



Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas

**La planeación estratégica como herramienta para eficientar la tercerización  
de servicios en la industria de transportes aéreos en Guatemala**

(Artículo científico - Trabajo de graduación)

Brian Gerardo Selleri Gonzalez

Guatemala, diciembre 2020

**La planeación estratégica como herramienta para eficientar la tercerización  
de servicios en la industria de transportes aéreos en Guatemala**

(Artículo científico - Trabajo de graduación)

Brian Gerardo Selleri Gonzalez

Licenciado Carlos Federico Noriega Castillo (**Asesor**)

M. Sc. Silda Ilianda Miranda (**Revisora**)

Guatemala, diciembre 2020

**AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**Lic. Samuel Aron Zabala Vasquez**

Coordinador

Guatemala, 7 abril de 2020

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo científico titulado **“La planeación estratégica como herramienta para eficientar la tercerización de servicios en la industria de transportes aéreos en Guatemala”** y confirmo que respeté los derechos de autoría de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad por la publicación del presente estudio y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,



Brian Gerardo Selleri Gonzalez

Licenciatura en Administración de Empresas

Carné No. 1224925



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo; adquiere sabiduría"

REF.: UPANA.C.C.E.E.0000033-2020-L.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 26 noviembre de 2020  
DICTAMEN

**Tutor:** Licenciado Carlos Federico Noriega Castillo  
**Revisor:** Licenciada Silda Iliana Miranda  
**Carrera:** Licenciatura en Administración de Empresas

**Artículo Científico:** "La planeación estratégica como herramienta para eficientar la tercerización de servicios en la industria de transportes aéreos en Guatemala".

**Presentada por:** Brian Gerardo Selleri González

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciado

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas

 1779

 upana.edu.gt

 Diagonal 34, 31-43 Zona 16

Guatemala, 7 de marzo de 2020

Señores Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados señores:

En relación a la Asesoría del Artículo Científico, titulado: **“La planeación estratégica como herramienta para eficientar la tercerización de servicios en la industria de transportes aéreos en Guatemala”**, realizado por Brian Gerardo Selleri Gonzalez, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la Asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Carlos Federico Noriega Castillo MSc.

Colegiado Activo 2,046

Guatemala, 11 de mayo 2020

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

En relación al artículo científico titulado: **“La planeación estratégica como herramienta para eficientar la tercerización de servicios en la industria de transportes aéreos en Guatemala”**, realizado por Brian Gerardo Selleri González, carné 1224925, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la Revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
M.Sc. Silda Iliana Miranda Medina  
Colegiado 8455  
Tel: 58252144

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

Por darme la fortaleza, sabiduría y disciplina para lograr las metas en esta etapa de mi vida.

### **A mi familia**

Por estar incondicionalmente a mi lado, dándome el apoyo necesario para no desfallecer y poder lograr mis metas. Especialmente me gustaría dedicar esta meta a mis abuelos quienes siempre me preguntaban como iba la universidad y me daban palabras de aliento para culminarla. Mis padres quienes desde pequeño fueron un ejemplo a seguir y una motivación para mi.

### **A mis amigos**

Agradezco a mis compañeros de universidad que siempre me ayudaron y me motivaron para ganar cada curso.



## Contenido

<b>Abstract</b>	<b>10</b>
<b>Introducción</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo 1</b>	<b>1</b>
<b>Metodología</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Pregunta de investigación	1
1.3 Objetivo general	1
1.3.2 Objetivos específicos	2
1.4 Definición del tipo de investigación	2
1.4.1 Investigación descriptiva	2
1.5 Sujeto de investigación	2
1.6 Alcance de la investigación	2
1.6.1 Temporal	2
1.6.2 Geográfico	3
1.7 Definición de la muestra	3
1.7.1 Empleo muestra finita o infinita	3
1.8 Definir instrumentos de investigación	3
1.9 Recolección de datos	3
1.10 Procesamiento y análisis de datos	3
<b>Capítulo 2</b>	<b>4</b>
<b>Resultados</b>	<b>4</b>
2.1 Presentación de resultados	4
<b>Capítulo 3</b>	<b>12</b>
<b>Discusión y conclusiones</b>	<b>12</b>
3.1 Extrapolación	12
3.2 Hallazgos y análisis general	14
3.3 Conclusiones	16
<b>Referencias</b>	<b>18</b>
Bibliográficas	18
Digitales	18

## **Abstract**

El presente documento concreta un análisis sobre la planeación estratégica como herramienta para eficientar la tercerización de servicios en la industria de transportes aéreos en Guatemala, para ello se utilizó el formato IMRyD.

En la introducción se describió cada una de las partes del contenido de los tres capítulos del trabajo expuesto.

En la metodología utilizada dentro de esta investigación se planteo la pregunta ¿Es adecuada La planeación estratégica como herramienta para eficientar la tercerización de servicios en la industria de transportes aéreos en Guatemala?, en donde los objetivos formulados fueron obtenidos por medio del trabajo de una encuesta brindada a agentes tercerizados de mostrador.

Los resultados logrados pudimos determinar que la planeación estratégica si es una herramienta para eficientar una tercerización de servicios en la industria de transportes aéreos en Guatemala.

Se concreto en la discusión y análisis la importancia que es esta herramienta si una empresa de transporte aéreo la adopta a su operación para la obtención de mayor rentabilidad y eficiencia.

## **Introducción**

El presente artículo científico se realiza con el objetivo general de determinar si la planeación estratégica es una herramienta para eficientar la tercerización de servicios en la industria de transportes aéreos en Guatemala. Mediante los resultados de las encuestas realizadas se puede evidenciar que agentes subcontratados desean gozar de beneficios por parte de la línea aérea.

Esta investigación esta basada en tres capítulos los cuales están desarrollados de la siguiente forma: Capítulo 1, que lleva por nombre Metodología, en el mismo se plantea el problema, objetivo general, objetivos específicos, sujeto de investigación, alcance de la investigación, así mismo se utilizaron como instrumentos de investigación la encuesta para la recolección de datos.

Capitulo 2, llamado Resultados, seguido de la recolección, procesamiento y análisis de datos. La información obtenida por medio de las encuestas es tabulada para presentarla en gráficas y sean interpretadas.

Capitulo 3, llamado discusión y conclusiones, se infiere realizando una comparación de los resultados finales de la investigación y citas bibliográficas sobre opiniones de personajes de renombre en la administración para realizar un análisis concreto.

