



Motivación y liderazgo en la empresa de transporte aéreo

Apellidos, nombre	Mateu Céspedes, José María (jomaces1@tra.upv.es)
Departamento	Departamento de Ingeniería e Infraestructura de los Transportes
Centro	ETS de Ingeniería del Diseño. Universitat Politècnica de València



1 Resumen de las ideas clave

La empresa obtiene el trabajo de sus empleados y empleadas a cambio de una retribución económica, que puede incluir un salario fijo, un complemento variable, unos pagos en especie, etc. Pero el trabajador puede valorar otras compensaciones implícitas en el trabajo, tales como el buen ambiente de trabajo, el aprendizaje que obtiene, la autonomía de que disfruta, el reconocimiento sincero por parte de sus empleadores, etc. Puede ir incluso más allá, valorando la utilidad de lo que hace para terceras personas (para los clientes, para la sociedad en su conjunto, etc.).

Un buen jefe es aquel que es capaz de ofrecer un cuadro de motivación amplio y convincente. Un jefe que sólo es capaz de ofrecer un limitado cuadro de motivación ('palo y zanahoria', por ejemplo) no obtendrá de sus empleados todo lo que éstos pueden y están dispuestos a dar. Es la diferencia entre liderar y simplemente dirigir. Un líder alinea los esfuerzos de las personas que dirige para extraer el máximo rendimiento posible, tanto para la organización como para las propias personas que trabajan en ella, como para la sociedad en su conjunto.

2 Introducción

La 'Dirección de personas' en la empresa incluye un amplio espectro de procesos cuyo despliegue es clave, no sólo para el éxito de la empresa, también para la satisfacción de las propias personas. Las consecuencias de una Dirección de personas eficaz se alejan hasta tal punto de las de una mediocre que bien podemos afirmar que:

- la Dirección de personas tiene un impacto decisivo en la competitividad de las empresas, y
- la Dirección de personas tiene un impacto decisivo en la satisfacción de los empleados, al menos en lo que a su vida profesional se refiere.

Los procesos relacionados con la Dirección de personas en la empresa se pueden clasificar en tres grandes ámbitos: el de la planificación, el de la incorporación y el de la gestión. El primero engloba los procesos dirigidos a definir las necesidades de personal, así como a estructurar esos puestos. El segundo engloba los procesos dirigidos a incorporar las personas idóneas en los puestos definidos anteriormente. El tercero orienta y controla el día a día en la empresa de las personas que trabajan para la organización.

En este tercer ámbito, que podemos denominar **Procesos de gestión y desarrollo**, se incluyen un importante número de tareas encaminadas a guiar ese día a día de la organización. Se trata de tareas como la fijación de objetivos periódicos para los distintos departamentos y puestos, el control del cumplimiento de esos objetivos, la aplicación de planes de contingencia en caso de desviación o cambio en las circunstancias o el entorno, etc. Sería ésta la parte más mecánica de estos procesos de gestión y desarrollo. Pero además, la Dirección debe ocuparse de que las personas que trabajan para la organización aporten lo mejor de sí mismas para el cumplimiento de esos objetivos. Hablamos entonces de motivación, de liderazgo, es decir, de procesos menos mecánicos y más relacionados con la dimensión más humana de las personas.



3 Objetivos

El objetivo de este artículo es dar una primera aproximación al ámbito de la motivación de personas en las organizaciones de transporte aéreo, así como apuntar la diferencia entre dirigir y liderar. El lector podrá tras su lectura:

- establecer la trascendencia de las tareas de motivación y liderazgo en la dirección de personas de la empresa de transporte aéreo,
- identificar las distintas formas de motivar a los empleados de una organización,
- explicar problemáticas específicas relativas a la retribución de las tripulaciones técnicas en función de los distintos tipos de aerolíneas, y
- discriminar entre las acciones encuadrables en una mera dirección y las encuadrables en un verdadero liderazgo.

