



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Importancia de los factores extrínsecos en la motivación de los trabajadores

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

Javier Francisco Vega Mendoza

Revisor(es):
Mgtr. José Antonio Arámbulo Vega

Piura, mayo de 2019

A Dios y a la Virgen María quienes me han dado la oportunidad de vivir una experiencia maravillosa, por guiarme y cuidarme en cada paso.

A mis queridos Padres Roberto y Bertha a quienes me han enseñado a enfrentar las adversidades sin perder nunca la dignidad y seguir adelante, a mi amada Esposa María de los Ángeles, quien siempre me ha apoyado en todo y su amor es mi principal motivación para lograr mis objetivos, y a todos los que han estado conmigo en este camino dándome su apoyo y cariño.

Prefacio

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional se titula “Importancia de los factores extrínsecos en la motivación de los trabajadores”. Consiste en examinar la motivación extrínseca y los distintos factores que la componen, así como la repercusión que esta tiene sobre el desempeño de las funciones de los trabajadores dentro de la empresa.

Este trabajo se desarrolló en una aerolínea, empresa donde desempeñé mis funciones laborales durante más de seis años y pude desarrollar este tema. En la aerolínea se notó que después de una serie de cambios en la organización general de la empresa, así como también una vez implantada una nueva política de ahorro y gestión de costos, se redujeron en gran medida los beneficios que gozaban los trabajadores, generando una ola de descontento e insatisfacción en ellos, lo cual repercutía directamente en los resultados mensuales de la estación de trabajo.

Toda esta situación generó que se tenga que buscar algún tipo de solución con los limitados recursos con los que se contaban y fue ahí donde se desarrolló y puso en práctica una nueva política de gestión interna con el objetivo de mejorar la motivación de los trabajadores, mediante la gestión de los factores extrínsecos.

La principal motivación que llevó a realizar este trabajo es la necesidad de conocer que, mediante una buena gestión de los factores extrínsecos, se pueden lograr grandes resultados. La mayoría de los estudios limitan a la motivación extrínseca a una relación Premio/Castigo según el desempeño logrado, pero con una adecuada gestión, se puede recuperar el buen desempeño del trabajador. Por eso, este trabajo pretende analizar las bases teóricas y aplicar a la realidad de la empresa un plan de gestión que consiga resultados.

Para finalizar, a través de estas líneas, agradezco al Prof. Antonio Arámbulo por su valiosa asesoría y preocupación constante durante el desarrollo de este trabajo. A mis padres y esposa quienes siempre han estado cuando los he necesitado y me impulsaron a llegar hasta aquí.



Resumen Analítico-Informativo

Importancia de los factores extrínsecos en la motivación de los trabajadores

Javier Francisco Vega Mendoza

Revisor(es): Mgtr. José Antonio Arámbulo Vega

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciado en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, Mayo de 2019

Palabras claves: Motivación, Factores extrínsecos, Clima laboral, Gestión de personal, Satisfacción de los trabajadores.

Introducción: Debido a los cambios en las políticas de la empresa, los trabajadores han bajado su rendimiento laboral, no aceptan nuevas funciones y no se esfuerzan por alcanzar las metas debido a la falta de motivación en ellos.

Metodología: Inicialmente se identificó la causa raíz del problema: falta de motivación en los trabajadores. Posteriormente, se analizó el tipo de motivación en el que se enfocaría el plan de acción, siendo elegida la motivación extrínseca, la cual se podía mejorar mediante el correcto uso de los factores extrínsecos ósea los factores externos. Finalmente, se gestionó un programa de incentivos que no sólo se base en ofrecer recompensas de carácter económico o en castigar a los trabajadores ante el bajo rendimiento. El programa se enfocó en la satisfacción del trabajador dentro de la estación, para que se sienta valorado y darle a entender que su buen rendimiento le brindará beneficios y mejoras en su puesto de trabajo. Se brindó un programa de incentivos por cumplimiento de métricas, mejoras en las condiciones laborales durante las operaciones irregulares, mejora en el clima laboral, flexibilidad ante los errores de los trabajadores y capacitación para el personal de seguridad y servicios.

Resultados: Se pudo lograr que los trabajadores aceptaran las funciones nuevas, el personal trabaja de manera más eficiente y se empezaron a alcanzar las metas establecidas. Se obtuvieron mejor en el clima laboral y el grado de satisfacción de los trabajadores aumentó. Se logró que el personal de seguridad y servicios esté mejor capacitado y brinde apoyo de manera proactiva

Conclusiones: Después de analizar la problemática que se presentaba en la estación y aplicar el plan de acción, se concluye: Los trabajadores siempre buscan su satisfacción en la empresa y si se ignora esto puede acarrear consecuencias negativas para la empresa. Hay que escuchar a los trabajadores para tener conocimiento de sus necesidades. Con el uso de los factores extrínsecos se busca mejorar, en lo posible, el nivel de satisfacción en los trabajadores. Mediante una buena gestión de los factores extrínsecos se pueden obtener grandes resultados en la motivación personal de cada trabajador y también en el clima laboral.

Fecha de elaboración del resumen: 07 de junio de 2019

Analytical-Informative Summary

Importance of extrinsic factors in the motivation of workers

Javier Francisco Vega Mendoza

Advisor: Mgtr. José Antonio Arámbulo Vega

Professional Sufficiency Work.

Bachelor of Business Administration

Universidad de Piura. Faculty of Economics and Business

Piura, May 2019

Keywords: Motivation, extrinsic factors, labor climate, personnel management, worker satisfaction.

Introduction: Due to changes in company policies, workers have lowered their work performance, do not accept new functions and do not strive to achieve the goals due to lack of motivation in them.

