



La Dirección de personas 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 Dirección de personas en la empresa incluye un amplio espectro de procesos cuyo despliegue es clave, no sólo para el éxito de la propia empresa, sino también para la satisfacción de las personas en lo que a su vida en el seno de la empresa se refiere. Las consecuencias de una Dirección de personas eficaz se alejan tanto de las de una mediocre, que bien podemos afirmar que la Dirección de personas tiene un impacto decisivo en la competitividad de las empresas.

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.

La implementación de esos procesos en las aerolíneas y demás empresas de transporte aéreo presenta peculiaridades a tener en cuenta.

2 Introducción

Mientras en muchos ámbitos de la fabricación de productos se trabaja en pos de *la fábrica sin personas*, éstas siguen desempeñando roles clave en las empresas de servicios, especialmente cuando esos servicios se prestan a otras personas. Es el caso del transporte aéreo de pasajeros en que enmarcamos este artículo.

La satisfacción del pasajero va a depender en gran medida de la aeronave en que viaja, pero también, o más si cabe, de la atención prestada por las personas de la aerolínea con las que interactúa. Esta atención dependerá a su vez de la manera en que la compañía, su dirección, organiza a las personas que trabajan en la misma, y también de la forma en que las selecciona, las integra, las motiva,...

La forma de gestionar el componente humano de la organización tiene además un impacto significativo en la capacidad de la misma para atraer y *fidelizar* a los clientes, y por tanto en su capacidad para competir y tener éxito en el mercado. Dicho de otro modo, **la dirección de personas en la empresa de transporte aéreo tiene una dimensión estratégica**. Quiere esto decir que la forma de dirigir las personas empleadas por la organización debe alinearse con la manera en que la empresa persigue su ventaja competitiva. Los criterios a aplicar a la dirección de personas no serán los mismos para una aerolínea de *bajo coste* que para una compañía tradicional o una *charter*.

En cualquier caso, las políticas relativas a la dirección de personas no estarán exclusivamente dictadas por la estrategia. Influirán en ellas factores contingentes derivados de la historia y la cultura de la empresa, así como de la impronta de sus líderes y el contexto en el que se desenvuelven.

Bajo el epígrafe ***Dirección de personas en la organización*** se incluye un importante número de procesos de importancia vital para el logro de los fines de la organización, tanto a largo plazo (misión), como a corto (objetivos periódicos).



Es interesante destacar que el concepto *Dirección de personas* ha sustituido recientemente al de *Dirección de recursos humanos* (RRHH), que a su vez sustituyó al de *Dirección de personal*. El reconocimiento de la dimensión estratégica de esta área de dirección contribuyó a superar el puramente operativo concepto de *Dirección de personal*. Una vez integrado en el nivel estratégico, fue el reconocimiento de la dimensión humana el que activó las críticas contra un concepto tan *mecanicista* como el de *recurso humano*, que en cierto modo suponía equiparar personas y máquinas. La crítica no se limitaba en cualquier caso al plano moral; **la consideración de las personas como meras máquinas impedía a éstas desarrollar las habilidades distintivas que la organización necesitaba** para competir en mercados a su vez compuestos de personas.

Podemos agrupar los procesos encuadrados en el área de Dirección de personas en tres categorías:

- **Procesos de planificación:** incluyen el inventario de tareas y funciones a asumir, la agrupación de estas tareas en puestos, la estructuración de esos puestos en departamentos o áreas, el establecimiento de su dependencia jerárquica, etc.
- **Procesos para la incorporación** de personas a la organización: incluyen la búsqueda y selección de personas, su reclutamiento e integración, etc.
- **Procesos de gestión y desarrollo:** incluyen las labores de la fijación de objetivos para cada área o puesto, control del cumplimiento de los mismos, supervisión, motivación, liderazgo, etc.

