



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# MEJORA CONTINUA DE PROCESOS OPERACIONALES EN EL ÁMBITO AEROPORTUARIO CON LA APLICACIÓN DE FUNDAMENTOS DE GOBIERNO DE PERSONAS

José Carbajal-Torres

Piura, septiembre de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Carbajal, J. (2018). *Mejora continua de procesos operacionales en el ámbito aeroportuario con la aplicación de fundamentos de gobierno de personas* (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES**



**Mejora continua de procesos operacionales en el ámbito aeroportuario  
con la aplicación de fundamentos de gobierno de personas**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas**

**José Alejandro Carbajal Torres**

**Revisor: Mg. José Antonio Arámbulo Vega**

Piura, setiembre 2018



## Aprobación

El Trabajo Suficiencia Profesional titulado “**Mejora continua de procesos operacionales en el ámbito aeroportuario con la aplicación de fundamentos de gobierno de personas**” presentado por el Bach. **José Alejandro Carbajal Torres**, en cumplimiento a los requisitos para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas, fue aprobada por el revisor, **Mg. José Antonio Arámbulo Vega** y defendida el ..... de ..... de 2018 ante el Tribunal integrado por:

.....  
Presidente

.....  
Secretario

.....  
Revisor



A la persona que forjó mi vida con su ejemplo y desprendimiento, quien en vida fue José Alejandro Carbajal Castillo, mi padre, que hoy goza de la gracia de Dios eterna; a mi mamá Patricia, pilar de mi hogar y familia, expresando un reconocimiento especial al Profesor Mg. José Antonio Arámbulo Vega, por su tiempo y dedicación, en orientar a la elaboración del presente Trabajo de Suficiencia Profesional.





## **Prefacio**

Las organizaciones en la actualidad deben considerar a sus colaboradores como la pieza clave y esencial para generar valor dentro de sus procesos operacionales, cumpliendo con ello, brindarán las condiciones necesarias para que se desarrolle un correcto desempeño de sus trabajadores, por ende, un nivel de satisfacción por parte de sus clientes. Hoy en día, muchas empresas fallan pues tienen más en cuenta a sus clientes externos, que a sus principales clientes (internos) y podemos comprobar que cuando el grupo humano de trabajo no se encuentra bien encaminado, motivado y correctamente dirigido, los resultados económicos de la empresa no van acorde a los objetivos organizacionales.

En este presente caso estudiaremos el enfoque de dirección de empresas y gobierno de personas, aplicado a una empresa real ubicada en el ámbito aeroportuario, teniendo en cuenta las teorías y fundamentos que todo líder y directivo de una organización debe aplicar al momento de dirigir, con la finalidad de encaminar a su organización hacia el camino del éxito.



## **Resumen**

Las personas son el pilar de toda organización, por ende, las empresas deben establecer una serie de estrategias con la finalidad de mantener a sus colaboradores motivados, conviviendo en un adecuado clima laboral, para que puedan ejecutar correctamente sus funciones dentro de la organización, cumpliendo así tanto sus objetivos personales como organizacionales. En este caso de estudio se presenta la aplicación de los fundamentos de gobierno de personas en una empresa ubicada en el ámbito aeroportuario, generándose así un mayor rendimiento de todos los colaboradores, mejorándose continuamente los procesos operacionales, permitiendo cumplir con los objetivos organizacionales trazados a inicios de cada año.

Palabras clave: organización, rendimiento, procesos.



## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Aspectos generales .....</b>	<b>3</b>
1.1. Datos de la empresa .....	3
1.1.1. Ubicación de la empresa.....	4
1.1.2. Actividad .....	4
1.1.3. Misión y Visión de la empresa .....	4
1.1.4. Organigrama.....	5
1.2. Descripción general de experiencia profesional .....	5
1.2.1. Actividad profesional desempeñada:.....	6
1.2.2. Propósito del puesto .....	6
1.2.3. Proceso objeto del informe.....	7
1.2.4. Resultados concretos logrados .....	7
<b>Capítulo 2 Fundamentación .....</b>	<b>11</b>
2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional .....	11
2.1.1. Las necesidades humanas.....	11
2.1.2. Motivación y motivos.....	12
2.1.3. Criterio en la toma de decisiones .....	12
2.1.4. Cómo mejorar la calidad motivacional .....	13
2.1.5. Dimensiones de la organización.....	13
2.1.6. . Poder y autoridad: .....	14
2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos. ....	14

<b>Conclusiones .....</b>	<b>17</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>19</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>21</b>

## **Introducción**

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene el objetivo de demostrar la importancia de la correcta aplicación de los fundamentos de dirección de empresas y de gobierno de personas dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta que las personas son el principal motor dentro de una organización y quienes se encargan de generar valor en una empresa.

