

308923

82  
2ej.

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

---

**FACULTAD DE PEDAGOGIA**

**INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**



**SISTEMA DE EVALUACION EDUCATIVA  
PARA AGENTES DE RESERVACIONES  
DE UNA AEROLINEA**

**INFORME ACADEMICO  
DE ACTIVIDAD PROFESIONAL**

**QUE PRESENTA:  
JULIETA PEREZ GONZALEZ DE LA VEGA  
PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

**DIRECTOR DEL INFORME:  
DRA. ANA TERESA LOPEZ DE LLERGO VILLAGOMEZ**

**MEXICO, D. F.**

**1997**

**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 esta 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.

**AGRADECIMIENTOS.**

Gracias, Dios mío,

Gracias a mis abuelos, Francisco y Angelita, Jesús, Margarita y mi tía Isabel... pues son ejemplo e inspiración para mí.

Gracias a mi padres, Jesús y Julieta... por su gran corazón y por darme la mayor felicidad de ser su hija.

Gracias a mis hermanos, Angela, Mónica y Francisco por su amor y amistad.

Gracias a mi querido esposo Abel, por su amor y ayuda.

Gracias a mis maestros y a mi universidad por darme una carrera.

Gracias a mis amigos.

## I N D I C E

### EXORDIO

1. Exposición de motivos.....	1
2. Justificación.....	2

### I. CUERPO DEL INFORME

1.1 Descripción general.....	3
1.1.1 Tipo de institución.....	3
1.1.2 Misión institucional.....	14
1.2 Descripción esocífica.....	23
1.2.1 Funciones y acciones desarrolladas.....	23
1.2.2 Acción específica sujeta a informe.....	30

### II. Valoración de la crítica

2.1 Fundamentación de la crítica.....	33
2.2 Presentación de la propuesta.....	42

Citas bibliográficas.....	47
---------------------------	----

Conclusiones.....	49
-------------------	----

Bibliografía.....	51
-------------------	----

**EXORDIO.**

**1.- Exposición de Motivos:**

Después de trabajar en la aerolínea "USA" (\*) por casi cuatro años como agente de reservaciones, y considerando el gran cambio que presentó la empresa en el año de 1996, donde los empleados pasaron a ser los dueños de la compañía; ha surgido una nueva forma de filosofía donde el trabajador es quién toma las decisiones de la empresa. Ahora pues, el agente de reservaciones es responsable de su trabajo, así como las decisiones que esto le implique, es por ello que pensé que ayudaría a un mejor desarrollo laboral la modificación del sistema de evaluación la cual sería además, una respuesta a esta nueva filosofía.

---

(\*) Utilizaré el nombre de USA en lugar del original.

## 2.- Justificación:

Tomando en cuenta la experiencia con la que cuento en el área de reservaciones y mi preparación al haber estudiado la carrera de Pedagogía, considero de gran satisfacción poder aportar algo a la empresa de la que formo parte.

Considero que la aviación representa un amplio campo para el pedagogo por lo que invitaría a los profesionales de la educación a pensar en este campo como una excelente alternativa para desarrollarse.

El área de la carrera de Pedagogía que abarca el campo de la aviación es principalmente la empresarial, aunque también se apoya en la didáctica, específicamente al referirme a la evaluación del desempeño para agentes de reservaciones.

**CUERPO DEL INFORME.-**

**1.1 Descripción General.**

**1.1.1 Tipo de Institución:**

La aerolínea USA tiene como función principal el aereo-transporte por lo que se le considera una empresa de servicio.

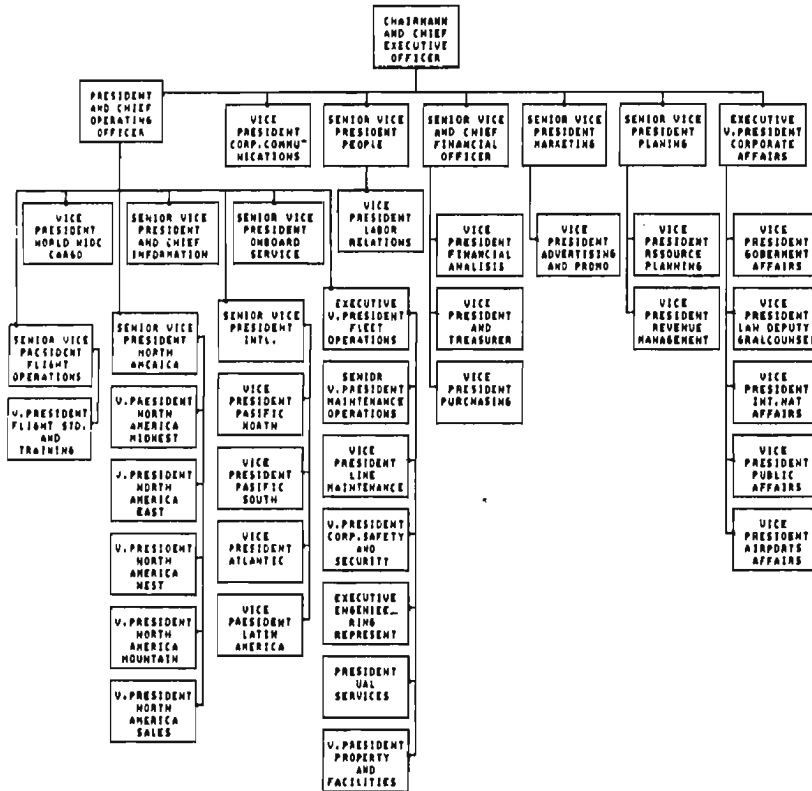
Nace en 1926 para dar servicio de correo dentro de los Estados Unidos. Se ha ido extendiendo en sus servicios abarcando el área de aviación comercial principalmente.

Aerolíneas USA se crea partiendo de la unión de cuatro pioneros de la aviación: Boeing Air Transport, National Air Transport, Pacific Air Transport y Varney Air Lines.

Por casi 7 décadas, USA ha construido una serie de inovaciones así como marcado un liderazgo en su rama, por ejemplo el primer vuelo mundial con servicio de sobrecargos, realizado en 1930.

Su organización se puede conocer con el organigrama general que presento en la siguiente hoja para apreciarlo de mejor forma. Más adelante incluiré el organigrama específico de la oficina de México.