Methodology: Initially the root cause of the problem was identified: motivation deficit in the workers. Subsequently, the type of motivation on which the action plan would focus was analyzed, with extrinsic motivation being chosen, which could be improved by the correct use of extrinsic factors or external factors. Finally, an incentive program was managed that was not only based on offering economic rewards or punishing workers in the face of low performance. The program focused on worker satisfaction within the station, to feel valued and to understand that their good performance will provide benefits and improvements in their job. An incentive program was provided for compliance with metrics, improvements in working conditions during irregular operations, improvement in the working environment, flexibility in the face of workers' mistakes and training for security personnel and services.

Results: It was possible to get the workers to accept the new functions, the staff works more efficiently and they began to reach the established goals. They were better obtained in the work environment and the degree of satisfaction of the workers increased. The security and services staff were better trained and proactively supported.

Conclusions: After analyzing the problems that arose in the station and applying the action plan, it is concluded: Workers always seek their satisfaction in the company and if this is ignored this can have negative consequences for the company. You have to listen to workers to be aware of their needs. The use of extrinsic factors seeks to improve, as far as possible, the level of satisfaction of the workers. Through good management of extrinsic factors can obtain great results in the personal motivation of each worker and also in the work environment.

Summary date: June 7, 2019

Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo 1 Aspectos generales	3
1.1. Descripción de la empresa	3
1.2. Descripción de la experiencia laboral	3
1.3. Actividad profesional desempeñada	4
1.4. Propósito del puesto	7
1.5. Producto o proceso que es objeto del informe	7
1.6. Resultados concretos logrados	8
Capítulo 2 Aspectos teóricos	9
2.1. Conceptos básicos	9
2.2. Motivación extrínseca y su efecto en los trabajadores	11
2.3. Riesgos del uso de la motivación extrínseca.....	11
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias	15
3.1. Situación de la empresa.....	15
3.2. Problemas en la estación Piura.....	17
3.3. Raíz del problema	18
3.4. Enfoque de la solución	20
3.5. Aplicación de las alternativas de solución	21
3.6. Resultados obtenidos y experiencia lograda	22

Conclusiones	23
Recomendaciones	25
Referencias bibliográficas.....	27



Introducción

La motivación es el impulso que utilizan las personas para realizar alguna tarea o alcanzar un objetivo, por ello es un factor importante en el desarrollo y rendimiento de una empresa debido a que puede potenciar el desempeño del trabajo de los colaboradores logrando alcanzar las metas propuestas. La motivación puede convertirse en una herramienta muy beneficiosa para la empresa cuando se utiliza correctamente. Sin embargo, si se deja de lado o se utiliza de manera incorrecta, puede generar grandes problemas en la empresa debido a que el rendimiento de los trabajadores disminuirá, generando malos resultados que impedirán alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Existen varios tipos de motivación, cada una con distintas características y efectos sobre las personas, siendo la motivación extrínseca una de las más prácticas, pero a su vez una de las más riesgosas. Por ello, es necesario el estudio de este tema y de sus elementos, su influencia en las empresas como clave para mejorar el clima laboral, las ventajas y desventajas de su uso.

Este trabajo está conformado por tres capítulos, iniciando en el Capítulo 1 dónde se hace una breve descripción de la empresa y sus funciones. Cabe destacar que, debido a la política de privacidad y protección de datos de la empresa, no es posible mencionar datos específicos, el nombre de la empresa, misión y visión, etc. Posteriormente, se detalla la experiencia profesional y se establece el objeto de este informe. En el Capítulo 2, se describe y fundamenta el informe mediante una base teórica y se detalla la metodología empleada. Por último, en el Capítulo 3 se detalla a fondo la problemática, la causa raíz, los aportes brindados para lograr una solución y los resultados obtenidos. Finalmente, se detallan las conclusiones y recomendaciones en base a la experiencia obtenida.

Capítulo 1

Aspectos generales

1.1. Descripción de la empresa

En primer lugar, se debe aclarar que, debido a las políticas de privacidad y seguridad en la información de la empresa, no se autorizó el uso de su nombre ni de la información de carácter confidencial. La empresa es una aerolínea cuyo giro de negocio es el transporte de pasajeros y carga de manera regular. Está clasificada como una aerolínea de gran escala, al tener la capacidad de realizar vuelos de larga duración o gran densidad entre los principales aeropuertos internacionales del mundo.

Una de las características principales de su flota es que está compuesta por aeronaves de gran capacidad, provenientes de las principales marcas de fabricantes en el mercado y su amplia red de rutas, cubriendo rutas nacionales como también rutas internacionales. Esta aerolínea pertenece a una de las redes más importantes a nivel mundial. Su cobertura abarca todo Sudamérica, Centroamérica, Norteamérica y Europa.

1.2. Descripción de la experiencia laboral

Desempeñarse en el rubro de la aviación es un trabajo muy dinámico con constantes cambios y mejoras. La cantidad de áreas es muy extensa, cubriendo todos los aspectos que la empresa requiere, existiendo tres áreas principales: Área de Administración, Área de Ventas y el Área de Operaciones; estas se dividen en áreas más pequeñas y especializadas. El área administrativa cubre gran parte de las funciones de la empresa, donde podemos encontrar el área de finanzas, recursos humanos, marketing, planificación estratégica, etc. El área de ventas es la encargada de la venta de tiquetes

aéreos y convenios corporativos. Finalmente, el área de operaciones está conformada por las áreas de tripulación, mantenimiento, tráfico aeroportuario, seguridad, etc.

El autor desempeñó sus funciones en el área de operaciones, dentro del área de Tráfico Aeroportuario, perteneciendo a la Estación PIU. Inicialmente el cargo asignado fue el de Agente de servicio al pasajero, posteriormente se fueron asignando cargos adicionales y a su vez nuevas funciones, como por ejemplo: agente de operaciones, agente de equipajes, agente de ventas y finalmente agente SGC¹ de la estación.