Una vez culminados los estudios de pregrado y de bachiller en la Universidad de Piura, el autor del presente trabajo de suficiencia profesional ha tenido la oportunidad de colaborar en empresas de prestigio y de relevancia nacional, ubicadas las mismas en el sector de hidrocarburos y en el sector aeroportuario. Para este caso, se considera el aporte de mayor importancia que se ha brindado a una organización el de haber liderado equipos de trabajo en una organización dedicada a la administración de terminales aeroportuarios, organización en la cual se buscó profesionalizar las jefaturas de la empresa y las gerencias locales, con la finalidad de mejorar los procesos esenciales dentro de la organización y cumplir cabalmente los objetivos estratégicos de la empresa.

Para poder realizar el presente trabajo de suficiencia profesional se han tenido en cuenta las definiciones brindadas en los libros de Fundamentos de la Dirección de Empresas de Juan Antonio Pérez López y del libro Gobierno de Personas en la Empresa de Pablo Ferreiro y Manolo Alcázar, dado que brindan los conceptos mínimos que cualquier directivo en la actualidad debe aplicar en su ámbito de trabajo para obtener resultados positivos dentro de su organización, más aun teniendo en cuenta, que un líder debe tener la capacidad de controlar y conocer la inteligencia emocional de cada uno de sus colaboradores, con el fin de conocerlos y aplicar estrategias claves que aumenten la productividad, beneficiando a la organización.





## **Capítulo 1**

### **Aspectos generales**

#### **1.1. Datos de la empresa**

Aeropuertos del Perú S.A es la empresa concesionaria del Primer Grupo de Aeropuertos de Provincia del país, dentro del cual se encuentran 12 aeropuertos ubicados en las ciudades de Tumbes, Talara, Piura, Chiclayo, Trujillo, Cajamarca, Pisco, Tarapoto, Anta, Chachapoyas, Iquitos y Pucallpa. Aeropuertos del Perú S.A inició sus operaciones después de firmar los contratos de concesión aeroportuaria con el Estado Peruano en el año 2006, y actualmente se encarga de velar por el desarrollo de las sedes aeroportuarias que se encuentran bajo su administración.

La sede central de Aeropuertos del Perú S.A se encuentra en la ciudad de Lima, teniendo como dirección exacta Jirón Doménico Morelli 110, Oficina 301, San Borja - Lima. En cada una de sus sedes aeroportuarias, cuenta con un representante de la institución, siendo este el Gerente de Aeropuerto de cada ciudad.

Desde que inició sus operaciones en el año 2006, según información brindada por Aeropuertos del Perú S.A, se ha logrado incrementar en un 300% el tráfico de pasajeros en la zona norte y sur del Perú, adicional a ello Aeropuertos del Perú SA ha desarrollado Planes Maestros de Desarrollo (PMD) para cada uno de los aeropuertos bajo su concesión, los cuales una vez implementados permitirán se mejore el nivel y calidad de servicios de todos sus clientes: pasajeros, aerolíneas, locatarios, empresas de carga aérea, empresas de almacenamiento, etc.; con instalaciones adecuadas a los niveles de crecimiento del tráfico aéreo nacional, cumpliendo con los estándares exigidos por la normativa internacional de aeronáutica.

Los objetivos organizacionales planteados por Aeropuertos del Perú se basan en considerar a un aeropuerto mucho más allá que un lugar de tránsito, un aeropuerto es un lugar de reencuentro, un lugar donde se concentran las partidas y llegadas. Se es consciente que en un aeropuerto se estrechan fuertes lazos de conexión entre distintas culturas y parte de la cultura organizacional de Aeropuertos del Perú S.A es mantener la misma consigna en cada uno de sus aeropuertos, la cual la organización la resume en una frase sencilla: integrando modernidad y cultura.

### 1.1.1. Ubicación de la empresa

Aeropuertos del Perú S.A tiene como sede central la oficina ubicada en Jirón Doménico Morelli 110, Oficina 301, San Borja – Lima, además de cada uno de los aeropuertos ubicados en las ciudades de Tumbes, Talara, Piura, Chiclayo, Trujillo, Cajamarca, Pisco, Tarapoto, Anta, Chachapoyas, Iquitos y Pucallpa.

### 1.1.2. Actividad

Empresa dedicada a la administración de las instalaciones aeroportuarias bajo su administración según el contrato de concesión del Primer Grupo de Aeropuertos de Provincia con el Estado Peruano, el cual fue firmado en el año 2006 por un periodo de duración de 25 años.

### 1.1.3. Misión y Visión de la empresa

**Misión:** Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes:

- Gestionando la planificación, diseño, construcción e implementación de la infraestructura aeroportuaria, manteniendo y operando de manera segura y eficiente los aeropuertos de nuestra red.
- Desarrollando servicios que contribuyan a mejorar continuamente la experiencia del usuario en nuestros aeropuertos.
- Promoviendo la conectividad y descentralización del transporte aéreo.
- Contribuyendo al desarrollo del comercio, el turismo, la integración regional y al cuidado del medio ambiente.
- Cumpliendo con el contrato de concesión.