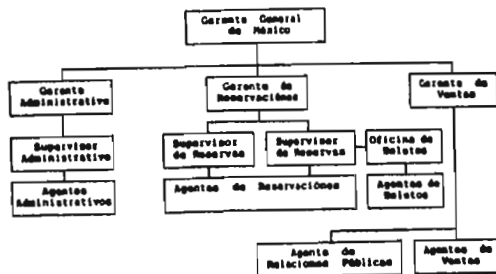




Fuente: Folleto Facts 1996 de la aerolinea USA

Este organigrama presenta la organización de la empresa de las oficinas generales que se localizan principalmente en los Estados Unidos de Norteamérica puesto que es una aerolínea americana.

El organigrama de México se desprende del área de América Latina. Se presenta a continuación:



Por consiguiente el área de reservaciones, que es la que nos concierne está encabezada por un Gerente que coordina todas las

---

Fuente: Manual de Capacitación de Recursos Humanos num.2

actividades. El Gerente cuenta con variadas funciones, pero realmente las relacionadas directamente con los agentes de reservaciones identificados como RSSR son las que mencionaré, dado que son importantes de conocer para continuar con mi propuesta.

Le ayudan dos supervisores, los cuales tienen asignados una misma cantidad de agentes de reservaciones conocidos también como RSSR y así me referiré a ellos de ahora en adelante. También los supervisores dirigen la oficina de boletos "del centro" y está ubicada en el centro de la ciudad y no en el aeropuerto.

Para tener un mejor panorama del área de reservaciones explicaré brevemente las funciones del gerente de reservaciones. Principalmente debe coordinar y conocer el origen y finalidad de las llamadas que entran diariamente a nuestra oficina. Esto se logra a través de un sistema moderno el cual es capaz de determinar cada treinta minutos el flujo de llamadas que se reciben, así como el tiempo de espera antes de ser atendida cada

una de ellas, el número de segmentos (segmentos se refiere a tramos aéreos vendidos, por ejemplo: México - Los Angeles - México contempla dos segmentos vendidos.) vendidos por cada RSSR, la cantidad de llamadas abandonadas, es decir que colgaron antes de haber sido atendidas, la posición en la que cada RSSR está laborando, el tiempo exacto en que un RSSR inicia, interrumpe en su descanso y termina su turno.

Los resultados obtenidos día a día se anotan en un pizarrón a la vista de todos para estudiar los resultados obtenidos, y así conocer el total de llamadas recibidas y el número de segmentos vendidos. De aquí, la Gerente hace sus propuestas, estimaciones y metas para el año venidero y se fijan objetivos a alcanzar en cada estación u oficina de reservaciones en todo el mundo. Esto supone un compromiso.

Para entender mejor a la empresa de Aerolíneas USA considero conveniente mencionar los servicios que presta principalmente, y que son los siguientes:

- Vuelos domésticos dentro de Estados Unidos.

- Vuelos internacionales (ver rutas en anexo 1).
  
- Vuelos en sociedad con diferentes aerolíneas llamadas USA Express y Code Shares.
  
- First (primera clase), Connoisseur (o bussiness) y clase turista.
  
- Programa de acumulación de millas.
  
- Red Carpet Club, son salas para trabajar o relajarse entre vuelos. Existen 18 en Estados Unidos y 17 en aeropuertos internacionales. Incluyen salas para conferencias, copiadoras, faxes, Federal Express. Se pertenece al club por membresías de diferentes precios.
  
- Boletaje electrónico.
  
- Boletaje por correo.

- En Estados Unidos:

- a. USA Vacations.- manejo de paquetes de vacaciones a diferentes destinos.
- b. Pass Plus.- viajes prepagados para personas de negocios que viajan frecuentemente.
- c. Silver Wings.- programa de descuentos a personas de 55 años de edad y mayores.

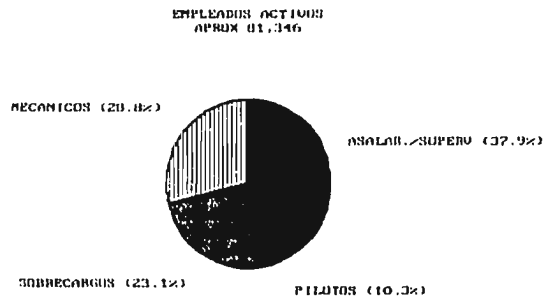
- En todo el mundo:

- a. USA Foundation.- donativos destinados principalmente al área de educación y salud.

Los recursos con los que cuenta Aerolíneas USA se explicarán a continuación:

- 1. Recursos Humanos.- La siguiente gráfica contempla

numéricamente el total de empleados y el área a la cuál corresponden:



Lo cuál en números porcentuales se representa a continuación:

Total de empleados aproximadamente para noviembre de 1996: 81,346

Los cuales se agrupan de la siguiente manera:

1. Asalariados/Supervisión = 37.88%
2. Pilotos = 10.29%
3. Sobrecargos = 23.05%
4. Mecánicos = 28.75%

2. Recursos Materiales.- Considero dentro de este apartado las oficinas con las que cuenta, partiendo de la base que en cada destino que cubre la empresa cuenta con oficinas, así como con servicio aeroportuario.

Los destinos son:

- a) 100 estaciones domésticas, es decir, que están dentro de los Estados Unidos de Norteamérica.
  
- b) 40 destinos internacionales ubicados en 30 países incluyendo 3 territorios Norteamericanos: Argentina, Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, Costa Rica, El Salvador, Francia, Alemania, Guam, Guatemala, Hong Kong, Italia, Japón, Korea, Islas Marianas (Saipan), México, Holanda, Nueva Zelanda, República Popular de China, Perú, Filipinas, Puerto Rico, Singapur, España, Suiza, Taiwan, Tailandia, Gran Bretaña, Estados Unidos, Uruguay, y Venezuela.



En este mismo apartado muestro a continuación el equipo con el que cuenta la aerolínea:

Total de aeronaves: 558

Aeronaves Boeing:

Cantidad de aeronaves	tipo específico
7	777-200s
18	747-100s
9	747-200s
24	747-400s
19	767-200s
23	767-300ERs
75	727-200s
69	737-200s
101	737-300s
57	737-500s
88	757-200s

---

Fuente: Formato Facts 1996 de la aerolínea USA

### 3. Formales.-

Se ejemplificaron con el organigrama anterior.

#### 1.1.2 Misión Institucional.

Ser reconocida mundialmente como la aerolínea a elegir por ser:

- La compañía comprometida con la seguridad.- La aerolínea USA tiene como su principal interés y dedicación a la seguridad. Esto implica sujetar el equipo a pruebas de alta seguridad para evitar al 100% los accidentes.