1.3. Actividad profesional desempeñada

El cargo de Agente de Servicio al Cliente, comúnmente llamado “Agente de Tráfico”, es una función muy amplia, donde se realizan las funciones de servicio al cliente como a su vez funciones operativas y administrativas, las cuales se detallan a continuación:

- **Atención al cliente:** Encargado de atención a los pasajeros previa la llegada del vuelo, ofreciéndoles ayuda durante el proceso de *Check In*², guiándolos a las salas de abordaje y atendiendo los reclamos de los clientes.
- **Check In de pasajeros:** Ingreso y aceptación de pasajeros junto a su equipaje en el sistema de vuelo, brindar asistencia a los pasajeros con requerimientos especiales, solucionar problemas e inconvenientes que sufran los pasajeros y brindar servicios adicionales de la empresa como la venta de ascensos de categoría, equipaje extra, etc.
- **Sala de embarque:** Manejo y control del vuelo a su llegada al aeropuerto, coordinar el embarque de los pasajeros, brindar asistencia a los pasajeros que lo requieran y realizar el cierre del vuelo.
- **Recepción del vuelo:** Coordinar con el proveedor de servicios aeroportuarios TALMA la recepción y atención del vuelo, brindar apoyo a los pasajeros durante el desembarque del vuelo en el aeropuerto, resolver los inconvenientes que puedan tener, brindar asistencia a los pasajeros con requerimientos especiales y coordinar la entrega y recepción del equipaje.

¹ Agente SCG: Agente de Sistema de Gestión y Calidad, función que se hace cargo de las auditorías internas y evalúa el desempeño de la Estación y sus colaboradores.

² Check in: Ingreso y aceptación de pasajeros y sus equipajes.

- **Funciones administrativas:** Generar el reporte de pasajeros embarcados, realizar el archivo de vuelo, reportar incidencias y atender solicitudes posteriores a la salida del vuelo.

Una vez concluido el primer año en la empresa, al autor se le asignaron dos funciones nuevas: Agente de Equipajes y Agente de Operaciones; si bien ahora se realizaban tres funciones, estas eran rotativas y se asignaban durante el “*briefing*”³ antes del inicio de la apertura del vuelo. El cargo de Agente de Operaciones, consistía en el cumplimiento de las siguientes funciones:

- **Recepción de documentación del vuelo:** Recibir el plan de vuelo, las instrucciones de cargado, listado de la tripulación y detalle del contenido de carga en las bodegas a la salida del vuelo en Lima, por parte del despachador de vuelos. Brindar el plan de vuelo a la torre de control para poder autorizar la salida del vuelo y su llegada al aeropuerto.
- **Cierre de vuelo:** Generar el cierre del vuelo, indicando la cantidad de pasajeros y equipajes registrados en el sistema al despachador de vuelo.
- **Funciones administrativas:** Generar archivo del reporte de cierre de vuelo y enviar el detalle del cargado de las bodegas de la aeronave al despachador. Reportar incidencias y atender solicitudes posteriores a la salida del vuelo.

Posteriormente, le fue asignado el cargo de Agente de Equipajes, el cual consistía en las siguientes funciones:

- **Atención al cliente:** Encargado de atención a los pasajeros al momento de la recepción de los equipajes, posterior a la llegada del vuelo, revisando que no haya incidencias durante este proceso.
- **Recepción de reclamos:** Atender los reclamos de los clientes cuando ocurren incidencias como daños, saqueos o demoras en la entrega de las maletas. Se brinda el

³ *Briefing*: Reunión inicial con todo el personal involucrado en la operación, donde se asignan funciones y brindan instrucciones.

formulario de incidencias con equipajes al pasajero y se busca brindar soluciones y compensaciones.

- **Administración de casos:** Administrar y controlar el ingreso de los casos de equipajes⁴ al sistema de la aerolínea, coordinar la entrega del equipaje demorado, otorgando compensaciones a los clientes afectados. Controlar el cierre de los casos de equipajes.
- **Capacitación al personal:** Brindar entrenamiento al resto del personal de la aerolínea respecto a las actualizaciones y cambios en los procesos de la toma e ingreso de casos de equipajes.

Durante el tercer año en la empresa, debido a la salida de algunos miembros del personal de la aerolínea, el autor recibió el cargo de Agente de Ventas, el cual consistía en las siguientes funciones:

- **Venta de pasajes y servicios aeroportuarios:** Venta de boletos aéreos en el aeropuerto y cobro de los servicios extra adquiridos por los pasajeros.
- **Cuadre de ventas:** Generar el reporte de ventas diario y coordinar el envío de las remesas con dinero a PROSEGUR.

Finalmente, en el cuarto año desde el ingreso a la empresa, se le asignó el cargo de Agente SCG de la estación. Este cargo constaba de muchas funciones, las cuales no estaban bien definidas y al contrario de los otros cargos previamente asignados, estas funciones no se encontraban redactadas en ningún manual de procedimientos.

Las funciones propias del cargo consistían básicamente en evaluación, corrección, control y mejora de todos los procesos y procedimientos que se realicen previo, durante y posterior a la operación aeroportuaria; todo esto con el fin de brindar un servicio de calidad al cliente. Así mismo, este cargo tenía la función del manejo de las auditorías internas de la empresa y auditorías por parte de las autoridades reguladoras externas.

⁴ Casos de equipajes: Reclamos por incidencias con el equipaje de los pasajeros como demoras o saqueos.

1.4. Propósito del puesto

Cada cargo que era asignado tenía sus objetivos propios y generales, significando cada uno un reto distinto, si bien todos los cargos tienen como objetivo general el óptimo desarrollo de la operación aérea, cada uno tiene sus propias metas e indicadores.

Inicialmente, el cargo de Agente de Servicio al Cliente, tiene como objetivo la atención a los pasajeros en mostradores, salas de embarque y al arribo del vuelo, el óptimo desarrollo de la operación aeroportuaria y la satisfacción del cliente.

