación que otorgue a cada pregunta)

MALO	BUENO	EXCELENTE
60 puntos	80 puntos	100 puntos

### RESERVACIONES (todo en español/inglés)

Facilidad de acceso al centro de reservaciones  
Actitud y cortesía del personal  
Eficiencia de la información proporcionada  
Su reservación fue la solicitada

## COMPRA DE BOLETOS

Oficina de boletos \_\_\_ Agencia de Viajes \_\_\_

Tiempo de atención  
Actitud profesional  
Cortesía del personal  
Eficiencia para recibir su pago

## AEROPUERTOS

Señalización e información adecuada  
Claridad del sonido en el aeropuerto  
Tiempo para ser atendido:  
    en la fila  
    en el mostrador  
Actitud y cortesía del personal  
Eficiencia en el manejo de equipaje  
Información para abordaje  
Puntualidad

## ATENCION A BORDO

Actitud y cortesía del personal  
Información a bordo  
Presentación del personal  
Aspecto interior del avión  
Variedad de periódicos y revistas  
Revista "Escala"  
Prontitud en el servicio de alimentos y bebidas  
Calidad y presentación de los alimentos  
Variedad de bebidas ofrecidas  
Atención en servicios adicionales  
Claridad del sonido en el avión  
Tema de la película proyectada  
Calidad de sonido e Imagen de la película

## AEROPUERTO DESTINO

Aviso del área para recuperar su equipaje  
Entrega oportuna de su equipaje  
Trato a su equipaje  
Atención de nuestro personal hasta su llegada

## ACERCA DE USTED

A Cual es su nacionalidad

Your citizenship

B Su profesión

Your profession

profesionista	profesional
ejecutivo	executive
técnico	technician
comerciante	merchant trader
servidor público	federal employee
ama de casa	housewife
estudiante	student
agricultor	farmer
otro	other

C Su edad y sexo

años / years

masculino/male

femenino/female

## GRACIAS POR AYUDARNOS A SER MEJORES

Por favor anote su nombre y dirección

Thank you for helping us to become better, please  
state your name and adress.

Nombre: Name \_\_\_\_\_  
Complete adress: \_\_\_\_\_ Calle y  
número \_\_\_\_\_  
Colonia \_\_\_\_\_ Población Edo. \_\_\_\_\_  
País \_\_\_\_\_ c.p. \_\_\_\_\_ Tel. \_\_\_\_\_

COMENTARIOS /Additional comments

---

---

---

---

---

---

De estos formatos se requirió un tiraje mínimo de 50,000 ejemplares, simplemente para cubrir el primer ciclo de distribución fue necesario tener en movimiento 20,000 ejemplares para dar a basto a más de 20 vuelos diarios, además de las dotaciones que se requirieron en las estaciones donde existe pernocta y las áreas que colaboraron en su distribución.

Se obtuvo éxito al rescatar de estos 50,000 formatos un 80 % con información que se procesaba mensualmente, se calcula que un 12% es de pérdidas y un 8% de formatos no fueron respondidos en su totalidad.

#### **d) Informe general de la evaluación**

La experiencia, el perfeccionamiento y la autocrítica de los procesos comunicativos que se diseñaron a partir de las necesidades de conocer la opinión del usuario de Aeroméxico, propicio el desarrollo de nuevos formatos, nuevas formas de presentar los reportes, nuevos puntos de vista y nuevas formas de comparar los datos que se obtenían.

Formato "Comentarios del Pasajero" Uno de los primeros formatos que se creó fue el llamado "comentarios del pasajero", cuyo fin fue obtener la información precisa necesaria para documentar los comunicados recibidos en la forma más objetiva posible.

En este formato se dispusieron los espacios necesarios para obtener la información básica que conforme a la experiencia obtenida consideramos que era la requerida para su atención esto es; en primer plano identificar si se trataba de una sugerencia, felicitación o reclamación, conocer el número de vuelo, de donde a donde viajó el pasajero y la fecha del mismo.

Esta información serviría realmente para dar seguimiento en forma interna a la identificación y solución de algún problema, contribuir con una sugerencia o bien estimular con un reconocimiento a quien o quienes fuesen felicitados.

Por otra parte solicitábamos en forma detallada el nombre completo del pasajero y su dirección, cuyo propósito era tener la seguridad de identificar al pasajero en el vuelo que nos indico y más que nada tener mayor seguridad en que recibiría nuestros comunicados por escrito al enviarlos por correo.

Este formato contaba además con un espacio totalmente abierto para la exposición de sus manifestaciones a libre albedrío, se obtenían en forma accesible pues se colocan a bordo de todos los vuelos y existía una cantidad disponible en los compartimentos del personal de sobrecargos a fin de entregarlos a los pasajeros que así lo solicitaran.

Esta es la información precisa requerida para realizar el procesamiento de datos en la computadora, a fin de obtener en forma más objetiva la información necesaria para obtener los resultados que mensualmente se incluían en el reporte de Atención a Clientes.



## Control mensual de reclamaciones

Es importante destacar que este formato sirvió para los tres grandes rubros que se han mencionado a lo largo del caso práctico, sin embargo por ser de mayor trascendencia las reclamaciones de los usuarios expondré los formatos de mayor uso que en particular se refieren a este tipo de situaciones.

Este formato de control, fue procesado en la memoria de la computadora para identificar por columnas en forma ordenada los datos principales que servían de consulta inmediata cada vez que alguno de los pasajeros que hicieron llegar sus inconformidades se comunicaba con nosotros o bien si nosotros requeríamos de informarle algún dato en particular lo podíamos identificar en este formato.

La primera y segunda columnas tenía una secuencia numérica que permitía en cualquier momento informar el número de manifestaciones recibidas y en la segunda se registraba el nombre completo del pasajero. En la tercera columna un estatus de atención se manejaba por tres claves P.-pendiente, E.-en proceso y A.-Atendido, esto permitía en un momento dado valorar a nuestro propio departamento para reconocer su capacidad de dar atención a los comunicados que recibía y reportarlo en el momento que le sea requerido.

La cuarta columna servía para designar una clave compuesta por seis siglas de identificación del tipo de problema a que se refería cada caso, por ejemplo QRESNR, significa una Queja de Reservaciones No Respetadas; asimismo identificábamos los tres rubros con la letra inicial de estas claves las que iniciaban con la letra F son felicitaciones, ejemplo FELSOB, felicitación a sobrecargo y las que iniciaban con la letra S son sugerencias SUPLPN, sugerencia de películas para niños. La quinta columna fue por así decirlo la más importante pues tenía abierto un espacio para dar un detalle mayor de lo que deseaba manifestar el pasajero, por ejemplo al asignar la clave QALBEB, que se refería a una queja de alimentos y/o bebidas, en esta quinta columna se especificaba el motivo principal "los alimentos estaban fríos y eran de mala calidad".

La sexta y última columna permitía identificar el área a nivel interno de la empresa en la cual se originó el problema, la felicitación o a la que planteaban alguna sugerencia, esta columna se manejo a través de las claves que existen en la aviación para identificar cada área, por ejemplo MEX se refiere a el aeropuerto de la ciudad de México, así como sus oficinas administrativas en cuyo caso se le asignan dos letras más, con las que se identifica de inmediato el área responsable y es del conocimiento general del personal.

Por ejemplo, el departamento de Atención a Clientes era identificado por las letras SA, y la clave completa es MEXSAAM, MEX base México, SA Departamento de Atención a Clientes y por último AM Aeroméxico.

Asimismo cada uno de los 32 aeropuertos del sistema tienen una clave determinada y cada uno de los departamentos internos que las componen también de esta forma se identifica a todas las áreas de la empresa, que expongo como dato curioso.

### República Mexicana

ACA Acapulco	AGU Aguascalientes
BJX El Bajío	CUN Cancún
CUU Chihuahua	CJS Ciudad Juárez
CEN Ciudad Obregón	CUL Culiacán
CPE Campeche	DGO Durango
GDL Guadalajara	GYM Guaymas
HMO Hermosillo	HUX Huatulco
LMM Los Mochis	MAM Matamoros
MEX México	MTY Monterrey
MLN Morelia	MZT Mazatlán
OAX Oaxaca	PVR Puerto Vallarta
REX Reynosa	MID Mérida
TAM Tampico	TAP Tapachula
TIJ Tijuana	TRC Torreón
VSA Villahermosa	VER Veracruz
ZIH Zihuatanejo	ZLO Manzanillo

Estados Unidos	Europa
HOU Houston	ORY París
LAX Los Ángeles	MAD Madrid
TUS Tucson	FCO Roma
MIA Miami	FRK Frankfurt
NYC Nueva York	
PVC Nueva Orleans	

Cada fin de mes este control servía para elaborar el informe completo de Atención a Clientes, el primer paso era dividir las reclamaciones por tipo y asignarlas a las áreas correspondientes, por ejemplo:

### Aeropuertos

Reclamaciones recibidas por:

Actitud y falta de cortesía, Pérdida de conexión de vuelo, Asignación de asientos errónea, Reservaciones no respetadas, Vuelos demorados, etcétera.

### **Equipajes**

Extraviados, dañados, violados y demorados

### **Reservaciones**

Información errónea, falta de cortesía, mal efectuadas, etc.

### **Oficinas de Ventas**

Boletos mal elaborados, información errónea, actitud y falta de cortesía, horario de vuelos erróneo, etcétera.

### **Comisariato**

Mala calidad de alimentos y bebidas, Objetos extraños en alimentos, alimentos pobres y escasos, alimento especial no proporcionado, etcétera.

### **Sobrecargos y pilotos**

Actitud y falta de cortesía, falta de tacto al dar información en cabina, mal presencia de sobrecargo, etcétera.

### **Servicios especiales**

Alimento vegetariano o comida kosher que se solicitaron y no se sirvió, etcétera.

### **Tarifas**

Diferencia en información proporcionada y lo que finalmente cobraron, muy elevadas, etcétera.

### **Mantenimiento**

Asientos dañados, asientos incómodos, etcétera.

### **Otros**

Mal servicio Duty free, escala técnica de última hora, transporte terrestre en el avión dañado, objetos extraviados a bordo, etcétera.

Al obtener esta información que cada mes fue distinta, fue necesario analizar a fondo cada caso, con el propósito de asignarla al área que efectivamente le correspondía.

Esto nos permitió elaborar finalmente los siguientes reportes:

### **REPORTE GENERAL DE RECLAMACIONES**

En el cual se incluyeron los parámetros de medición de las mismas; Número de pasajeros transportados, Número de reclamaciones recibidas, porcentaje de reclamaciones en relación a los pasajeros transportados, número de sugerencias y número de felicitaciones, además de un índice de quejas, realizando un comparativo con el mes inmediato anterior y con el mismo mes del año anterior.

## REPORTE DE RECLAMACIONES POR TIPO

Se indicaba el número de reclamaciones recibidas por tipo; demoras, cancelaciones y pérdida de conexión, equipajes, reembolsos, boletos, reservaciones y documentación, actitud de servicio, sobreventas, tarifas, asignación de asientos, Club Premier, Comisariato y otros, además de señalar porcentaje a que correspondían sobre un 100% total.

## RECLAMACIONES RECIBIDAS POR ÁREAS Y LUGAR QUE OCUPARON

De acuerdo al número de reclamaciones recibidas se le asignaba un lugar de primero a onceavo o decimotercero dependiendo de los comentarios, en el caso de este ejemplo se refiere a once áreas en donde la que recibió más reclamaciones fue Aeropuertos, en segundo lugar Comisariato y en tercero el área de reservaciones.

Con esta información se elaboraba una estadística que permitía ver de un 100% cuales eran las áreas con mayor índice de reclamaciones que requerían de mayor análisis para conocer la raíz de la problemática que pudieran tener y buscar soluciones adecuadas.

## AFECTACIONES POR ÁREAS

De las tres primeras áreas que obtuvieran mayor número de reclamaciones, se elaboraba en particular un reporte detallado de las mismas por tipo, así como también una gráfica que permitía indicar la problemática para la toma de decisiones.

De estas tres áreas principales se les anexaba copia de las propias reclamaciones recibidas a fin de que obtuvieran su propia perspectiva de la situación y ofrecieran opciones para decidir las medidas correctivas que se tomarían en cada caso. Por último es importante señalar que la información que en el DAC se manejaba fue de gran utilidad para las áreas interesadas, esto se corroboró al mantener comunicación directa con ellas, toda vez que recurrían a este departamento para conocer el detalle de las fallas que reportaban los pasajeros afectados con el propósito de tenerlas de referencia básica para realizar sus labores a fin de elevar sus índices de calidad en el servicio y adecuarse a las demandas de la empresa que finalmente se debe al usuario y funciona alrededor de su opinión y expectativas de servicio.