Así mismo existen leyes y reglamentos que las aerolíneas en

---

Fuente: Manual de Customer Based Selling Techniques así como del folleto de Facts 1996.

general deben obedecer y que también se refieren a procedimientos de seguridad los cuales son aplicados con gran exigencia y meticulosidad.

- La compañía comprometida con el servicio.- Esto se refiere a que todos los empleados que formamos parte de la Aerolínea USA debemos dar siempre lo mejor de nosotros mismos, es el dar algo más, es una actitud que tratamos de fomentar diariamente. El buen servicio también se relaciona con el buen conocimiento de los procedimientos, funciones, capacitación, actualización, etc. con lo que la empresa se compromete diariamente.

- La compañía que tiene como dueños a los empleados que están dedicados a:

a. Dar confianza y respuesta a cada cliente al que demos servicio.- USA es la empresa más grande que haya existido en la que los empleados sean los dueños de la misma. Este inciso se relaciona con la actitud que mencioné en el punto anterior y la respuesta que se brinda con el conocimiento adecuado y el afán

de satisfacer de la mejor manera posible las necesidades del cliente.

b. Tener orgullo en una tradición de trabajo en equipo y confianza.- El trabajo en equipo es de singular importancia dado que todas las áreas se relacionan entre sí, y el buen o mal porcedimiento de una área afectará muy posiblemente a las otras.

Por eso es de gran importancia el tener conocimiento de la influencia o interrelación que existe entre unas y otras. Para ello actualmente en México se están haciendo intercambios de gerentes, por lo que el gerente del aeropuerto ha cambiado lugar con el gerente de ventas y así lo harán con la gerente de reservaciones, para que todos conozcan perfectamente cada una de las áreas y sus correlaciones. También se han comenzado a dar los intercambios entre RSSR y empleados del aeropuerto para experimentar y vivir lo que sucede en otras áreas y las relaciones que tienen entre sí.

c. Tener compromiso en el siguiente reto.- Comprometerse con los

retos, innovaciones, cambios, etc. que se van dando en la empresa es el garantizar su presencia. Por ello se mantienen informados todos los empleados sobre las decisiones y el rumbo a seguir. Esto se logra mediante un noticiero que aparece diariamente en nuestro sistema. Existen tres tipos de noticieros, el primero se refiere específicamente al acontecer en la aerolínea en México, el segundo habla sobre el acontecer en E.U.A. donde están las oficinas centrales, y el tercero que habla de lo más sobresaliente en las diferentes estaciones a nivel mundial. Nosotros como agentes de RSSR nos comprometemos a leerlos diariamente. También contamos con un periódico mensual local, así como con un periódico mensual internacional.

d. Ser líderes en la industria, con integridad, innovación y oportunidad en los valores de USA y en la visión de USA.- Esto significa el estar un paso al frente de las otras aerolíneas, lo cual hemos demostrado desde los inicios. Un ejemplo reciente fue la adquisición del avión más moderno del mundo, el Boeing 777 lo cual nos colocó a la vanguardia nuevamente.

Junto con la misión de Aerolíneas USA, se manejan los valores corporativos y son los siguientes:

1. Seguridad siempre y en todo.- La aerolínea USA está comprometida desde sus inicios el dar un servicio confiable, contemplando todas las áreas. Por ejemplo en reservaciones sería desde el punto de vista de proporcionar seguridad al cliente demostrándole conocimiento y dominio de la información que requiera.

En cuanto a seguridad en los vuelos, USA fué el pionero al desarrollar el primer programa en la industria el cual se utiliza como modelo en la actualidad conocido como C/L/R (Command/Leadership/Resource). Los 8,378 pilotos deben cubrir los estándares que pide el C/L/R. También desarrolló el entrenamiento llamado LOFT (Line Oriented Flight Training), el cual continúa como líder en la industria pues enaltece el programa anual de Procedimientos Estándares de Operación que se aplica por ley. Por otro lado, proporcionó a la industria aérea del desarrollo e implementación de los procedimientos de des-hielo de las

aeronaves.

2. Satisfacción del cliente.- Es considerar al cliente como lo más importante. Al realizar nuestras funciones sean las que fueran, debemos anteponer el que el cliente quede satisfecho con nuestro servicio. Es muy importante desarrollar formas de empatía para entender la situación por la que está pasando, así como el escuchar atentamente con interés y deseos de satisfacer las necesidades que nos expresara. Un ejemplo sería el cliente que nos llama molesto por no haber recibido su equipaje, hay que entender que es una situación delicada especialmente si viaja por negocios y requiere ayuda. Hay que tratar de calmarlo primeramente diciéndole que lo entendemos por estar molesto y ofrecerle disculpas, así como información precisa sobre el lugar en que se encuentra su equipaje y el motivo por el cuál no fué posible subirlo a su avión. Podemos también ofrecerle un "kit" el cual contiene artículos de primera necesidad como dentrífico y cepillo de dientes, así como el equivalente a cien dólares para que pueda presentarse con ropa limpia a su junta, etc. Siempre contamos con alguna respuesta convincente, simplemente hay que

buscar la que mantendría satisfecho al cliente. De esta forma garantizaríamos el que continúe con nuestra compañía de aviación, en lugar de perder un cliente y ganar críticas y malas recomendaciones.

3. Respeto por los otros como individuos.- Significa respetarnos entre compañeros de trabajo, entre nosotros con los supervisores y viceversa, y también respetar nuestra relación con los gerentes. El respeto es una forma de garantizar que el trabajo en equipo sea duradero. Respetarnos y respetar a quienes no forman parte de la empresa es el garantizar nuestra permanencia.

4. Integridad en todo lo que hacemos.- Como integridad entendemos honestidad, rectitud, e incorruptibilidad en todo lo que hacemos. Quienes han demostrado una forma de ser contraria, es decir, deshonestas, han sido despedidos inmediatamente. En todas las formas de trabajo dentro de la empresa, existen posibilidades de actuar sin integridad como sucede en la mayoría de las organizaciones. Está en cada uno de nosotros el actuar honestamente para conservar nuestra integridad.



5. Trabajo en equipo basado en una abierta y honesta comunicación.- Puesto que existe una gran relación entre todas las áreas que conforman la aerolínea USA, para lograr los más altos niveles de calidad, es indispensable comunicarnos con claridad. Esta comunicación se realiza durante el desempeño de nuestro trabajo, así como con quienes nos rodean. Tenemos la responsabilidad de corregir aquellos errores que apreciamos en el desempeño de nuestros compañeros.