Pasados los años, al autor se le asignaron cargos adicionales de manera interna, siendo el cargo de Agente SGC el reto más importante que tuvo que afrontar, dado que este cargo era algo totalmente nuevo en la empresa y no existían muchas ayudas, como manuales o procedimientos, para poder llevar a cabo esta gestión. Este cargo tenía como objetivo asegurar la calidad de los procesos y procedimientos para poder brindar una experiencia de calidad a los clientes, enfocándose en el servicio y en el correcto desempeño de las funciones realizadas por parte de todos los colaboradores, tantos de la aerolínea como proveedores, implicados en la operación.

1.5. Producto o proceso que es objeto del informe

El proceso objeto del presente informe es: Importancia de los factores extrínsecos en la motivación de los trabajadores. Durante esta experiencia dentro de la empresa, se cumplió con el desarrollo de múltiples cargos, por lo que el autor pudo observar que si bien las funciones eran rotativas en base al personal presente en la operación, los trabajadores no querían asumir nuevos retos que les implicara un esfuerzo adicional; todo esto se debía a la falta de motivación de los trabajadores, quienes se limitaban a cumplir sus funciones ordinarias, pero no se esforzaban para alcanzar las metas y objetivos adicionales.

Dada esta situación se buscaron soluciones en el manejo de las áreas, sin embargo, esto tampoco generó grandes resultados, por lo que se tuvo que indagar más a fondo la situación en la que se encontraban los miembros del equipo de trabajo para poder descubrir los motivos de su comportamiento. Esta búsqueda dio como resultado el descubrimiento de la carencia motivacional que padecían los trabajadores, donde los factores extrínsecos jugaban un papel clave en su motivación, eran los que más repercutían en el comportamiento de todo el equipo.

Este informe tiene como objetivo explicar que un buen manejo y gestión de los factores extrínsecos permite una mejora en el clima laboral y en la motivación del personal, logrando así que estos generen mejores resultados. Se detallarán las medidas en la gestión utilizadas para poder lograr una nueva política interna en la estación con el fin de lograr una mejora en la motivación extrínseca. También se mostrarán las distintas reacciones por parte del personal ante la implantación de esta nueva política.

1.6. Resultados concretos logrados

Una vez establecida esta nueva política en la gestión interna de la estación, se pudo apreciar los siguientes resultados:

En primer lugar, se pudo reorganizar la estructura interna de las áreas en la estación, debido a que los trabajadores asumieron las funciones nuevas que en un inicio rechazaban, cada área tenía un encargado y un agente de apoyo. En segundo lugar, el personal cumplía sus funciones de manera más eficiente, logrando alcanzar los objetivos asignados; adicionalmente, esto generó que el índice de fallas en la operación disminuya significativamente, lo cual finalmente repercutió positivamente en las métricas mensuales de la estación.

El clima laboral mejoró y los trabajadores se sentían más a gusto en su trabajo. El nivel de estrés en los trabajadores disminuyó, generando a su vez que los conflictos entre los trabajadores casi desaparecieran. El personal de seguridad brinda apoyo de manera proactiva, incluso realizando funciones que normalmente no hacían, al no estar estipuladas en su contrato laboral.

Capítulo 2

Aspectos teóricos

2.1. Conceptos básicos

Para poder explicar el desarrollo de las medidas utilizadas con el fin de solucionar el problema presente en la empresa, se presenta a continuación los conceptos teóricos y la aplicación de estos a la realidad en la que se encontraba sumida la empresa, afectando al comportamiento de sus trabajadores y repercutiendo en los resultados finales.

En primer lugar, cabe resaltar que todas las personas son distintas ya que todos tienen sus propias necesidades y metas por alcanzar; así mismo al ser cada persona diferente entre sí, cada uno tiene su propio grado de satisfacción personal al realizar su trabajo. Este actuar es influenciado por la motivación del individuo, la cual es “el impulso a actuar para lograr satisfacciones” (Ferreiro & Alcázar, 2002).

Hay que destacar que existe una diferencia entre los conceptos de motivación y motivos, “siendo el motivo la realidad en cuanto se prevé que proporcionará una satisfacción y la motivación es el impulso interno a actuar para alcanzar un motivo” (Pérez López, 1988).

Segundo, se debe entender que las personas son afectadas por distintos tipos de motivación, las cuales los impulsan a buscar resultados, para los coautores Ferreiro & Alcázar (2002) existen tres tipos de motivación: motivación intrínsecos, motivación extrínsecos y motivación trascendente.

- **Motivación Intrínseca:** Proviene desde el interior de la persona, está fundamentada en aspectos característicos de la propia actividad, se refiere a la realización de acciones por la mera satisfacción de hacerlas sin necesidad de ningún incentivo externo.
- **Motivación Extrínseca:** Proviene de factores externos, se refiere a las recompensas o incentivos independientes de la propia actividad que el individuo realiza para conseguirlos, donde el control depende de las personas o eventos externos al sujeto que realiza la actividad.
- **Motivación Trascendente:** Es aquella que motiva a formar parte de algo, a implicarse con la misión de la empresa. Esta motivación no es egoísta ya que busca los intereses del equipo, los intereses individuales pasan a un segundo plano y lo que importa es lo que más conviene a la organización y contribuir al máximo y de acuerdo a las posibilidades de cada uno.

Los coautores agregan, en la realidad es difícil discernir con claridad si sólo nos encontramos ante una motivación intrínseca o extrínseca, ya que habitualmente se ven **entremezcladas**; ya que podemos sentir un claro interés personal intrínseco y a la vez nuestra conducta se puede ver reforzada por factores extrínsecos. La suma de estos motivos es lo que determina el modo de actuar de las personas, donde la calidad motivacional viene determinada por el peso que la persona le da a cada una.

