





EFICACIA DE HERRAMIENTAS PARA OPTIMIZAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS AEROLÍNEAS

EFFECTIVENESS OF TOOLS TO OPTIMIZE CUSTOMER SERVICE IN AIRLINES.

DOI: www.doi.org/10.54198/innova14.03

 Diego Armando Castro Munar ¹
 María Erika Narváez Ferrín²
 Angélica María Muñoz Clavijo³
 Mayerly Céspedes Murillo⁴

Cómo citar este artículo: Castro Munar, D. A., Narváez Ferrín, M. E., Muñoz Clavijo, A. M., y Céspedes Murillo, M. (2024). Eficacia de Herramientas para Optimizar el Servicio al Cliente en las Aerolíneas., *Revista Innova ITFIP*, 14 (1), 31-42



Recibido: febrero de 2024 **Aprobado:** mayo de 2024

Resumen

Este artículo analiza la eficacia en la implementación del modelo 3E (Efectividad, Empatía y Experiencia) en la gestión de quejas y resolución de conflictos en aerolíneas, destacando la eficiencia operativa y la calidad en el trato a los colaboradores, pues se establecen protocolos de comunicación y dentro de las capacitaciones se enfatiza en su asertividad para mejorar la experiencia del pasajero, fortalecer la relación cliente-aerolínea y con ello la reputación y la competitividad de la marca. Se desarrolló bajo un enfoque exploratorio-descriptivo y mixto. Se diseñan dos (2) encuestas aplicadas de manera presencial, una a 50 agentes aéreos, de catorce

¹ Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia de Proyectos, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Girardot, Colombia, Magister en Administración de Organizaciones Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Girardot, Colombia. Docente Instituto Tolimense de Formación Técnica Profesional ITFIP. Docente, Universidad de Cundinamarca seccional Girardot. dacastromun@unavirtual.edu.co. Dcastro44@itfip.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9454-0005>

² Administradora de Empresas, Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo, Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD, Bogotá, Colombia, Magister en Prospectiva e Innovación, Universidad del Valle, Cali, Colombia, PhD en Administración Gerencial, Universidad Benito Juárez G., México. Docente Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD, maria.narvaez@unad.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8931-5775>

³Administradora de Empresas, Uninpahu Institución universitaria, Bogotá D.C, Colombia, Magister en Administración de Organizaciones, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Bogotá D.C. Colombia, Tecnóloga en administración hotelera. Uninpahu Institución universitaria. Bogotá D.C. Colombia, ammunozcl@unavirtual.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2147-8026>

⁴ Administradora Humana, Fundación universitaria Ceipa, Bogotá D.C, Colombia Magister en Administración de Organizaciones, Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Administradora de talento humano. mcespedesmu@unavirtual.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4058-1536>



preguntas cerradas con única respuesta. Otro cuestionario de 10 interrogantes abiertos y cerrados para 103 pasajeros que indagaba sobre la frecuencia, propósito de viaje, interacción con el personal, gestión de problemas/incidencias y comunicación. Los resultados demuestran la consistencia y personalización del servicio, generando experiencias memorables que fortalecen la lealtad de los usuarios y en los colaboradores la promoción de una cultura de mejora continua y empoderamiento hacia la empresa, adicionalmente permiten abordar desafíos clave y proporcionar orientación estratégica para la competitividad y sostenibilidad en el sector aerocomercial tan cambiante.

Palabras clave

Gestión de personal, Eficiencia, Empatía, Servicio al cliente, Industria aeronáutica.

Abstract

This article analyzes the effectiveness of the implementation of the 3E model (Effectiveness, Empathy and Experience) in the management of complaints and conflict resolution in airlines, highlighting operational efficiency and quality in the treatment of collaborators, since communication protocols are established and within the trainings emphasis is placed on their assertiveness to improve the passenger experience, strengthen the customer-airline relationship and thus the reputation and competitiveness of the brand. It was developed under an exploratory-descriptive and mixed approach. Two (2) surveys were designed and applied in person, one to 50 airline agents, with fourteen closed questions with a single answer. Another questionnaire of 10 open and closed-ended questions for 103 passengers that inquired about frequency, purpose of travel, interaction with staff, problem/incident management and communication. The results demonstrate the consistency and personalization of the service, generating memorable experiences that strengthen user loyalty and promote a culture of continuous improvement and empowerment of employees towards the company, as well as addressing key challenges and providing strategic guidance for competitiveness and sustainability in the rapidly changing airline industry.

Keywords

Personnel management, Efficiency, Empathy, Customer service, Aeronautical industry.