La toma de decisiones de algunos de los cambios radicales que se realizaron en Aeroméxico, participo el DAC con la información que obtenía, podemos citar el programa "Viajero Frecuente", que aún consiste en acumular kilometraje con los vuelos que realizan los pasajeros frecuentes a fin de obtener como premio viajes gratis de rutas diversas de acuerdo a los kilómetros acumulados, el DAC, participó al incorporar los primeros 5,000 pasajeros frecuentes con un primer directorio de clientes importantes (VIP very important person).

Al realizar los cambios de menús en algunos de los vuelos, se tomó muy en cuenta la información que se generó detectando los vuelos que no eran aceptados por los pasajeros, identificamos a los proveedores que no satisfacían los gustos de nuestros clientes, ni los niveles de calidad en los alimentos, se cambiaron los menús conforme a los horarios y las rutas de cada vuelo y se implemento un nuevo programa de servicios a bordo.

Así también, se llevo a la práctica un nuevo programa para la localización de equipajes, aunado al sistema de reservaciones, el cual permitió a los aeropuertos comunicarse a través del sistema respecto de los equipajes que sobaron en cada aeropuerto y cada área puede consultar conforme al tipo de equipaje, si es el que requieren y viceversa, de esta forma se facilito la pronta recuperación de equipajes y con ello la entrega al pasajero afectado por esta irregularidad, este sistema surgió a partir de las necesidades reales expuestas por los problemas que fueron detectados en el DAC.

Se tomó la decisión de solucionar algunos problemas de documentación en el aeropuerto internacional de la ciudad de México, por las inquietudes que percibió el DAC, en cuanto al interés de los pasajeros por documentarse a la brevedad posible e incluso algunos casos de pasajeros que perdieron su vuelo por estar formados y no alcanzar a registrarse a tiempo; actualmente en todos los mostradores de Aeroméxico es posible registrarse para cualquier vuelo y de hecho cuando alguno esta por salir, se informa por sonido que pueden presentarse al frente sin esperar en las filas.

En especial es importante señalar que el propio DAC, se ha beneficio con su experiencia, al elaborar y perfeccionar su procedimiento de atención a clientes, actualmente es utilizado en toda la empresa y ha permitido dar un mejor servicio a los pasajeros afectados por irregularidades, es una herramienta que funciona como vínculo de comunicación que ha permitido facilitar el control en la atención al cliente y más que nada el saber que hacer al presentarse este tipo de situaciones.

De aquí se desprende la idea de que las reclamaciones de los clientes no son problemas sino oportunidades.

## CONCLUSIONES

En la actualidad, la mayoría de las empresas sin importar su ramo, requieren cumplir con las demandas de sus clientes, comienzan a preocuparse por tener en cuenta su opinión y perspectivas, por lo que en forma generalizada podríamos afirmar que sin una opinión de los mismos, sería prácticamente imposible evolucionar, desarrollarse y crecer, proporcionar este servicio fue el propósito de la creación de un Departamento de Atención a Clientes en Aeroméxico. Al partir de esta base, se creó el procedimiento del caso práctico que se planteo en el presente trabajo.

Dicho procedimiento se estableció en la aerolínea basándose en las propias necesidades de atención requeridas en su momento, así deseo establecer que de ninguna manera pretendo exponerlo como el mejor, definitivamente es susceptible de cambio, de hecho el propósito es que se vaya renovando para adecuarse a las necesidades cambiantes de la industria basadas en la calidad del servicio, tal vez se de el momento en que el comienzo sea totalmente distinto a lo aplicado en un futuro.

Sin embargo el primer paso se tiene que dar, esta es una situación que se ha manifestado en otras empresas, aún fuera de la propia industria de la aviación, puesto que todas ellas requieren de la opinión de sus usuarios y favorecedores para lograr cumplir con sus perspectivas de atención y servicio, en especial con el propósito de mejorarlas.

Con ello deseo establecer que todo procedimiento es susceptible de cambio puesto que lo requiere para perfeccionarse poco a poco, aunque a la fecha en lo que se refiere a la industria aérea no se han tenido mayores modificaciones, considero que requiere de mayor atención para lograr su mejoramiento y mayor explotación con propósitos de éxito, es tarea del comunicador identificar este tipo de inquietudes, dudas y objetivos para lograr conquistar nuevas metas, inclusive es importante su participación en la planeación de sus propuestas antes de llevarlo a la práctica, esta es la base para realizar los cambios necesarios y lograr mejorarlo.

En relación al desempeño de este tipo de funciones en una empresa cualquiera que esta sea, es indispensable aprender el manejo de las nuevas tecnologías en cuanto a informática se refiere, si bien no requerimos de ser expertos en el manejo de equipo computarizado, es fundamental conocer los principales procesadores de palabras y programas para estadísticas y gráficos, ya elaborados para agilizar la atención de más de 300 personas que establecen comunicación por escrito hacia la empresa, realmente sin estos conocimientos difícilmente podremos dar la atención demandada.

Asimismo este tipo de atención requirió de cierta personalización al emitir las respuestas, afortunadamente al emplear un procesador de palabras se logró el manejo de volúmenes, con características de atención personalizada, cada una de las cartas emitidas fueron diferentes, podría presumirse que ninguna fue igual a otra, lo cual es una de las metas logradas por el comunicador en el desempeño de estas funciones.

Asimismo cabe hacer mención que el servicio que proporcione la empresa es de fundamental importancia en las actividades del comunicador, puesto que la opinión de los usuarios siempre se basará en la experiencia obtenida al contratar sus servicios, si son buenos, los comentarios en su mayoría lo reflejarán, pero si existen opiniones contrarias, la responsabilidad del comunicador aumenta, pues es interés de la empresa conocer sus fallas para corregirlas, es aquí donde las reclamaciones se convierten en oportunidades de reconocer e identificar los errores para enmendarlos o proporcionar servicios adicionales con los cuales la empresa logrará continuar con la preferencia de sus clientes e incluso captar nuevos adeptos.

Se dice que la práctica hace al maestro, la elaboración del presente trabajo, representa la experiencia de una servidora en relación a tres años de cumplir con las labores propias del puesto de Jefe del Departamento de Atención a Clientes, en lo que se ha dado en llamar la aplicación de los procesos comunicativos entre la empresa y el usuario, basados en la difusión de información requerida para la atención de problemas y cualquiera otra manifestación de sus usuarios.

La formación de todo profesional se da básicamente en la práctica misma de sus conocimientos teóricos adquiridos en la facultad, sin embargo la experiencia es realmente lo que proporciona el profesionalismo del comunicador. La comunicación desde mi punto de vista requiere de incursionar en distintas áreas, para aprender, ser mejores y obtener esa especial cualidad de servir para ser mejores en todos los aspectos de nuestra vida profesional y personal.

De este modo estaremos en posibilidades de definir y acertar profesionalmente al elegir un rumbo a seguir en la aplicación de nuestros conocimientos, si bien me he percatado que la amplitud de las actividades a desarrollar en esta profesión es diversa, puesto que contamos con un amplio abanico de actividades para escoger en el desarrollo de nuestra profesión. Actualmente la comunicación ha cobrado un matiz de vitalidad en cualquier institución de que se hable, sin importar su administración, orden social, participación o no de capitales, y todas aquellas características que identifican un grupo empresarial.

Para fortuna de quienes escogimos esta profesión para ejercerla en nuestras vidas, existe en la mera existencia del ser la propia necesidad de comunicarse, hacerlo de la forma más adecuada y productiva posible es la labor del profesional en comunicación. Enaltecer nuestra profesión es trabajo cotidiano de todos, contar con una buena base es excelente pero sin llegar a la práctica del mismo sería inútil, pues limitamos el desarrollo de nuestras facultades, puesto que las mejores ideas son las que se lleva a cabo. Este departamento hace las veces de intermediario entre la empresa y el pasajero, es decir toma la personalidad de la empresa, es su representante a nivel interno y su emisor a nivel externo hacia el cliente, es un área que funciona como una especie de termómetro que informa hacia el interior de la empresa de la situación que prevalece en cuanto a la opinión de sus usuarios.

De ahí la trascendental importancia que ha tomado, pues aún continúan vigentes sus actividades, cuya necesidad de existencia prevalece en la inquietud de los altos directivos por atender a sus clientes potenciales, así como de mantener activo un vínculo de comunicación directo con aquellos pasajeros quienes requieren de la empresa una mayor atención.

Para desarrollar este tipo de puestos en cualquier institución ahora se preocupan por contratar a un profesional de la comunicación, que haga carrera en la propia empresa, que cuente con una cultura básica, con facilidad para expresarse, con aptitudes positivas de solucionar problemas y más que nada con una posición neutral, objetiva y encaminada a brindar la información solicitada y entablar los vínculos necesarios para lograr el éxito de los procesos comunicativos.

Como una de las conclusiones del presente trabajo, es necesario plantear la propia experiencia, en favorecer a otros con lo vivido, dar una prueba fehaciente de las capacidades del comunicador que pretende vivir de su carrera y enaltecer las cualidades que en ella se encuentran y que a veces por la falta de experiencia no son identificadas al detalle para poder ejercer nuestra profesión con orgullo y autoestimulo.

Considero de especial importancia el mencionarlo, pues en mi persona fue difícil encontrar una actividad en la que pudiera desarrollar mi carrera, sin caer en las redes de la falta de empleo, del mal pago por mis conocimientos, de la falta de interés general y de la poca importancia que hasta hace algunos años se le daba en algunas ramas de la industria a nuestra profesión como tal, el dejar de verla como una profesión trunca que no tiene sentido para algunos que con esta actitud solo demuestran su ignorancia al respecto.



No cabe duda que en la actualidad tiene ya una importancia especial, que en todas las ramas de la industria les preocupa contar con los conocimientos y las actividades de los profesionales en esta carrera, que ha abierto brecha y logrado ocupar uno de los lugares más importantes en nuestra sociedad. Por ello, considero vital la actividad que realiza el profesional de la comunicación en la industria aérea. Esta se ha convertido en una fuente de trabajo ideal para ser desarrollada por un comunicólogo de profesión quien se hace experto con la práctica de sus conocimientos y la aplicación de nuevos métodos que incluso puede mejorar basándose en la propia experiencia.

Por esta misma razón creo que la experiencia aquí expuesta es valiosa para quienes hemos decidido dedicar nuestras vidas a la Comunicación, en virtud de ello decidí elaborar este trabajo con una serie de detalles que se fueron presentando conforme a la necesidad de crecer, de conocer y, en su medida, cumplir con las expectativas de los usuarios, al establecer este departamento, precisamente con la idea original de brindarles una respuesta aceptable de acuerdo a las manifestaciones que presentaron ante la empresa, ya sea de inconformidad por afectaciones en el servicio, de agradecimiento, de sugerencia o simplemente para informarnos de sus ideas propias, las cuales se agradecen en todo momento, por que debido a ellas se logró la creación y existencia de un área dedicada exclusivamente a informar tanto a los usuarios como a la empresa misma de las opiniones de cada uno de ellos.

Lo anterior permitió crear todo un singular proceso de comunicación, oral, verbal y escrita, que sin duda permanecerá por mucho tiempo, puesto que en la actualidad, para cualquier tipo de industria, negocio, empresa o institución, la opinión del usuario tiene un carácter de imprescindible para poder crear nuevos productos, ser competitivos en cada ramo de la industria al que se pertenezca, lograr la fidelidad de los clientes y atraer a otros.

Esto permite estar en condiciones de producir nuevos productos y, un sin fin de actividades, que finalmente, significan la existencia de cualquier empresa o institución. Si bien existen las áreas ejecutoras, productivas, etcétera, este departamento es susceptible de informar, de orientar y de proponer ideas que realmente han contribuido a la toma de decisiones, para cambiar, mejorar, aumentar los niveles de calidad en el servicio que ofrece la aerolínea.

Marshall McLuhan argumenta que "el medio es el mensaje", en relación a esta extraordinaria idea, considero que este departamento lo cumplió, pues se convirtió en el medio idóneo para recibir y responder a las manifestaciones de los clientes, además de ser una fuente importante de información para conocer las fallas a nivel interno en la empresa y tomar las pautas necesarias hacia el mejoramiento de los procesos de servicio en toda la aerolínea, e incluso fue el área que propició el crear un ambiente de comunicación, de participación a nivel

interno para el mejoramiento de los servicios proporcionados, inclusive participó de las inquietudes de capacitar al personal para estar en posibilidades de obtener mejores resultados de cada uno de ellos.

En la actualidad Aeroméxico cuenta con una Universidad que ha sido reconocida por la Secretaría de Educación Pública, misma que dio inicio a sus actividades a partir de las necesidades de capacitación del personal y finalmente abrió sus puertas para preparar todo un arsenal de estudiantes que desean dedicarse a esta empresa, tanto en el ramo del turismo como de la aviación.