6. Un compromiso al servicio comunitario.- Esto se logra a través de donativos destinados al área de salud y educación como mencioné anteriormente. También los empleados trabajan periódicamente en institutos especiales para discapacitados y ancianos.

7. Utilidades para los accionistas, empleados dueños e inversionistas. La compañía realiza reparto de utilidades dependiendo de lo que se genere en el país donde se trabaja. Esto significa que las ventas nos interesan a todos pues representan

un ingreso adicional. También mientras una mejor actuación tenga nuestra empresa, nuestras acciones seguirán subiendo de precio. Una administración sana nos garantizará el crecimiento de la empresa.

---

Fuente de los valores corporativos: Manual de Customer Based Selling Techniques así como el folleto Facts 1996.

## 1.2 Descripción Específica.

### 1.2.1 Funciones y acciones desarrolladas.-

Mi puesto en Aerolíneas USA es el de agente de reservaciones, también identificado como RSSR.

La labor del RSSR se divide en dos áreas específicas: primero la de técnicas de venta y segundo el impacto al cliente. A continuación explicaré a qué se refiere cada una de ellas.

#### TECNICAS DE VENTA.-

Para garantizar la permanencia de la Aerolínea USA debemos lograr un excelente nivel de ventas. Esto lo obtenemos a través de un adecuado manejo de cada llamada recibida. Para lograr ese excelente manejo seguimos las siguientes técnicas de venta:

1. Determinar necesidades (probing).- El determinar necesidades claramente desde el inicio, como durante la llamada, será un ingrediente crítico para lograr una venta exitosa. El realizar un trabajo de investigación, utilizando preguntas concretas, ayuda a eliminar cualquier resistencia u objeción al cerrar la venta. Será así como se podrá ofrecer al cliente el producto de acuerdo con sus necesidades específicas.

2. Escuchar activamente.- Significa más que escuchar únicamente, ya que puede ser una garantía para cerrar la venta. El estar alerta de las palabras clave que utiliza sutilmente el cliente reforzando con preguntas, así como escuchando el tono de voz o el ruido detrás del cliente, puede ayudarnos en personalizar nuestro enfoque para eliminar resistencias u objeciones para cerrar la venta.

3. Presentación del producto.- El lograr una exitosa presentación del producto va más allá del discutir sobre horarios de vuelos o el proporcionar tarifas aéreas. Ayudar al cliente a visualizar lo que estarían adquiriendo, los alentará a comprar. Debe

presentarse el producto respondiendo a las necesidades individuales del cliente, discutiendo aspectos específicos o beneficios que para una mejor satisfacción de sus requerimientos.

4. Manejo eficiente de la llamada.- Cada llamada debe realizarse de forma ordenada demostrando habilidades, cortesía en el trato, actitud amistosa y una imagen profesional.

5. Cerrar la venta.- El principal objetivo es el buscar cerrar la venta en cada llamada para así considerarnos una persona exitosa dedicada a las ventas. Hay que responder a las oportunidades para vender durante la llamada presentando alternativas, y recomendaciones para lograr la venta.

6. Promover boleteo interno.- Boleteo interno significa que la aerolínea venda el boleto directamente, es decir, sin intervención de intermediarios como serían las agencias de viajes. Esto es dado que representa una mayor ganancia económica el vender boletos internamente, es por ello que debemos promover positivamente las diferentes formas de pago directo.

7. Buscar oportunidades adicionales de venta.- Escuchar activamente, así como explorar con creatividad futuras oportunidades de venta o de futuras reservaciones.

#### IMPACTO AL CLIENTE.-

Se refiere a la impresión que deseamos causar a los clientes desde su primer contacto con nosotros. La imagen que buscamos es de profesionalismo, conocimiento y servicio principalmente. Para ello contemplamos los siguientes puntos:

1. Etiqueta adecuada al teléfono.- Al utilizar el lenguaje correctamente, con cortesía, positivismo y de forma profesional lograremos tener un trato personalizado para satisfacer las necesidades del cliente. De esta forma lograremos establecer rapport con nuestros clientes. También es importante el tono de voz pues podemos dejar una impresión duradera.

2. Imagen positiva y profesional.- El utilizar parafraseo

positivo nos permite presentar la información de forma optimista y profesional. Al aceptar responsablemente y actuar sensiblemente, podremos reasegurar al cliente que valoramos sus asuntos y estamos comprometidos en ofrecerle un servicio excelente.

3. Conocimiento del producto.- Al desarrollar y mantener un alto nivel del conocimiento sobre el producto haremos posible la satisfacción de las necesidades del cliente, pues ofreceremos el producto de acuerdo con sus planes. El mantenernos al día sobre las políticas y procedimiento cambiantes, nos permitirá manejar eficientemente la llamada, así como demostrar una imagen profesional.

4. Técnicas para resolver problemas.- El deseo y la habilidad para resolver problemas es un aspecto importante para dar un servicio de calidad a nuestros clientes. Cuando un problema surja probablemente no podremos dar al cliente exactamente lo que solicita... sin embargo lo que podemos hacer es expresar nuestra preocupación y ofrecer el buscar la mejor solución posible.

5. Demostrar dominio del sistema.- El utilizar los recursos informativos con rapidéz para contestar preguntas evitará el buscar apoyo externo el cuál lo ofrecen las supervisoras. Es necesario demostrar mediante el conocimiento y la respuesta completa y fidedigna hacia todas las preguntas la seguridad en el manejo de los recursos de la computadora.

6. Elaborar y recapitular de forma precisa la reservación o el PNR.- Una completa y fidedigna reservación es creada para reflejar el inicio y las subsecuentes conversaciones con el cliente, así como el tener todos los datos del cliente y de la aerolínea. El resumir de forma eficiente la reservación del cliente garantizará una comprensión adecuada sobre nuestro acuerdo de compra-venta.

Los elementos en concreto que forman una reservación son los siguientes:

- Nombre del o las personas que viajan.
- Teléfonos de la agencia de viajes o pasajero directo en México



o en el interior de la República.

- Campo del boletaje. Es decir, especificar la forma de pago así como la fecha límite de compra del boleto.
- Domicilio, únicamente en Estados Unidos de Norteamérica.
- Número de membresía del programa de viajero frecuente si es que está ya inscrito de no ser así ofrecerle inscribirlo.
- Información de agencia de viajes (si aplica), cuando la reservación estará a cargo de una agencia de viajes, esto es que la agencia cobrará por el boleto, así como una comisión a la aerolínea.
- Cotización del itinerario, es el dar la tarifa correspondiente a los segmentos vendidos.
- Asignación de asientos, dando a elegir entre pasillo o ventanilla.