4 Desarrollo

Las diferencias entre un grupo de personas fuertemente motivadas y otro de personas que no lo están tanto puede ser notable, tanto en términos de su aportación a los objetivos y rendimiento de la organización como en términos de lo que ellas mismas obtienen de su trabajo. Ambos términos están además fuertemente correlacionados, es decir, será más fácil obtener un rendimiento elevado para la organización si los empleados consideran que lo que obtienen de su trabajo es satisfactorio.

Es por ello imprescindible que las personas que están al frente de una organización conozcan en profundidad qué motiva a sus empleados y empleadas, y cómo ofrecérselo.

4.1 La retribución y otros motivadores extrínsecos

La retribución económica percibida por el trabajador es quizás el más conocido y poderoso elemento motivador. Las personas trabajan, fundamentalmente, por un salario.

Los sistemas de retribución actuales suelen contemplar una parte fija (que se cobra en cualquier caso) y una variable. El cobro de la parte variable suele ir asociado, bien a la efectiva cumplimentación de cierto nivel de rendimiento, bien al logro de determinados objetivos. Estos objetivos pueden referirse al empleado en cuestión, al departamento en que se integra, a la organización en su conjunto o incluso a una combinación de todos ellos. Así, fijados un nivel de rendimiento o unos objetivos oportunamente comunicados y unos mecanismos de verificación de su logro, la organización dispondrá de un criterio objetivo para decidir quién en la organización se ha hecho acreedor de la parte variable definida en su retribución.

El pago de la parte variable a los empleados supondrá un desembolso adicional para la empresa. No obstante, si los objetivos han sido definidos de manera correcta, su consecución habrá brindado a la organización los recursos necesarios para hacer frente a ese desembolso adicional, con creces. Vista desde otra perspectiva, los empleados habrán contribuido a que la empresa alcance niveles superiores de éxito, y la parte variable será la parte de ese éxito que corresponde a las personas por su aportación. La fijación de los objetivos se convierte así en la herramienta para *aline*ar los esfuerzos de todos los que trabajan para la empresa.

La retribución es una parte esencial del conjunto de elementos con los que la Dirección trata de motivar a sus empleados. Además de la retribución económica compuesta por la parte fija más la parte variable, la Dirección puede incluir otros elementos, como planes de pensiones, acciones de la compañía (*stock options*), días de vacaciones extra, dietas atractivas, etc. Todos estos elementos integran lo que se conoce como **motivación extrínseca**. La estabilidad en el empleo y las posibles promociones a otros puestos mejor pagados (niveles jerárquicos superiores) puede formar parte también de esta motivación extrínseca en empresas sólidas y con expectativas de crecimiento. El reconocimiento y las prerrogativas asociadas a una elevada posición jerárquica es otra motivación para muchos (la llamada *erótica del poder*).

El nivel de retribución extrínseca será distinto para los distintos puestos que integran la empresa. La complejidad de las tareas, la responsabilidad, etc. de cada puesto sugerirá el nivel de retribución requerido, habida cuenta de que si la empresa no paga retribuciones competitivas podría no resultar atractiva para las personas que necesita reclutar. Es claro que la retribución de las tripulaciones técnicas por ejemplo, deberá ser superior a la del personal de *handling* o la de la tripulación de cabina de pasajeros, dada su responsabilidad y la cualificación previa requerida.

4.2 La controvertida retribución de los pilotos

El nivel de retribución no va a depender no obstante de manera exclusiva de las características de los puestos y del nivel retributivo que esos puestos tengan en el mercado laboral en cada momento. Las leyes protegen a los trabajadores de posibles decisiones unilaterales que les afecten por parte de las empresas que las emplean. Esto hace que los niveles retributivos dependan también de las circunstancias de las propias empresas y de sus trayectorias pasadas.

Particularmente significativa es la trayectoria histórica vivida por las compañías tradicionales provenientes de las antiguas compañías de bandera (Iberia, British Airways, Lufthansa,...). La titularidad pública de estas compañías en el pasado favoreció el crecimiento de los niveles retributivos de sus empleados, particularmente el de los colectivos profesionales con mayor capacidad de negociación. Es el caso de las tripulaciones técnicas, los pilotos, que protagonizaron en el pasado huelgas prolongadas frente a Direcciones de carácter político (nombradas por los gobierno de turno).