Muchos de los argumentos que se emplearon para la aprobación y apertura de la Universidad provinieron particularmente de las necesidades de crear en el personal la idea de calidad en el servicio, de que el cliente es primero, por lo que al tener presentes estas ideas, resultó indispensable hacer conciencia en el propio personal que atiende directamente al público, capacitándolo y preparándolo para servirle.

A raíz de la experiencia vivida, he comprendido que toda reclamación finalmente se convierte en una oportunidad, es la ocasión para identificar los puntos buenos y malos que se tienen para darle el curso necesario a las decisiones de la empresa.

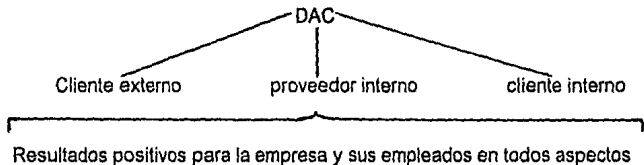
Mi papel como comunicadora se originó a raíz del interés de los usuarios de manifestarse de alguna manera, toda correspondencia recibida, ya sea de reclamación, sugerencia, felicitación o comentario, resultó haberse convertido en todo un proceso de comunicación, escrita a través de correspondencia del cliente a la empresa y viceversa, así como también verbal, al propiciarse un contacto incluso vía telefónica con cada uno de los clientes.

Así también es todo un proceso de información y comunicación, por que se mantiene informado al cliente a nivel externo y se establece un contacto estrecho a nivel interno en la empresa para conocer el nivel de calidad de servicio que se ofrece e incluso decidir las posibilidades de hacer modificaciones para mejorar el servicio, teniendo muy presente la opinión de los usuarios quienes finalmente son el porqué de la existencia de la empresa.

Esta comunicación escrita resultó ser más fidedigna para obtener información que permite hasta la fecha, conceptuar la situación y ofrecer reportes con datos reales a cada una de las áreas de contacto con el usuario, en particular con aquellas que señalaban fallas, de acuerdo a los datos que resultaban de la aplicación del procedimiento de Atención a Clientes.

Como propuesta a esta experiencia deseo plantear el proceso comunicativo que de alguna manera se creó en el Departamento de Atención a Clientes, mismo que

aunque funciona debería realmente contribuir al mejoramiento tendiendo a la perfección en el servicio al cliente mediante la obtención de su opinión y la satisfacción de sus inquietudes y deseos de servicio. Esta sujeto a perfeccionarse conforme sea requerido por las necesidades mismas de la empresa, puesto que lo ideal de su funcionamiento básicamente dependería de lograr llevar a la práctica el éxito del siguiente esquema:



A modo de explicación, para el DAC existe un **cliente externo** al que debería atenderse con la mejor disposición y obtener siempre óptimos resultados, requiere a su vez de un **proveedor interno** conformado por las distintas áreas de la empresa, tanto las que dan su cara al público como las que funcionan sin ser propiamente vistas por los clientes; mismos que además de ser proveedores internos de información, se convierten en clientes internos, es decir, al surgir un problema con un cliente, el DAC requiere de información de sus proveedores internos para identificar las circunstancias del problema en sí, puesto que dicha información es fundamental para dar la mejor solución posible al cliente, de igual forma requieren de retroalimentación para "alimentar" por así decirlo, su interés por mejorar sus fallas e innovar en sus proyectos o actuales sistemas de trabajo, por lo que se convierten para el DAC en sus **clientes internos**, la propuesta para la existencia de una área como esta en una organización es obtener clientes o usuarios de nuestros servicios, siempre satisfechos y leales a la empresa, así como un ambiente de cordialidad y compañerismo dentro de la empresa, basado en la realidad, sin caer en favoritismos, ni conveniencias que muchas de las veces sacrifican los buenos proyectos en pro de ambiciosos planes sin éxito que solo satisfacen las necesidades económicas de unos pocos.

Otra de las propuestas de esta experiencia cabe mencionar la intención del Departamento de Atención a Clientes en cuanto a sus planes para cumplir sus proyectos y metas planteados a lo largo de su existencia, simple hecho de tener presente la importancia de participar a quienes conforman una empresa dedicada al servicio de lo imprescindible de la existencia de un proceso comunicativo llevado a la práctica, que de alguna manera funcione en forma productiva, que permita realmente informar y difundir dicha información con el firme deseo de ser cada vez mejores en cualquiera de los proyectos llevados a la práctica.

El propósito principal es obtener resultados positivos para la empresa en todos aspectos, desde el mantener un estado de comunicación e información en el que todos participen, hasta lograr el detalle de la personalización en el servicio que proporciona este departamento en particular, de ahí la necesidad de recurrir a los medios electrónicos como lo son los sistemas personales computarizados, sin los cuales sería prácticamente imposible atender simultáneamente a diferentes fuentes y receptores de información que se dan en la comunicación organizacional de una empresa de servicio, como lo es la aviación comercial.

El cliente externo para el DAC, es precisamente el cliente afectado o que manifiesta algún tipo de inquietud ante la empresa, el proveedor interno es precisamente el DAC, pues se encarga de recibir la manifestación de usuario, obtener información de las distintas áreas involucradas en los puntos que nos señaló el cliente para estar en posibilidades de brindarle una respuesta aceptable, o por lo menos satisfactoria para el cliente y, lo más trascendental contribuir con el cliente interno que es la propia empresa para realizar las mejoras necesarias e incluso la creación de nuevos productos; mismos que tienen un alto porcentaje de éxito pues se tiene muy presente las propias expectativas del usuario, claro en términos generales bajo una muestra generalizada que resulta de los reportes mensuales que lanza el DAC.

Esta situación ha permitido estandarizar las políticas y acciones a seguir en toda la empresa, a nivel de cada departamento en forma individual y en forma general en toda la empresa, por ejemplo; una de las políticas establecidas es atender cualquier inquietud de los usuarios, sin importar en que área se manifiesten, así como darles una satisfacción inmediata, además de hacer llegar sus propuestas al área de atención, en este caso el DAC, para darle un seguimiento más cercano y que el usuario obtenga la seguridad de ser atendido y el sentir que es lo más importante, este servicio por convertirse en política de la empresa, se ofrecerá y deberá funcionar de igual forma en cualquiera de sus oficinas en toda la República mexicana.

Una multiplicidad de aparatos han intervenido para el éxito y buen funcionamiento del DAC, desde el teléfono, el correo, el fax, las terminales de computación, los propios sistemas computarizados que se utilizan, el sistema de telecomunicaciones, que originalmente se emplea para realizar las reservaciones y conexiones en todo el mundo.

El DAC aportó a la empresa todo un directorio de pasajeros que ha dado inicio a una serie de proyectos, entre ellos uno de los más importantes es el propio sistema de Viajero Frecuente, que dio inicio con este directorio designado como de clientes importantes, que son los pasajeros que con mayor frecuencia se interesaron en enviar por escrito sus manifestaciones. A ellos se les dio el título

de privilegiados por ser los iniciadores de un plan que acumula kilómetros conforme utilizan los servicios y bajo una serie de condiciones ganan finalmente uno o varios viajes de cortesía.

Así se creó una línea de comunicación que se auto depura conforme se va utilizando y se va simplificando en base a las necesidades que se presenten, requiere de ser modificado en base a la experiencia y se convierte en una jerga coloquial que de por sí se emplea en esta industria. Es utilizada por todos aquellos que intervienen en el proceso, se han familiarizado con el proceso y lo utilizan ya en lo cotidiano, además de participar en las propias modificaciones.

A nivel empresa el proceso resultó ser de gran utilidad para todos, pues en algún momento del servicio cualquiera había recibido alguna manifestación de los usuarios y no sabían que hacer con ella, independientemente de haber dado al cliente alguna respuesta, misma que también se estandarizó con el proceso.

Es muy importante tener presente la opinión de los usuarios, sin embargo es aún más trascendental la labor del comunicador, tanto para dar una respuesta que sea aceptable por el usuario afectado, por el que felicita o sugiere, así como también de proporcionar a nivel interno propuestas y soluciones a los problemas que ha detectado.

Así los usuarios recibirían el mismo tipo de atención al estandarizar el proceso comunicativo con ellos y ser atendidos de igual forma en todas las oficinas y aeropuertos de la empresa. Nuevamente es básica la labor del comunicador para obtener y difundir información a tiempo y en la forma que más beneficie tanto al usuario en un momento inmediato, así como también a la empresa para la que trabaja, claro refiriéndome particularmente a esta experiencia propia.

Cabe mencionar que a raíz de haber realizado este proceso comunicativo, de atención y de información se creó con las mismas bases, los mismos procedimientos y políticas, el abrir un área gemela que diera atención en los Estados Unidos pues es el segundo país con mayor número de oficinas de Aeroméxico.

El proceso comunicativo se llegó a perfeccionar al grado de obtener información de los pasajeros en el mismo momento en que ellos se comunican a la empresa en cualquier punto de contacto que lo realicen.

De esta manera sabemos casi en forma inmediata el nombre completo de la persona, su dirección, teléfono y si ha tenido algún otro contacto con la empresa y el porqué de su comunicado, así se le dará una atención más personalizada que ha resultado en obtener su confianza y su fidelidad hacia la empresa.

Agradezco a mis profesores la oportunidad que me brindaron al obsequiarme con sus conocimientos, con su amplia cultura y sobretodo los métodos básicos, para saber elegir con certeza los pasos a seguir para lograr en la práctica el éxito de una profesión tan valiosa como el simple hecho de estar vivo y pertenecer a un grupo social.

## **APENDICES**

### **Apéndice A**

Referencia página 63

Capítulo III.- Caso Práctico

Cuadro estadístico comparativo mensual de reclamaciones

(Como ejemplo se muestra el formato que correspondió al mes de noviembre de 1992).

REPORTE DE ATENCION A CLIENTES  
NOVIEMBRE 1992

	Reclam NOV 92	Reclam OCT 92	Reclam NOV 91	% NOV 92	% OCT 92	% NOV 91
Demoras, cancelaciones y pérdida de conexión	12	0	4	8.45%	0.00%	6.45%
Equipajes	6	11	8	5.63%	8.94%	12.90%
Reembolsos	0	0	4	0.00%	0.00%	6.45%
Boletas, reservaciones y Documentación	32	22	6	0.00%	17.89%	12.90%
Actitud de Servicio	17	17	7	11.97%	13.82%	11.29%
Sobreventos	10	6	7	7.04%	4.88%	11.29%
Tarjetas	5	1	5	3.52%	0.81%	8.06%
Asignación de asientos	8	5	4	5.63%	4.07%	6.45%
Club Premier	0	0	1	0.00%	0.00%	1.51%
Comisariado	37	40	0	26.06%	32.52%	12.90%
Otros	13	21	6	9.15%	17.07%	9.68%
<b>TOTAL</b>	<b>142</b>	<b>123</b>	<b>62</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

NOTA:

El Porcentaje de reclamaciones está calculado en base a cada 100.000 pasajeros transportados por mes.