### 1.2.2. Acción específica sujeta a informe.

A finales del año de 1995 la Gerencia de Reservas pidió voluntarios para desarrollar diferentes proyectos. Todos se referían a las diferentes actividades o áreas que tienen que ver con los RSSR. Uno de ellos se refería en concreto al monitoreo. Lo elegí inmediatamente pues contando con mi formación como Pedagoga consideré que podría desarrollar un proyecto viable y con resultados positivos. Para ello conté con la información necesaria e incluso con el apoyo de mis supervisoras.

Brevemente explicaré como se llevaba al cabo el monitoreo y la evaluación anteriormente. Las supervisoras realizaban de dos a tres evaluaciones o monitoreos por año. Este consistía en escuchar a los agentes de reservas sin que ellos se den cuenta, atender entre seis y ocho llamadas aproximadamente. Al mismo tiempo ellas pueden ver en su pantalla las entradas del sistema que el RSSR está realizando. De esta forma van evaluando la llamada, llenando el formato que se encuentra en el Anexo 2.

A continuación participaban al RSSR los resultados obtenidos, hablando directamente con él. Generalmente esto ocurre después de dos o tres semanas.

La supervisora leía los resultados de cada llamada proporcionándole los datos generales: quién habló, así como el nombre, los destinos, el motivo de la llamada, etc., para que el RSSR recordara algo de la llamada. Finalmente procedía a leerle la evaluación y le da su resultado, el RSSR debía firmar la evaluación recibida en conformidad, comprometiéndose en reforzar aquellos puntos débiles, los que en el próximo monitoreo se verificará si fueron mejorados.

Otro motivo que me hizo realizar el proyecto fué el que yo conocía el descontento general de mis compañeros, e incluso el "temor" hacia el Monitoreo. Esto implicaba que no estaba cumpliendo realmente con el objetivo por el cual se empleaba. Me fijé como meta mejorar la calidad del instrumento, entendiendo por calidad el concepto que utiliza Victor García Hoz quién

señala ( 1 ) como notas características de la calidad educativa: la integridad, para que el proceso se manifieste como algo completo; la coherencia, que evitará la pérdida de calidad entre una serie de elementos disgregados y sin sentido, y la eficacia, como indicación de que una actividad ha alcanzado el fin que persigue.

En cuanto a la integridad, para considerar un proceso completo es necesario ver resultados que indiquen que la calidad en el desempeño del empleado mejoró. Para lograrlo tendría que preguntarme con que frecuencia debe evaluarse y retroalimentar al RSSR, lo cual veremos en el siguiente tema.

La coherencia en el proceso del monitoreo, la evaluación, y la retroalimentación oportuna al RSSR, determinará un cambio positivo en el empleado pues aumentará su productividad y mejorará su desempeño.

La eficacia se obtendrá al comparar los resultados de la evaluación anual con la del año anterior para conocer las

diferencias y establecer la mejora del proceso de monitoreo que incluye la evaluación y retroalimentación.

## II. VALORACION CRITICA

### 2.1 Fundamentación de la critica.

Partiré del concepto de evaluación para introducir este subtema. "De todos los sentidos de la palabra "evaluación", la docimología ha mantenido el más preciso: emitir un juicio sobre el valor, en función de criterios precisos. La evaluación puede dar lugar a un resultado numérico (nota) o cualitativo (situar al sujeto o al producto de una clase)..." ( 2 ).

Para emitir un juicio sobre el valor de la actuación de los

empleados de reservaciones como lo sugiere el concepto de evaluación, es de gran importancia definir los criterios que delimitarán a la evaluación pues éstos serán el marco teórico que sustentará el planteamiento de mi proyecto.

Dentro de los criterios que emplearé, se encuentran los contenidos en la crítica de la valoración de las actuaciones que utiliza Douglas MC Gregor y que expongo a continuación.

1. " La descripción formal de las obligaciones de cada puesto o empleo, preparada generalmente por grupos de personal, en que se determinan las responsabilidades del mismo y los límites de su autoridad, con lo cual se presenta a cada individuo una relación clara de lo que debe hacer " ( 3 ). La aerolínea USA las contempla claramente y las participa insistentemente a sus empleados.

2. " Dirección y control diario por el superior dentro de los límites que marca la relación anterior de obligaciones. El superior señala tareas, supervisa su desarrollo y, naturalmente,

tiene que criticarlo cuando es deficiente o reconocer su mérito cuando está bien realizada la tarea, corregir los errores y resolver cuantas dificultades se presenten en el funcionamiento cotidiano " ( 4 ). Como mencioné con anterioridad, el monitoreo se lleva a cabo de dos a tres veces por año y el resultado se entrega a la semana o dos semanas. El formato que llena el supervisor lo presento en el Anexo 3.

3. " Un resumen periódico formal de la actuación del subordinado por su jefe, siguiendo algún formato o modelo estandarizado para calificar los méritos o deméritos. En este resumen suelen incluirse juicios sobre la cantidad y claridad del trabajo de los subordinados; sus actitudes respecto a la compañía (lealtad, espíritu cooperativo, etcétera) y a su trabajo propio; sus características personales, como lo bien que se llevan con los demás, su criterio práctico y sus reacciones cuando están sometidos a tensión y, sobre todo, se valorarán sus potencialidades y sus méritos para el ascenso " ( 5 ).

Este resumen periódico y formal que contempla otros aspectos

como actitudes, relaciones laborales, capacidad de respuesta en momentos de tensión, etc. se realiza una vez por año únicamente, los resultados están manifestados en el formato que presento en el Anexo 3.

Es importante mencionar que anteriormente no era posible evaluar a los RSSR en una situación especial de tensión refiriéndome específicamente cuando reciben un número excesivo de llamadas que deben atenderse durante la temporada alta principalmente, y que provoca situaciones difíciles y representan un reto a la destreza, control mental, atención, actitud de servicio, paciencia, etc. Esto no era posible pues las supervisoras en esta época tienen demasiada carga de trabajo y por consiguiente no realizan los monitoreos con la frecuencia debida.