Una vez aclarados estos conceptos, se debe entender que, si bien existen distintos tipos de motivación, estos se presentan en las empresas en base a la política y cultura de esta. El autor Douglas McGregor (1960) explica que, en varias ocasiones, es la empresa la que de una forma u otra brinda un determinado tipo de motivación a sus trabajadores, basada en su modelo de negocio, por ejemplo, una empresa enfocada netamente en los resultados muchas veces será demasiado exigente con el desempeño de sus trabajadores, motivándolos netamente con incentivos económicos, ante esta situación el trabajador solo verá a la empresa como un simple medio para poder obtener un beneficio económico y sus funciones será percibidas como un acto obligatorio y tedioso para lograr un fin.

2.2. Motivación extrínseca y su efecto en los trabajadores

Según el autor Douglas McGregor (1960), en su Teoría X, por lo general, cuando se hace referencia a la motivación extrínseca se suele limitarla a la relación Premio/Castigo cuando se trata de ejecutar una tarea, esto nos indica que las personas solo realizan su trabajo con el fin de recibir una recompensa o evitar un castigo. Por ello, cuando al trabajador no le gusta realizar la labor asignada y al no poseer una motivación intrínseca, el trabajador ve este trabajo como algo desagradable y tedioso de realizar, por lo que se limitará a cumplir con lo mínimo establecido.

Ahora, enfocándonos en el ámbito estrictamente laboral, la motivación extrínseca serían todos aquellos factores o estímulos que proceden de afuera, es decir, externos (McGregor, 1960). Son todos aquellos estímulos o recompensas que necesita el individuo para realizar una determinada acción o actividad o poner mayor interés y empeño.

Ante la carencia de una motivación intrínseca en los trabajadores, se necesitará otra forma de mejorar su motivación, por ello será necesario el uso de factores externos, los cuales conforman la motivación extrínseca. Esta motivación se define como “el deseo o empuje a actuar de cierta forma basado en las posibles recompensas externas que se puedan recibir como resultado” (Pérez López, 1988). Estos estímulos y recompensas externas suelen ser, por ejemplo: el sueldo, las comisiones, los beneficios, el cargo y rango, el tamaño de la oficina, capacitación, viajes, proyectos, línea de carrera, participación en el negocio, reconocimientos, responsabilidades, poder, control, autonomía, etc. La buena gestión de los factores extrínsecos puede generar grandes mejoras en la motivación de los trabajadores.

2.3. Riesgos del uso de la motivación extrínseca

El riesgo que se produce al utilizar estos estímulos en exceso se debe a que solo funcionan de manera temporal ante la ausencia de la motivación intrínseca. Para Pérez López (1996), un aumento de sueldo u honorarios puede motivar en un principio, pero la falta de satisfacción podría volver a aparecer, encontrándonos nuevamente con el problema inicial. Por ello, no es posible sustituir por mucho tiempo la motivación intrínseca por una extrínseca ya que volverán a surgir los problemas, repercutiendo de nuevo en la baja productividad, complejidad y gran esfuerzo de dirección.

El autor explica, **el refuerzo de la motivación extrínseca** solo produce un aumento de productividad a corto plazo, aunque esto último depende, en gran medida, de la percepción de los trabajadores. **Esto posteriormente puede llegar a convertirse en algo negativo**, debido a que esto genera una disminución en la motivación intrínseca, produciendo el efecto contrario a lo deseado: menor productividad. Sin embargo, esto no quiere decir que se deba eliminar esta clase de motivación, sino que hay que utilizarla hasta donde es útil y sólo suele ser útil para incentivar a los trabajadores a realizar tareas rutinarias o poco agradables, que no suponen ningún reto.

Adicionalmente, el autor agrega lo siguiente, una motivación extrínseca enfocada únicamente a la recompensa económica no asegura una mejora de la productividad debido. Por lo general esta situación puede llegar a perjudicarla, puesto que, si la única motivación de los empleados es material o económica, no van a percibir el trabajo como un medio de realización personal y de logro del bienestar, lo verán como algo ajeno que les proporciona un sustento y poco más.

El empleado acabará sintiendo el trabajo como una pesada carga y se le hará costoso, esto generará que no tendrá ninguna motivación por superarse y esforzarse por alcanzar metas. Otro error es enfocarse netamente en los castigos por incumplimiento de objetivos. En este caso el trabajador se verá totalmente desmotivado y podría generar un cierto odio o desprecio hacia la empresa, propiciando a que eventualmente los trabajadores abandonen la empresa en busca de nuevas oportunidades con una mejor calidad laboral.

Finalmente, el autor concluye que los factores extrínsecos no pueden basarse sólo en ofrecer comisiones y recompensas de carácter económico o en castigar constantemente a los trabajadores ante el bajo rendimiento. El trabajador debe sentirse valorado y cuidado por la empresa, mediante acciones incentivadoras como:

- Oportunidades de promoción laboral y reconocimiento de los logros realizados.
- Compromiso por parte de la empresa para que el trabajador pueda sentirse apreciado, valorado y apoyado por la empresa.
- Proporcionarle los medios necesarios para que pueda trabajar con en un ambiente seguro y agradable.

- Fomentar la aportación de ideas y la participación en todos los ámbitos.
- Brindar incentivos adicionales en base a la buena labor del trabajador.



Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

3.1. Situación de la empresa

Durante este período de tiempo, la empresa se encontraba realizando grandes cambios en sus políticas internas, así como también en operación. La empresa buscaba ser más rentable, por lo que implementó una nueva política de ahorro, reduciendo costos y evitando ciertos gastos. Así mismo, la operación se volvió más compleja y rigurosa, aumentando el nivel de exigencia, la carga laboral de los trabajadores y la presión laboral.