Todos ellos son procesos relevantes, tanto para la empresa como para las propias personas. Sorprende en ocasiones comprobar cómo personas que trabajan para una organización parecen felices, mientras que las que trabajan para su competidora, en el mismo mercado, parecen todo lo contrario. Vale la pena dedicar un tiempo a tratar de entender este fenómeno. Al fin y al cabo, nosotros también somos personas y queremos ser felices. También en el trabajo.

3 Objetivos

El objetivo de este artículo es básicamente iniciático. Pretende dar una primera aproximación al ámbito de la Dirección de personas en las organizaciones, y más concretamente en el ámbito de las empresas de transporte aéreo de pasajeros. El lector podrá tras su lectura:

- comprender la trascendencia de la Dirección de personas en la empresa de transporte aéreo, así como su dimensión estratégica,
- identificar los procesos a acometer para una eficaz dirección de las personas en las organizaciones, y
- disponer de unas primeras recomendaciones de carácter básico para afrontar los procesos de Dirección de personas en las empresas de transporte aéreo.

4 Desarrollo

4.1 Procesos de planificación

Las actividades a desarrollar por la empresa de transporte aéreo implican que determinadas tareas sean efectivamente ejecutadas. La tarea de planificación comienza pues por enumerar **qué tareas deben ser acometidas**. Dicha enumeración dependerá en cierta medida de las decisiones de carácter estratégico adoptadas por la dirección de la organización. Así, decisiones de subcontratación (o *externalización*) de determinadas tareas llevarán a encomendar a otras empresas la ejecución de esas tareas, que no habrá por tanto que ejecutar internamente. La externalización reducirá pues en consecuencia las necesidades de personal propio.

Las tareas de *handling* son por ejemplo sistemáticamente externalizadas en mayor o menor medida por muchas aerolíneas. Otras asignan sin embargo mayor trascendencia a la forma en que estas tareas se prestan y prefieren por ello prestarlas con su propio personal (*autohandling*), salvo que encuentren un proveedor externo que sea capaz de satisfacer las exigencias de la aerolínea.

Un proceso de planificación de las personas en la organización de carácter sistemático comenzará pues por enumerar de manera exhaustiva las tareas a ejecutar. El segundo paso consistirá en **dimensionar adecuadamente el volumen de esas tareas**, tanto en tiempo (cuánto tiempo implicará su ejecución) como en espacio (dónde deben ser prestadas). En el caso del *autohandling*, antes comentado, habrá que cuantificar cuántas aeronaves, de qué tipo, con qué distribución horaria, etc. hay que embarcar y desembarcar en cada destino. La estrategia desplegada por la aerolínea incidirá por otra parte en el tiempo planificado para cada tarea. Una aerolínea de bajo coste, por ejemplo, planificará menos tiempo de TCP (Tripulación de Cabina de Pasajero) por pasajero que una compañía que trata de diferenciarse por el nivel de servicio ofrecido.

Partiendo de las tareas y su cuantificación llegaremos a los puestos. El objetivo de la cuantificación es pues, en el ejemplo del *handling*, estimar el número de agentes con que tendremos que contar en dicho aeropuerto, así como sus correspondientes horarios laborales. En lo relativo a tripulaciones, habrá que estar especialmente atento a los límites de días y horas de vuelo establecidos por la normativa aplicable, la Circular Operativa 16B de la Dirección General de Aviación Civil (conocida como **16 Bravo**).

Cuando ya contamos con agentes en el aeropuerto cuya dotación humana se está planificando, y de lo que se trata es de adaptarnos al crecimiento futuro, lo habitual es que trabajemos por agregación. Calcularemos entonces cuántos puestos adicionales deberemos cubrir para atender las necesidades proyectadas a futuro, así como las fechas previstas de incorporación.

La cuantificación de puestos es sólo el primer paso de la planificación. Será necesario especificar además las características de las personas que deben desempeñar esos puestos. En función de las tareas a ejecutar, el nivel de responsabilidad asignado al puesto y otros factores, habrá que concretar los **requerimientos del puesto** en términos de conocimientos, capacidades físicas e intelectuales, habilidades relacionales, etc.