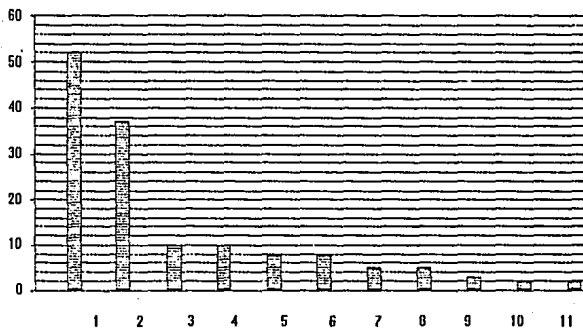
MEXSAAM



**AERVIAS DE MEXICO, S.A. DE C.V.**  
**Reclamaciones recibidas por Areas y Lugar que Ocupan**  
**Noviembre, 1992**

Lugar	Area	No. quejas recibidas
1	AEROPUERTOS	52
2	COMISARIATO	37
3	AfRE	10
4	SOBRECARGOS y PILOTOS	10
5	EQUIPAJES	0
6	OTROS	8
7	VENTAS	5
8	TARIFAS	5
9	MANTENIMIENTO	3
10	SERVICIOS ESPECIALES	2
11	RESERVACIONES	2
	<b>TOTAL</b>	<b>142</b>

**NOVIEMBRE 1992**



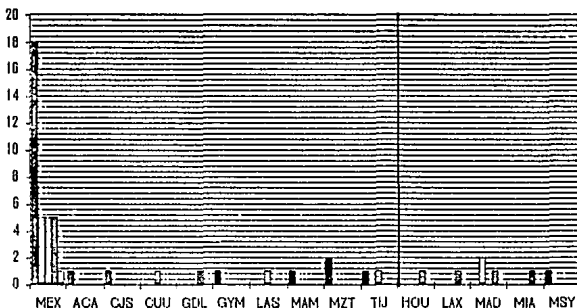
**AFECTACIONES EN AEROPUERTOS NOVIEMBRE 1992**  
 República Mexicana 45

Estados Unidos  
 y Europa 7

	MEX	ACA	CJS	CUU	GDL	GYM	LAS	MAM	MZT	TIJ	HOU	LAX	MAD	MIA	MSY
Reserv. no respetados	18	1	1			1		1	2	1					1
Act. y falta de cortesía	5												2		
Asig. asientos errónea	5			1			1			1					
Vuelos demorados	5				1						1	1	1	1	
Perdida de conexión	1														
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Total 52

**Afectaciones en AEROPUERTOS República Mexicana, Estados Unidos y Europa NOVIEMBRE 1992**

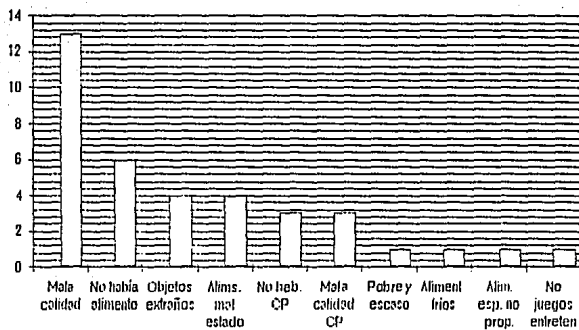


COMISARIATO NOVIEMBRE 1992

Alimentos de:

Mala calidad	13
No había alimento	6
Pobre y escaso	1
Objetos extraños	4
Alimento: hielos	1
No heb. CP	3
Mala calidad CP	3
Alim. mal estado	4
Alim. especial no prop.	1
No juegos entreten.	1
TOTAL	37

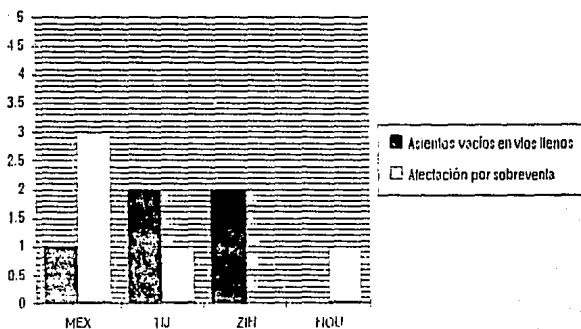
Comisariato NOVIEMBRE 1992



A. R. E. NOVIEMBRE 1992

	MEX	TIJ	ZIH	HOU
Asientos vacíos en vnos llenos	1	2	2	
Afectación por sobreventa	3	1		1
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

A. R. E. NOVIEMBRE 1992



## **Apéndice B**

Referencia página 64

### **Capítulo III.- Caso Práctico**

**Ejemplo del formato utilizado para la Captura y Control de Reclamaciones, Sugerencias y Felicitaciones, por tipo y nombre de los pasajeros que enviaron sus comunicados mensualmente.**

(Como ejemplo se muestra el formato que correspondió al mes de noviembre de 1992).

**REPORTE DE ATENCION A CLIENTES**  
**NOVIEMBRE 1992**

Nombre	Status	Clave	Quejas y Reclamaciones	STN
1 A. Isahel	A	QACSOB	Actitud mas amable Sob's	
2 Alonso J.J. --Leon de Araceli	A	QALBEB	Alimentos mala calidad	MEX-LAX
3 Alvarez Constantino	A	QMASAS	Mala asignación asientos	MEX-PVR
4 Alvarez Daniel	A	QRESNR	Reservacion no respetada	MEX-CUN
5 Alvarez José Manuel	A	QRESNR	Reservación no respetada	MEX-ACA
6 Alvarez-Jose y Teresa	A	QRESNR	Reservacion no respetada	MEX-HUX
7 Amero Jorge	A	QDIFHR	Diferencia de horarios	MEX-AGU
8 Amlmann Jr. Ernesto	A	QALPRE	Alimentos no proporc. C.P.	HOU-MEX
9 Andoni Aedo Jon	A	QABPRE	Alimentos mala calidad C.P.	MEX-CJS
10 Aragón D. Patricia	A	QVLDEM	Vuelo demorado	HOU-MEX
11 Aviles Gutierrez Raul	A	QMINRS	Mala información reservac.	MEX-HOU
12 Baldwin Iralda	A	QASNEG	Asientos negados	ZIH-MEX
13 Barinagar R. Ricardo	A	QMAAST	Mala asignación asientos	CUJ-MEX
14 Bayona Mario A.	A	QAFSOB	Afectacion por sobreventa	HOU-ACA
15 Belltrou C. Victor	A	QPERCX	Perdida de conexion	MEX-CUN
16 Beltrán Rosa	A	QBLOAS	Bloqueo de asientos	TJJ-PVR
17 Blanco L. Ma. del Carmen	A	QACSOB	Actitud y falta de cort. Sob's	PVR-MEX
18 Bravo Guillermo Lic.	A	QRESNR	Reservacion no respetada	MEX-ZIH
19 Brenner Ruth y Ofel	A	QALBEB	Alimentos en mal estado	MEX-CUN
20 Bustamante G. --Pelaez Ma. T.	A	QALBEB	Alimento escaso	MEX-GDL
21 Cervillo Luis	A	QACATO	Actitud y falta de cortesía S P	MEX-ATO
22 Cantú O.	A	QCANIT	Cambio de horario de vto.	MEX-ZLO
23 Carmona C.--Alvarez C-Castro E.	A	QALBEB	Alimentos mala calidad	MAD-MEX
24 Cedeño Jorge	A	QALBEB	Alimentos mala calidad	MIA-MEX
25 Cerda E. Alejandro	A	QACSOB	Actitud y falta de cort. Sob.	LAS-MEX
26 Cervantes C. Miguel	A	QACSOB	Actitud mas amable Sob's	
27 Chanona Marco Antonio	A	QACSOB	Actitud y falta de cort. Sob.	CUN-PAR
28 Chavez W. Rosa	A	QALBEB	Alimentos mala calidad	LAX-ZLO
29 Coldwell-Oscar--Guzman José	A	QALBEB	Alimentos frios	MID-MEX
30 Colunga B. Jesús	A	QALPRE	Bebidas en C.P. no hay	MEX-CUN
31 Contreras Manuel	A	QXQEXT	Equipaje extraviado	MEX-MTY
32 Cortes E. Herman	A	QXQEXT	Equipaje extraviado	
33 Cota B. Emilia	A	QSEABR	Servicios a bordo	LAX-MEX
34 De la Garza Leticia	A	QVLODM	Vto. demorado	MAD-MEX
35 De la Torre Ma. Josefa L.	A	QACSOB	Actitud y falta de cort. Sob's	GDL-MEX
36 Diaz Rodriguez Ana Luisa	A	QRESNR	Reservacion no respetada	MAM-MEX
37 Dominguez Agallo--Mtz. Jesus	A	QDIFTF	Diferencia de tarifas	MEX-TRC
38 Dominguez Ramon	A	QBLOAS	Bloqueo de asientos	TJJ-PVR
39 Dorado Esther	A	QALBEB	Alimentos crudos	CJS-MEX
40 Duhart C.--Torres--Elizalde A.	A	QALBEB	Alimentos no proporcionados	MTY-MEX
41 Echanove Hexo	A	QXQEXT	Equipaje extraviado	TJJ-MEX
42 Espeleta Fernando	A	QACATO	Actitud y falta de cortesía	MEX-ATO
43 Esquerra Florentino	A	QALBEB	Alimentos con objetos	CUJ-MEX
44 Ezra Mario	A	QVLDEM	Vuelos demorados	S.N. Vto
45 Fernandez Ambrosio	A	QRESNR	Reservación no respetada	MEX-TJJ

46 Flores Garcia Angel	A	QOBEXA	Objetos extraviados a bordo	PAR-MEX
47 Flores Rodolfo	A	QBLOAS	Bloqueo de asientos	MEX-MTY
48 Freideber Analio	A	QRESNR	Reservación no respetada	MZT-MEX
49 Fullea Cynthia	A	QALBEB	Alimentos mala calidad	HOU-MEX
50 Gaistman Alberto	A	QMASAS	Mala asignación de asientos	MEX-LAS
51 Galindo Jose de Jesus	A	QRESNR	Reservación no respetada	MSY-MEX
52 Garcia --Gilda Adriana	A	QRESNR	Reservación no respetada	MEX-CUL
53 Garcia I. Raul	A	QRESNR	Reservación no respetada	MEX-LMM
54 Garcia M. Raul	A	QPMTTE	Mala transportación terrestre	GDL
55 Garcia Raymundo	A	QCAFI	Cambio de horario de vto	CUN-MEX
56 Gonzalez C. Jaime	A	QALBEB	Alimento: mala calidad	GDL-SAN
57 Gonzalez Jesus	A	QSEABR	Servicios a bordo	MIA-GDL
58 Gpo. Paxis 431	A	QALBEB	Alimentos no prop. a paxis uh	LAX-GDL
59 Guerra Claudia	A	QACATO	Actitud y falta de cortesía	MEX-ATO
60 Guerrero de Leticia	A	QXQEXT	Equipaje extraviado	MEX-ACA
61 Gutierrez M. David	A	QDIFTA	Diferencia de tarifas	MEX-MTY
62 Gutierrez P. Antonio	A	QALPRE	Alimentos mala calidad	TJ-MEX
63 Gutierrez Sergio	A	QRESNR	Reservación no respetada	MEX-TRC
64 Hinojosa M. Antonio	A	QALBEB	Alimentos con cucarachas	MTY-GDL
65 Hinojosa Martinez Antonio	A	QALBEB	Alimentos con cucaracha	MTY-GDL
66 Ibarrola Muro Claudio	A	QALPRE	Bebidas en C.P. no hay	TJ-MEX
67 Jimenez de M. Ma. Elena	A	QACSOB	Actitud y falta de cort. Sob.	LAX-GDL
68 Jimenez O. --Dawila Luis	A	QSOLRB	Solicitud de reembolso	GDL-CUL
69 Jusrez Horacio--Benitez A.	A	QRESNR	Reservación no respetada	MEX-MID
70 Katz de Oriela	A	QALBEB	Alimentos no proporcionados	MEX-NYC
71 Ledo Miguel F.	A	QALBEB	Alimentos mala calidad	S-N Vto
72 Lezama Pablo	A	QXQEXT	Equipaje extraviado	ACA-MEX
73 Lucden Ricardo	A	QSEABR	Servicios a bordo	S.N. VLO
74 Lozano-Aceves-Malpica-Sosa	A	QRESNR	Reservación no respetada	MZT-MEX
75 López Garcia Edgar	A	QALBEB	Alimentos con cabellos	MEX-CJS
76 López L. Eduardo	A	QALBEB	Alimentos en mal estado	MZT-CJS
77 López T. Eduardo	A	QSEABR	Servicios a bordo	MEX-CUL
78 Lugo Enrique--De la Peña R.	A	QACATO	Actitud y falta de cortesía	MEX-ATO
79 Marguin F. --Escudero Dinorah	A	QRESNR	Reservación no respetada	MEX-GDL
80 Maviscal Erives Luis	A	QACSOB	Actitud y falta de cort. Sob.	MIA-GDL
81 Maviscal Mariano	A	QRESNR	Reservación no respetada	MEX-HUX
82 Martinez Enrique	A	QVLDEM	Vuelo demorado	MEX-LAS
83 Martinez Fernando y Fern. Jr.	A	QRESNR	Reservación no respetada	GYM-MEX
84 Martinez Néctor--Fragoso N.	A	QMCONT	M C O No transferible	MEX
85 Marvan L. Pablo	A	QMAAST	Mala asignación de asientos	MEX-LAS
86 Maypore Renato	A	QACBOL	Actitud y falta de cortesía	CUN-BOL
87 Mejia Jorge	A	QOEXAD	Objetos extraviados a bordo	MEX-MAD
88 Mendoza Ma. - Carrillo Paula	A	QDIFIR	Diferencia de horario	GDL-MEX
89 Mercader-Victor--Ruiz Juan	A	QRESNR	Reservación no respetada	CJS-MEX
90 Molina Regina	A	QXQVIO	Equipaje violado	NYC-MEX
91 Monzón Danilo	A	QALBEB	Alimentos mala calidad	S.N. Vto
92 Nakash Ramón	A	QASNEG	Asientos negados	ZIH-MEX
93 Niño de Rivera Luis	A	QABPRE	Alimentos mala calidad C.P.	MAD-MEX
94 Olguin R. Edmundo	A	QSEABR	Servicios a bordo	MEX-MTY