**Visión:** Para el año 2031 contaremos con una moderna infraestructura gestionada de manera segura y eficiente. (Aeropuertos del Perú , 2018)

### 1.1.4. Organigrama

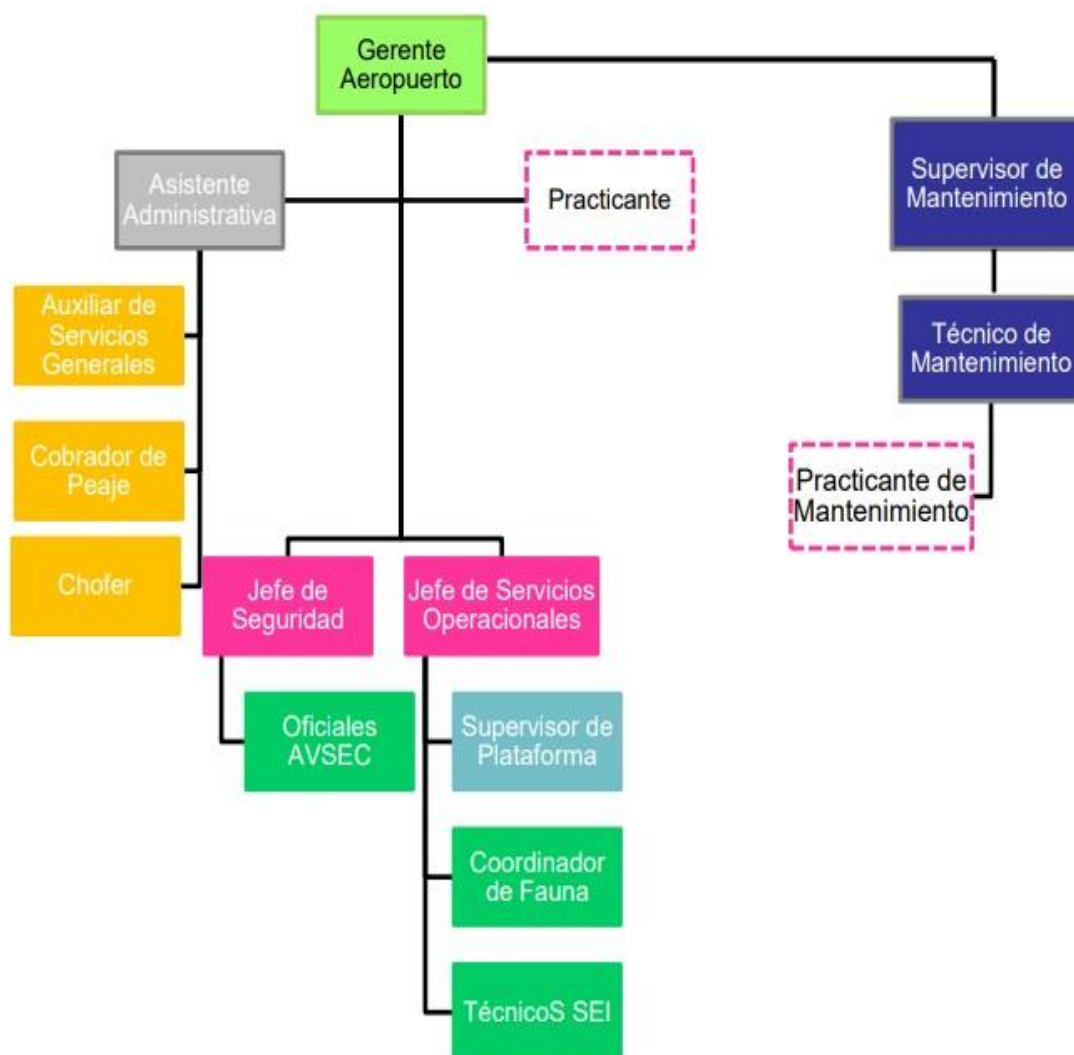


Figura 1. Organigrama de Aeropuertos del Perú  
Fuente: Aeropuertos del Perú S.A

## 1.2. Descripción general de experiencia profesional

El autor del presente trabajo de suficiencia profesional ocupó el puesto de Jefe de Servicios Operacionales en Aeropuertos del Perú S.A en las sedes aeroportuarias de Piura y Tumbes, desde el 28 de octubre de 2015 al 30 de abril del 2018, encargándose de la gestión de todos los servicios operacionales del terminal aeroportuario, dentro de los cuales destacan la gestión de mantenimiento y gestión de recursos humanos de los equipos de trabajo y áreas dentro de la organización. Parte importante de esta experiencia profesional, es el haber aplicado los conocimientos adquiridos durante la etapa de formación profesional, lo que ha conllevado a un correcto desempeño dentro de las funciones establecidas, logrando un adecuado rendimiento en la organización, mejorándose los procesos operativos.