Entre los puestos usuales en una aerolínea encontramos las tripulaciones, tanto técnicas (pilotos) como de cabina de pasajeros (TCP), el personal de

mantenimiento (ingenieros, mecánicos,...), el personal de tierra (agentes de *handling*, personal comercial y administrativo, encargados de tareas auxiliares,...), el personal de servicios centrales, que puede incluir una amplia variedad (informáticos, de marketing, de dirección de personas,...), etc.

A este personal, que desarrolla tareas operativas, habrá que añadir el personal directivo, cuyas tareas merecen un comentario específico. A efectos de sistematización, y siguiendo a Mintzberg, podemos agrupar esas tareas o roles en tres ámbitos:

- Roles de información: difundir información internamente y hacia el exterior, actuar como portavoz, recabar información,...
- Roles interpersonales: actuar como representante de la parte de la organización que corresponda, como enlace con otras partes de la organización,...
- Roles relacionados con la toma de decisiones: emprendedor (adoptador e impulsor de iniciativas y cambios), encargado de asignar recursos, negociador, gestor de crisis, gestor de conflictos,...

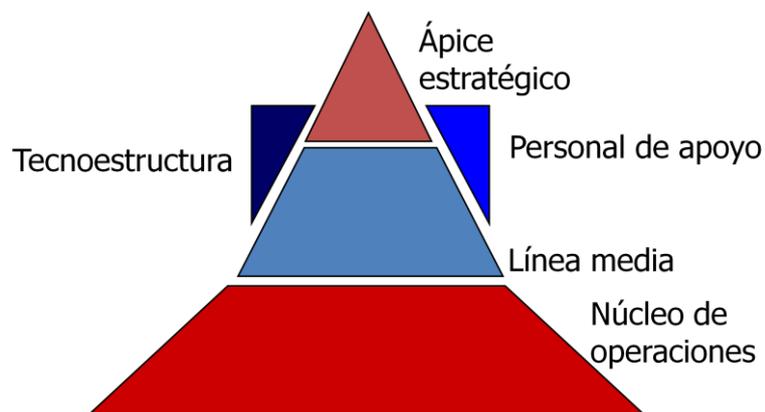


Figura 1.- Estructura de la organización

La preponderancia de unos u otros roles dependerá del nivel jerárquico del directivo en cuestión. La labor de portavoz hacia el exterior de la empresa, por ejemplo, será más relevante en los niveles superiores, en el denominado *ápice estratégico* (Figura 1).

4.2 La estructuración de la organización

La estructura de una organización se puede esquematizar como indica la Figura 1. Para una aerolínea, cada uno de los cinco bloques incluirá habitualmente:

- Ápice estratégico: responsables de las grandes decisiones, Consejo de Administración, Dirección General, Directores de área,...
- Línea media: directores de menor nivel, personal con responsabilidades directivas dentro de las distintas áreas, jefes de equipo, responsables de unidades territoriales,...

- Núcleo de operaciones: el grueso de la organización, con tareas operativas pero no directivas (pilotos, TCPs, agentes de handling, mecánicos, personal comercial y administrativo, etc.)
- Tecnoestructura: departamentos que prestan servicios especializados no directamente relacionados con las tareas principales (servicios informáticos, contables, de seguridad, etc.). Suelen estar centralizados y los menos sensibles se externalizan.
- Personal de apoyo: servicios auxiliares que requieren menor cualificación profesional en el personal (limpieza, vigilancia, recepción,...). Son los más externalizados.

La Figura 2 muestra los niveles superiores del organigrama tipo de una aerolínea.