4. " Una sesión en que el superior comunica sus juicios al subordinado, explicándole las razones y aconsejándole respecto a los aspectos en que necesita mejorar " ( 6 ). La entrevista la realizan únicamente las supervisoras e influyen muchos



factores que impiden una evaluación objetiva. Factores de personalidad, prejuicios, etc.

5. " El uso posterior de esta evaluación formal por quienes intervienen en la administración de sueldos, ascensos, programas de desarrollo de la gerencia, etcétera " ( 7 ). Sin embargo presenta un problema y es el que quien realiza la evaluación no elimina sus prejuicios o puntos de vista personales al realizarla. "La contestación que una evaluación dé a esta pregunta, ¿cómo lo ha hecho fulano?, depende tanto de la contextura psicológica del superior como de la actuación desarrollada por el subordinado " ( 8 ).

Resumiendo al utilizar estos datos para marcar diferencias entre los individuos para la administración de sueldos y su ascenso quizá logremos un cuadro detallado y descriptivo pero sin relación con la realidad genuina ( 9 ).

Otro criterio a considerar como parte del marco teórico que delimita a la evaluación, lo expone MC Gregor de acuerdo con las

finalidades de la evaluación. El menciona dos finalidades; la finalidad informativa y la finalidad motivadora.

La finalidad informativa donde el superior en este caso el supervisor habla con el subordinado. Sabemos que una característica del adulto es el no escuchar ni aceptar las críticas. Probablemente los juicios positivos puedan comunicarse con claridad, pero es muy difícil formular críticas peyorativas sin obtener una actitud defensiva y hostil.

" La situación creada por la entrevista valoradora, en que el supervisor desempeña funciones de juez, es la menos indicada para dar consejos. La verdadera relación de asesoramiento se produce cuando el consejero es un individuo neutral, que ni critica ni elogia porque su única misión es la salud y el bienestar del cliente "( 10 ).

Considerando a la evaluación con una finalidad motivadora, sería difícil concebirla así después de lo expuesto con anterioridad. Se suele pensar que el simple hecho de decirle a un

subordinado los defectos en su actuación contribuirá de forma eficaz a hacer que cambie. Si el empleado no acepta su crítica negativa no puede motivarse simplemente por haberla recibido.

Desde el punto de vista de el tiempo entre la realización de la evaluación con la entrevista para dar a conocer los resultados a el empleado. Anteriormente se realizaban dos evaluaciones o tres por año. Se realizaba el monitoreo y a las dos o tres semanas se realizaba la entrevista con el empleado y tenemos que si " se está reconstituyendo la conducta observada hace ya mucho tiempo. Es indudable que se aprenda y se cambie mirando hacia atrás y reconociendo los propios defectos; de hecho, es la única manera de aprender. Sin embargo, la reprensión más eficaz es la que sigue inmediatamente a la conducta defectuosa"(11 ). Esto significa que el empleado aprenderá mas de una falta reciente, la cual se le indique inmediatamente y por lo que tenga reciente el acontecer, que si se le trata de recordar el hecho tres o seis meses más tarde.

Concluye diciendo " indudablemente, la estrategia de la administración por integración y autocontrol es mucho más apropiada para los adultos inteligentes y tiene mas probabilidades de surtir efecto en cuanto a su desarrollo, aprendizaje y actuación del empleo" ( 12 ).

Desde el punto de vista de las empresas el cual sería el último criterio a considerar para conducir el marco teórico de la evaluación sería la finalidad que esta tiene para la empresa y organización. De acuerdo con Douglas MC Gregor "las organizaciones buscan de manera característica alcanzar dos objetivos al evaluar el desempeño. El primer objetivo se refiere a la función evaluatoria o de enjuiciamiento... Los resultados de las evaluaciones bajo este contexto se usan para tomar decisiones administrativas sobre los empleados " ( 13 ), como los ascensos, transferencias, reconocimientos, etc. Esto puede colocar al que evalúa, quien puede ser el gerente, supervisor, etc., en el papel de juez, pues "enjuiciará" al empleado como fuerte o débil, eficaz o ineficaz, bueno o malo, etc.

El segundo objetivo es de desarrollo: "bajo este contexto, las evaluaciones se diseñan para ayudar a mejorar el desempeño o el potencial de desempeño al auxiliar al empleado a identificar las áreas que requieren crecer y mejorar. El éxito de este objetivo de la evaluación depende del impacto que tenga la evaluación tanto sobre el deseo del empleado de mejorar su desempeño como sobre la precisión de la evaluación " ( 14 ).

En cuanto al papel de la evaluación en su relación en el desarrollo, ésta fomenta y facilita la efectividad del individuo, de sus propias habilidades y deseos, además de que aumentaría estas habilidades. En este caso el gerente se colocaría como CONSEJERO del subordinado. Trataría de llevar una relación de ayuda, principalmente centrada en el subordinado.

Resumiendo, la evaluación dentro de una empresa aún " con sus ambigüedades, sus aspectos desagradables y sus dificultades técnicas, la evaluación aparece como un problema que no puede dejar de plantearse, como una tarea que no puede dejar de asumirse por los educadores " ( 15 ) o quienes sean responsables de su aplicación.

## 2.2 Presentación de la Propuesta.

Partiendo del marco teórico expuesto, considero que la fundamentación sobre mis aportaciones al sistema de monitoreo se hacen evidentes. Dichas aportaciones las concreté en el proyecto que realicé a finales de 1995 y llevado al cabo desde mediados de 1996.

A continuación presento los puntos que conforman el proyecto.

1. Realización periódica del monitoreo.- Propuse realizarlo cada mes de preferencia o al menos cada dos meses de no ser posible, para así obtener resultados más precisos. De esta forma contaríamos con la posibilidad de encontrar deficiencias o errores recurrentes en el RSSR para realmente corregirlos.

2. Las personas responsables de realizar el monitoreo no serán únicamente la supervisoras, sino que compartirán esta labor con

los mismos agentes de reservaciones. Es decir, se implementarían las evaluaciones realizadas por nuestros mismos compañeros contemplando la posibilidad de formar parejas integradas por agentes que cuenten con un alto nivel de confianza interpersonal.

La evaluación por los mismos compañeros se pediría de forma voluntaria, es decir únicamente participaría quien estuviera de acuerdo.

3. Dar opción de elegir de entre los seis (si se realiza cada dos meses) o los doce (si se realiza cada mes) monitoreos uno que no se incluiría para la evaluación anual, es decir, no se guardaría en el expediente del RSSR, pues de la evaluación anual depende el incremento sobre la remuneración económica para el empleado.