En este caso a estudiar, el personal operativo de la organización se encontraba desmotivado, había muestras claras de un clima laboral tenso, lo que generaba una disminución importante en el rendimiento de los colaboradores, ausentismos, faltas leves y graves según el reglamento interno de trabajo, un desarrollo deficiente de actividades, etc. siendo esencial que la figura y conducta del líder reorganice las motivaciones y actitudes del grupo humano de trabajo, con la finalidad de mejorar el desempeño de cada una de las personas y por ende de la organización.

### **1.2.1. Actividad profesional desempeñada:**

El Jefe de Servicios Operacionales se encarga de gestionar y de velar por el correcto desarrollo de los servicios operacionales de un aeropuerto, dentro de los cuales se encuentran los servicios de Salvamento y Extinción de Incendios (SEI), servicios de supervisión de plataforma y rampa de atención de aeronaves, la gestión de mantenimiento de la infraestructura aeroportuaria supervisada por OSITRAN (Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público), servicios brindados por las aerolíneas, correcto desarrollo de las operaciones aeroportuarias, etc. Aeropuertos del Perú S.A es fiscalizado tanto por OSITRAN como por la DGAC (Dirección General de Aeronáutica Civil) y el objetivo de la organización es cumplir a cabalidad con los procedimientos establecidos por dichas instituciones con la finalidad de no incumplir el contrato de concesión firmado con el Estado Peruano (Ministerio de Transportes y Comunicaciones).

### **Otras funciones desempeñadas:**

- Encargado del área de Seguridad Operacional del Aeropuerto. (Safety Management System – SMS).
- Velar por la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) de cada uno de los colaboradores a su cargo.
- Gestión de Recursos Humanos de los colaboradores a cargo: validación de horas extras, evaluaciones de desempeño, reclutamiento y selección de personal ingresante a la organización, elaboración de perfil de puestos de trabajo subordinados a la jefatura.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales, dentro de los que se encuentran mantener un adecuado clima laboral, puesto que la organización mide su clima laboral con la herramienta del Great Place To Work (GPTW).

### **1.2.2. Propósito del puesto**

El Jefe de Servicios Operacionales tiene la misión de velar y garantizar el correcto desarrollo de los servicios operacionales de un aeropuerto, cumpliéndose los

estándares de seguridad exigidos por la normativa nacional e internacional, con la finalidad de brindar un nivel de servicio de calidad tanto para los usuarios internos y externos de la organización. Por los objetivos organizacionales, este puesto representa todo un reto ya que prácticamente lidera los servicios esenciales de la organización, y al cumplirse los mismos con eficiencia y eficacia, se verán reflejados en los resultados económicos de la empresa.

Al ser una posición de jefatura y directiva, es fundamental contar con las habilidades y capacidades adecuadas para poder transmitir correctamente los objetivos, la idea del negocio y la cultura organizacional hacia los colaboradores, llevar un mensaje claro y preciso, acompañado de conductas éticas y morales, que brinden la autoridad necesaria para estar al mando de un equipo de trabajo, del cual se busca un rendimiento óptimo para generar valor dentro de la empresa.

### **1.2.3. Proceso objeto del informe**

La organización en estudio, se encontraba en una etapa de madurez, y al cumplir 9 años de operaciones de administración de terminales aeroportuarios, vio conveniente -la organización- profesionalizar las jefaturas locales en los terminales aeroportuarios con la finalidad de mejorar los resultados de los procesos operacionales. De inmediato, se identificaron algunos problemas y falencias, entre las que se destacan:

- Procesos no muy bien definidos.
- Ausentismo, clima laboral complicado.
- Falta de motivación por parte de los colaboradores.
- No meritocracia.

Las falencias identificadas y descritas anteriormente, eran producto de un estilo directivo que no contemplaba a las personas como el principal valor de una organización, por ello, los colaboradores sin ninguna motivación trascendente y tan sólo por motivaciones extrínsecas (remuneración) no brindaban rastros de eficiencia y eficacia al momento de desempeñar sus funciones. Todo ello acompañado de administraciones previas no eficientes, donde no se ejecutaban correctamente los procesos operativos y administrativos, por no encontrarse claramente especificados y comunicados, dando un mensaje negativo al grupo humano de trabajo.

### **1.2.4. Resultados concretos logrados**

Al respecto, este caso muestra claramente la importancia de que las organizaciones sean lideradas por directivos que tomen en cuenta los correctos fundamentos de la Dirección de Empresas y de Gobierno de personas, por lo que fue necesario aplicar teorías acerca de las necesidades humanas, motivación y motivos, criterios en la toma de decisiones, dimensiones en la organización, poder y autoridad, y demás fundamentos que permitan incrementar el desempeño y rentabilidad de una organización.

Una vez aplicados estos fundamentos de Dirección de Empresas, el desempeño de los colaboradores fue incrementándose, el perfil del líder de la organización evidenció señales positivas dentro del grupo humano de trabajo, lo que generó ciertas condiciones que favorecieron a una mayor productividad, entre las cuales se destacan:

- Autoridad, lo que conllevó a la confianza y respeto.
- Comunicación efectiva: mensaje preciso y claro del rendimiento que esperaba la organización de cada uno de los colaboradores.
- Conducta ética dentro del negocio.
- Mejor clima laboral, respeto entre compañeros de trabajo y apoyo mutuo.