95 Padilla de Teresa	A	QOBEXA	Objetos extraviados	MIA-GDL
96 Paniáñez Ma. Eugenia	A	QRESNR	Reservación no respetada	MEX-TFC
97 Paxvto. 172	A	QALPRE	Alimentos no prop. C.P.	TAP-MEX
98 Poxs vto. 514	A	QRESNR	Reservación no respetada	MEX-ACA
99 Peralta Adalberto	A	QDIFTF	Diferencia de tarifas	MEX-HMO
100 Pérez Tsajle Manuel	A	QABPRE	Alimentos mala calidad C.P.	GDL-MEX
101 Polidura Alfonso y Esmeralda	A	QRESNR	Reservación no respetada	MEX-ACA
102 Ramírez Edna	A	QDIFTA	Diferencia de tarifas	MEX-TIJ
103 Ramírez D. José Guillermo	A	QALBEB	Alimentos mala calidad	MEX-MAD
104 Ríos Solís Ricardo	A	QMAAST	Mala asignación de asientos	LAS-MEX
105 Rivera Arceves Carlos	A	QVLQDM	Vuelo demorado	MEX-GDL
106 Robles Gil Carlos	A	QSEABR	Servicios a bordo	MAD-MEX
107 Roca José Ing.	A	QALBEB	Bebidas mala calidad	MEX-HOU
108 Roche Alfonso	A	QXQEXT	Equipaje extraviado	MEX-ZLO
109 Rodríguez Cota Antonio y Gpo	A	QRESNR	Reserv. no respetadas	ACA-MEX
110 Rodríguez Sergio	A	QALBEB	Alimentos mala calidad	GDL-SAN
111 Rodríguez V. -Galarza Claudia	A	QERSNR	Reservación no respetada	MEX-OAY
112 Rodríguez Felipe-Ma. Amparo	A	QTANRE	Tarifa no respetada	MEX-CJS
113 Rojas G. Felipe y Páxs.	A	QESCTC	Escala técnica	MEX-LAS
114 Romano Alberto	A	QMASAS	Mala asignación de asientos	MEX-HOU
115 Romano Huerta Roberto	A	QXQVIO	Equipaje violado	MIA-MID
116 Rouseles Lucina	A	QVLDQM	Vuelo demorado	S-N Vto
117 Rosales S. Fernando	A	QMINRE	Mala inf. en reservaciones	MEX-MTY
118 Ruiz C. Lupio A. Echavarría J.	A	QVLQDM	Vuelo demorado	MIA-MEX
119 Ruiz Suarez Ma. Fernanda	A	QPECOX	Perdida de conexión	GDL-MEX
120 Ruiz Quintana Alfonso	A	QOBEXA	Objetos extraviados a bordo	MAS-MEX
121 Saad Valenciano Marcos	A	QACATO	Actitud y falta de cortesía	MAD-ATO
122 Sacal Yeni	A	QVLQDM	Vuelo demorado	GDL-MIA
123 Selgado Ma. del Carmen	A	QSOLRE	Solicitud de reembolso	MEX-LMM
124 Senchez Guillermo	A	QMASAS	Mala asignación de asientos	TIJ-MEX
125 Sanchez Jose Marco	A	QACSOB	Actitud y falta de cort. Sob	MEX-LAS
126 Sanchez L. -Velazquez Ramon	A	QRESNR	Reservación no respetada	MEX-LMM
127 Sekiguchi Jorge y Sra.	A	QDIFCL	Diferencia de clase	MAD-MEX
128 Sierra Luis Manuel	A	QASINC	Asiento incomodo	CUU-MEX
129 Silva de Ma. Dolores	A	QALBEB	Alimentos mala calidad	TRC-MEX
130 Sobrevols J. -Suucedo H.	A	QVLCAX	Vuelo cancelado	LAX-MEX
131 Solis Camara Pedro	A	QRESNR	Reservación no respetada	MEX-CUN
132 Solloa Alfonso	A	QACATO	Actitud y falta de cortesía	MAD-ATO
133 Suarez Alfonso	A	QVLQDM	Vuelo demorado	MEX-TAP
134 Tapia Jose Manuel	A	QDIFHR	Diferencia de horario	MEX-GDL
135 Taylor Robles Jose Luis	A	QACSOB	Actitud y falta de cort. Sob's	CPE-MEX
136 Terroba W. Carlos	A	QRESNR	Reservación no respetada	MEX-NYC
137 Trujillo Ma. del Carmen	A	QACATO	Actitud y falta de cortesía	MEX-ATO
138 Vargas Hernández Carlos	A	QALBEB	Alimentos con mosca	PAR-MEX
139 Vazquez Gomez Sra.	A	QSEABR	Servicios a bordo	S N Vto
140 Vazquez Mola Luis A.	A	QAFSOB	Malefacción por sobreventa	ZIH-MEX
141 Velasco Miguel	A	QALBEB	Alimentos no proporcionados	MEX-GDL
142 Zalcman Elias y Fam.	A	QAFSOB	Malefacción por sobreventa	MEX-TIJ
143 Zeta Sr.	A	QALBEB	Alimentos mala calidad	TIJ-DGO



Nombre	Status	Clave	Quejas y Reclamaciones	CIA
1 Almelda Luis	A	QRESNR	Reservación mal electuada	MLM-MEX

Nombre	Status	Clave	Sugerencias	STN
--------	--------	-------	-------------	-----

1 Best Gustavo	A	SSEABR	Servicios a bordo	S. N. Vio
2 Gayton M. Antonio	A	SPROVL	Promover vuelo 482	GDL-SAN
3 Maldonado F. - G. Francisco	A	SALBEB	Cambiar horario alimentos	CPE-MEX
4 Medina Cruz Rafael	A	SSEABR	Servicios a bordo	MEX-TUS
5 Mejia L. Eduardo	A	SSEABR	Servicios a bordo	S. N. Vio
6 Pax. vuelo 449	A	SSEABR	Servicios a bordo	PAR-MEX
7 Rodriguez F. Carlos	A	SALBEB	Alimentos calientes	MIA-MEX
8 Salinas P. Hugo	A	SSEABR	Servicios a bordo	ACA-MEX
9 Zecua M. Alberto	A	SBCTAR	Bater de costo tarifas	MEX-TAM

Nombre	Status	Clave	Felicitaciones	STN
--------	--------	-------	----------------	-----

1 Aguiler Pelaez Armando	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
2 Anaya José M.	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
3 Arenas Y. Gonzalo	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
4 Avalos Eladio	A	FALLAM	Servicio y puntualidad	
5 Aviles Gomez Reul Aru	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
6 Baulista Sergio	A	FALLAM	Servicio y puntualidad	
7 Best Gustavo	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
8 Burges Timothy P.	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
9 Cadena I. - Polino Javier	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
10 Campos Navarro Roberto	A	FSEBOL	Servicios en boletos	MEX
11 Campos Rodriguez Eduardo	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
12 Cano Pascual	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
13 Cantú C. Abelardo	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
14 Cardenas de Alma	A	FALLAM	Servicio y puntualidad	
15 Carmona Alvarez Castro	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
16 Castellanos Ma. Ines	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
17 Castrejon Alberto	A	FSERES	Servicios de Reservaciones	GDL
18 Ceja Estela	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
19 Cerda E. Alejandro	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
20 Corona Jorge	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
21 Cruz Alfredo	A	FALLAM	Servicio y puntualidad	
22 De la Torre Carlos	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
23 Encinas Eduardo	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
24 Espinosa R. Tomas	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
25 Garcia G. Guillermo	A	FSEABL	Servicios de boletos	MID
26 Garduño Ma. del Carmen	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
27 Garduño S. Willfredo A.	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
28 Gonzalez Jose Luis	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
29 Gonzalez Marco A.	A	FALLAM	Servicio y puntualidad	
30 González Alberto	A	FSFABR	Servicios a bordo	Sob's

31 Gpo. paxs vlo. 485	A	FSEABFI	Servicios a bordo	Sob's
32 Granados Sr.	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
33 Gudño C. Mauricio	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
34 Guzmán de Ma. Natividad	A	FSEABR	Servicios a bordo Csp. y Cop.	Csp. y Cop.
35 Herrera A. Alberto	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
36 Ibarra Reyes Héctor	A	FSEATO	Servicios en aeropuerto	MAD
37 Juarez Alvaro	A	FALLAM	Servicio y puntualidad	
38 Koloffon de H. Elsa	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
39 Lefl Miriam Perla	A	FALLAM	A toda la empresa	MEX
40 Lemus Alejandro	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
41 Lope B. Juan	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
42 Martínez Miguel	A	FSEATO	Servicios en aeropuerto	MAD
43 Martínez V. Enrique	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
44 Martínez V. Rafael	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
45 Martínez Francisco	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
46 Medina Miguel	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
47 Melo de Rivera Z.	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
48 Merino L. Ignacio C.	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
49 Miñarro Hernandez Manuel	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
50 Molina Alejandro	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
51 Morales C. Jose	A	FSEABFI	Servicios a bordo	Sob's
52 Morón Dosta Carlos	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
53 Moru Javier--Hdez Joe	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
54 Osterling Peter E.	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
55 Parra Lucia	A	FALLAM	Servicio y puntualidad	
56 Paxs. vuelo 455	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
57 Paz de F. Ma. Eugenia	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
58 Pedroza Javier	A	FALLAM	Servicio y puntualidad	
59 Perdomo Lilly y Maria	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
60 Perez de Patricia	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
61 Pimentel Familia	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
62 Ramirez Diacelina	A	FALLAM	Servicio y puntualidad	
63 Ramirez Enrique	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
64 Ramirez Jose Luis	A	FALLAM	Servicio y puntualidad	
65 Rodriguez Cadena Carlos	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
66 Rodriguez Sergio	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
67 Saenz Arroniz Emilio	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
68 Salcedo Sandra	A	FALLAM	Servicio y puntualidad	MEX
69 Saldívar Miguel	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
70 Sanchez Jose Marco	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
71 Sánchez Raymundo	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
72 Tellez Javier	A	FALLAM	Servicio y puntualidad	
73 Torres Enrique	A	FSEABFI	Servicios a bordo	Sob's
74 Valverde Josefina--Antonio	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
75 Vidal--Vargas --Garcia	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
76 Villa Ricardo	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
77 Zelina C.--Hernandez-G. y S.	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's
78 Zoe Amanda	A	FSEABR	Servicios a bordo	Sob's

## **Apéndice C**

Referencia página 71

### **Capítulo III.- Caso Práctico**

Ejemplos de cartas como muestra, para hacer referencia a algunas de las respuestas que se enviaron por escrito a los pasajeros que manifestaron ante la empresa sus inquietudes en cuanto a los servicios ofrecidos.

Respuestas a:

1.- Reclamación por afectación en el servicio de equipajes de un vuelo de Nueva York, que correspondió al mes de noviembre 1992.

2.- Agradecimiento por felicitación en el servicio ofrecido tanto en un vuelo de ida y vuelta a la ciudad de Los Mochis Sinaloa, en el mes de diciembre 1992.

3.- Agradecimiento por una serie de sugerencias que envió una pasajera en relación a su experiencia en un viaje a Europa, en el mes de enero 1993.

Noviembre 30, 1991  
SA-843-02

SRA. MAPA EUGENIA PICHARDO  
Paseo de la Reforma 398, 1.º piso  
Colonia Juárez  
06600 México D.F.

Estimada señora Pichardo:


Me refiero a su reciente viaje con nosotros en nuestro vuelo AM-405 procedente de Nueva York el día 17 de noviembre pasado y en particular al extravío de su porta traves que llevaba consigo a bordo.

Brindamos nuestras sinceras disculpas por los inconvenientes que esto le ha ocasionado. Deseamos comunicarle que nuestra empresa no es responsable por los objetos de valor no declarados al registrar su equipaje, además de que la Ley General de Vías de Comunicación indica que por la pérdida de un equipaje deberá pagarse como indemnización el equivalente a treinta y cinco salarios mínimos, lo cual no corresponde a la cantidad que usted nos ha solicitado.

Sin embargo deseamos respetar el ofrecimiento que hizo nuestro Gerente en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México en otorgarle como compensación por los daños ocasionados una MCO (orden de cargos misceláneos) reembolsable por la cantidad de \$1,601 - dólares (MIL SEISCIENTOS UN DOLARES) la cual podrá solicitar al presentar esta carta en nuestra oficina de boletos ubicada en el mismo aeropuerto de nuestra ciudad.

Con el deseo de que pronto nos brinde una nueva oportunidad de servirle a bordo de alguno de nuestros vuelos, reciba un atento saludo.

Cordialmente,

  
Lic. Teresa C. Arce Miranda  
Jefe del Departamento de Atención a Clientes

Diciembre 12, 1992

SA-925.92

LIC. RICARDO TOPETE ESCORZA

Playa Icaacos 34  
Colonia Reforma Itzacuilatl  
08940 Mexico, D.F.