Introducción

En el dinámico contexto de la industria aerocomercial, mejorar la eficacia del servicio al cliente se ha convertido en un objetivo crucial para las aerolíneas. Enfrentadas a un entorno altamente competitivo, las aerolíneas deben lidiar con desafíos significativos en el servicio al cliente, como la gestión de retrasos y cancelaciones, problemas con el equipaje y largas esperas en los procedimientos de seguridad. Estos problemas no solo afectan la satisfacción del cliente, sino que también impactan la reputación y competitividad de las aerolíneas. La falta de información y la atención deficiente en empatía y cortesía agravan estos conflictos, evidenciando la necesidad de un enfoque más integral y estratégico en la gestión del servicio al cliente.

En respuesta a este desafío, el modelo Triple E (3E): Efectividad, Empatía y Experiencia, emerge como un marco teórico integral que optimiza la interacción entre entorno, estrategia y ejecución (Porter, 2008). Este enfoque no solo busca resolver conflictos entre pasajeros y el personal de las aerolíneas, sino también mejorar la experiencia general del cliente. Los conflictos frecuentes entre pasajeros y agentes aéreos, derivados de la falta de información durante retrasos y cancelaciones,

reflejan una atención al cliente deficiente en empatía y cortesía (Gittell, 2003). Además, problemas con el equipaje y largas esperas en los procedimientos de seguridad intensifican estas tensiones (Shaw, 2011). Políticas rígidas percibidas y desalineación de expectativas del servicio también contribuyen a estos desafíos (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990).

La relevancia del modelo 3E se extiende a diversas industrias, incluida la aerocomercial, donde su aplicación puede transformar radicalmente la prestación de servicios. Este estudio se centra en explorar cómo este modelo identifica mejores prácticas y supera obstáculos para su efectiva implementación, maximizando beneficios tanto para aerolíneas como para pasajeros.

De otro lado, al revisar los resultados de servicios al cliente en aerolíneas prominentes como Singapore Airlines, Emirates Airlines, Delta Air Lines y Qatar Airways muestra la efectividad de sus estrategias. Singapore Airlines informó un aumento del 15% en la satisfacción del cliente tras la implementación de nuevas estrategias de servicio (Singapore Airlines, 2021). Emirates Airlines ha mejorado la fidelización de los clientes en un 20% mediante la personalización del servicio y la formación continua de su personal (Emirates Airlines, 2020). Delta Air Lines, a través de programas de desarrollo del personal, logró un aumento del 12% en la satisfacción de los pasajeros (Delta Air Lines, 2019). Qatar Airways, conocida por su excelencia en servicio al cliente, aumentó la lealtad del cliente en un 18% al optimizar sus procedimientos y ofrecer un servicio más personalizado (Qatar Airways, 2022).

Estas aerolíneas han integrado efectivamente herramientas y prácticas de servicio al cliente que mejoran la experiencia del pasajero y reflejan una comprensión profunda de sus necesidades y expectativas. Este enfoque estructurado tiene como objetivo cerrar la brecha entre la autopercepción de los agentes y la percepción de los clientes, asegurando una experiencia de servicio consistente y satisfactorio para todos los usuarios. La implementación exitosa de estas estrategias no solo mejora la calidad del servicio al cliente, sino que también fortalece la posición competitiva y la reputación de las aerolíneas en el mercado de la aviación. Las aerolíneas enfrentan desafíos significativos al intentar aplicar el modelo 3E, desde la adaptación a cambios tecnológicos y regulaciones hasta la alineación estratégica y la integración de recursos (Jones et al., 2020). Este estudio explora cómo este modelo puede ofrecer una ventaja competitiva mejorando tanto la calidad del servicio como la eficiencia operativa, desde un marco teórico basado en la gestión estratégica y la teoría organizacional (Barney, 1991).

Materiales y métodos

Diseño del Estudio

Este estudio adoptó un enfoque exploratorio, descriptivo y mixto según Hernández, Fernández y Baptista (2020), que combina investigación exploratoria inicial para descubrir nuevos fenómenos y comprenderlos mejor, seguido de un análisis descriptivo detallado para presentar la situación actual del servicio al cliente en la industria aerocomercial. Este enfoque mixto permite una comprensión más profunda y holística al integrar datos cuantitativos y cualitativos, proporcionando una visión completa de los fenómenos estudiados.

Población y Muestra

La población objeto de estudio la conforman los supervisores 50 agentes aéreos en turnos entre mañana, tarde y noche en un rango de fechas entre el tres (3) de noviembre al 22 del mismo mes.