Lamentablemente estas nuevas políticas afectaron de manera directa a las estaciones aeroportuarias a nivel nacional, repercutiendo de manera negativa en los trabajadores debido a que, si bien ahora se les exigía más de su trabajo, se habían eliminado muchos beneficios que se brindaban. Entre los principales cambios que repercutían en los trabajadores se detallan:

- **Reducción de bono por cumplimiento de métricas:** Inicialmente se entregaba un pago variable en base al cumplimiento de las métricas de la estación; posteriormente esto fue eliminado y se brindó un monto fijo, independiente de los resultados obtenidos por la estación, el cual muchas veces era menor en comparación del monto variable que se brindaba antes, lo cual significó una reducción en los ingresos de los trabajadores.
- **Reducción del servicio de transporte de trabajadores:** La movilidad de la empresa trasladaba a todos los trabajadores de sus domicilios al aeropuerto (y viceversa) en

todos los turnos, sin embargo, con la nueva política de ahorro, ya no se cubría el traslado en los turnos desde las 06:00 am hasta las 09:00 pm.

- **Eliminación del presupuesto para días festivos:** Ya no se brindaba presupuesto para realizar actividades en el aeropuerto, con el fin de dar un mejor servicio a los clientes, por días festivos como, por ejemplo: el Día de la Madre, Día del Padre, etc.
- **Eliminación del presupuesto para gastos no operacionales:** Ya no se brindaba presupuesto para realizar actividades como por ejemplo cumpleaños de los trabajadores, celebraciones como el Día del Trabajo, reuniones, alimentación durante las horas de capacitación interna en la estación, etc.
- **Reducción de activos para el desarrollo de la operación:** Algunos activos como por ejemplo: muebles, material para la operación, material de oficina, entre otros; fueron retenidos y reenviado a Lima, perjudicando a las estaciones domésticas.
- **Reducción en los programas de capacitación:** Se redujeron los programas de capacitación que involucrara el viaje de los trabajadores fuera de su estación. Se eliminaron los congresos fuera del país y muchos programas de entrenamiento pasaron al formato de entrenamiento virtual. Así mismo, esto generó que la asignación de cargos formales en la empresa se redujera y solo se limitaban a brindar cargos temporales o de manejo interno.
- **Suspensión de las oportunidades de promoción para los trabajadores:** Debido a la reestructuración de la empresa y el recorte del presupuesto las oportunidades de promoción laboral quedaron suspendidas. En el caso de las estaciones en provincia, esto repercutió con mayor fuerza debido a que en principio, las oportunidades de ascenso ya eran limitas y con esta nueva política quedaron prácticamente eliminadas.
- **Cambios en el modelo de reclutamiento de la empresa:** La empresa dejó de contratar personal a tiempo completo y empezó a contratar personal a tiempo parcial. Lamentablemente, la empresa también buscaba retirar al personal antiguo y reemplazarlo con personal de nuevo ingreso en régimen parcial de trabajo.

Estos cambios en la política de la empresa generaron un terrible malestar en los trabajadores, quienes en respuesta bajaron su rendimiento en el trabajo y solo se limitaban a cumplir los mínimos requeridos.

3.2. Problemas en la estación Piura

El éxito del desarrollo de una operación con las aeronaves en el aeropuerto depende del correcto desempeño de muchos procesos en simultaneo, que involucran a casi todas las áreas de la compañía y trabajan en equipo con los proveedores de los servicios aeroportuarios: TALMA, ADP y CORPAC.

Para lograr esto, existen una serie de procedimientos para el desarrollo de la operación, sin embargo, si bien estos procesos cubren todos los puntos de la operación, existen vacíos respecto a la asignación de funciones y responsabilidades. Esta situación se da principalmente del lado de la aerolínea ya que no todos los procesos están adecuados a una operación realizada en un aeropuerto doméstico⁵.

El segundo punto de relevancia, es la asignación de responsabilidades y los problemas laborales que genera este tipo de trabajo, el cual se realiza bajo mucha presión. Los trabajadores se encuentran constantemente estresados, con falta de motivación y esto lleva a algunos a realizar el mínimo esfuerzo, evadiendo sus responsabilidades y por ello afectando a los resultados de la operación. Por lo tanto, podemos dividir los problemas en dos grupos, siendo el primero conformado por los problemas operativos, los cuales son:

- Falta de control a detalle respecto al desarrollo de las funciones operativas del proveedor TALMA.
- Falta de parámetros de medición adecuado que revise el desempeño de las labores de TALMA.
- Falta de conocimientos respecto a las funciones de la aerolínea y las políticas de seguridad.

⁵ Aeropuertos domésticos: aeropuertos ubicados en las provincias del Perú.

- Falta de asignación de funciones y responsabilidades por parte del personal de la aerolínea.

El segundo grupo estaría conformado por los problemas de manejo de personal, siendo estos los siguientes:

- El personal de la aerolínea se encuentra desmotivado y bajo constante presión por el mismo desarrollo de la operación.
- El personal de la aerolínea no conoce a 100% sus funciones operativas y administrativas.
- El clima laboral es tenso debido a la presión en la que se encuentra todos los trabajadores.
- En caso de vuelos irregulares, algunos miembros del personal de la aerolínea se dedican a realizar “el mínimo esfuerzo”, generando más carga laboral a sus demás compañeros, lo cual lleva a conflictos personales.

3.3. Raíz del problema

Después de otro fin de mes con resultados adversos, se decidió indagar la causa raíz de estos malos resultados. Para llevar a cabo esto, se inició un proceso de monitoreo y evaluación del personal, así como también se auditaron muchos vuelos, de manera aleatoria durante un período de dos semanas. Todo el personal pasó por el proceso de evaluación de desempeño, incluyendo el personal a cargo de los servicios tercerizados, por ejemplo: plataforma, seguridad y carga.