Dado que la paz social estaba por delante de la rentabilidad económica en el orden de prioridades de estos efímeros gestores públicos, éstos terminaban por ceder ante las exigencias de los pilotos y la presión en forma de largas huelgas. Las consecuentes elevaciones de los sueldos de estos colectivos activaban además un círculo vicioso. Los sindicatos corporativos, como el SEPLA en España (Sindicato Español de Pilotos de Líneas Aéreas), acumularon reservas capaces de financiar a sus afiliados durante las huelgas, cada vez más prolongadas, lo que aumentó el poder de estos colectivos para exigir más a las aerolíneas. Los salarios percibidos llegaron a niveles sólo permisibles por la tutela pública de las compañías y la situación de cuasi monopolio de las mismas en sus respectivos mercados (propiciada por la regulación de los mercados aéreos anterior a su liberalización). Así, los ingresos de algunos pilotos llegaron a superar los 150.000 dólares anuales en compañías como Iberia, SAS o Air France, en Europa, y United o Delta en los Estados Unidos.



Este *status quo* se quebró con la privatización de las compañías de bandera y la progresiva liberalización de los mercados aéreos. El riesgo de llevar a la quiebra a las compañías para las que trabajaban, ante el ataque de las compañías más competitivas, recondujo la negociación salarial a parámetros más sostenibles. Aún así, algo pervive de aquello que el inversor interpretado por Michael Douglas en la película Wall Street describió de forma gráfica: "no me gustan las aerolíneas, sus sindicatos son un hueso".

En los momentos actuales, la fuerza en la negociación podría estar escorándose hacia el lado opuesto, el de la Dirección de las aerolíneas, al menos en compañías en que los empleados cuentan con menos derechos consolidados. Se han denunciado actitudes cuestionables por parte de aerolíneas, como la de obligar a sus nuevos pilotos a sufragar los costes asociados a su certificación para las aeronaves que usa la compañía.

Plantear la negociación alrededor de los salarios como un mero juego de poder desvela en cualquier caso una miopía que trataremos de hacer ver a lo largo de este texto.

4.3 De la motivación extrínseca a la motivación intrínseca

Algunas empresas captan el interés por incorporarse a ellas de muchos profesionales sin recurrir a elevados niveles de retribución, ofreciendo por ejemplo planes de carrera atractivos. Profesionales con poca experiencia o especialización estarán dispuestos a trabajar por poco dinero si su empleador les provee de formación, o posibilidades de progresar en el seno de la organización.

En el caso de los pilotos por ejemplo, el pasar a pilotar un avión más grande puede ser en sí mismo un motivador importante. La Aviación Ejecutiva se nutre a menudo de pilotos jóvenes que quieren pasar de pilotar avionetas a pilotar jets. El salto es suficientemente atractivo en sí mismo como para sacrificar otras demandas.

Otro aspecto valorable y motivador es el buen ambiente de trabajo. La juventud de las personas empleadas por las nuevas aerolíneas puede crear por sí mismo un ambiente gratificante para ellas.

Todos estos aspectos menos tangibles que el dinero constituyen lo que se conoce como **motivación intrínseca**. Si la motivación extrínseca apela a las necesidades materiales de las personas, la intrínseca apela a sus necesidades psicológicas. Es claro que determinados puestos de trabajo serán más gratificantes que otros en función del propio trabajo a desempeñar, pero también es cierto que la propia definición del puesto y la forma de ejercer la dirección por parte de los superiores jerárquicos puede enriquecer, o no, el trabajo a desempeñar. ¿Cómo? Veamos algunas sugerencias:

- Ampliando el número de tareas a desempeñar para que el trabajo sea menos monótono. En la práctica esto se consigue asignando varias tareas a varias personas, en lugar de especializar a cada una de ellas en una única tarea (*enrichment*)
- Rotando las personas en distintos puestos
- Dando a los empleados oportunidades de formación para que puedan pasar a ocuparse de tareas más complejas y relevantes.