La autoridad que tiene un líder al frente de un grupo de trabajo y las relaciones de confianza entre la jefatura y colaboradores, permite que el grupo humano se motive por brindar sus mayores esfuerzos, puesto que sentirán una mayor satisfacción al desarrollar un buen rendimiento, y por ende puedan cumplir tanto sus objetivos personales como los organizacionales.

Asimismo, en este caso fue necesario aplicar teorías de empoderamiento del puesto de trabajo de cada uno de los trabajadores, realizándose reuniones y conversatorios con cada una de las áreas respectivas, comunicándoles que su rol dentro de la organización es sumamente importante, dado que cumplían funciones y roles esenciales dentro de la organización, como lo eran por ejemplo las actividades de los Técnicos SEI –Salvamento y Extinción de Incendios- al conformar la primera respuesta de emergencia en caso de un accidente de aeronave, de los Oficiales AVSEC –Seguridad de la Aviación-, al encargarse de la seguridad en el aeropuerto, o de las funciones de los supervisores de plataforma, quienes regulan y vigilan el correcto desarrollo de las operaciones en la plataforma o rampa de estacionamiento de aeronaves.

En líneas generales, los colaboradores se sintieron comprometidos con su organización y motivados, lo que conllevó a que el día a día sea significativo, mejorándose las tareas desempeñadas y dando resultados positivos a corto plazo, siendo estos, por ejemplo:

- **Disminución en el número de observaciones OSITRAN:** optimización del trabajo del supervisor de mantenimiento y del técnico de mantenimiento, evitando tiempos muertos y ejecutándose actividades de trabajo diarias, programadas y planificadas oportunamente. Asimismo, se contrató mano de obra especializada, con la finalidad de que el terminal aeroportuario brinde una imagen de edificio nuevo y sin alteraciones.
- **Disminución de la cantidad de reclamos establecidos por los usuarios del aeropuerto,** se empezó a brindar un mejor servicio al cliente, lo cual incluía un mejor trato, soluciones rápidas de algunos inconvenientes y una actitud de servicio de los colaboradores hacia el usuario del aeropuerto.

- **Mejor clima laboral, mayor compañerismo y trabajo en equipo**, lo cual fue medido con la encuesta anual del Great Place To Work. Los colaboradores se sentían más a gusto dentro de la organización.
- **Mejora continua de los procesos administrativos y operativos**, dado que cada uno de los colaboradores tenía en claro cuáles eran sus funciones dentro de la organización. Se evitaban tiempos muertos y la jornada laboral era productiva y eficiente. Por ejemplo: aumento en la recaudación en puesto de control de peaje en la playa de estacionamiento, debido a un mejor control y fiscalización por parte de las áreas comprometidas.





## Capítulo 2

### Fundamentación

#### 2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional

En el presente caso de estudio, fue determinante identificar y aplicar las siguientes teorías:

##### 2.1.1. Las necesidades humanas

Según Ferreiro y Alcázar (2017, pág. 32) las necesidades humanas se clasifican en tres grandes grupos:

- **Necesidades psico-corpóreas:** aquellas que se relacionan con el mundo material sensible, con las cosas externas a nosotros.
- **Necesidades cognoscitivas:** aquellas que se relacionan con el aumento de nuestro conocimiento operativo, con nuestro saber controlar la realidad, poder hacer cosas y conseguir lo que queremos.
- **Necesidades afectivas:** aquellas ligadas al logro de relaciones satisfactorias con otras personas, a la certidumbre de que no somos indiferentes para los demás, de que nos quieren como persona, en conclusión, es la necesidad de amar y ser amado.

Es importante y crucial que los colaboradores en la organización puedan cubrir sus necesidades afectivas, es decir que ellos se sientan queridos y valorados por los jefes de la organización. Al cubrir las necesidades afectivas, los colaboradores brindarán un mayor esfuerzo al esperado, generando el valor agregado a sus funciones dentro de la organización. Esto generó que desapareciera el ausentismo, los colaboradores evitaban las tardanzas y de haber algún inconveniente lo reportaban con claridad y sinceridad, dado que habían asumido la responsabilidad de sus funciones. Asimismo, los colaboradores tenían la percepción de que su trabajo era

vital y clave en la organización, por lo que debían de cumplir sus tareas y funciones de la mejor manera posible.

### 2.1.2. Motivación y motivos

Según Ferreiro y Alcázar (2017, pág. 73) existen tres tipos distintos de motivos:

- **Motivos extrínsecos:** se busca el interés propio, satisfacer necesidades psico-corpóreas.
- **Motivos intrínsecos:** pretenden satisfacer necesidades cognoscitivas, permitiéndole a la persona disfrutar o aprender.
- **Motivos trascendentes:** se busca servir, beneficiar a otras personas, beneficiar a la organización.