Para finalizar, se encuentran las conclusiones, las cuales responden al objetivo general y objetivos específicos planteados al inicio de la investigación.

# **Capítulo 1**

## **Metodología**

### **1.1 Planteamiento del problema**

La falta de estabilidad en la economía latinoamericana presiona a empresas multimillonarias a buscar áreas donde puedan reducir sus costos operativos. Estos sin importar cuántas personas y cuántos departamentos deban tercerizar, lo realizan iniciando con el principal protagonista el agente de servicio al pasajero. Dicho personal no se siente parte de la línea aérea, acarreando problemas como la falta de iniciativa, lealtad y compromiso hacia la empresa. Como consecuencia se presenta una alta rotación de personal por faltas de servicio y el no cumplimiento de indicadores principales para el crecimiento continuo de la actividad. Principales problemas que se presentan en la operación es que un agente de servicio al pasajero no atenderá a ningún pasajero después de haber cumplido con su horario de trabajo. Esto genera molestias a los pasajeros ya que en ocasiones por cuestión de un sobretiempo de cinco minutos de sobretiempo el agente ya no continúa prestando su servicio debido a que no le es remunerado.

### **1.2 Pregunta de investigación**

¿Es adecuada la planeación estratégica como herramienta para eficientar la tercerización de servicios en la industria de transportes aéreos en Guatemala?

### **1.3 Objetivo general**

Analizar si la planeación estratégica es una herramienta adecuada para eficientar la tercerización de servicios en la industria de transportes aéreos en Guatemala.

### 1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar si existe lealtad del colaborador tercerizado hacia la aerolínea.
2. Analizar si un servicio tercerizado realmente vale la pena implementarlo.
3. Conocer si un agente tercerizado se siente orgulloso de trabajar para una línea aérea sin gozar de beneficios como seguro médico, bono, utilidades, descuento en viajes y combustible.
4. Determinar si es realmente rentable tercerizar el departamento de servicio al pasajero

## 1.4 Definición del tipo de investigación

### 1.4.1 Investigación descriptiva

Para el caso presente el Artículo científico será de carácter descriptivo, lo cual significa que no es necesario plantear hipótesis ni variables independientes ni dependientes, y para ello basta el planteamiento de objetivos.

## 1.5 Sujeto de investigación

Para este estudio los agentes de servicio al pasajero tercerizados de las líneas aéreas serán sujetos de investigación.

## 1.6 Alcance de la investigación

Se pretende investigar qué opinan los agentes de servicio al pasajero tercerizados del Aeropuerto Internacional La Aurora en Guatemala sobre la lealtad de un agente subcontratado hacia la línea aérea.

### 1.6.1 Temporal

El estudio comprende el periodo de septiembre de 2019 a abril del 2020.

## 1.6.2 Geográfico

La presente investigación se llevará a cabo en el Aeropuerto Internacional La Aurora de la ciudad de Guatemala.

## 1.7 Definición de la muestra

### 1.7.1 Empleo muestra finita o infinita

Debido a la falta de información sobre la tercerización en líneas aéreas que operan en Guatemala se empleará el análisis por medio de un censo de 17 agentes de servicio al pasajero de diversas líneas aéreas que operan en el aeropuerto internacional La Aurora de Guatemala. Esto para identificar si es realmente rentable la tercerización de dicho departamento.

## 1.8 Definir instrumentos de investigación

Para la realización del estudio se utilizará como instrumento de recopilación de datos una encuesta electrónica, la cual está conformada por preguntas de tipo cerrado, abierta y de selección múltiple. Dicha encuesta será presentada de manera presencial a los agentes tercerizados de líneas aéreas que operan en Guatemala.

## 1.9 Recolección de datos

Debido a la falta de material investigativo se realizará la entrevista a 15 agentes de servicio al pasajero. Dichos colaboradores prestan servicio tercerizado a diferentes líneas aéreas que operan en el Aeropuerto Internacional La Aurora de la ciudad de Guatemala.

## 1.10 Procesamiento y análisis de datos

El procedimiento que se llevará a cabo para la obtención de datos será por medio de una encuesta de manera presencial utilizando la herramienta de Google Form. Dicha encuesta esta conformada por 15 preguntas de manera abierta y de opción múltiple. Esta información es para el punto anterior, acá colocar cómo se hará el procesamiento y análisis.

## Capítulo 2

### Resultados

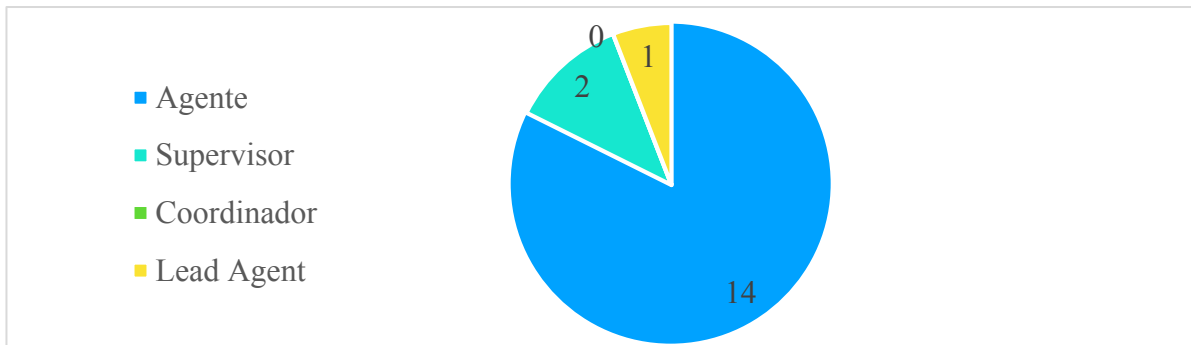
#### 2.1 Presentación de resultados

##### 2.1.1 Cuestionario a agentes tercerizados de líneas aéreas que operan en Ciudad Guatemala

Se desarrolló una encuesta con 15 preguntas con el objetivo de conocer que tan satisfechos se sienten los agentes subcontratos de una línea aérea. Con la información recabada se lograríaeficientar la relación laboral y posiblemente una mejora en el cumplimiento de objetivos.