4. El punto más importante desde mi consideración sería el de grabar las llamadas incluidas en el monitoreo para escucharlas con el RSSR inmediatamente después de realizadas. Esto contempla dos finalidades:

1) Tener los hechos muy presentes al momento de ser

evaluado evitando el olvido de las llamadas. Pues al escuchar el monitoreo inmediatamente después de ser realizado y el hacer ver los aciertos como los errores en el momento, puede garantizarse una mejor apreciación de los hechos así como un mejor aprendizaje para una mejora en el desempeño laboral.

2) Hacer participe al empleado en su evaluación; esto se logra pidiéndole que al escuchar la grabación llene el formato de evaluación presentado en el anexo dos y que es el mismo que ocuparía la persona que lo evaluará. Después de llenarlo se comenta desde su punto de vista sus propias observaciones resaltando sus aspectos fuertes, así como sus carencias u omisiones. Se comparten comentarios, pues el que evalúa después leerá sus anotaciones de igual forma. De esta manera estaríamos haciendo al empleado co-participe de su proceso evaluativo.

De aquí surge una nueva propuesta que consistiría en la realización de un instrumento de autoevaluación, entendiendo por autoevaluación a "la capacidad para valorar el trabajo, obras o actividades realizadas por uno mismo" ( 16 ) donde se contemplen



aspectos que no son considerados en el formato de evaluación actual. La autoevaluación permitiría al RSSR fijarse objetivos y metas personales de acuerdo con sus propias características y habilidades. De esta manera controlaría de mejor forma sus errores y se comprometería confidencial e individualmente con ellas.

Teniendo en cuenta que "se han encontrado algunos resultados positivos en relación con la autoevaluación éstos son:

1. Entrevistas de evaluación más satisfactorias y constructivas;
2. Una actitud menos defensiva por parte de los desempeñantes en las entrevistas de evaluación y en el proceso global de evaluación.
3. Un mejor desempeño del trabajo " ( 17 ).

Por consiguiente, la autoevaluación podría ser una herramienta eficaz. Es importante definir dos conceptos que se han venido utilizando a lo largo de este trabajo. El primero es la eficacia." La eficacia forma parte del vocabulario de la evaluación y se relaciona estrechamente con la programación.

Cuando lo evaluado coincide con lo programado el nivel de eficacia es máximo " ( 18 ).

El segundo término se refiere a la eficiencia; " la eficiencia es la capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo esfuerzo; es una relación entre el valor de la producción y el costo de la misma " ( 19 ).

Es de importancia definirlos pues son los términos que considero necesarios de tener presentes cuando deseamos aportar un nuevo proyecto en cualquiera que sea nuestra labor, pues de esta forma seguramente iremos por buen camino.

Por otro lado también sugiero revisar los formatos que se emplean para la evaluación ya que son elaborados en Estados Unidos y en México existen algunas diferencias en cuanto al sistema, organización y políticas del área de reservaciones.

Así mismo sugeriría traducirlos al español para dejar claros los puntos que se están evaluando.

## CITAS BIBLIOGRAFICAS

1. cfr., GARCIA HOS, V., Principios de Pedagogía Sistemática, p.135-161
2. OIKOS-TAU., Diccionario de Ciencias de la Educación, p.217
3. MC GREGOR, D., El Aspecto Humano de las Empresas, p.85
4. ibidem, p.86
5. idem
6. idem
7. idem
8. ibidem, p.90
9. cfr. MC Gregor, D., El Aspecto Humano de las Empresas, p.90
10. ibidem, p.93
11. ibidem, p.94
12. ibidem, p.95
13. CUMMINGS, L.L., Recursos Humanos, p.16
14. ibidem, p.17
15. DEBESSE, M., et al., Psicología de la Educación I, p.228
16. SANTILLANA, Diccionario de Ciencias de la Educación, p.157

17. CUMMINGS, L.L., op.cit., p.122

18. SANTILLANA, op. cit., p.513

19. idem

**CONCLUSIONES.-**

1. El resultado más específico obtenido a raíz del proyecto que elaboré, fué el que a mediados del año de 1996, se implementó la nueva forma de evaluar a los empleados de reservaciones.

2. Las teorías de Douglas MC Gregor son sin duda, una fuente de conocimientos específicos relacionados con el proceso de desempeño y evaluación del empleado. Valdría la pena considerarlo para futuras aplicaciones, dado que enriqueció notablemente el contexto teórico.

3. Considerando que el trabajo desempeñado por el RSSR es de gran importancia pues generalmente representa la primer impresión o imagen de la compañía, es de gran necesidad la evaluación continua. Pues solo así se puede garantizar un servicio excelente y sostenido. Se han visto mejoras considerables a partir de la aplicación de la nueva evaluación pues las evaluaciones han demostrado incrementos satisfactorios y reducción en la

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

repetición de errores.

4. La participación en el proceso de evaluación del RSSR ha contribuido a una mayor u mejor comunicación con los supervisores. Se ha manifestado un clima de mayor confianza, apertura, responsabilidad y madurez. Así mismo las supervisoras sí se han apoyado en otros empleados de reservaciones para realizar los monitoreos cuando ellas están muy ocupadas. Esto ha contribuido a la realización de la evaluación o monitoreo con mayor frecuencia.

5. Al realizar los monitoreos con mayor frecuencia, y alternando la responsabilidad de su aplicación con otros compañeros, así como el tener la posibilidad de eliminar un monitoreo para la evaluación anual, ha contribuido en mejorar la actitud de los empleados hacia el monitoreo, el temor ha disminuido y la confianza y seguridad se ha incrementado.

6. El hecho de escuchar nuestra voz al ser evaluados y participar en nuestra evaluación ha desarrollado un mayor sentido de responsabilidad no sólo con la empresa sino con uno mismo.

## BIBLIOGRAFIA

García Hoz, Víctor, Principios de Pedagogía Sistemática, Ediciones Rialp, Madrid, 1960, 588p.

Debesse, Maurice, et al., Psicología de la educación I, Oikos-tau ediciones, Barcelona, 1974, 265p.

Cummings, L.L., et al., Recursos Humanos, editorial Trillas, México, 1991, 182p.

Mialaret, Gaston, Diccionario de Ciencias de la Educación, Oikos-tau ediciones, Barcelona, 1984, 538p.

Santillana, Aula, Diccionario de las Ciencias de la Educación, Gráfica Internacional, San Dalmacio, España, 1988, 1431p.