Estimado Licenciado Topete:


Decíamos agradecer sus atenciones al referirnos sus comentarios en relación a la calidad de los servicios que actualmente ofrece nuestra empresa, en particular a su reciente viaje a la ciudad de Los Mochis, Sinaloa en nuestros vuelos AM-468 y AM-469 respectivamente.

Sus puntos de vista son de vital importancia para quienes dedicamos nuestra labor al servicio de nuestros clientes, con el propósito de brindarles un servicio de calidad que tiene como meta ser el mejor de la industria aérea.

Haremos que sus comentarios sean del conocimiento del personal involucrado en estos vuelos a fin de contribuir al estímulo de su buen desempeño, tanto los agentes de servicio en tierra como los sobrecargos, agradecemos su preferencia y le invitamos a continuar viajando con nosotros.

En espera de pronto vernos favorecidos con su presencia en cualquiera de nuestros vuelos, nos reiteramos a sus órdenes.

Cordialmente,

  
Lic. Teresa C. Álvarez Miranda  
Jefe del Departamento de Atención a Clientes

Enero 20, 1993  
SA-407-93

SRITA. MARIA JOSE TOPETE ALVAREZ  
Retorno 203 número 39-6k  
Columna Unidad Modelo  
09090 Mexico, D.F.

Estimada señorita Topete:

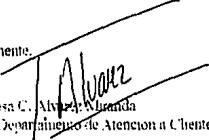
Desearnos agradecer su interes en la calidad de nuestros servicios, sabemos que es usted uno de los principales pasajeros frecuentes con los que cuenta nuestra aerolinea, en especial apreciamos sus comentarios en relacion a los servicios a bordo de nuestros equipos de vuelo.

Sus sugerencias son realmente importantes para nosotros, puesto que nuestro interes de brindarle el mejor servicio aereo es latente y estamos en constante apertura para recibir sus puntos de vista con el proposito de mejorar dia con dia hacia la excelencia en la calidad, tendriamos presente su inquietud de incluir en los entretenimientos a bordo para los pequeños, algunos nuevos juegos de mesa como rompecabezas, pinturas y cuadernos para colorear, asi como el hecho de algunos de ellos permitan la participacion de los padres con los menores, para asi lograr un ambiente familiar sobre todo en los vuelos largos como son los de Madrid y Paris.

Nuestro Gerente de Servicios a Bordo tiene en su poder una copia de su carta con sus sugerencias, tendra presentes sus comentarios en la proxima revision de los servicios, seguramente incluire sus propuestas.

Esperamos pronto verle de nuevo en esta su casa, para ofrecerle lo mejor de nosotros mismos.

Cin finalmente,

  
Lic. Teresa C. Alvarez Miranda  
Jefe del Departamento de Atencion a Clientes

## Apéndice D

### Sistema de Atención a Clientes

Este sistema se encuentra funcionando a través de un equipo computarizado diseñado especialmente para capturar un sin número de información al mismo tiempo que permite atender en forma expedita las inquietudes de sus usuarios.

Este proceso se da a través de diversas pantallas de uso en la computadora, la primera de ellas contiene el llamado menú principal.

#### \*\*\* MENÚ PRINCIPAL \*\*\*

1. CATÁLOGOS
  2. REGISTRO DE CLIENTES
  3. SEGUIMIENTO DE CASOS
  4. ENLACE CON CORRESPONDENCIA
  5. EMISIÓN DE REPORTES
- x. FIN DE SESIÓN

() opción

Seleccione el número de opción y presione enter.

En este menú principal se selecciona la opción uno (catálogos) para identificar los perfiles de los usuarios obteniendo datos generales tales como nacionalidad, edades, profesiones, vuelos que utilizan con cierta frecuencia, etcétera.

Al obtener esta información se conoce el perfil del usuario que prefiere los servicios de Aeroméxico, cuales son los vuelos que tienen mayor aceptación, los horarios, el tipo de personas que los requieren; esta información permite colaborar en la planeación de los servicios y más que nada de base para la reacción de nuevos productos.

#### \*\*\* CATÁLOGOS \*\*\*

1. NACIONALIDADES
  2. PROFESIONES
  3. EDADES, SEXO
  4. CAUSAS DE INGRESO (Q,F,S)
- x. MENÚ ANTERIOR

() Opción.





**\*\*\* REGISTRO DE CLIENTES \*\*\***  
(segunda pantalla)

Nombre del cliente \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_

Causa de ingreso tipo de Q.F.S.	Fecha de proceso	Fecha de solución	Estatus A.P.I.	Opción
_____	_____	_____	_____	[
_____	_____	_____	_____	]
_____	_____	_____	_____	[
_____	_____	_____	_____	]
_____	_____	_____	_____	[
_____	_____	_____	_____	]
_____	_____	_____	_____	[
_____	_____	_____	_____	]

Estatus    **A** atendido, **P** pendiente, **I** investigación.

Basándose en la captura realizada en la pantalla anterior de registro de clientes, esta segunda pantalla sirve de guía para conocer el seguimiento de los casos, en ella se enlistarán por orden alfabético los nombres de los pasajeros que han presentado por escrito sus manifestaciones ante la empresa, sirve para seleccionar directamente el cliente que deseamos atender o de quien necesitamos información; al seleccionar podremos entrar a la siguiente pantalla que se refiere al punto número 3 seguimiento de casos .

En este punto se puede identificar a detalle la situación que presenta el pasajero afectado, lleva una serie de anotaciones que permiten exponer con amplitud cada uno de los puntos que mencionen en sus escritos y señalar las acciones que se han tomado, desde la propia investigación del asunto, hasta su solución de conformidad con el pasajero afectado .



Cada vez que se necesario se puede llamar esta pantalla y anexar a modificar la información que en ella se ha capturado, esto permite ampliar a fondo los detalles que obtuvimos de nuestra investigación o bien la propia información que el cliente nos este proporcionando a través de nuestro contacto con él para solucionar el problema que se haya presentado, además de todos aquellos datos que contribuyan a la solución del problema tanto hacia el cliente externo como dentro de la propia empresa .

Generalmente esta pantalla es la utilizada para retomar cada caso si es necesario, en al experiencia que ha obtenido, muchos de los clientes atendidos, en un periodo de tiempo no muy largo, tratan de establecer contacto con la empresa, en la mayoría de las ocasiones es para agradecer el hecho de que se les haya atendido, también agradecen la indemnización otorgada, a la compensación en especie, o bien simplemente para solicitar un nuevo servicio con la diferencia de querer asegurar no volver a caer en la misma situación o un error nuevo, según la situación que hayan vivido con anterioridad en la empresa .

## ENLACE CON CORRESPONDENCIA

Dentro de este sistema de atención a clientes ,se ha dispuesto un enlace especial para transferir información a un programa procesador de palabras, con el que se elaboran las múltiples cartas en respuesta a los clientes que han manifestado sus inquietudes por escrito a el área de servicio a clientes de la aerolínea .

Dichas cartas se han convertido en un medio eficaz que permite enviar y recibir mensajes importantes para la empresa y para el cliente,. en busca del mejoramiento de los servicios ofrecidos y recibidos . Vale la pena hacer mención que no siempre coinciden en ser los mismos, toda vez que a pesar de existir una estandarización en los procedimientos de atención, no siempre se logra el mismo efecto en todos los clientes, de ello se origina la idea de sanear que piensan los usuarios del servicio y la necesidad de crear constantemente nuevos productos que se ponen a prueba y solo permanecen los que son bien aceptados . Los mensajes que se transmiten a través de estas cartas, se pueden identificar en forma general dentro de los siguientes conceptos:

Cartas de agradecimiento, de felicitación, de disculpa, de información algunas brindan información en relación a lo solicitado por el cliente,. generalmente estas son dirigidas a los pasajeros afectados también sirven como documento para indemnizar al pasajero de acuerdo al procedimiento establecido para ello .

Las cartas de indemnización a pasajeros son las mas utilizadas y las más importantes, puesto que permiten además de responder, son un documento que funcionará como contra recibo para obtener la compensación o indemnización que deba ser otorgada de acuerdo a las políticas establecidas para la empresa .

Este programa recibe del sistema original los datos de los pasajeros que se requieren para elaborar una carta es decir; el nombre completo y su dirección, además de señalar la causa de la afectación. felicitación o de sugerencia, para identificar los términos en que debe ser respondido este comunicado.

El programa organiza y adecua los datos del pasajero en el sitio para elaborar la carta y dejar un espacio abierto en la parte central para desarrollar el texto, esta situación permite que cada una de las cartas sea diferente de las demás, con lo que se pretende personalizar el comunicado y por ello brindar una atención más directa hacia el cliente con el propósito de hacerle sentir especial, como si en particular se le atendiera como si fuese lo más importante y único para la empresa

Aunque todos los procesadores de palabras funcionan en condiciones similares, dentro de este sistema existe la facilidad de no repetir la captura de los datos importantes, tiene estructurada una carta común que a los ojos de quien las lee no se le ve la complejidad que hay detrás de ella, simplemente el cliente recibe una carta normal, podría decirse que común, pues se ha cuidado hasta el detalle de que no sea impresa con letra de computadora, lo cual haría sentir al pasajero como una más del listado que tienen registrado en sus máquinas .

\*\*\* ENLACE CON CORRESPONDENCIA \*\*\*

\* Nombre del pasajero \_\_\_\_\_

Seleccionar **Q** Queja

**F** Felicitación

**S** Sugerencia ( )

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Sr. \_\_\_\_\_

Calle número: \_\_\_\_\_

Colonia: \_\_\_\_\_

C.P.: \_\_\_\_\_ México, D.F.

Estimado Señor : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Atentamente.

### \*\*\* EMISIÓN DE REPORTES \*\*\*

El sistema funciona a través de un orden alfabético o numérico, de acuerdo a los datos que se capturen, esto permite en un momento dado solicitar la información que se requiera para cualquier tipo de reporte que se desee elaborar en relación a los clientes que manifiestan sus inquietudes ante la empresa.

Gracias al orden alfabético se obtienen reportes de los pasajeros que han remitido algún comunicado a la empresa sin importar su propósito, a grande rasgos se dividen principalmente en reclamaciones, sugerencias y felicitaciones.

El orden numérico por fechas, por número de pasajeros afectados, por número de claves asignadas, por periodos de tiempo determinados más que nada permite la elaboración de estadísticas y gráficos, para dar mejor presentación al exponer los resultados.

Los reportes más comúnmente elaborados se refieren a los pasajeros que han presentado reclamaciones durante cada mes y comparándolos con el mismo mes del año anterior, se identifica en él de que tipo son las reclamaciones, cuales fueron las respuestas a cada caso y las soluciones que se dieron si trascendieron los problemas a nivel interno en la empresa.

Por ejemplo: En uno de los reportes la primera columna corresponde al nombre de los pasajeros, la segunda al tipo de reclamación, la tercera al número de vuelo y la fecha en que lo realizó, la siguiente señala si fue atendida satisfactoriamente y por último de las acciones que las áreas involucradas tomaran al respecto.

De tal suerte que es fácil identificar las áreas que tienen problemas de acuerdo al incremento o disminución del número de reclamaciones que se reciban cada mes. Para ello se elabora un cuadro competitivo en el que participan todas las áreas y mensualmente se les hace llegar una copia solicitando nos informen que harán para solucionar los problemas que han detectado nuestros clientes, prevalece la opinión de los clientes.

Los números aunque fríos, para el Departamento de Atención a Clientes han funcionado como parámetro de medición del nivel de calidad de los servicios que se están proporcionando .

### \*\*\* EMISIÓN DE REPORTES \*\*\*

Seleccionar una opción a la vez.

Orden alfabético De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ Fecha De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Tipo de Reclamación De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ Fecha De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Tipo de Sugerencia De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ Fecha De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Tipo de Felicitación De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ Fecha De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

No. **F,Q,S**, Atendidas Fecha De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

No. **F,Q,S**, Atendidas Fecha De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

No. **F,Q,S**, Atendidas Fecha De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Todos estos comandos pueden seleccionarse en forma continua para elaborar un mismo reporte, pueden complementarse, compararse y seleccionar los necesarios para elaborar gráficos.

\* Si desea alguna información complementaria se puede abrir un comando con los datos que usted requiera del sistema de Atención a Clientes, aún cuando no estén presentados en pantalla .

-----

Este sistema permite la flexibilidad de solicitar en un cuadro especial cualquier combinación de información que se desee, por ejemplo solicitarle un comparativo de tipos de quejas contra número de pasajeros afectados, calcula porcentajes y emite gráficos, además de lograr compararlos con meses de años anteriores .