#### Gráfica No.1

##### ¿Qué puesto desempeña?

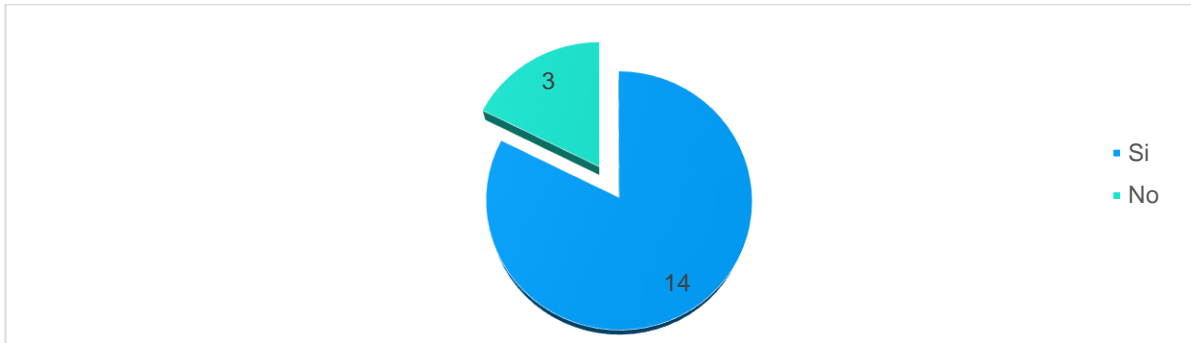


Fuente: investigación propia, 16/01/2020

La presente gráfica muestra los diversos puestos que desempeñan los agentes tercerizados que laboran para diferentes líneas aéreas que operan en Aeropuerto Internacional La Aurora.

## Gráfica No. 2

**¿Goza usted de un beneficio por parte de la línea aérea?**

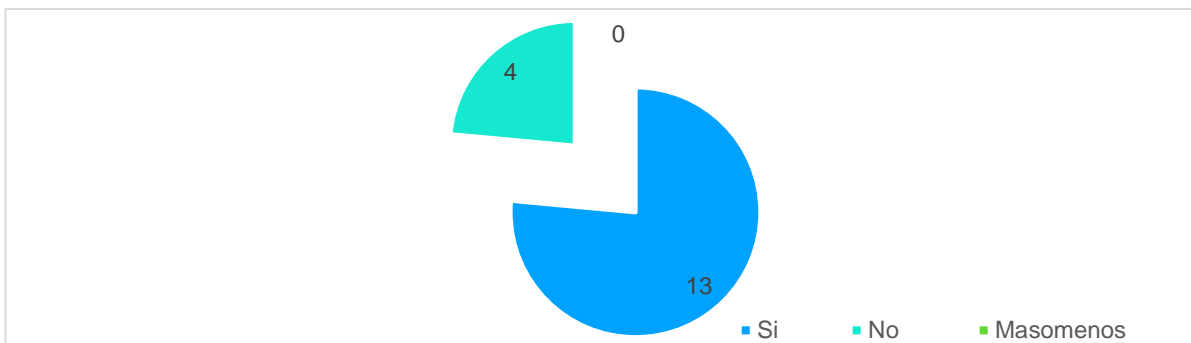


Fuente: investigación propia, 16/01/2020

Trabajadores tercerizados de líneas aéreas gozan de beneficios como boletos sin cobro de servicio únicamente impuesto, motivo por el cual se consulta a agentes tercerizados si estos mantienen este como incentivo.

## Gráfica No. 3

**¿Siendo un agente tercero se siente identificado con la línea aérea?**



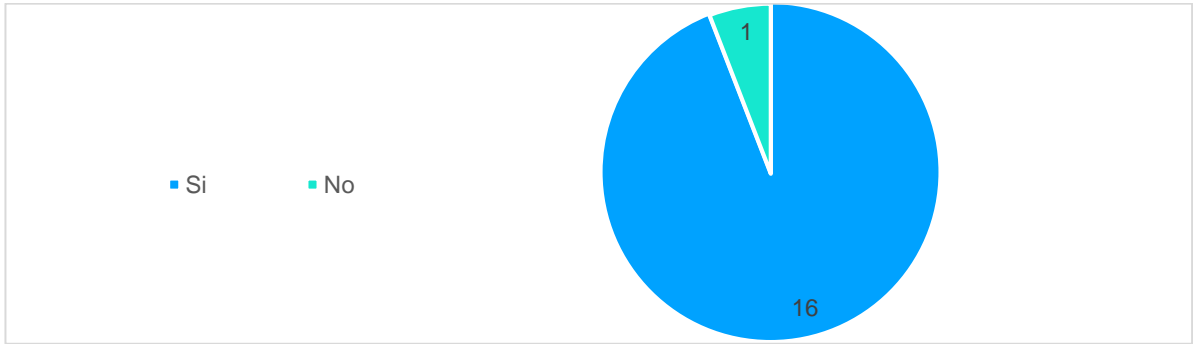
Fuente: investigación propia, 16/01/2020

La mayoría de los agentes tercerizados a pesar de no tener ningún vínculo directo con la línea aérea se siente identificado reflejando un interés positivo en desenvolverse laboralmente.



#### Gráfica No. 4

**¿Cree que la atención al servicio al pasajero es clave en la línea aérea y no debería ser tercerizada?**

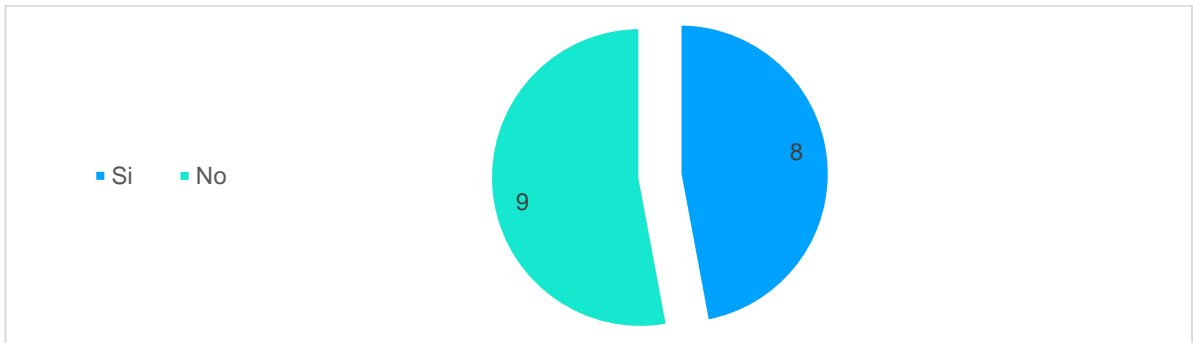


Fuente: investigación propia, 16/01/2020

De acuerdo con resultados la mayoría de los agentes tercerizados consideran que la atención al pasajero debe ser con empleados directos a la línea aérea.