En una organización, es vital que el líder tome en cuenta las ideas de los colaboradores, para que ellos se esfuercen por ser y servir más, que no sólo tengan el Know How sino, además, el Know Why, siendo la labor del líder una labor de educar, de servir a los demás, siendo coherente entre sus acciones y sus palabras, repercutiendo así en el desempeño de sus colaboradores.

Según Pérez López (1998, pág. 31) el proceso de comunicación “busca transmitir la información necesaria a los distintos puestos o funciones del sistema productivo para que, de la acción conjunta, resulte el logro de las metas operativas”, por ello para mejorar los procesos operacionales que se encontraron deficientes al inicio de este caso, fue importante comunicar a los grupos de trabajo las tareas a ejecutar que benefician a la organización, estando la organización siempre por delante y encima de cada uno, indirectamente se buscaba contar con motivaciones trascendentes, puesto que al mejorar en el trato al cliente, al contar con una actitud de servicio, y al complementar un mejor trabajo en equipo, se generaban resultados a niveles organizaciones eficientes y rentables.

### 2.1.3. Criterio en la toma de decisiones

Para mejorar los procesos operacionales dentro de la organización fue necesario que el Jefe de Servicios Operacionales tome decisiones consistentes, las cuales generaron cambios positivos en las actitudes y en el desempeño de los colaboradores. Por ejemplo: si había que ejecutar medidas drásticas, como suspensiones laborales sin goce de haber, se ejecutaban, dado que las faltas graves no podían ser pasadas por alto, puesto que, de hacerlo, le restaban autoridad al líder de la organización.

Estas decisiones consistentes van de la mano de la ética del negocio impartida por el líder de la organización. Según Ferreiro y Alcázar (2017, pág. 91) “un directivo que no valora la consistencia de su trabajo, que carece de sensibilidad para

ponerse en el lugar de las personas a las que dirige, deteriora el clima laboral y la lealtad de sus subordinados “. Por ello la importancia de comunicar que los colaboradores actúen por motivos trascendentes, pues estos motivos son los que protegen la consistencia e influyen directamente en la calidad motivacional de una persona.

Asimismo, las decisiones que ejecuta un directivo en el día a día, generan un mensaje clave en el desempeño del equipo de trabajo, pues si las decisiones son de calidad, el colaborador sentirá que el líder de la organización tiene clara la visión y misión de la empresa, donde no existen dudas ni titubeos, y que se trabaja en equipo para lograr los objetivos de la organización. Cuando un líder duda, no tiene capacidad de decisión, cuando no ejerce correctamente su poder y autoridad, no logra motivar a sus colaboradores, dado que no se transmite la confianza ni la fortaleza con la que debe contar todo directivo.

#### **2.1.4. Cómo mejorar la calidad motivacional**

Según Ferreiro y Alcázar (2017, pág. 124) el objetivo al que debe apuntar todo directivo es facilitar que se desarrolle la motivación racional por motivos trascendentes en sus colaboradores, para así lograr el crecimiento de la empresa. Esto puede lograrse fomentando los motivos trascendentes, con enseñanzas por parte del líder de la organización y con el ejemplo.

Para Pérez López la calidad motivacional de una persona viene determinada por la sensibilidad que esa persona tiene para ser movida por cada uno de aquellos tipos de motivos. Incluso en nuestro modo ordinario de expresarnos se suele decir que una persona es “muy humana” cuando juzgamos que tiene muy en cuenta lo que les ocurre a otras personas y está siempre dispuesta a ayudarlas –lo que implica que en su motivación pesan mucho los motivos trascendentes- (1998, pág. 88).

#### **2.1.5. Dimensiones de la organización**

Según Ferreiro y Alcázar (2017, pág. 131) son tres las dimensiones de una organización:

- **Eficacia:** Pérez López la define como la capacidad de operar a través de la satisfacción de los motivos extrínsecos de las personas que participan en la empresa, permitiendo la continuidad en el tiempo. Esto sólo se logra generando riqueza material.
- **Atractividad:** Según Ferreiro y Alcázar (2017, pág. 138) se define como la capacidad de la empresa para operar a través de la satisfacción de los motivos internos (motivos intrínsecos y trascendentes) de las personas que participan en ella. Esto es importante dado que a mayor atractividad, menor necesidad de incentivos para motivar.

- **Unidad:** Según Ferreiro y Alcázar (2017, pág. 148) es la capacidad de la organización para satisfacer los motivos trascendentes de las personas que participan en ella, sus necesidades afectivas. Una medida de esto es la confianza mutua entre los miembros de la empresa y su identificación con los fines y los modos de operar de la empresa.

### 2.1.6. Poder y autoridad:

Según Pérez López (1998, pág. 129) “por poder se entiende la capacidad de influir en los comportamientos de las personas, la capacidad de influir en cada uno de los distintos tipos de motivos, que son los que, en definitiva, determinan dichos comportamientos”.