## **Apéndice E.**

Referencia página 98

### Capítulo III.- Caso Práctico

La **primera hoja** es una muestra del formato oficial que se estableció para recibir con mayor atención y seguimiento las inquietudes de los pasajeros que desearan manifestarlas ante la empresa.

Este formato contenía los datos básicos para la base de datos en la computadora del DAC, (Departamento de Atención a Clientes), requeridos para obtener la información necesaria de los pasajeros a fin de estar en posibilidades de responder y contar con mayor seguridad de que recibirían el comunicado.

A partir de la **segunda hoja** de este apéndice, se muestra un formato completo de lo que fueron los reportes mensuales de Atención a Clientes, procesados, desarrollados, elaborados y distribuidos por el DAC.

El formato corresponde al reporte del mes de marzo 1992. Se distribuía a todos los miembros del Consejo de la empresa, a todos los directores de Arrea, así como a las estaciones en la República Mexicana, Estados Unidos y Europa.





DIRECCION DE OPERACIONES

COMENTARIOS DEL PASAJERO

Sugerencia

Felicitación

Reclamación

Vuelo No.	De	A	Fecha
-----------	----	---	-------

Nombre:

Calle y No.

Colonia

C.P.

Población

teléfono

Remitir a MEXSAAM

DIVISION MEXICO  
DIRECCION DE OPERACIONES  
GERENCIA DE SERVICIOS A PASAJEROS  
DEPARTAMENTO DE ATENCION A CLIENTES

REPORTE MENSUAL DE RECLAMACIONES, SUGERENCIAS Y  
FELICITACIONES EN MARZO DE 1992

ABRIL 06, 1992

INDICE

- 01) INTRODUCCION
- 02) REPORTE COMPARATIVO DE RECLAMACIONES, SUSERENCIAS Y FELICITACIONES.
- 03) REPORTE CLASIFICADO POR TIPO DE QUEJAS.
- 04) GRAFICA DE RECLAMACIONES RECIBIDAS POR AREAS, EN ORDEN DESCENDENTE.
- 05) CLASIFICACION DETALLADA DE RECLAMACIONES DE CADA CONCEPTO DE LAS TRES MAYORES CAUSAS.
- 06) REPORTE DE MARZO DE MCO'S Y BOLETOS ENTREGADOS POR EL DEPARTAMENTO DE ATENCION A CLIENTES EN COMPENSACION POR AFECTACIONES A PASAJEROS.
- 07) REPORTE MENSUAL DE IRREGULARIDADES EN EL MANEJO DE EQUIPAJE.
- 08) INDICES COMPARATIVOS DE IRREGULARIDADES EN EQUIPAJES DE LAS ESTACIONES CON MAS EVENTOS.

ANEXO

- AA) ACCIONES PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS DE LA GERENCIA DE SERVICIOS A BORDO.

**REPORTE COMPARATIVO DE RECLAMACIONES, SUGERENCIAS Y  
 FELICITACIONES**

	<u>MARZO DE 1992</u>	<u>FEBRERO DE 1992</u>	<u>MARZO DE 1991</u>
RECLAMACIONES	129	104	5
INDICE DE RECLAMACIONES POR CADA 1,000 PASAJEROS	0.24	0.19	0.10
SUGERENCIAS	12	8	0
FELICITACIONES	63	60	3

**NOTA:**

EN MARZO DE 1991 NO HABIA PROCEDIMIENTO ESTANDARIZADO DE  
 RECEPCION, ATENCION Y CONTROL DE RECLAMACIONES, POR LO QUE  
 VARIAS AREAS ATENDIERON SUS PROPIAS QUEJAS Y NO FUERON  
 REGISTRADAS.

## INTRODUCCION

Durante el mes de marzo de 1992 se recibieron 129 reclamaciones, 12 sugerencias y 63 felicitaciones dentro de la División México.

Las sugerencias comprenden principalmente adecuaciones de alimentos y bebidas, las cuales han sido enviadas para su análisis a la Gerencia de Servicios a Bordo.

Respecto a las felicitaciones se han elaborado cartas al personal participante en las acciones que son reconocidas por los pasajeros.

En lo relativo a las reclamaciones se ha iniciado el proceso de remitirlas a las áreas involucradas, solicitando acciones preventivas y correctivas con fechas compromiso.

Se están clasificando las reclamaciones por el motivo que las origina en las siguientes divisiones: Comisariato, Aeropuertos, Reservaciones, Servicios Especiales, Tarifas, Equipajes, Club Premier, Sobrecargos, Boletos, Seguridad, Finanzas y Mantenimiento, mostrando a detalle las causas específicas para las tres áreas con mayor incidencia.

Para marzo el motivo de reclamación más fuerte fue el servicio de comisariato, con 50 de las 129 reclamaciones, mismas que se deben reducir en el futuro, conforme al programa de acciones elaborado por la Gerencia de Servicios a Bordo, derivado de las quejas del mes de febrero y el cual se encuentra anexo.

A partir de este mes estamos adicionando el reporte de irregularidades de equipajes por estaciones, con el índice de eventos por aeropuerto, respecto a la cantidad de equipajes manejados y sus tendencias, con objeto de localizar y solucionar este tipo de fallas.

Agradecemos su apoyo para proporcionar al Departamento de Atención a Clientes toda la información relacionada a las reclamaciones, sugerencias y felicitaciones, que permita una mejor y más rápida respuesta a nuestros clientes, necesaria para lograr la lealtad y retención de los mismos, fundamental para el éxito de nuestra empresa.

**Atención a Clientes**  
**Quejas por tipo recibidas en la**  
**Marzo, 1992**

Tipo	STN	No.
<b>A AEROPUERTOS</b>		
Actitud y falta de Cortesía	GDL	1
	LAX	1
	MTY	1
	MEX	8
	ACA	1
	CUN	1
	HMO	2
MIA	1	
Asignación asientos errónea	ACA	1
	GDL	1
	MTY	2
	MEX	1
	VER	1
Pérdida de conexión	CEN	1
Vuelos cancelados	MAM	3
Vuelos demorados	MEX	2
	GDL	1
<b>B EQUIPAJES</b>		
Extraviados	LAP	1
	MEX	1
	VSA	1
Dañados	GDL	1
	MEX	1
<b>C RESERVACIONES</b>		
Bloqueo de asientos	ACA	1
No respetadas	MEX	6
	ACA	2
	MTY	2
	GDL	1
	PVR	1
	JFK	1
	CJS	1
	AGU	1
<b>D COMISARIATO</b>		
Calidad de alimentos y bebidas	MEX	31
En Clase Premier	MEX	10
Suministro almohadas y cob.	MEX	6

	Falta de Periódicos Nales.	HMO	1
	Película repetida	MEX	1
	Calidad de servs. a bordo no estandarizada	MEX	1
<b>E</b>	<b>SOBRECARGOS</b>		
	Actitud y falta de Cortesía	SOB'S	4
<b>F</b>	<b>SERVICIOS ESPECIALES</b>		
	Clase Premier no es mejor	MEX	2
		MIA	1
		TJ	1
	DC-9 32 s/baño Clase Premier	MEX	1
	No perm. teléfono y PC a bordo	HOU	1
<b>G</b>	<b>BOLETOS</b>		
	Actitud y falta de Cortesía	ACA	1
		MEX	3
<b>H</b>	<b>TARIFAS</b>		
	Muy alta	BLX	1
		MTY	1
		MEX	1
	Diferencia en aplicación	MEX	2
<b>I</b>	<b>SEGURIDAD</b>		
	Objetos extraviados a bordo	MEX	3
<b>J</b>	<b>CLUB PREMIER</b>		
	Club Premier Prog. Viaj Frec.		
	No acredita kilometraje	MEX	5
<b>K</b>	<b>MANTENIMIENTO</b>		
	Mal olor a bordo	ACA	1
<b>L</b>	<b>FINANZAS</b>		
	Reembolso s/opicor Bacomer	MEX	2
	<b>TOTAL</b>		<b>129</b>

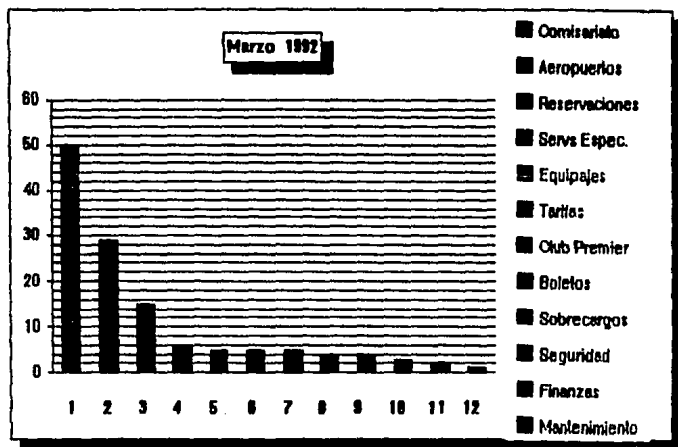
**AEROVIAS DE MEXICO, S.A. DE C.V.**  
**Gerencia de Servicios a Pasajeros**  
**Quejas recibidas por áreas y lugar que ocupan**  
**Marzo, 1992**

Departamento de Atención a Clientes

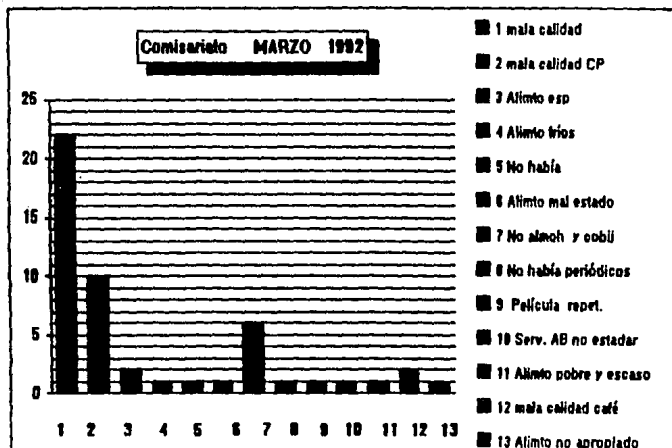
número  
de quejas  
recibidas

Lugar AREA

1	COMISARIATO	60
2	AEROPUERTOS	28
3	RESERVACIONES	15
4	SERVICIOS ESPECIALES	6
5	TARIFAS	5
6	EQUIPAJES	5
7	CLUB PREMIER Prog. Viaj. Frec.	5
8	SOBRECARGOS	4
9	BOLETOS	4
10	SEGURIDAD	3
11	FINANZAS	2
12	MANTEENIMIENTO	1
<b>TOTAL</b>		<b>129</b>



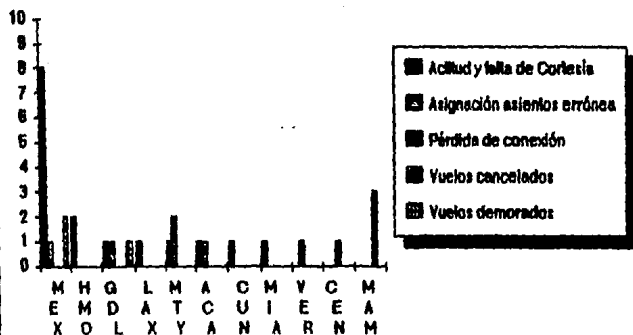




**COMPARATIVO DE RECLAMACIONES . COMISARIATO**

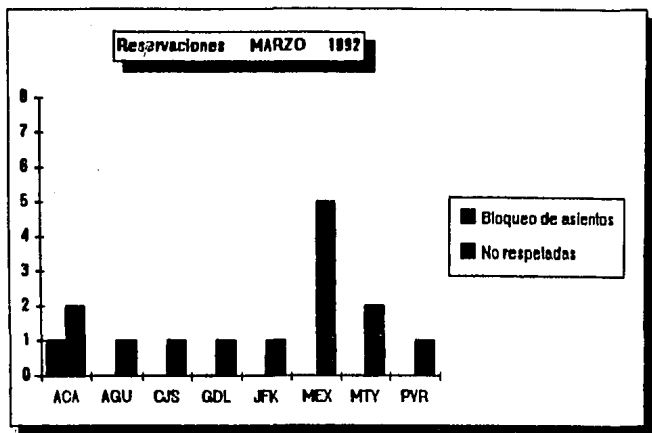
	Marzo 1992	Febrero 1992
reclamaciones	50	39
índice de reclamaciones por cada 1,000 pasajeros transportados.	0.09	0.07

**Aeropuertos MARZO 1992**



**COMPARATIVO DE RECLAMACIONES AEROPUERTOS**

	Marzo 1992	Febrero 1992
reclamaciones	29	19
índice de reclamaciones por cada 1,000 pasajeros transportados.	0.05	0.03