#### Gráfica No. 5

**¿Siente un apoyo por parte de la línea aérea hacia usted como un agente tercerizado?**

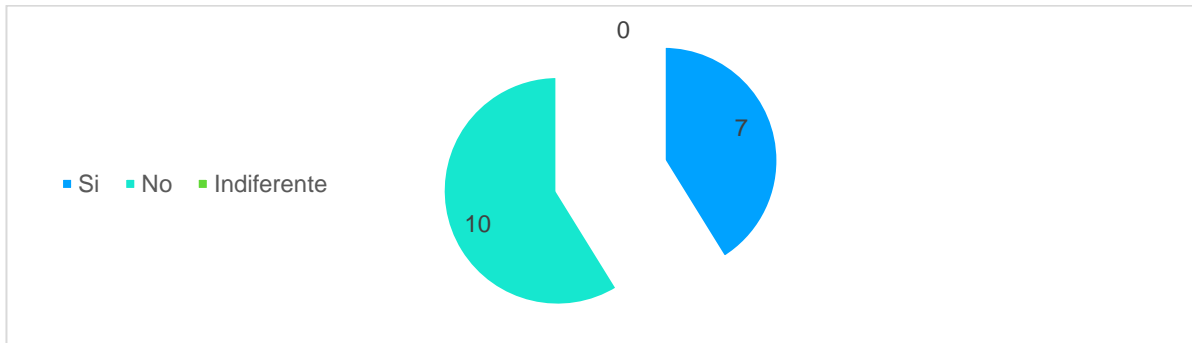


Fuente: investigación propia, 16/01/2020

Agentes tercerizados a pesar de que no tienen una relación directa con la línea aérea la mitad de los encuestados sienten un apoyo por parte de ella.

### Gráfica No. 6

**¿El salario ofrecido por parte de la empresa contratada lo considera adecuado en relación con su trabajo diario?**

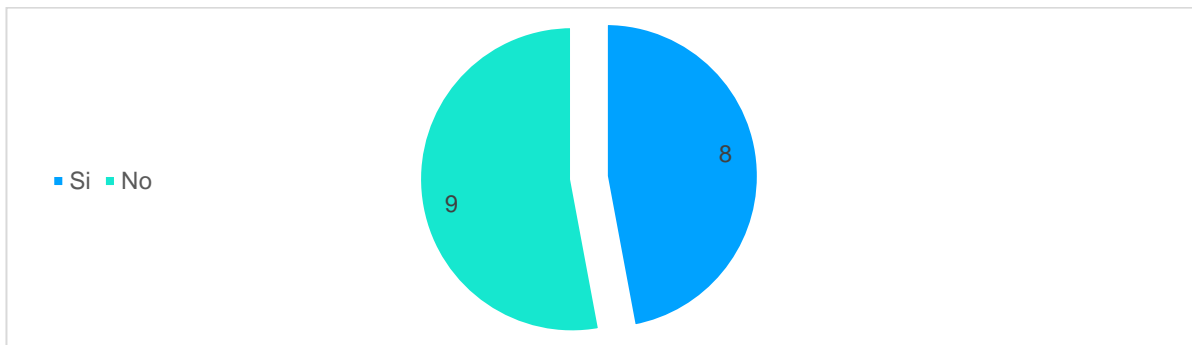


Fuente: investigación propia, 16/01/2020

Agentes subcontratados encuestados indican que su salario no está de acuerdo con la responsabilidad y tareas que manejan hacia la empresa contratista.

### Gráfica No. 7

**¿Considera que la milla extra en empresas tercerizadas vale la pena realizarla?**

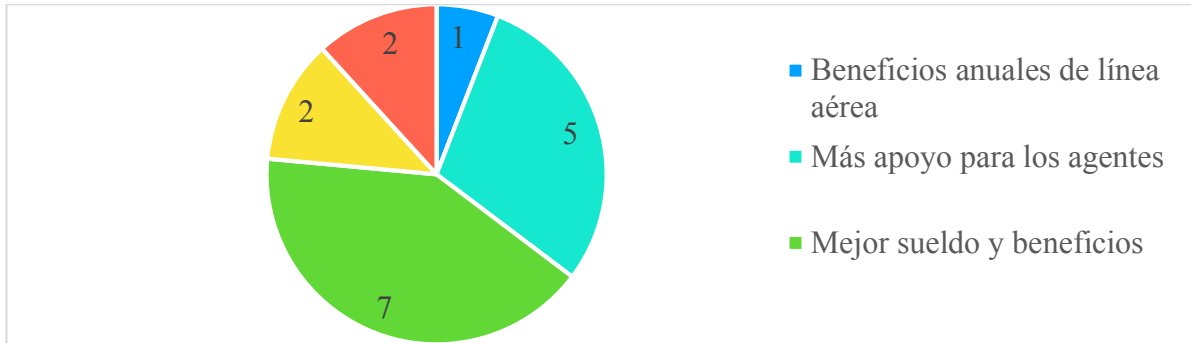


Fuente: investigación propia, 16/01/2020

De acuerdo con encuesta a los agentes terceros de las líneas aéreas que operan en Guatemala casi la mitad de ellos consideran que vale la pena dar la milla extra.