Figura 2.- Ejemplo de organigrama de una aerolínea

El organigrama, además de mostrar cómo se organiza el personal que trabaja para la empresa, establece a su vez la **dependencia jerárquica**, es decir, quién es el jefe de quién, aspecto muy relevante tanto para el funcionamiento de la empresa como para la vida de las personas que trabajan en ella.

Hay que tener en cuenta además que la discrecionalidad de la organización a la hora de estructurar su organigrama es importante, y que los cambios en busca de una optimización de la estructura son por otra parte comunes y, en algunas empresas, frecuentes.

4.3 Procesos relacionados con la incorporación de personas y su integración

Los puestos definidos en el proceso de planificación deberán ser ocupados por personas reales, personas que deberán satisfacer los requerimientos establecidos para los puestos. No sólo esto, deberán además comportarse y exhibir actitudes acordes con la denominada *cultura organizacional*.

La cultura de la organización es un concepto tan intangible como relevante en el mundo empresarial actual. Es intangible porque identifica aspectos de la organización que a menudo no figuran en manuales de procedimientos, ni en las políticas de actuación dictadas por la dirección, pero que son seguidas por todos los miembros de la organización.

Aspectos como la mayor o menor orientación al cliente, o el respeto a la norma escrita, o la preocupación por los costes, son a menudo el fruto de la historia de la organización, de la impronta de sus líderes, y no de sus instrucciones plasmadas por escrito. La cultura recurre con frecuencia a referencias transmitidas de manera informal.

La cultura de la organización es por otra parte relevante para el éxito de la misma. Las actitudes no escritas tienen a menudo mayor peso en el comportamiento de las personas que las escritas, y pueden condicionar la competitividad de la empresa.

Un ejemplo significativo de todo esto fueron las vicisitudes de la aerolínea Go, creada en 1998 por British Airways (BA) para hacer frente a la entonces emergente Easyjet, que comenzaba a operar en su mercado principal, Reino Unido. Como otras compañías tradicionales, BA trató de hacer frente a las compañías de bajo coste creadas en Europa al calor de la liberalización mediante la creación de una filial que compitiera con las mismas armas que los recién llegados, bajos costes. La robustez de BA, y su conocimiento del mercado aéreo, permitían que Go naciera con muchos más recursos, tanto financieros como de *expertise*, que su competidor. Hay que recordar que Easyjet fue creada por iniciativa del hijo de un armador griego (de barcos) y sus recursos familiares. Sorprendentemente, Go acabó engullida por la propia Easyjet. ¿Qué ocurrió? ¿Qué hizo que todo ese conocimiento y recursos depositados en Go acabaran fracasando?

La respuesta quizás esté en el apartado de la cultura organizacional. Junto con recursos y personal experimentado, BA transfirió a Go su cultura. ¿Era la cultura de BA la más conveniente para acompañar una estrategia de bajo coste? Probablemente no. La cultura de aerolínea tradicional de BA no era la ideal para promover el control estricto de los costes que debe presidir el día a día de una aerolínea de bajo coste.

4.4 La búsqueda y selección de personas

Las empresas se enfrentan a menudo con la necesidad de buscar personas que puedan desempeñar nuevos puestos, o los dejados vacantes por otras personas, ya sea por causas naturales (jubilaciones, bajas por enfermedades prolongadas,...), por despidos o por abandono de los trabajadores.

Los habituales crecimientos experimentados por muchas aerolíneas en forma de nuevas bases y rutas crean numerosos puestos nuevos. Las reestructuraciones producen excedentes en unas áreas o lugares y carencias en otros. Las personas no siempre son capaces o están dispuestas a cambiar de puesto o lugar de residencia.

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta ahora podemos enmarcar la tipología de **requerimientos habituales** en los procesos de selección:

- Aptitudes y capacidades: el mundo del transporte aéreo está sujeto a una intensa regulación. Los pilotos en particular, deberán exhibir además de sus licencias, la correspondiente certificación de tipo para la



aeronave concreta que debería pilotar en la compañía que le quiere contratar. En su defecto, las aerolíneas pueden optar por contratar a pilotos que no tengan la certificación correspondiente y acompañarlos en el camino para obtenerla. Estos acuerdos generan en ocasiones reticencias, sobre todo por lo relativo a qué parte debe asumir el coste de ese proceso.