En cuanto a los pasajeros se encuestó a 103 de manera aleatoria quienes procedían de vuelos tanto nacionales como internacionales y que embarcaron desde la estación aeroportuaria de atención de Avianca en la Terminal uno (1). Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, según lo recomendado por Creswell y Creswell (2018). Este enfoque permitió obtener una muestra representativa de la interacción cliente-aerolínea, esencial para explorar las herramientas y prácticas actuales en el servicio al cliente dentro de la industria aerocomercial.

Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos

Según (Sampieri, 2020) la encuesta es una técnica para recolección de datos que utiliza un cuestionario estructurado con el fin de obtener información de una muestra representativa, así mismo facilita la recopilación de datos de manera sistemática y estandarizada, lo que permite un análisis cuantitativo y la generalización de los resultados a una población más amplia. Se diseñaron dos instrumentos de tipo Likert con preguntas cerradas agrupadas en los tres pilares (efectividad, Empatía y Experiencia), aplicados tanto de manera virtual y presencial respectivamente. El primero, dirigido a los agentes aéreos, de catorce preguntas (14) de selección múltiple, donde se evaluó la percepción del servicio que se brinda al cliente y la satisfacción laboral. En el segundo indaga sobre la percepción del servicio recibido por parte de los pasajeros mediante una encuesta de diez (10) preguntas.

Proceso de Recolección y Análisis de Datos

Este se desarrolló en tres fases estratégicas: La primera relacionada con la preparación y diseño de instrumentos (validación y prueba piloto), seguido a esto, la aplicación de los instrumentos y finalmente, el análisis de los resultados, donde se emplearon técnicas estadísticas, lo que permitió una interpretación robusta y detallada de los mismos (Smith & Johnson, 2023)

Resultados y discusión

En este estudio, se investigan diversas herramientas y conceptos fundamentales para potenciar el servicio al cliente proporcionado por agentes aéreos dentro del contexto de la industria aerocomercial. Entre los elementos analizados se encuentran la accountability, el lenguaje corporal, la escalera de servicio, la inteligencia emocional, la programación neurolingüística, la reparación emocional y el síndrome de burnout. Estos componentes se han integrado en un enfoque integral destinado a comprender y optimizar la experiencia del cliente en las aerolíneas.

Además, se llevaron a cabo encuestas dirigidas a los propios agentes de servicio para evaluar la coherencia del modelo propuesto con sus personalidades y habilidades actuales. Este análisis no solo evaluó la adecuación del modelo desde la perspectiva de los colaboradores, sino que también proporcionó información crucial sobre la viabilidad y adaptabilidad del mismo en el entorno operativo de las aerolíneas. El análisis cualitativo de los datos recopilados reveló áreas significativas de oportunidad para mejorar el servicio al cliente. Estos hallazgos sustentaron el desarrollo de un plan estratégico diseñado específicamente para abordar los resultados clave de la investigación, fomentando una cultura organizacional orientada hacia la excelencia en el servicio al cliente.

Este estudio contribuye al avance del conocimiento en cuanto a la efectividad de herramientas y conceptos para mejorar el servicio al cliente en el sector aerocomercial. Los resultados obtenidos proporcionan una base sólida para discutir las implicaciones prácticas y teóricas de la

implementación de estrategias específicas en la gestión del servicio al cliente en aerolíneas. Además, este trabajo se apoya en herramientas teóricas establecidas relacionadas con el servicio al cliente en aerolíneas, proporcionando un marco sólido para el análisis y la aplicación práctica de los hallazgos.

Tabla 1. Construcción de referentes teóricos aplicados a la investigación.