### Gráfica No. 8

#### ¿Qué ajustaría en la relación agente tercerizado – línea aérea?



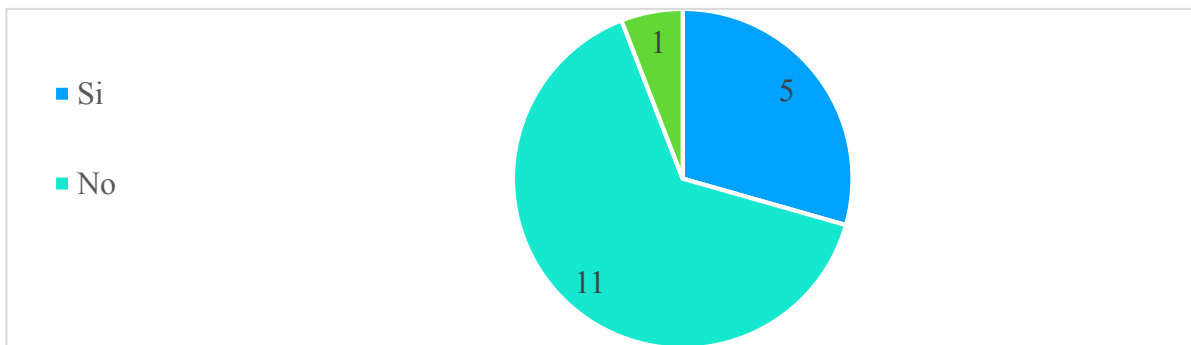
Fuente: investigación propia, 16/01/2020

Agentes subcontratados indican de acuerdo con encuesta que les gustaría gozar de los beneficios de boletos aéreos, seguro de vida y mayor apoyo hacia ellos de parte de aerolínea.

### Gráfica No. 9

#### ¿Recomendaría usted trabajar para una línea aérea de manera tercerizada?

##### ¿Por qué?

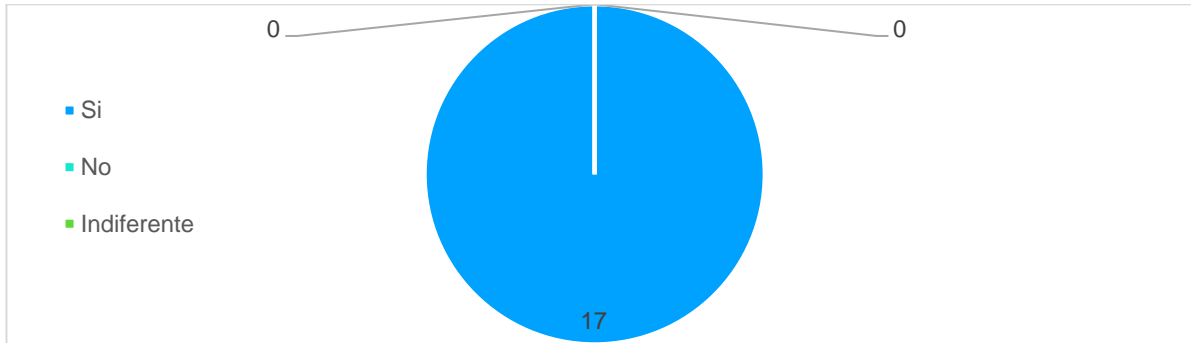


Fuente: investigación propia, 16/01/2020

Una gran parte de los trabajadores tercerizados no recomiendan trabajar como un agente tercero para una línea aérea.

**Gráfica No. 10**

**¿Usted siente lealtad hacia la línea aérea en la cual presta sus servicios?**

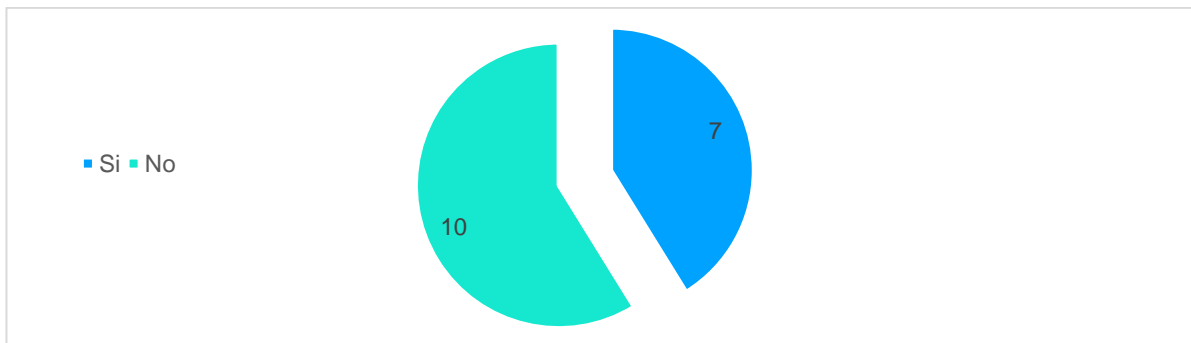


Fuente: investigación propia, 16/01/2020

A pesar de que agentes tercerizados no gozan de beneficios por parte de la línea aérea estos a su totalidad sienten lealtad hacia ella.

**Gráfica No.11**

**¿Se siente orgulloso de trabajar para una línea aérea de manera subcontratada?**

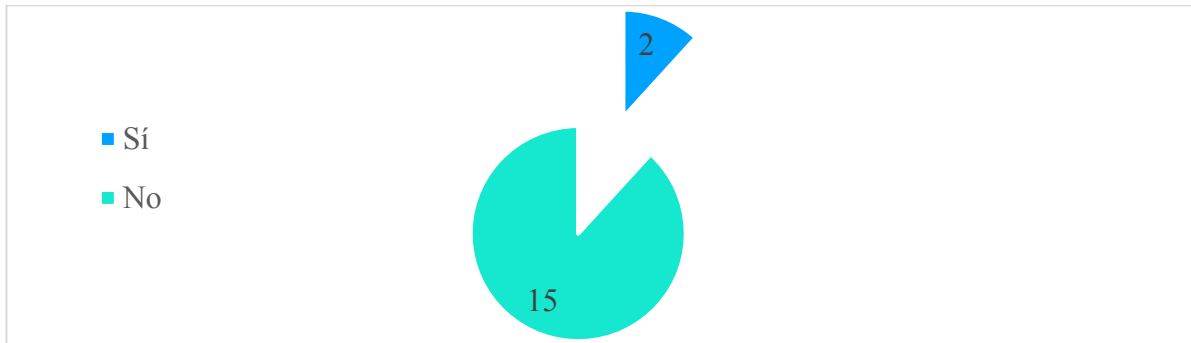


Fuente: investigación propia, 16/01/2020

Agentes tercerizados quienes sienten una lealtad hacia la línea aérea quien los emplea de manera subcontratada no se sienten orgullosos de trabajar de manera indirecta, esto posiblemente puede afectar en ocasiones en temas de servicio.