**COMPARATIVO DE RECLAMACIONES RESERVACIONES**

	Marzo 1992	Febrero 1992
reclamaciones	15	18
índice de reclamaciones por cada 1,000 pasajeros transportados.	0.02	0.03

DEPARTAMENTO DE ATENCION A CLIENTES

REPORTE DE MCO'S Y BOLETOS OTORGADOS  
EN COMPENSACION A PASAJEROS AFECTADOS POR IRREGULARIDADES EN EL SERVICIO  
MARZO 1992

Nombre Pasajero	IRREGULARIDAD	Estación	MCO'S	
			Dólares	M.N.
1 Castrejón Díaz Mario Lic.	Objetos extravíos Salón Prem.	MEX	\$100	
2 Chevez Zamora Dr.	Actitud y Falta de Cortesía Alo	MEX	\$50	
3 Fuentes Robles Héctor	Reservación no respetada	GDL	\$85	
4 García Gustavo	Actitud y Falta de Cortesía	LAX	\$85	
5 García Ruiz Enrique, Arg.	Tarifa no respetada	MEX		\$1,596,358
6 González López Alejandro	Tarifa muy alta a Monterrey	MTY		\$664,628
7 González Luis Fernando	Oficina de boletos cerrada	ACA	\$40	
8 Libersohn R. Leonardo	Vuelo cancelado	MEX	\$100	
8 Lujan Armando/Martha	Tarifa no respetada	MEX		\$567,785
10 Martínez Hurtado José Luis	Reservación no respetada	AGU		\$267,247
11 Quintana Salinas Luis	Actitud y Falta de Cortesía Tkt's	MEX	\$100	
12 Simón Jiménez Mario	Equipaje Extraviado	MEX-MSY	\$150	
13 Saucedo Juárez Julio Mauro	Vuelo demorado	GDL-CLUJ	\$150	
14 Valentín Rene	Mala calidad alimentos y beb	MEXQA		\$703,220
<b>TOTAL</b>			<b>\$860</b>	<b>\$3,799,218</b>

Nombre Pasajero	IRREGULARIDAD	Estación	TKT'S	
			Ruta	
1 Calderón Gerardo	Calidad de Alimentos y Bebidas	MEXQA	MEX-MAM	
2 Escareño de Castro Blanca D.	Actitud y Falta cortesía	MEX/Alo	MEX-MTY	
3 González Gómez Jorge	Vuelo 250, cambio de ruta a MTY	MEX/MAM	MEX-MAM	
4 Martínez Roldán Jorge R.	Vuelo 250, cambio de ruta a MTY	MEX/MAM	MEX-MAM	
5 Mejía María	Vuelo 250, cambio de ruta a MTY	MEX/MAM	MEX-MAM	
6 Sotelo Blanca	Vuelo 250, cambio de ruta a MTY	MEX/MAM	MEX-MAM	
7 Sotelo Elena	Vuelo 250, cambio de ruta a MTY	MEX/MAM	MEX-MAM	
8 Rodríguez Mendivil Paulino	Reservación no respetada	MTY	MTY-MEX, MTY	
9 Sra. María José de Mendivil	Reservación no respetada	MTY	MTY-MEX, MTY	
10 Romero de Posadas Arcelia	Vuelo 250, cambio de ruta a MTY	MEX/MAM	MEX-MAM	
11 Giovana Posadas Romero	Vuelo 250, cambio de ruta a MTY	MEX/MAM	MEX-MAM	

Total de Boletos otorgados

11

aeromexico 

AEROVÍAS DE MÉXICO, S.A. DE C.V.  
DIRECCIÓN DE OPERACIONES  
GERENCIA DE SERVICIOS A PASAJEROS.

IRREGULARIDADES DE EQUIPAJE POR ESTACION  
DE MARZO, 1992

ESTACION	EQUIPAJE DEMORADO	EQUIPAJE DANADO	EQUIPAJE VIOLADO	TOTAL
MEX	175	45	6	226
LAX	81	4	3	88
BDL	57	11	0	68
MIA	57	6	3	66
MTY	16	5	0	21
HMO	16	1	1	18
CUN	8	4	0	12
JFK	6	4	0	10
TIJ	4	6	0	10
MAD	8	0	0	8
IAH	6	0	1	7
TRC	5	1	0	6
TUS	3	1	0	4
GYM	0	3	0	3
CUL	3	0	0	3
BJX	1	1	0	2
MID	0	2	0	2
DAX	0	1	0	1
CUU	1	0	0	1
DRY	1	0	0	1
PVR	1	0	0	1
ACA	1	0	0	1
CJS	1	0	0	1
CEN	1	0	0	1
DBO	0	1	0	1
LAF	0	1	0	1
USA	0	0	0	0
VER	0	0	0	0
AGU	0	0	0	0
ZLO	0	0	0	0
HUX	0	0	0	0
TAM	0	0	0	0
MZT	0	0	0	0
REX	0	0	0	0
MAM	0	0	0	0
TAP	0	0	0	0
LMH	0	0	0	0
MSY	0	0	0	0
ZIH	0	0	0	0
CPE	0	0	0	0
	452	97	14	563

ACCIONES PREVENTIVAS Y CORRECTIVA POR AFECTACION A PASAJEROS DURANTE EL MES DE FEBRERO			
No. Queja	Tipo de Queja	Acción preventiva y correctiva	Fecha Compromiso
Q83	Alim. especial no suministrado	Estadística y enviar a HOUKA	Marzo 23/92
Q74	Faltan galletas para panhe	No dice No. de vto.	
Q77	Mala calidad Comida	Estadística y enviar a HOUKA	Marzo 23/92
Q80	Alim. especial no suministrado	Coordinar con MEXTA	
Q104	Mala calidad Comida	Estadística y enviar a HOUKA	Marzo 23/92
Q54	Mala Calidad Comida	Estadística y enviar a HOUKA	Marzo 23/92
Q21	Alimentos Frios vto. Internal.	Estadística y enviar a HOUKA	Marzo 23/92
Q1	Mala calidad Comida	No dice No. de vto.	
Q31	Y no tiene bebidas Internal.	Cuadro de Bebidas ya se cambió	Enero 22/92
Q86	Y no tiene almohadas	Recordatorio proced. a MEXSO	Marzo 23/92
Q67	Alim. especial no suministrado	Coordinar con MEXTA	Abril 1/92
Q57	Mala calidad alimentos J	Revisión menús en TJ	Mayo 15/92
Q36	Mala calidad alimentos J	Revisión menús en MEX	Mayo 15/92
Q12	Película repetida	Revisar rotación de películas	Junio 30/92
Q10	Mala calidad Comida	Enviar a MEXSO	Marzo 23/92
Q61	Faltan productos en TRC	Enviar a MEXSO	Marzo 23/92
Q80	Abordaje litros café	Enviar a MEXSO	Marzo 23/92
Q106	Mala calidad Comida	Supervisión proveedor	Julio 30/92
Q102	No hay alimentos en el vto.	Revisión tiempo de vto.-horario	Marzo 30/92
Q100	Alim. especial no suministrado	Coordinar con MEXTA	Abril 1/92
Q89	Mala calidad oaxapés	Revisión menús en MEX	Mayo 15/92
Q84	Cacahuates amargos	Revisión fechas de caducidad	Abril 17/92
Q87	Mala calidad Desayuno	Revisión menús en MEX	Mayo 15/92
Q86	Alimento en mal estado	Sanción proveedor en MEX	Marzo 20/92
Q88	Mala calidad alimentos	Revisión menús en TJ	Mayo 15/92
Q88A	Mala calidad alimentos	Revisión menús en TJ	Mayo 15/92
Q82	Mala calidad alimentos	Revisión menús en TJ	Mayo 15/92
Q82	No hay alimentos en el vto.	Revisión tiempo de vto.-horario	Marzo 30/92
Q64	Materia extraña en alimento	Sanción proveedor en MEX	Marzo 20/92
Q53	Mala calidad alimentos	Revisión menús en GDL	Dio 15/92
Q48	Comida no estaba caliente	Revisión hornos	Abril 1-30/92
Q33	Mala calidad alimentos	Supervisión proveedor	Mayo 15/92
Q25	No había almohadas	Supervisión abastecimiento	Mayo 15/92
Q22	Mala calidad alimentos	Revisión menús en GDL	Junio 30/92
Q47	Mala calidad alimentos	Supervisión proveedor en TJ	Abril 22/92
Q30	Mala calidad Comida	Revisión menús en GDL	Junio 30/92
Q28	Alimento pobre y escaso	Estadística y enviar a HOUKA	Marzo 23/92
Q18	Materia extraña en alimento	Sanción proveedor en CUL	Marzo 20/92
Q16	Alimento en mal estado	Sanción proveedor en MID	Marzo 20/92
Q6	Materia extraña en alimento	Sanción proveedor en MEX	Marzo 20/92

## BIBLIOGRAFÍA

De Moragas Spa, Miguel

TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN. Investigaciones sobre medios en América y Europa. GG Mass Media. ED Gustavo Gili, S.A. 5a. edición 1991  
325 páginas.

De Moragas Spa, Miguel

SOCIOLOGÍA DE LA COMUNICACIÓN DE MASAS. GG Mass Media. ED Gustavo Gili, S.A. 4 volúmenes.

Mc Luhan, Marshall.

LA COMPRENSIÓN DE LOS MEDIOS COMO LAS EXTENSIONES DEL HOMBRE. ED Diana. Agosto 1977 444 páginas.

Pignatari, Décio.

INFORMACIÓN, LENGUAJE Y COMUNICACIÓN.  
Colección Punto y Línea. ED Gustavo Gili, 2a. edición 1980. 103 páginas.

Lefebvre, Henri.

LA VIDA COTIDIANA EN EL MUNDO MODERNO  
ED Alianza Editorial 3a. edición. 1984. 255 páginas.

Martín, Barbero Jesús.

COMUNICACIÓN MASIVA: DISCURSO Y PODER.  
ED Época Quito Ecuador, 1a. edición 1978. 249 páginas.

Goldhaber, Gerald M.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
ED Diana, 2a impresión. Mayo 1986. 423 páginas

Adam, Everett E. Jr., Hershawer, James C., Ruch William A.

PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD, SU MEDICIÓN COMO BASE DEL MEJORAMIENTO. ED Trillas 1a. edición. Marzo 1985. 210 páginas

Prieto Castillo, Guillermo.

RETÓRICA Y MANIPULACIÓN MASIVA  
ED Premia Editora de Libros 4a. edición 1990. 131 páginas.

K. Berlo, David

EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN. Introducción a la Teoría y a la Práctica.  
ED. El Ateneo. 4a. reimpresión 1985

Prieto, Daniel.

**ELEMENTOS PARA EL ANÁLISIS DEL MENSAJE**

ED Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa. Julio 1982.

182 páginas.

Notas de los **APUNTES TOMADOS EN CLASE**, en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, especialidad en Ciencias de la Comunicación. 1980-1984.

Del Río Gabriel, Molina Lenin, Porrúa Miguel Ángel y Vargas Miguel.

**CABALLERO ÁGUILA HISTORIA DE AEROMEXICO.** ED Consejo Editorial Aeroméxico 50 Aniversario. 1a. Edición Septiembre 1984. 227 páginas.

Aerovías de México, S.A. de C.V.

**MANUAL DE SERVICIOS AL PASAJERO**

ED Departamento de Reglamentación de Servicios de Aeroméxico.

Agosto 5, 1990. Consta de cuatro capítulos de 50 a 60 páginas cada uno.

Aerovías de México, S.A. de C.V.

**PROCEDIMIENTO E INSTRUCTIVO FUNCIONAL DE ATENCION A CLIENTES.**

ED Departamento de Atención a Clientes. DAC. de Aeroméxico.

1a. edición, Octubre 1990, 2a. revisión e impresión, Septiembre 1992.

Aeronaves de México, S.A. de C.V.

**MANUAL DE IMAGEN CORPORATIVA.** Normas, Procedimientos y Líneas Generales de Acción. ED. Aeronaves de México, 1984

Aerovías de México, S.A. de C.V.

**MANUAL DE IMAGEN CORPORATIVA.** Normas, Procedimientos y Líneas Generales de Acción. ED. Aerovías de México, 1991.

Aerovías de México, S.A. de C.V.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y DEL INICIO DEL PROCESO DE CALIDAD INTEGRAL.** ED. Universidad de Aerovías de México. 1992.

**PUBLICACIONES EN PRENSA.** Boletines informativos, recopilados por el Departamento de Publicidad y Promoción de Aerovías de México, S.A. de C.V. Octubre 1988 a Septiembre 1992.

**PROCEDIMIENTOS, FORMATOS Y PROCESOS EMPLEADOS EN AEROVÍAS DE MÉXICO, S.A. DE C.V.** para información, comunicación y retroalimentación con sus usuarios, 1988-1992.