En cuanto a las teorías del Poder dentro de una organización, tenemos el poder coactivo, cuando el líder tiene la capacidad de influir en la conducta de otros apelando a sus motivos extrínsecos, y el poder persuasivo, cuando se tiene la capacidad de influir en la conducta de otros apelando a sus motivos intrínsecos.

Para Pérez López “al referirnos al poder afectivo utilizaremos el concepto de autoridad. En definitiva, una persona confiere autoridad a otra en la medida en que confía en que lo que ésta decida es mejor que lo que ella misma podría decidir, aunque no sepa por qué es mejor” (1998, pág. 131).

Según Ferreiro y Alcázar un aspecto fundamental a tener en cuenta desde el principio es que la autoridad es otorgada informalmente por los subordinados y colegas, mientras que el poder coactivo es asignado formalmente desde niveles superiores. El poder coactivo va unido al cargo, la autoridad va asociada a la persona que lo ocupa (2017, pág. 197).

## 2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.

En el presente caso de estudio, como ya se ha comentado en los párrafos anteriores, era evidente la necesidad de aplicar las teorías de gobierno de personas y de dirección de empresas, con la finalidad de establecer las metodologías y estrategias necesarias para motivar e incentivar al grupo humano de trabajo, generándose mejores condiciones laborales para su productividad y eficiencia dentro de la organización.

Entre las principales acciones tomadas tenemos:

- **Empoderamiento de cada uno de los puestos de trabajo presentes en la organización.**

A través del desarrollo de conversatorios, charlas de inducción y capacitación, intercambios de información y comunicación, en los cuales se tomaban en cuenta las sugerencias y opiniones de todos los colaboradores, que eran consideradas como oportunidades de mejora dentro de la gestión aeroportuaria.

- **Cumplimiento estricto del reglamento interno de trabajo (RIT)**, con la finalidad de establecer las reglas y normas de convivencia dentro del ámbito laboral. Se transmitió a los colaboradores una comunicación clara, concisa y veraz, donde cada uno es responsable de sus actos y de actuar de una forma incorrecta, va a ser sancionado de acuerdo al reglamento interno de trabajo, siendo esta una señal del correcto uso del poder y autoridad, generando mensajes positivos hacia el grupo de trabajo.
- **Reconocimiento a los trabajadores más destacados**, con la finalidad de motivarlos a que continúen ejerciendo sus labores de la mejor manera posible, y de cierto modo, hacer sentir a los trabajadores más destacados, importantes dentro de la organización, en la cual su trabajo arduo es reconocido y tenido en cuenta, motivándolo hacia futuros objetivos y metas.
- **Capacitaciones semanales por áreas de trabajo**, con la finalidad de fijar y establecer correctamente las funciones de cada área de trabajo, ejecutándose las mismas según los manuales de operaciones de cada área, permitiendo ello, aclarar dudas respecto a procedimientos operacionales, resolviendo consultas y encontrando oportunidades de mejora a futuro. Con una sociedad altamente variable y cambiante en la actualidad, donde el tiempo se acorta por la diversidad de actividades tanto laborales como personales, cuando el vivir día a día se forja cada vez más complicado, las organizaciones deben estar preparadas para brindarles a sus colaboradores el soporte necesario, de manera tal, que éstos se sientan cómodos y a gusto, motivados para ejercer sus funciones, generándose una fidelidad hacia la organización.

La fidelidad hacia la organización es muy importante actualmente, dado que al presentarse alta rotación de personal, las empresas incurren en altos costos de transición e inducción entre un colaborador a otro, sumado a esto, la falta de experiencia de los colaboradores ingresantes en el rubro, el no contar con el know how y expertise necesaria para el desenvolvimiento en el puesto, ocasiona muchas veces que los objetivos organizacionales no se cumplan a cabalidad, siendo una de las causas de la alta rotación, el no considerar a los grupos de trabajo como piezas clave y fundamentales.

Cuando se empezó a poner en práctica cada una de las teorías comentadas en los párrafos anteriores, fue notable el cambio de actitud, comportamiento y conducta de los colaboradores, generándose cambios positivos a corto plazo dentro de la organización.

La metodología de trabajo en equipo fue utilizada en este caso para mejorar los procesos operacionales, se comprendió que la sumatoria de esfuerzos, conocimientos y de criterios generaban mejores resultados, produciéndose una unidad dentro de la organización.