**Gráfica No. 12**

**¿Considera que la manera en que la línea aérea evalúa su desempeño laboral es justa?**

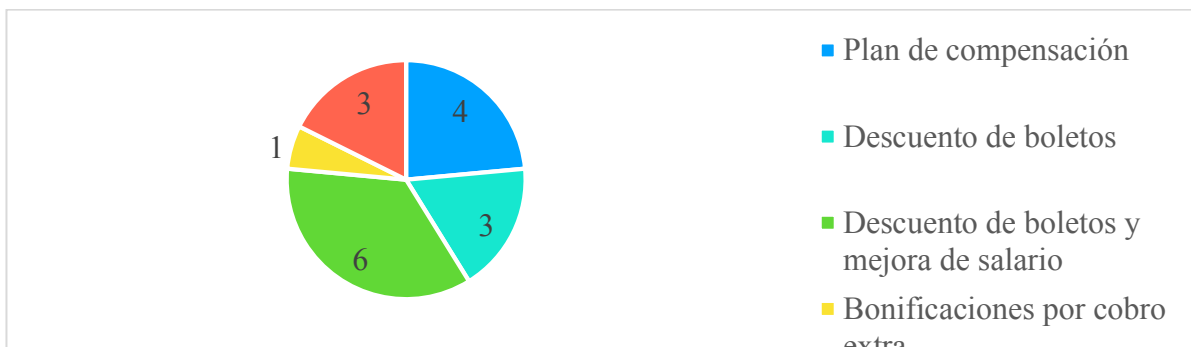


Fuente: investigación propia, 16/01/2020

La mayoría de los empleados subcontratados por parte de líneas aéreas consideran que la manera en que evalúan su desempeño laboral no es justo.

**Gráfica No. 13**

**¿Cómo agente subcontratado qué beneficio le gustaría gozar por parte de la línea aérea?**

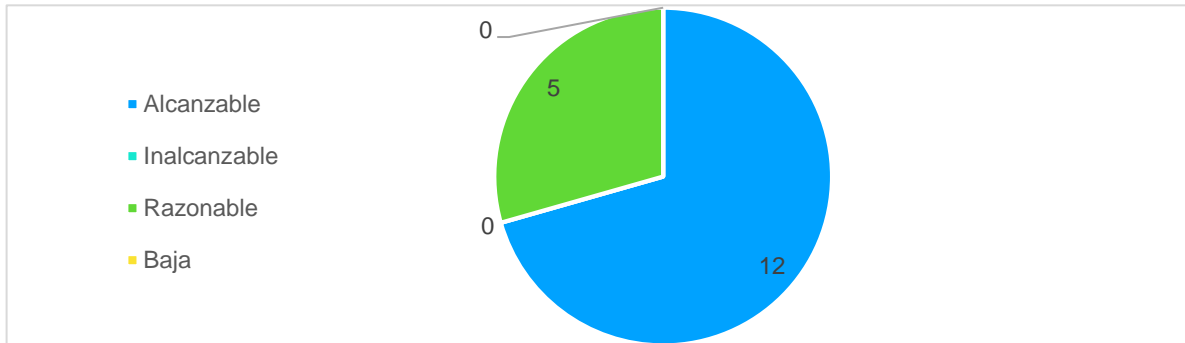


Fuente: investigación propia, 16/01/2020

A una gran parte de los agentes subcontratados les gustaría gozar de beneficios por parte de la línea aérea como los descuentos en boletos y su plan de compensación.

**Gráfica No. 14**

**Las metas establecidas por la línea aérea hacia la empresa tercera cómo las considera:**

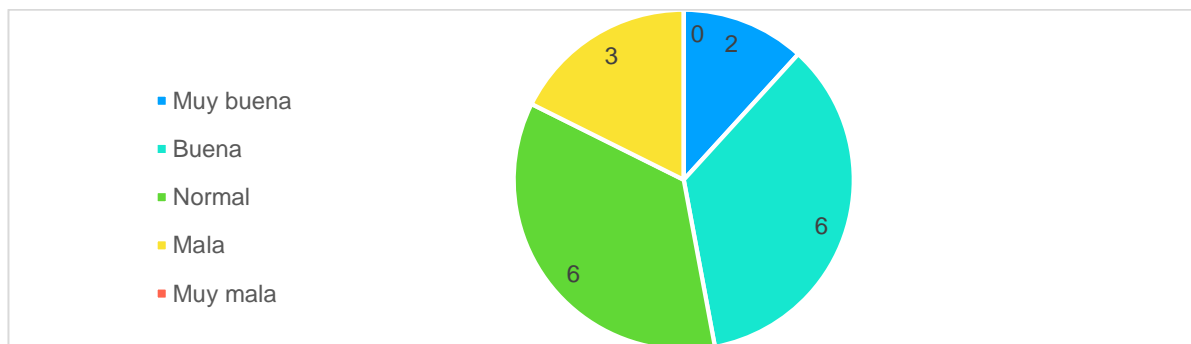


Fuente: investigación propia, 16/01/2020

Los agentes subcontratados consideran que las metas establecidas por parte de la línea aérea son razonables y no son inalcanzables.

**Gráfica No. 15**

**¿Cómo califica la comunicación de la línea aérea hacia la empresa tercera en la divulgación de procesos y comunicados?**



Fuente: investigación propia, 16/01/2020

La divulgación de procesos y comunicados por parte de la línea aérea a terceros muestra un punto a mejorar ya que agentes subcontratados perciben que debe existir una comunicación más fluida.

## Capítulo 3

### Discusión y conclusiones

#### 3.1 Extrapolación

El crecimiento del mercado de la aviación en Guatemala va en constante aumento, líneas aéreas de bajo costo como lo son Frontier, West Jet, JetBlue y aerolíneas de renombre como Air Canadá muestran interés en operar en nuestro país. Debido al aumento de vuelos de bajo costo las líneas aéreas con servicio completo realizan un intento de bajar sus costos operativos para ser competitivas y rentables.

Cuando uno entrega el pasaporte para hacer el check-in en uno aeropuerto, es muy probable que el personal que lo atienda tras el mostrador no sea empleado de la aerolínea, aunque lleve el uniforme. Tampoco lo será la mujer que verifique su pasaje antes de subir al avión, y probablemente ni las tantas personas que limpian y mantienen el avión o que organizan los sándwiches abordo. En un intento por bajar los costos, las líneas aéreas están estudiando todo lo que hacen para ver si encuentran a alguien que lo haga más barato.