- Permitiendo a las personas que aporten ideas para la mejora de su trabajo y de los resultados del mismo
- Dando a los empleados capacidad para tomar decisiones acerca de su trabajo. En el fondo, dándoles autonomía para hacer bien su trabajo (*empowerment*).
- Etc.

La capacidad de enriquecer los puestos de trabajo es una habilidad que puede servir a la empresa para retener a los empleados con más talento, aquellos que necesitan poner a trabajar su creatividad y su intelecto. Ese talento, y esas ganas de hacer bien las cosas, pueden convertirse además en fuente de ventaja competitiva para la empresa, si ésta es capaz de explotarlos adecuada y oportunamente, de abrazar la innovación en suma.

4.4 De la motivación intrínseca a la motivación trascendente

Las empresas más hábiles son capaces de añadir incluso un tercer nivel de motivación a los niveles extrínseco e intrínseco. Es lo que se conoce como **motivación trascendente**, que está relacionada con la utilidad del trabajo que se realiza. Este tipo de motivación se puede ilustrar con aquella vieja anécdota del Medievo. Preguntadas acerca de lo que estaban haciendo tres personas que picaban piedra, la primera contestó: '¿no lo ve?, pico estas piedras'. La segunda en cambio respondía: '¿no lo ve?, trabajo para asegurar el bienestar de mi familia'. La tercera por último respondió: '¿no lo ve?, construimos una catedral'.

Dar un sentido de misión a lo que la empresa hace se convierte en el requisito imprescindible para activar ese nivel de trascendencia en el trabajo. Agregar esa motivación trascendente al conjunto de motivaciones que el trabajo aporta al empleado refuerza el espíritu de unidad y el sentimiento de integración.

Veamos como ejemplo la misión propugnada por Southwest Airlines: 'La misión de Southwest es la dedicación al más alto nivel de calidad en el servicio al cliente mediante un sentido de afecto, amabilidad, orgullo personal y espíritu de compañía'.

Es importante comprender que, además de los elementos motivadores que la empresa trate de activar, es igualmente relevante el cuadro de motivación que cada persona presenta. Hay personas para las que la retribución es prácticamente el único elemento motivador. Otras que, por el contrario, dan poca relevancia a este factor (pensemos en las personas que se alinean como voluntarios en alguna causa social). El encaje entre lo que la empresa ofrece y lo que el empleado busca es clave para el éxito en la selección y dirección de personas.

La Imagen 1 muestra un resumen de los elementos clave de estos tres tipos de motivación.

MOTIVACIÓN	RELACIÓN PERSONA-ORGANIZACIÓN	DIMENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
Extrínseca	Intereses (necesidades materiales)	Eficacia
Intrínseca	Adhesión (necesidades psicológicas)	Atractividad
Trascendente	Integración (necesidades de sentido)	Unidad

Imagen 1

4.5 Liderazgo

Para añadir un sentido de misión a lo que las personas hacen en la empresa, no basta con enunciar una misión y reflejarla en algún documento interno. Esa misión debe convertirse en la guía de las decisiones adoptadas a cualquier nivel de la empresa y, especialmente, de las decisiones adoptadas en el ápice estratégico, en el nivel más alto. Sólo un comportamiento ejemplar por parte de la dirección de la empresa dará credibilidad a ese sentido de misión. Los directivos no deben limitarse a dirigir, deben liderar. Es ésta una diferenciación particularmente importante a la hora de guiar a las personas que trabajan para una organización.

Los directivos orientados al día a día de la gestión y al corto plazo se interesan por la eficiencia. Recurren para ello al control, y tratan de influir en las personas que dirigen aprovechando su posición y el poder que les otorga su puesto, así como las herramientas de motivación extrínseca.