## Conclusiones

- Este caso ha servido para demostrar la importancia de valorar a los grupos humanos de trabajo como la pieza clave y fundamental dentro de una organización, quienes con su trabajo y esfuerzo generan el valor agregado de la razón de ser de la empresa, generando resultados acordes a los objetivos organizacionales. Para lograr ello, el líder de la organización debe reconocer el esfuerzo de sus colaboradores, hacerlos partícipes de la gestión organizacional teniendo en cuenta sus opiniones y recomendaciones, aplicar la meritocracia en las oportunidades de ascenso y comunicando la importancia de sus funciones para el desempeño de la organización.
- Las organizaciones que obtienen mejores resultados en la actualidad, son aquellas que cuentan con líderes en el mando, quienes educan a sus colaboradores, con su trabajo y ejemplo, siendo coherentes entre los objetivos planteados por la organización y sus acciones. En el presente caso, fue fundamental que las actitudes y conductas del líder de la organización coincidieran con la ética del negocio que exigía el puesto de Jefatura de Servicios Operacionales en la organización, siendo esto un mensaje claro y directo hacia todos los colaboradores, como por ejemplo al momento de tomarse decisiones drásticas, teniendo en cuenta el Reglamento Interno de Trabajo (RIT), al evidenciarse alguna falta grave cometida por algún colaborador, perjudicando así la consecución de los objetivos organizacionales.
- Los colaboradores reconocen la figura de un líder, siendo esto demostrado con el buen desempeño de su grupo de trabajo. Asimismo, los colaboradores abiertamente y basados en la relación de confianza con su jefatura, hacen sentir y saber a su líder la correcta gestión organizacional que se lleva a cabo. Una comunicación fluida entre la jefatura y sus colaboradores, permitió entre otras cosas, afianzar lazos de confianza y de reconocimiento mutuo, pudiéndose reconocer en las constantes reuniones de trabajo y capacitaciones brindadas, las mejoras en la gestión organizacional, compartiendo oportunidades de mejora para todo el equipo de trabajo.
- Cada una de las personas que conforman una organización es un mundo distinto, por lo que el perfil de un directivo, debe comprender las capacidades y habilidades, que le permitan crear la empatía suficiente con sus colaboradores, de manera que pueda conocerlos y a partir de ahí, encontrar la forma de motivarlos con la finalidad de obtener buenos resultados para la organización. En cada una de las reuniones de

trabajo, donde la comunicación es directa y fluida, van creándose lazos de confianza con cada uno de los colaboradores, donde una reunión de trabajo, puede terminar convirtiéndose en una reunión informal, pudiendo tocarse diversidad de temas cotidianos, en el que se comparten experiencias y vivencias personales y familiares, conociendo la personalidad y el mundo familiar de cada uno de los integrantes de una organización

- Las organizaciones deben preocuparse por la calidad motivacional de las personas que conforman su organización, por ello es fundamental establecer un filtro adecuado al momento de encontrarse frente a un proceso de reclutamiento y selección de personal, siendo la etapa de la entrevista, una fase clave para conocer en primer instancia a la persona que está optando por un puesto de trabajo, y analizar su personalidad, actitudes y consultarle por el tipo de motivaciones que lo están llevando a postular a la empresa. En este caso de estudio, una de las funciones del Jefe de Servicios Operacionales fue la gestión de Recursos Humanos, y en ella, una participación activa en las etapas de reclutamiento y selección de personal ingresante.



## **Recomendaciones**

- Todo directivo debe preocuparse por crear lazos de confianza con sus subordinados, con esta finalidad es recomendable que dentro del ámbito laboral se tengan momentos de conversación personal con cada uno de los colaboradores, a fin de conocer sus expectativas, sus proyecciones personales, su situación familiar, y de esa forma monitorear mejor su trabajo. Sumadas a estas reuniones, podrían organizarse jornadas de integración, que permitan desconectarse un momento del ritmo laboral y se estrechen vínculos personales y de amistad entre el grupo de trabajo de una organización.
- La comunicación en una organización es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales propuestos. Con una adecuada comunicación, se puede transmitir la cultura organizacional, los objetivos propuestos, lo que se espera en cuanto a desempeño de cada colaborador, de tal forma que el mensaje en todas las líneas de la organización sea claro, conciso y preciso. Para ello se recomienda ejecutar reuniones quincenales con las diversas áreas, para elaborar una planificación de trabajo semanal, estableciéndose objetivos semanales, con intercambios de información, que permitan fijar oportunidades de mejora con la finalidad de contribuir a la gestión organizacional.
- Los puestos directivos en una organización deben cumplir con un perfil profesional calificado, de manera que marque la diferencia al momento de liderar la organización y transmita mensajes positivos hacia sus colaboradores, los cuales se transformen en un correcto desempeño de sus funciones. Por ello es recomendable que toda organización contrate para sus puestos directivos (supervisores, jefaturas, gerencias) a personal profesional y calificado, que cuenten con la capacidad y habilidad de gestionar con grupos de trabajo, permitiendo así aplicar estrategias que permitan lograr los objetivos organizacionales, siendo una de ellas, el tener en cuenta los fundamentos de dirección de empresas y de gobierno de personas que se han tocado en este caso de estudio.



## **Bibliografía**

Aeropuertos del Perú . (26 de Agosto de 2018). *AEROPUERTOS DEL PERU*. Obtenido de [www.adp.com.pe](http://www.adp.com.pe)

Ferreiro y Alcazar. (2017). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima.

Pérez López. (1998). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Piura.