<https://www.cronista.com/financiertimes/La-tercerizacion-ayuda-a-las-aerolineas-a-bajar-los-costos-20140422-0029.html> Recuperado: 14.02.2020

Estoy de acuerdo con El Cronista que las líneas aéreas deben revisar y analizar si le es conveniente bajar sus costos operativos por medio de un tercero debido al alto costo operativo. Cada aerolínea debe lograr ser rentable por medio de estrategias no solo de venta sino también en la disminución de costos operacionales.

Las relaciones humanas en el lugar de trabajo están creando un problema social de la civilización moderna. La industrialización aceleró la producción y promovió el crecimiento económico, sin embargo, las condiciones de vida de las personas no han tenido algún cambio.

(Mayo Elton, 1933), indica lo siguiente:

El comportamiento y los sentimientos están estrechamente relacionados, que las influencias del grupo afectan mucho el comportamiento individual, que los parámetros del grupo establecen la producción del trabajador individual y que el dinero es un factor menos importante que las normas, los sentimientos del grupo y la seguridad, para determinar la producción. (p.36)

Comparto lo dicho por el autor Elton Mayo, colaboradores deben tener un incentivo adicional que no sea necesariamente efectivo. El lograr establecer una conexión patrón con empleados es de suma importancia para que estos se logren identificar de forma positiva para que reflejen lo mejor de ellos y por lo consecuente obtener el mejor desempeño y cumplimiento de objetivos.

La tercerización de los servicios de una línea aérea va en aumento y cada vez el personal directo es mucho menos y el tema de servicio al pasajero ya se ve incluido. En el aeropuerto Internacional La Aurora de la ciudad de Guatemala ya operan líneas aéreas con personal subcontratado como lo es Aeroméxico, Spirit, American Airlines, Iberia y Volaris. Los ritmos de trabajo inhumanos no tienen importancia sino la productividad que representan estos trabajadores. Las colas no se pueden desaparecer, los pasajeros molestos esperando para chequearse, el cansancio de los trabajadores es notable.

Maslow Abraham, (1954) expresa: nuestras acciones nacen de la motivación dirigida hacia el objetivo de cubrir ciertas necesidades. El deseo innato para autorrealizarse y con el talento y capacidad para perseguir sus objetivos de manera autónoma si se encuentran en



un ambiente propicio. Los diferentes objetivos que se persiguen en cada momento dependen de qué meta se han planteado y cuales quedan por cumplir segunda la pirámide de necesidades. (p.165)

Estoy de acuerdo con lo expresado por Abraham Maslow, las buenas acciones de cada persona nacen por una motivación por el deseo de cubrir una necesidad. Es por ello por lo que se debe encontrar un ambiente propicio y los incentivos idóneos para incentivar al personal para el cumplimiento de los objetivos planificados.

Agentes subcontratados por aerolíneas a pesar de que no tienen una relación directa sienten un gran lealtad y orgullo hacia la línea aérea para la cual prestan su servicio.

(Gantt Henry, Gantt, 1913), afirma: El obrero descubre la satisfacción personal que le proporciona el trabajo (bien hecho) entendido en términos de cantidad y calidad, se siente orgulloso de él y por tanto se esfuerza más; por su parte, el empresario ve aumentada la productividad y reducidos los conflictos laborales. (p.46)

Estoy de acuerdo ante la afirmación de Henry Gantt, empleados muestran y expresan una satisfacción personal debido a que la empresa los escucha y les ofrece incentivos de calidad para el beneficio de ellos y de su familia.

### 3.2 Hallazgos y análisis general

Se contó con una población de 17 colaboradores subcontratados por líneas aéreas, el cual representa el 100%. Estos fueron objeto de estudio para la presente investigación, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

De acuerdo con la encuesta realizada se encontró que en el área tercerizada también hay líderes y supervisores.

El 82% de los empleados subcontratados de las líneas aéreas que operan en Guatemala respondieron que no gozan de ningún beneficio por parte de la aerolínea. El 18% restante quienes son los supervisores gozan de un boleto aéreo al año.

De acuerdo con la población encuestada el 76% de los agentes subcontratados se sienten identificados con la línea aérea con la cual trabajan. El 24% restante respondió que no siente una armonía hacia la línea aérea ya que sus resultados se los exige un supervisor de la empresa subcontratada.

El 94% de agentes tercerizados piensa que la atención al servicio al pasajero es clave en el proceso de chequeo en mostrador y este no debería ser brindado por agentes subcontratados. El 6% restante percibe que la evaluación es injusta ya que encuesta brindada a pasajeros y no les evalúan directamente al vuelo que ellos atienden sino a cualquier tramo que realizó el pasajero.

De acuerdo con agentes subcontratados encuestados, el 53% de ellos siente un apoyo por parte de la línea aérea. El 47% indica que el apoyo es nulo por parte de la línea aérea ya que son fácilmente removibles, sin cuestionar si actuaron de buena manera.

El salario ofrecido por parte de la empresa contratada a los agentes terceros muestra un descontento de un 59% ya que estos consideran que de acuerdo con la responsabilidad que tienen, la remuneración es baja. El 41% restante de la población encuestada le es indiferente el monto del salario.

Dar la milla extra en una empresa tercerizada es considerado que no vale la pena, de acuerdo con el 53% de la población encuestada. El restante de los agentes encuestados da lo mejor de ellos en caso en el futuro se presente la oferta de poder aplicar a una supervisión por parte de empresa subcontratada.

Únicamente el 29% de los agentes subcontratados recomendaría trabajar de esta manera, el 65% no muestra el agrado de recomendar un trabajo de manera tercerizada. El 6% se muestra a gusto de recomendar el trabajo si la remuneración percibida fuese mayor a la obtenida.

A pesar de que la mayoría de los agentes subcontratados no gozan de beneficios por partes de líneas aéreas, el 100% le es leal a la línea aérea a la cual le presta servicio.

El 59% de los agentes terceros no se sienten orgullosos hacia la línea aérea por trabajar de esta manera. El restante de la población encuestada que representa el 41% llegan a identificarse con la línea aérea sintiéndose parte de ella con orgullo.

El 71% de la población de agentes subcontratados encuestados consideran que las metas establecidas por parte de la línea aérea son alcanzables, el 29% de estos considera que es razonable.

De acuerdo con población encuestada el 12% de los agentes muestran una satisfacción en la manera en que la línea aérea les informa de los nuevos procesos y comunicados. Un 35% la califica como buena y únicamente el 18% de la muestra la considera mala, al resto le es indiferente o la considera una comunicación normal. El 35% restante de la población percibe que es normal la manera en la cual la línea aérea traslada nueva información.