Los líderes tienen por el contrario una visión a largo plazo, y se orientan al logro de los verdaderos fines de las organizaciones. Recurren para ello a la confianza, y tratan de influir en las personas que dirigen basándose en su autoridad (no confundir con el poder) y en herramientas de carácter intrínseco y trascendente. La autoridad no es algo aparejado a un puesto, la autoridad se gana por uno mismo, demostrando capacidad para el puesto que se ocupa, ejerciendo de líder.

Warren Bennis, en su estudio riguroso de las características de los líderes, encontró cuatro rasgos comunes a todos los líderes analizados:

- El primero es la creencia en una visión, en una imagen del futuro que quieren hacer realidad y que les impulsa hacia esa meta.
- El segundo rasgo es la capacidad de comunicación, una capacidad que les permite sumar a otros a su causa, a su trabajo para hacer realidad su visión.
- El tercer rasgo es su coherencia, que les hace sacrificar en ocasiones sus posibles proyectos personales en favor de la causa común. Esta



coherencia refuerza además el rasgo anterior, su capacidad de comunicar, así como su autoridad dentro de la organización.

- El cuarto rasgo es finalmente su habilidad y empeño en hacerse a sí mismos, su continuo esfuerzo por desarrollar sus capacidades.

Un buen ejemplo de cómo los verdaderos líderes emplean la motivación intrínseca y trascendente lo tenemos en el legendario Director Ejecutivo (CEO) de las Líneas Aéreas Escandinavas (SAS), Jan Carlzon. Carlzon se hizo cargo de la aerolínea cuando ésta atravesaba una tremenda crisis, crisis que incluía pérdidas alarmantes de mercado y de dinero y una plantilla absolutamente desmotivada.

Cuenta Carlzon cómo reunió un equipo de los empleados de la compañía, aquellos que le parecieron más capaces, y les encargó la tarea de que redactaran un plan para sacar a la compañía de la terrible situación en que se encontraba. El equipo redactó el plan y acudió a someterlo a la evaluación de su nuevo jefe. Para sorpresa de los redactores del plan, Carlzon rehusó supervisarlos, y les animó directamente a que lo ejecutaran: 'Adelante, pónganlo en marcha'.

Entendía Carlzon que probablemente hubiera podido aportar alguna mejora al plan, pero actuar como lo hizo tenía muchas más ventajas. Por un lado transmitía un mensaje de confianza que contribuía a recuperar la autoestima perdida. Por otra parte, depositaba la responsabilidad en las personas de su equipo. Confianza y autonomía son motivadores que acaban por sacar buena parte de las muchas capacidades que las personas poseen.

5 Cierre

Tratar a las personas como meros recursos, aunque se les adjetive de humanos, puede no ser suficiente para crear un clima de alto rendimiento. Todas las historias de éxito tienen detrás un liderazgo capaz de motivar a las personas y hacerlas rendir muy por encima de lo que en principio se espera de ellas. Aquellos 'jefes' que no son capaces de activar estos mecanismos de motivación están lastrando las organizaciones que dirigen, y están minando su competitividad. Los verdaderos líderes crean entornos motivadores en los que las personas quieren trabajar, y en los que acaban produciendo resultados espectaculares.

6 Bibliografía

6.1 Libros:

Bennis, Warren y Nanus, Burt. **Líderes**. Paidós, 2008 (edición en castellano).

Dolan, Valle y López. **La gestión de personas y del talento**. McGraw-Hill, 2014.

Carlzon, Jan. **El momento de la verdad**. Díaz de Santos, 1991 (edición en español).

Gittel, Jody Hoffer. **The Southwest Airlines Way**. McGraw-Hill, 2005.

Porret, Miquel. **Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones**. ESIC, 2012.



6.2 Capítulos de libros:

Chinchilla, María Nuria. **¿Empresa o negocio?: distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones.** En 'Emprender con éxito II', Action Learning, 1999.

6.3 Webs:

The Southwest Airlines, www.southwest.com

Easyjet, www.easyjet.com