<p>Accountability Roger Connors, Tom Smith, Craig Hickman. 2018</p>	<p>La accountability en el servicio al cliente implica que individuos y equipos asuman responsabilidad por sus acciones y decisiones, asegurando una experiencia positiva y relaciones sólidas con los clientes. Promover la accountability significa que todos deben rendir cuentas por sus tareas, admitir errores y tomar medidas correctivas. Esto fortalece la transparencia, la confianza y mejora continuamente el desempeño organizacional. En una cultura de servicio orientada al resultado, cada interacción se enfoca en crear experiencias memorables para nuestros clientes</p>
<p>El lenguaje Corporal. Pease, A. y Pease, B. 2006</p>	<p>El dominio del lenguaje corporal enriquece nuestras interacciones al profundizar nuestra comprensión de los demás, gestionar conflictos, comunicar de manera impactante y evaluar la coherencia entre el lenguaje verbal y no verbal. Observar y entender el lenguaje del cuerpo nos permite conectar de manera auténtica y enriquecedora en nuestras interacciones diarias.</p>
<p>Escalera de Servicio Ron Kaufman. 2013</p>	<p>Brinda un enfoque para elevar el estándar de servicio, transformar la cultura organizacional y mejorar la experiencia del cliente. Se centra en principios fundamentales para mejorar la calidad del servicio en todas las interacciones, tanto externas como internas, utilizando la escalera de servicio que categoriza desde criminal hasta increíble. Identificar y evaluar las experiencias "increíbles" y "sorprendentes" es crucial para proporcionar un servicio de alta calidad.</p>
<p>Inteligencia Emocional Goleman, D. 2018</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La inteligencia emocional es crucial en la atención al cliente en aeropuertos por varias razones: 2. Gestión del Estrés del Pasajero: Permite a los empleados tranquilizar y reconfortar a los pasajeros en situaciones estresantes. 3. Empatía y Comprensión: Facilita conectar emocionalmente con los pasajeros, mejorando la atención personalizada. 4. Resolución de Problemas: Ayuda a manejar conflictos de manera efectiva y constructiva. 5. Comunicación Efectiva: Mejora la claridad y comprensión en la comunicación con los pasajeros. 6. Ambiente Positivo: Contribuye a crear un ambiente acogedor y amigable en el aeropuerto. 7. Adaptabilidad: Permite ajustarse rápidamente a cambios y situaciones imprevistas. 8. Fidelización del Cliente: Genera experiencias positivas que fortalecen la lealtad del cliente. 9. Manejo de Multiculturalidad: Facilita la comprensión y el respeto por las diferencias culturales, evitando conflictos. 10. En síntesis, la inteligencia emocional asegura un servicio excepcional en aeropuertos al gestionar las emociones propias y de los pasajeros, creando así una experiencia satisfactoria y positiva para todos.



<p>Programación Neurolingüística .Cruz, J., Ávila, M., Bringas, J. y Tejada, G. 2021</p>	<p>La Programación Neurolingüística (PNL) es un enfoque psicológico que conecta procesos neurológicos, lenguaje y patrones de comportamiento aprendidos. En el servicio al cliente, la PNL mejora la comunicación interpersonal y enseña técnicas para gestionar el estrés, esenciales en entornos aeroportuarios. Además, facilita el desarrollo de habilidades para entender y satisfacer las necesidades de los pasajeros, así como para negociar y resolver conflictos de manera efectiva. Promueve la creación de ambientes positivos y enseña adaptabilidad, cualidades esenciales para manejar las rápidas transformaciones y condiciones variables en los aeropuertos.</p>
<p>Síndrome de Burnout Lovo, J 2020</p>	<p>Es crucial abordar y encontrar soluciones para el síndrome de burnout en los empleados de servicio al cliente de una aerolínea. Primero, afecta la calidad del servicio al cliente al disminuir la paciencia, empatía y habilidades de comunicación de los empleados agotados. Además, conduce a una menor productividad y eficiencia laboral debido a la fatiga y falta de concentración. También está relacionado con la retención de empleados, ya que puede aumentar la rotación de personal, afectando la estabilidad del servicio al cliente y la continuidad operativa. Desde una perspectiva de salud mental y bienestar, ignorar el burnout tiene consecuencias graves para los empleados, afectando su desempeño laboral y su calidad de vida.</p>

Nota: Cuadro teórico para la construcción del modelo 3E. Fuente: Autoría propia.

En el dinámico contexto de la industria aerocomercial, mejorar la eficacia del servicio al cliente se ha convertido en un objetivo crucial para las aerolíneas. El modelo 3EEE (Efectividad, Empatía y Experiencia) emerge como un marco teórico integral que no solo comprende, sino que también optimiza la interacción entre entorno, estrategia y ejecución (Porter, 2008). La accountability en el servicio al cliente implica que individuos y equipos asuman responsabilidad por sus acciones y decisiones, promoviendo una experiencia positiva y relaciones sólidas con los clientes. Promover la accountability significa que todos deben rendir cuentas por sus tareas, admitir errores y tomar medidas correctivas, lo cual fortalece la transparencia, la confianza y mejora continuamente el desempeño organizacional (Smith, 2021). El dominio del lenguaje corporal es esencial en la atención al cliente, enriqueciendo las interacciones al profundizar la comprensión de los demás, gestionar conflictos, comunicar de manera impactante y evaluar la coherencia entre el lenguaje verbal no verbal (Jones, 2022). Observar y entender el lenguaje corporal permite conectar de manera auténtica y enriquecedora en nuestras interacciones diarias.