MC Gregor, Douglas, El Aspecto Humano de las Empresas, editorial Diana, México, 1989, 237p.

Manual de Capacitación II de Recursos Humanos elaborado por la aerolínea USA, 587p.

Manual "Customer Based Selling Techniques" elaborado por la misma aerolínea, 36p.

Manual de "Reservations Sales and Service Representative" elaborado por la misma aerolínea, 12p.

Folleto de resultados llamado "Facts" realizado por la misma aerolínea el cual se actualiza cada año, perteneciente al año de 1996, 33p.

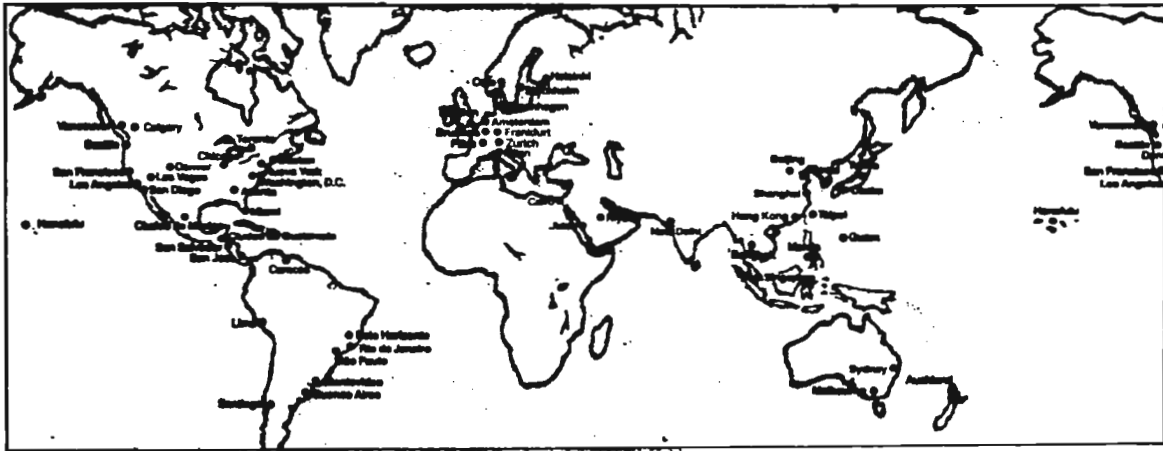


## **ANEXOS**

1. Rutas aéreas.

2. Formato de evaluación durante el monitoreo.

3. Formato de evaluación anual.



**RESERVATIONS SALES AND SERVICE REPRESENTATIVE  
CALL QUALITY ASSESSMENT**

Name _____	Date _____	File # _____
Supervisor _____	Prepared by _____	

Expectation: Approach each United/United Express call as a sales opportunity and tailor the sales and service effort to the needs of the individual customer.

- | Sales Techniques  |
|---|
| <input type="checkbox"/> DETERMINING NEEDS PROBING                |
| <input type="checkbox"/> ACTIVE LISTENING                         |
| <input type="checkbox"/> PRODUCT PRESENTATION                     |
| <input type="checkbox"/> EFFICIENT CALL HANDLING                  |
| <input type="checkbox"/> CLOSING THE SALE                         |
| <input type="checkbox"/> PROMOTE INTERNAL TICKETING               |
| <input type="checkbox"/> PURSUES ADDITIONAL REVENUE OPPORTUNITIES |

- | Customer Impact  |
|--|
| <input type="checkbox"/> PROPER PHONE ETIQUETTE            |
| <input type="checkbox"/> POSITIVE CORPORATE IMAGE          |
| <input type="checkbox"/> PRODUCT KNOWLEDGE                 |
| <input type="checkbox"/> PROBLEM SOLVING TECHNIQUES        |
| <input type="checkbox"/> AUTOMATION PROFICIENCY            |
| <input type="checkbox"/> CREATING RECAPPING ACCURATE PNR'S |

FEEDBACK \_\_\_\_\_

FEEDBACK \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(-) BELOW EXPECTATIONS <input type="checkbox"/>	(+) ACHIEVES EXPECTATIONS <input type="checkbox"/>	(++) EXCEEDS EXPECTATIONS <input type="checkbox"/>
--	---	---

(-) BELOW EXPECTATIONS <input type="checkbox"/>	(+) ACHIEVES EXPECTATIONS <input type="checkbox"/>	(++) EXCEEDS EXPECTATIONS <input type="checkbox"/>
--	---	---

Additional Coaching Recommended/Desired \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Reservations Sales and Service Representative Performance Evaluation

Employee Name	File #	Co. Sen. date	Co. Add. Code	Rating Period
---------------	--------	---------------	---------------	---------------

**INSTRUCTIONS** - Listed below are 5 major review areas: SALES TECHNIQUES, CUSTOMER IMPACT, ATTENDANCE, PUNCTUALITY AND TIME MANAGEMENT. Expectations for effective performance are detailed in the "Reservations Sales and Service Representative Performance Expectations" Booklet.

**PRODUCTIVITY/  
PROFITABILITY**      Contribution to team objectives and revenue generation (marketing innovation and creativity), utilizes time effectively.

Below Expectations      Achieves Expectations      Exceeds Expectations

Comments:

**QUALITY OF WORK**      Completes transactions effectively, demonstrates product/technical knowledge, audit/security adherence.

Below Expectations      Achieves Expectations      Exceeds Expectations

Comments:

**PROFESSIONAL/  
CORPORATE IMAGE**      Maintains and supports a neat and orderly office, meets public appearance guidelines.

Below Expectations      Achieves Expectations      Exceeds Expectations

Comments:

**TEAMWORK**      Works well with others, helps others when able, cooperative, supportive of decisions, self-sufficient/motivated

Below Expectations      Achieves Expectations      Exceeds Expectations

Comments:

**CUSTOMER RELATIONS  
(INTERNAL/EXTERNAL)**      Communications a positive "I care attitude," manages conflict resolution.

Below Expectations      Achieves Expectations      Exceeds Expectations

Comments:

**DEPENDABILITY/  
ATTENDANCE**      Maintains regular attendance, punctual to work, training and meeting, adheres to breaks and lunches.

Below Expectations      Achieves Expectations      Exceeds Expectations

Comments:

Days Absent \_\_\_\_\_ # of Occasions \_\_\_\_\_ Days Late \_\_\_\_\_

Evaluator's Signature	Date	Reviewer's Signature	Date
Employee's Signature (indicate only that discussion was held)			
		Date	