### 3.3 Conclusiones

1. La planeación estratégica es una herramienta adecuada para efficientar una tercerización de servicios aeroportuarios de una línea aérea para obtener una mayor rentabilidad y eficiencia operativa. Por lo tanto, para ser una transportadora competitiva y lograr posicionarse económicamente, aerolíneas deben impulsar el talento humano tercero por medio de beneficios directos de línea aérea como incentivos para el cumplimiento de objetivos y aumento de satisfacción en servicio a pasajeros.

2. A pesar de que los agentes subcontratados no gozan de una relación directa con la aerolínea estos se sienten identificados y orgullosos de trabajar para ella. Sin embargo, dichos agentes no recomiendan trabajar bajo este tipo de modelo de negocio ya que no perciben los beneficios como seguro médico, boletos aéreos y bonificaciones de utilidades. Probablemente dichos agentes laboran para empresa tercerizada por la necesidad de empleo y escasez que presenta actualmente nuestro país.
3. La alta competitividad en la aviación obliga a cada línea aérea a exigirse lo mejor y lograr sobresalir entre ellas. El servicio al pasajero no vale la pena sustituirlo por un tercero si este no goza de los beneficios de empleado directo de línea aérea. Estos incentivos que tienen un empleado directo le ayudan a poder conocer diferentes culturas y enriquecerse de conocimiento, los cuales le ayudan a lograr una mejor conexión con los pasajeros en el servicio y en el trato.
4. La mayoría de los agentes subcontratados por parte de una línea aérea no se sienten orgullosos de trabajar con este tipo de relación. De acuerdo con población encuestada estos consideran que el servicio al cliente debe ser prestado por un agente directo a la aerolínea de lo contrario no existe un incentivo para dar la milla extra y cumplir con objetivos solicitados por la línea aérea.
5. La tercerización del departamento de servicio al pasajero de una línea aérea es rentable. Este modelo operativo puede ser altamente efectivo y productivo con un giro de negocio diferente en incentivos a terceros. El cumplimiento de indicadores a corto y mediano plazo por parte de empresa tercera obtiene el gozo de beneficios como lo son boletos aéreos y bonificaciones.

## Referencias

### Bibliográficas

1. Hidalgo, A., & López V. (2013). *El Outsourcing factor clave de competitividad*. España. Avanza externalización de servicios.
2. Idalberto Chiavenato, P. (2009) *Gestión del Talento Humano*, (Tercera Edición) México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
3. Maslow. Abraham (2016) *El hombre autorrealizado*. España. Kairós S.A.
4. Palacios A. Luis Carlos (2018) *Ingeniería de métodos*. Colombia. Eco Ediciones.

### Digitales

1. El cronista: (2014, 22 de abril). *La tercerización ayuda a las aerolíneas a bajar los costos*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/financiamiento/La-tercerizacion-ayuda-a-las-aerolineas-a-bajar-los-costos-20140422-0029.html>
2. La nación: (2000, 12 de septiembre). *La tercerización reina los cielos*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/la-tercerizacion-reina-en-los-cielos-nid219161>
3. Ruiza M., fernández, T y Tamaro E. (2020, 27 de febrero). *Biografía de Abraham Maslow, En biografías y vidas*. La enciclopedia bibliográfica en línea. Barcelona (España). Recuperado de: <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/maslow.htm>
4. Spera, A. ( 2014, 20 de junio). Portal de America: *Modelos de negocio en la aviación*. Recuperado de: [https://www.portaldeamerica.com/images/documentos/Modelos\\_de\\_negocio\\_en\\_la\\_Aviacion\\_Comercial.pdf](https://www.portaldeamerica.com/images/documentos/Modelos_de_negocio_en_la_Aviacion_Comercial.pdf)
5. Stolovich, L. (2015) *La Tercerización ¿Con qué se come?* Retrieved from <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/uruguay/ciedur/stolovich.rtf>
6. Van Vliet, V. (2017, 23 de mayo). Biografía de Elton Mayo. Recuperado de: <https://www.toolshero.es/toolsheroes/elton-mayo/>

## **ANEXOS**



Encuesta para agentes de servicio al pasajero de las líneas aérea comerciales que operan en la ciudad de Guatemala en el Aeropuerto Internacional La Aurora.

La siguiente encuesta constituye la base de una investigación científica que se lleva a como por trabajo de egreso de la carrera de Licenciatura en Administración de empresas de la Universidad Panamericana. La información recabada servirá para determinar si es rentable la tercerización del departamento de servicio al pasajero de una línea aérea.

Instructivo: marque con una X y elija una única opción de cada pregunta que se le presenta a continuación.

1. ¿Qué puesto desempeña? - Supervisor, agente, coordinador.

Supervisor  Agente  Coordinador

2. ¿Goza usted un beneficio por parte de la línea aérea?

Sí  No

3. ¿Siendo un agente tercero se siente identificado con la línea aérea?

Sí  No

4. ¿Cree que la atención al servicio al pasajero es clave en la línea aérea y no debería ser tercerizada?

Sí  No

5. ¿Siente un apoyo por parte de la línea aérea hacia usted como un agente tercerizado?

Sí  No

6. ¿El salario ofrecido por parte de la empresa contratada lo considera adecuado en relación a su trabajo diario?

Sí  No

7. ¿Considera que la milla extra en empresas tercerizadas no vale la pena realizarlas?

Sí  No

8. ¿Que ajustaría en la relación agente tercerizado - línea aérea?

9. ¿Recomendaría usted trabajar para una línea aérea de manera tercerizada?

10. ¿Usted siente lealtad hacia la línea aérea en la cual presta sus servicios?

Sí  No

11. ¿Se siente orgulloso de trabajar para una línea aérea de manera subcontratada?

Sí  No

12. ¿Considera que la manera en que la línea aérea evalúa su desempeño laboral es justa?

Sí  No

13. ¿Cómo agente subcontratado que beneficio le gustaría gozar por parte de la línea aérea?

14. Las metas establecidas por la línea aérea hacia la empresa tercera como las considera:

Alcanzable  Inalcanzable  Razonable  Baja

15. ¿Con cuanto califica la comunicación de la línea aérea hacia la empresa tercera en la divulgación de procesos, comunicados?

Buena  Muy buena  normal  mala  Muy mala