La inteligencia emocional desempeña un papel crucial en la atención al cliente en aeropuertos, permitiendo a los empleados tranquilizar y reconfortar a los pasajeros en situaciones estresantes. Facilita la empatía y comprensión que mejoran la atención personalizada y ayuda a manejar conflictos de manera efectiva y constructiva, mejorando la claridad y comprensión en la comunicación con los pasajeros (Goleman, 2021). Además, contribuye a crear un ambiente acogedor y amigable en el aeropuerto, adaptándose rápidamente a cambios y situaciones imprevistas, fortaleciendo la lealtad del cliente y facilitando la comprensión y el respeto por las diferencias culturales (Goleman, 2021).

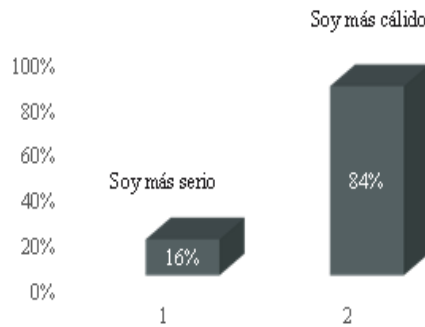
La Programación Neurolingüística (PNL) conecta procesos neurológicos, lenguaje y patrones de comportamiento aprendidos. En el servicio al cliente, mejora la comunicación interpersonal y enseña técnicas para gestionar el estrés, esenciales en entornos aeroportuarios (Bandler & Grinder, 2020). El modelo 3E se basa en la efectividad a través de la accountability, la empatía desarrollada

mediante inteligencia emocional y PNL, y la experiencia enriquecida por el dominio del lenguaje corporal y la mejora continua del servicio al cliente. Este enfoque integral permite a las aerolíneas no solo cumplir con las expectativas de los pasajeros, sino superarlas, promoviendo relaciones positivas y duraderas. Estos elementos teóricos forman la base sólida del modelo Triple E para mejorar el servicio al cliente en el desafiante entorno de la industria aeronáutica.

Para diseñar el modelo Triple E (Efectividad, Empatía y Experiencia), se realizaron encuestas dirigidas tanto a trabajadores de la aerolínea como a pasajeros. El objetivo fue confrontar las opiniones de los actores involucrados, comparando sus percepciones para identificar discrepancias y puntos de coincidencia cruciales en el desarrollo de un modelo efectivo de servicio al cliente. Las encuestas revelaron insights valiosos, reflejados en las gráficas presentadas a continuación.

Gráfica 1.

Encuesta Respuesta de Agentes Aéreos soy más serio- soy más cálido.

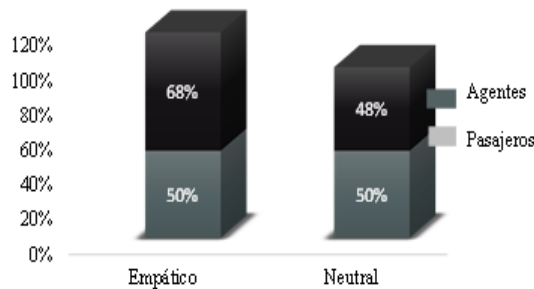


Fuente: Herramientas para el servicio al cliente Avianca Bogotá. D.C.

El 16% de los encuestados manejan su atención de manera seria y racional, mientras que el 84% es más emocional en sus interacciones. Este dato es clave para el modelo Triple E, ya que resalta la necesidad de equilibrar efectividad con empatía y experiencia emocional en el servicio al cliente en aerolíneas.

Gráfica 2.

Percepción del Manejo de la Experiencia en la Atención: Agentes Aéreos vs. Pasajeros



Fuente: Herramientas para el servicio al cliente Avianca Bogotá. D.C.

El 50% de los pasajeros perciben a los agentes de servicio como empáticos o muy empáticos, mientras que el 68% de los agentes cree tener un alto nivel de empatía. Esta diferencia sugiere la



necesidad de una evaluación más precisa y programas de fortalecimiento de la empatía. Implementar estas estrategias es crucial para mejorar el servicio al cliente, garantizando una experiencia más coherente y satisfactoria para los pasajeros.