Estas evaluaciones fueron de gran importancia ya que se obtuvo información valiosa sobre el estado actual de la operación y de los puntos altos y bajos del personal. Lo más relevante, así como también lo más alarmante, fue el hecho de que el personal de la aerolínea no conocía a 100% el desarrollo de sus funciones, así como tampoco existían responsables de área, debido a que solo se asignaban funciones para el desarrollo de la operación, posterior a la partida del vuelo, los trabajadores no tenían claro que otras funciones debían realizar. Esta situación generaba los siguientes problemas:

- Irregularidad en el orden y manejo de las funciones e incumplimiento de métricas. Todo esto genera a su vez que se dé la falta de control sobre el desempeño de las áreas.
- Incumplimiento de las labores del personal, lo cual genera sobrecarga laboral en algunos trabajadores.
- Problemas de clima laboral, desmotivación de los trabajadores y conflictos internos.

Se supuso en un inicio, que este problema se podría solucionar con una gestión en el manejo de las funciones, asignándolas de manera adecuada al personal y poniendo orden en la gestión administrativa; sin embargo, fue en ese momento donde se pudo observar otro problema, el personal no quería asumir nuevas funciones y responsabilidades. Ante esta situación se intentó buscar la causa raíz de este comportamiento, generándose dos hipótesis: El personal no sabe cómo realizar estas nuevas funciones o el personal no quiere realizar estas nuevas funciones.

Para poder llegar a la causa raíz del problema, se volvió a realizar una evaluación en el desempeño de los trabajadores de todas las áreas, llegando a la siguiente conclusión:

El personal sabe cómo cumplir sus responsabilidades y conoce la gran mayoría de los procedimientos, sin embargo, no está interesado en el trabajo ya que no quiere asumir nuevos retos, no se esfuerza mucho, se limita a cumplir con lo mínimo establecido y cualquier sugerencia de mejora es tomada de mala manera o la consideran una exigencia sin relevancia alguna.

Los trabajadores no se sentían identificados con la cultura de la empresa ni con los objetivos que esta planteaba; solo lo veían como un simple trabajo para poder cubrir sus necesidades económicas.

Posteriormente, se realizaron entrevistas a los trabajadores con la finalidad de encontrar el motivo de esta actitud reacia al trabajo. Los trabajadores aprovecharon esta oportunidad para manifestar su malestar por estos cambios en la empresa y se pudo notar claramente que su motivación estaba por los sueldos.

Sentían que su trabajo y esfuerzo no era valorado, que la empresa no se preocupaba por su bienestar y no brindaba un ambiente grato para trabajar ya que los puestos de trabajo carecían de las condiciones adecuadas para poder llevar a cabo las funciones. Además,

sentían que los jefes solo se dirigían a ellos para exigirles un mayor esfuerzo, el cumplimiento de métricas cada vez más elevadas, reproches y llamadas de atención, tanto verbales como por escrito. Todo esto se resumía en una frase: “para que me voy a esforzar si a la empresa no le importo”.

3.4. Enfoque de la solución

Una vez encontrada la causa raíz del problema, la cual era la falta de motivación por parte de los trabajadores, se plantearon varias alternativas para poder dar solución a este problema tan grave.

Siendo este un problema motivacional, primero se analizó el tipo de motivación que se tendría que mejorar con los escasos recursos que se poseían, enfocándose en la motivación intrínseca, extrínseca y transcendental.

En primer lugar, se propuso mejorar la motivación intrínseca, lamentablemente no se pudo hacer mucho ya que los trabajadores solo veían su situación como un simple trabajo, no se sentían a gusto realizando muchas de sus funciones debido a la situación actual de la empresa, habían perdido todo tipo de actitud proactiva. Se intentó repetidas veces tratar de hacer que renazca en ellos ese espíritu proactivo que poseían cuando entraron a la empresa, sin embargo, no se obtuvieron resultados positivos.

Posterior a eso se pensó cambiar al enfoque de la motivación transcendental, pero la situación era más negativa en este caso, ya que se estaba rumoreando, dentro de la misma empresa, el posible cierre de las estaciones en provincias, empeorando la situación actual de los trabajadores debido a que ahora no solo no se sentían parte de la empresa, sino que ahora sentían que la empresa no quería que formen parte de ella. Ante esta situación tan compleja no se pudo hacer nada para cambiarla.

Finalmente se tuvo que recurrir a la motivación extrínseca, debido a que las otras dos no se podía mejorar. Si bien el enfoque de la motivación extrínseca se basa en la relación Premio/Castigo por el desempeño de los trabajadores, no se contaba con recursos suficientes para tomar acciones como aumento de sueldo o bonos extra, por lo que se propuso mejorar la satisfacción de los trabajadores mediante la gestión de los factores extrínsecos con los que se disponían.

Por lo tanto, se gestionó un programa de incentivos que no sólo se base en ofrecer recompensas de carácter económico o en castigar a los trabajadores ante el bajo rendimiento. El programa se enfocó en la satisfacción del trabajador dentro de la estación, para que se sienta valorado y darle a entender que su buen rendimiento le brindará beneficios y mejoras en su puesto de trabajo.

3.5. Aplicación de las alternativas de solución

Para poder mejorar la motivación extrínseca de los trabajadores, tanto de la aerolínea como también de los trabajadores de seguridad y servicios, se llevaron a cabo las siguientes acciones con el fin de mejorar su satisfacción en la empresa:

- **Incentivos por cumplimiento de métricas:** Se empezó a premiar a los trabajadores que cumplieran sus objetivos establecidos con pequeños incentivos los cuales consistían en días libres o permisos con el horario. Así como también se brindaron reconocimientos a los trabajadores, tales como “Trabajador del Mes”, “Mejores Agentes de Servicio”, etc.
- **Presupuesto para días festivos:** Si bien el presupuesto era menor que el que antes brindaba la empresa, se utilizó este pequeño presupuesto con el fin de mejorar el clima laboral, como por ejemplo pequeñas reuniones por el cumpleaños de los trabajadores, Día del Trabajo, Día de la Mujer, Navidad, etc.
- **Mejoras en las condiciones laborales durante las operaciones irregulares:** Cuando ocurría una operación irregular, como una demora de vuelo o una cancelación, se les brindaba a los trabajadores el servicio de alimentación y transporte fuera de horario. Se brindaron descansos durante la operación con el fin de disminuir el nivel de estrés y cansancio en ellos.
- **Mejora en el espacio de trabajo:** Se le brindo mantenimiento a varios activos de la estación, como por ejemplo a los ventiladores, al aire acondicionado, etc. Se adquirieron nuevos activos como sillas y otros muebles con el fin de mejorar las condiciones de trabajo dentro de la estación. Así mismo se reordenó la oficina para optimizar el uso del espacio.