- Actitudes personales: determinadas actitudes pueden ser contrarias o poco alineadas con la cultura de la empresa. Una cultura tan orientada al cliente como la de Southwest requiere de personas que, como poco, muestren una marcada empatía.
- Habilidades directivas: muchas compañías optan por promover personas que ya forman parte de la organización para ocupar las vacantes en la línea media o el ápice estratégico. Sean promociones internas o incorporaciones externas, las personas seleccionadas para estos puestos deben contar con este tipo de habilidades.
- Otras habilidades transversales: la simultaneidad entre prestación y consumo propia de los servicios exige al personal de la empresa de transporte aéreo habilidades particulares. Las incidencias, que sin duda se van a producir durante la prestación del servicio, sólo podrán ser resueltas de manera conveniente si las personas que trabajan para la aerolínea cuentan con amplitud de criterio, creatividad, iniciativa, etc.

Aunque parezca un contrasentido, incluso en tiempos de abultado desempleo, no es fácil encontrar personas que reúnan todos los requisitos anteriores. Exponemos dos recomendaciones para afrontar este problema:

- Ampliar suficientemente la búsqueda, recurriendo a canales diversos en los que publicar la oferta de trabajo, y ampliando así el número de candidatos. Se recomienda incluso mantener abiertos procesos destinados a conocer posibles candidatos para necesidades futuras.
- Dedicar tiempo y esfuerzo a realizar una selección rigurosa que nos permita conocer a los candidatos en profundidad. Las empresas cuentan a menudo con especialistas para estas tareas, o bien subcontratan empresas especializadas.

Tras la selección de candidatos, conviene realizar una adecuada **integración de los seleccionados en la empresa**. Esta integración puede facilitar la rápida asunción de funciones, minimizando errores. La redacción de un Manual de incorporación, la asignación de tutores o la celebración de cursos de acogida son recursos útiles para acompañar a las nuevas incorporaciones.

4.5 Procesos de gestión

El día a día de la Dirección de personas en la organización conlleva la implementación de numerosos procesos, especialmente si se pretende dirigir con eficacia. Una dirección eficaz requiere de la puesta en marcha de procesos como la **fijación de los objetivos a alcanzar por cada miembro o equipo** que integra la organización, la comunicación de los mismos a los encargados de su consecución, el control del efectivo cumplimiento (o no) de esos objetivos, la definición de planes de contingencia a aplicar en caso de que los resultados se alejen de la senda prevista o el establecimiento de

planes de compensación asociados al cumplimiento (para los implicados en su consecución).

Los objetivos perseguidos por la Dirección para el conjunto de la organización deben ser convertidos en **objetivos específicos para cada área, incluso para cada persona** que trabaja en la organización. Imaginemos que el ápice estratégico desea crecer a determinado ritmo (normalmente aquel que satisface los deseos de los propietarios de la empresa); para alcanzar ese crecimiento será necesario establecer nuevas bases, abrir nuevas rutas, incorporar nuevas aeronaves y tripulaciones. Los responsables de las áreas implicadas en estos procesos deberán traducir los objetivos generales en objetivos concretos de sus áreas. El área responsable de la incorporación de las nuevas aeronaves, por ejemplo, deberá ser capaz de, para las aeronaves que se requieran, hacer avanzar en el plazo previsto los procesos de elección de aeronave, adquisición o *leasing*, certificación oficial, incorporación al correspondiente AOC (por las siglas en inglés de Certificado de Operador Aéreo), incorporación al plan de mantenimiento, etc., todo ello con la subsecuente gestión documental, económica, organizativa, etc.