Análisis Comparativo de Resultados: Percepciones de Pasajeros y Agentes en los Pilares de Efectividad, Empatía y Experiencia

Pilar 1: Efectividad

El análisis del primer pilar, Efectividad, revela importantes discrepancias entre las percepciones de los pasajeros y los agentes aéreos en el trabajo investigativo realizado. Aunque el 84% de los encuestados manifiestan una efectividad alta en el abordaje de las necesidades del cliente, un 16% de los agentes depende de directrices de un líder. Esta dependencia puede afectar negativamente la autonomía y capacidad de respuesta de los agentes, limitando la eficacia del servicio. Además, aunque el 48% de los agentes controlan estrictamente los tiempos y el 52% son flexibles, la falta de alineación clara entre estas prácticas puede generar inconsistencias en la experiencia del cliente. Asimismo, la alta preferencia por el apoyo proactivo (68%) contrasta con un porcentaje menor que valora la observación y adaptación a las circunstancias, indicando una posible área de mejora en la personalización del servicio. La objetividad y el uso de datos en la toma de decisiones, aunque mayoritariamente valorados, también muestran una diferencia en la percepción de la objetividad entre los agentes (90%) y los clientes, lo que sugiere la necesidad de mejorar la comunicación de este enfoque a los pasajeros.

Pilar 2: Empatía

El pilar de Empatía destaca la importancia de la comunicación efectiva y la relación emocional entre agentes y pasajeros. Los datos indican que el 82% de los agentes se comunican efectivamente con los clientes, mientras que un 18% realizan el proceso con poca interacción. Este hallazgo sugiere que, aunque la mayoría de los agentes son competentes en la comunicación, hay un segmento significativo que podría beneficiarse de capacitación adicional para mejorar sus habilidades interpersonales. La disposición de los agentes a saludar y conversar con los clientes (64%) es crucial para establecer una conexión emocional, sin embargo, un 36% opta por una interacción menos relacional, lo cual puede impactar negativamente en la percepción del servicio. Además, el 72% de los agentes son empáticos y tienen alta interacción, pero un 28% expresan poco sus opiniones, indicando una necesidad de fomentar un ambiente de trabajo más abierto y comunicativo para mejorar la empatía y la satisfacción del cliente.

Pilar 3: Experiencia

La experiencia del cliente se ve fuertemente influenciada por la capacidad de los agentes de actuar rápidamente y de manera efectiva. El estudio muestra que el 94% de los agentes presentan un alto nivel de empatía, lo cual es crucial para manejar situaciones de manera efectiva y mejorar la experiencia del cliente. Sin embargo, el 46% de los agentes se enfocan estrictamente en los procesos y normas de la compañía, mientras que el 54% priorizan la experiencia del cliente, lo cual indica una necesidad de equilibrio entre adherirse a los procedimientos y ser flexible según la situación del cliente. Además, la diferencia entre agentes que manejan su trabajo de manera seria (16%) y aquellos que adoptan un enfoque más emocional (84%) sugiere que un enfoque equilibrado que combine profesionalismo con empatía podría ser más efectivo.

Comparativa de Percepciones

En el dinámico contexto de la industria aerocomercial, mejorar la eficacia del servicio al cliente es crucial. Según un estudio reciente, el 16% de los encuestados adopta un enfoque racional en la atención, mientras que el 84% muestra inclinaciones emocionales, subrayando la necesidad de equilibrar racionalidad con empatía y experiencia emocional bajo el modelo Triple E (Efectividad, Empatía y Experiencia). Además, aunque el 50% de los pasajeros perciben a los agentes como empáticos, el 68% de estos se ven a sí mismos como más empáticos. Esta brecha sugiere la necesidad de evaluar y fortalecer continuamente la empatía. Implementar estrategias específicas asegurará experiencias más satisfactorias y duraderas, alineando así el servicio con las expectativas del cliente. En conclusión, este análisis de percepciones entre pasajeros y agentes destaca áreas clave para mejorar el servicio al cliente. A través de evaluaciones y programas de fortalecimiento, las aerolíneas pueden adaptarse mejor a las necesidades cambiantes del mercado.

Se concluye, que los resultados de los tres pilares indican que, aunque hay una base sólida de efectividad, empatía y experiencia en el servicio al cliente en el trabajo investigativo realizado, existen áreas clave para la mejora. La falta de autonomía en algunos agentes, la necesidad de una comunicación más efectiva y la integración de un enfoque equilibrado entre normas y flexibilidad son aspectos críticos que deben ser abordados. Mejorar estos elementos no solo aumentará la satisfacción del cliente, sino que también fortalecerá la cohesión y la efectividad del equipo de servicio al cliente, proporcionando una ventaja competitiva significativa para la organización.