- **Flexibilidad ante los errores de los trabajadores:** Se optó por una política más flexible al momento de lidiar con los fallos operacionales por parte de los trabajadores. En estas situaciones se buscaba analizar y corregir el error para que este no se repitiera, en lugar de sancionar inmediatamente al trabajador, como venía ocurriendo anteriormente. Se les hizo entender a los trabajadores que errar es humano y que lo importante ante un fallo es buscar la solución y no ensañarse buscando culpables.
- **Capacitación para el personal de seguridad y servicios:** Se concientizó al personal de seguridad y servicios que ellos también formaban parte del equipo laboral y si deseaban se les podía capacitar en muchos ámbitos laborales como el manejo de procedimientos, funciones y preparándolos para las auditorías internas.

3.6. Resultados obtenidos y experiencia lograda

Mediante la gestión y aplicación de las alternativas de solución planteadas, se mejoró mucho la motivación de los trabajadores, obteniendo los siguientes resultados:

En primer lugar, los trabajadores asumieron las funciones nuevas ya que ahora sentían que al destacar en su trabajo se les brindarían mayores beneficios. Con esto se logró distribuir de manera más eficiente la carga laboral, así como también se pudo organizar mejor la estación.

Segundo, ahora el personal trabaja de manera más eficiente, cumpliendo con los objetivos que se les asignan, esto repercutió positivamente en las métricas de la estación.

El clima laboral mejoró y el grado de satisfacción de los trabajadores aumentó. El nivel de estrés en los trabajadores disminuyó un poco, los conflictos entre los trabajadores casi desaparecieron, los trabajadores se sentían valorados y el equipo de trabajo se unió más.

Se logró que el personal de seguridad y servicios esté mejor capacitado y brinde apoyo de manera proactiva, incluso realizando funciones que normalmente no les correspondían y desempeñándose de manera sobresaliente en las auditorías internas.

Conclusiones

Después de analizar la problemática que se presentaba en la estación y aplicar el plan de acción, basado en el marco teórico, se logró obtener una mejora significativa en la motivación y rendimiento de los trabajadores. Esto nos ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

- Los trabajadores siempre buscan su satisfacción en la empresa y si se ignora esto puede acarrear consecuencias negativas, esto se origina cuando la empresa no brinda muchos beneficios, decide reducir los beneficios que ya se tenían. Esta situación desencadena un malestar general en los trabajadores, quienes al no sentirse cómodos ni valorados, empiezan a bajar su rendimiento y rechazan cualquier esfuerzo adicional que se les pida.
- Cada persona es motivada por distintos factores, es por ello que antes de intentar brindar una solución, primero hay que escucharlos para tener conocimiento de sus necesidades. No se debe ignorar el cómo se sienten los trabajadores dentro de la empresa, por ello es de suma importancia prestarles la debida atención cuando quieran hablar sobre su situación dentro de la empresa.
- Con el uso de los factores extrínsecos se busca mejorar, en lo posible el nivel de satisfacción en los trabajadores. Sin embargo, cabe recordar que la motivación extrínseca es una herramienta útil a corto plazo, pero su mal uso puede llegar a ser perjudicial a futuro.

- Mediante una buena gestión de los factores extrínsecos se pueden obtener grandes resultados en la motivación personal de cada trabajador y también en el clima laboral, disminuyendo el nivel de estrés y los conflictos entre los mismos trabajadores. Esto genera que los trabajadores acepten nuevos retos y funciones, que aumente su rendimiento y se alcancen las metas establecidas.



Recomendaciones

Debido a que este problema se presenta en todas las estaciones de la empresa a nivel nacional, se le recomienda a la empresa la aplicación de las siguientes propuestas:

- Evitar la reducción de los beneficios de los trabajadores y así evitar disminuir el nivel de satisfacción de los trabajadores. Si hay peor cosa que no brindar beneficios suficientes, es reducir los pocos que ya se brindaban.
- Realizar entrevistas periódicas a los trabajadores, para así estar al tanto de sus necesidades y poder actuar antes de que empiecen a generarse problemas en su rendimiento.
- Brindar los medios adecuados, como por ejemplo equipos e indumentaria, para realizar las funciones de los trabajadores ya que esto influye mucho su rendimiento.
- Hacer los esfuerzos necesarios para mantener un clima laboral agradable, lo cual genera que los trabajadores se encuentren satisfechos, trabajen bien y así se evita la salida del talento humano.
- Mantener un plan de gestión adecuado respecto al uso de factores extrínsecos, como por ejemplo: programa de reconocimiento interno, brindar cargos formales, brindar bonos en base a resultados, programas de capacitación, mejoras en clima laboral y disminución de estrés, etc.

Referencias bibliográficas

- Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2002). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima, Perú: Editora Argentina.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York, Estados Unidos: McGraw Hill.
- Pérez López, J. A. (1988). *Fundamentos de la Dirección de Empresa*:Barcelona, España RIALP.
- Pérez López, J. A. (1988). *Liderazgo*. Barcelona, España: Ediciones Folio.