La fijación de esos objetivos es además una oportunidad para provocar, por ejemplo, un **aumento en la productividad de la compañía**, haciendo que los efectos de escala ayuden a aumentar el rendimiento sin aumentar en igual medida el volumen de recursos empleados.

Aun en el caso de que la empresa no tenga una clara vocación de crecimiento, sí deberá fijar objetivos relacionados con la mejora de su competitividad. Será el caso de objetivos de reducción de la impuntualidad, o de las quejas y reclamaciones de los clientes, o de optimización de inventarios de piezas de repuesto, etc.

La verificación del progreso en estos ámbitos, y del cumplimiento de los objetivos fijados para los mismos, pasará por el establecimiento de los correspondientes **mecanismos de control**. Establecer indicadores que monitoricen el progreso en los ámbitos considerados relevantes es fundamental. Easyjet, por ejemplo, presta especial atención a indicadores como el coste por asiento o la rotación de empleados (abandonos), junto a otros relativos al volumen (ingresos, número de pasajeros transportados,...) o la rentabilidad económica de la empresa.

Una vez establecidos los objetivos y los mecanismos de control encargados de verificar su cumplimiento, habrá que poner en marcha los mecanismos que hagan posible el logro de esos objetivos.

- El primero de estos mecanismos que debe ser activado es el de la **comunicación efectiva de los objetivos** a los encargados de hacerlos posibles.
En realidad el proceso de comunicación es algo más complejo, y se solapa con el proceso de fijación de objetivos. Los objetivos impuestos desde la Dirección parten con una desventaja significativa. Los objetivos deben ser en realidad *negociados* con los encargados de alcanzarlos. Aunque es éste un matiz que a menudo se ignora, y muchas organizaciones imponen objetivos desde la Dirección, la imposición no es el mejor camino. La imposición desactiva un mecanismo crucial para el logro de los objetivos, la motivación.
- **La motivación de las personas** es un concepto clave en el funcionamiento de las organizaciones. Ningún objetivo ambicioso se

conseguirá si las personas encargadas de ello no están suficientemente motivadas.

- **La innovación** es otro mecanismo a activar para el logro de objetivos ambiciosos. Mejoras en la productividad, por ejemplo, requerirán cambios en los procedimientos habitualmente empleados. Si siempre se hacen las cosas de la misma manera, se obtendrán los mismos resultados, no habrá espacio para la mejora. La innovación y mejora continua es por ello responsabilidad de todos los miembros de la organización, y debe ser promovida (liderada) desde la Dirección.

Motivación y liderazgo son dos temas clave para la Dirección de personas. Su desarrollo en profundidad escapa al alcance de este artículo.

5 Cierre

Dirigir personas es un ejercicio más complejo de lo que muchos de los directivos actuales llegan a comprender. La Ciencia de la Dirección de empresas ha avanzado no obstante de manera contundente en este ámbito en las últimas décadas. Disponemos así de modelos capaces de explicar el comportamiento de las personas en su trabajo. Disponemos también de estudios rigurosos de estructuras tipo, con sus ventajas e inconvenientes, así como de condiciones de aplicación. Disponemos en fin de herramientas conceptuales para dirigir personas de manera que se satisfagan tanto los objetivos de la organización como los de las personas que la pueblan. Animamos al lector a seguir profundizando en estos ámbitos.

6 Bibliografía

6.1 Libros:

- 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.
- Jones, Lois. **EasyJet: the story of Britain's biggest low-cost airline**. Aurum, 2007.
- Mintzberg, Henry. **La naturaleza del trabajo directivo**. Ariel, 1983 (edición en castellano).
- Mintzberg, Henry. **La estructuración de las organizaciones**. Ariel, 1993 (edición en castellano).
- Porret, Miquel. **Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones**. ESIC, 2012.

6.2 Webs:

- The Southwest Airlines, www.southwest.com
- Easyjet, www.easyjet.com