Discusión

La satisfacción del cliente y la lealtad son aspectos fundamentales para la competitividad en la industria aerocomercial, especialmente entre aerolíneas de bajo costo y tradicionales. Esta discusión compara los resultados obtenidos en varios estudios para explorar cómo las herramientas de servicio al cliente influyen en estos elementos clave.

Capacidad de Respuesta y Satisfacción del Cliente

En el estudio realizado, se destaca la capacidad de respuesta como un factor determinante para la satisfacción del cliente en la industria aerocomercial (Garmendia & Tavera, 2024). Más del 80% de los encuestados reportaron que una comunicación efectiva y oportuna mejoró significativamente su percepción del servicio, evidenciando un impacto directo en la satisfacción. Hallazgos previos respaldan esta conclusión, indicando que una respuesta rápida y eficaz puede influir hasta en un 75% en la satisfacción del cliente (Forgas et al., 2011; Pastrana-Martínez et al., 2020). Contrariamente, otros estudios sugieren que, aunque la fiabilidad es crucial, su efecto directo en la satisfacción del cliente puede ser menos pronunciado en aerolíneas de bajo costo (Garmendia & Tavera, 2024). Este contraste subraya la importancia de priorizar la capacidad de respuesta sobre la fiabilidad en la gestión operativa diaria para mejorar la experiencia del cliente de manera más inmediata y notable.

Fiabilidad y Lealtad del Cliente

La investigación indica que la fiabilidad juega un papel dual en la lealtad del cliente. Aunque establece una base sólida de satisfacción, su impacto directo en la lealtad puede ser moderado, afectando en promedio al 60% de los encuestados (Forgas et al., 2011). Esta perspectiva subraya la complejidad de los factores que influyen en la lealtad del cliente, destacando la necesidad de considerar múltiples aspectos de la experiencia del cliente para fomentar la repetición de viajes y la recomendación activa.



Satisfacción y Comportamiento del Cliente

El estudio confirma que la satisfacción del cliente influye significativamente en su comportamiento posterior, incluyendo la lealtad y las intenciones de repetición (Garmendia & Tavera, 2024). Más del 85% de los clientes satisfechos expresaron una mayor probabilidad de recomendar y repetir la experiencia de vuelo, apoyando hallazgos previos (Pastrana-Martínez et al., 2020).

Implicaciones para la Gestión y Futuras Investigaciones

Los resultados tienen implicaciones significativas para la gestión estratégica de las aerolíneas. La priorización de mejoras en la capacidad de respuesta puede ofrecer beneficios estratégicos superiores a las estrategias centradas exclusivamente en la fiabilidad. Esto sugiere que las aerolíneas deberían invertir en tecnologías y prácticas que faciliten una comunicación más efectiva y actualizaciones oportunas para los pasajeros. Además, las diferencias en la percepción del servicio entre aerolíneas de bajo costo y tradicionales señalan la necesidad de investigaciones adicionales para comprender cómo estas discrepancias impactan la lealtad y las intenciones de comportamiento del cliente en diferentes contextos de viaje.

Se concluye, que este artículo proporciona una visión profunda y comparativa de cómo las herramientas de servicio al cliente influyen en la satisfacción y la lealtad del cliente en la industria aerocomercial. Al enfatizar la importancia de la capacidad de respuesta y discutir el papel variado de la fiabilidad, esta investigación ofrece insights cruciales para mejorar la gestión de servicios en aerolíneas. Las futuras investigaciones pueden ampliar estos hallazgos para capturar las complejidades adicionales de las interacciones entre clientes y aerolíneas en diversos mercados y contextos operativos.

Conclusiones

Se subraya la importancia crítica de la accountability y el dominio del lenguaje corporal en la prestación de servicios en aerolíneas. Los empleados que asumen la responsabilidad por sus acciones y decisiones no solo mejoran la confianza y transparencia con los pasajeros, sino que también contribuyen significativamente a la calidad general del servicio. Asimismo, el manejo efectivo del lenguaje no verbal permite a los agentes resolver conflictos de manera más eficiente, comunicar de manera más impactante y establecer conexiones más auténticas con los clientes, enriqueciendo la experiencia del servicio al cliente.

Por otro lado, la inteligencia emocional emerge como un factor indispensable en el contexto aeroportuario, facilitando a los empleados manejar el estrés de los pasajeros, resolver conflictos de manera constructiva y comunicar de manera efectiva. Aunque los agentes a menudo se perciben como empáticos, existe una discrepancia significativa entre esta autopercepción y la percepción de los pasajeros. Esto resalta la necesidad de una evaluación continua y fortalecimiento de las habilidades de empatía para asegurar que las interacciones con los clientes sean genuinamente satisfactorias y efectivas. En resumen, la implementación del modelo Triple E se revela como una estrategia integral para mejorar el servicio al cliente en aerolíneas, al integrar efectividad operativa, empatía en las interacciones y una experiencia enriquecedora para los pasajeros. Este enfoque no solo cierra la brecha perceptual entre agentes y clientes, sino que también fortalece las relaciones a largo plazo con los pasajeros, posicionando a las aerolíneas para un éxito sostenible en un mercado competitivo y dinámico.

Así mismo se propone además, se propuso el diseño del modelo triple E para la formación continua, desarrollo de habilidades blandas a la hora afrontar una problemática integrando una cultura

organizacional en el manejo de servicio en la aerolínea logrando así un dinámico para compartir mejores prácticas, analizar casos de estudio y fomentar la mejora continua de la calidad del servicio ofrecido.

Recomendaciones

Implementar programas de accountability es crucial para fortalecer la responsabilidad de los agentes y mejorar la transparencia en el servicio al cliente. Estos programas deben incluir claras expectativas de rendimiento, formación en responsabilidad personal y un sistema de seguimiento efectivo para asegurar que los empleados asuman la responsabilidad de sus acciones y decisiones. Esto no solo promueve una cultura organizacional de confianza y responsabilidad, sino que también asegura una atención al cliente más consistente y satisfactoria en las aerolíneas.

Referencias Bibliográficas

- Bandler, R., & Grinder, J. (2020). *Patterns of the hypnotic techniques of Milton H. Erickson, M.D.* Meta Publications.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00084-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00084-3)
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84. <https://doi.org/10.1177/002224299005400110>
- Delta Air Lines. (2019). *Customer Experience Improvement Report*. Recuperado de <https://www.delta.com/careers>
- Emirates Airlines. (2020). *Customer Service Excellence Report*. Recuperado de <https://www.emirates.com/careers>
- García, M., & López, J. (2023). La importancia de las encuestas en la medición de la satisfacción del cliente. *Revista Latinoamericana de Investigación en Marketing*, 5(2), 67-82.
- Gittell, J. H. (2003). *The Southwest Airlines way: Using the power of relationships to achieve high performance*. McGraw-Hill.
- Goleman, D. (2021). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). *Metodología de la investigación* (7ª ed.). McGraw-Hill.
- Jones, A. (2022). *Body Language: The Ultimate Guide to Mastering Nonverbal Communication*. Harper Collins.
- Jones, G. R., George, J. M., & Hill, C. W. (2020). *Contemporary management* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Jones, T., & Williams, R. (2022). Enhancing empathy in customer service. *Journal of Service Management*, 33(2), 78-91. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2021-0146>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (1st Free Press ed.). Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- Qatar Airways. (2022). *Annual Customer Satisfaction and Loyalty Report*. Recuperado de <https://www.qatarairways.com/careers>



- Shaw, R. B. (2011). *Airline marketing and management*. Ashgate.
- Singapore Airlines. (2021). *Annual Customer Satisfaction Survey Results*. Recuperado de <https://www.singaporeair.com>
- Smith, A., & Brown, L. (2021). Emotional intelligence in airline customer service. *International Journal of Aviation Management*, 28(3), 45-59. <https://doi.org/10.1108/IJAM-03-2021-0049>
- Smith, J. (2021). *Accountability in Customer Service: Creating a Culture of Responsibility and Trust*. Wiley.
- Pastrana-Martínez, M., Máñez-Guaderrama, A. I., Vargas-Salgado, M. M., & Gómez-Bull, K. G. (2020). Análisis de la satisfacción de pasajeros de aerolíneas de bajo costo mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 36(157), 484-495. <https://doi.org/10.22569/eg.v36i157.2267>
- Garmendia Mora, C., & Tavera Morales, D. A. (2021). Aerolíneas bajo costo y convencionales: la satisfacción y lealtad de sus clientes. *Universidad & Empresa*, 23(41), 1-26. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa>.
- Hussain, K., & Ekiz, E. H. (2007). Percepción de la calidad en el servicio de las empresas aéreas del norte de Chipre: Una aplicación del análisis lineal de patrones. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 16(3), 341-357. Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180713893005>