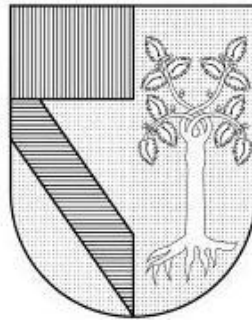


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



DESARROLLO DE LIDERAZGO EN LAS ÁREAS OPERATIVAS
AEROLÍNEA DE BAJO COSTO

CASO PRÁCTICO

Q U E P R E S E N T A

MARÍA GUADALUPE ABREGO VILICAÑA

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRO EN DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

DIRECTOR DEL CASO:

DR. DAVID RENE THIERRY GARCÍA

DEDICATORIAS

Este proyecto está dedicado a las personas que más han influenciado mi vida,

Con todo mi amor y afecto se lo dedico a:

A mí eterno prometido Iván Velázquez por creer en mi capacidad, por su apoyo incondicional estando a mi lado todo este tiempo, su confianza, su amor y brindarme todo el tiempo necesario para realizarme profesionalmente. ***Sin ti este sueño no hubiera sido posible.***

A mí madre Ernestina Villicaña por apoyarme siempre en mis decisiones y dejarme alzar el vuelo desde pequeña, inculcándome honestidad, valentía y amor propio.

A mí padre Alejandro Hernández que a pesar de no llevar su sangre siempre me inculco el amor al estudio, perseverancia y constancia. Dándome el mejor consejo que un padre puede darle a sus hijos. “Ha esta vida se viene a ser feliz sin hacer daño a terceros”.

A mis hermanos Maricruz, Daniel y Denys por siempre acompañarme en los buenos y malos momentos, haciéndome la vida más ligera y divertida.

ÍNDICE

<u>Portada</u>	1
<u>Dedicatorias y agradecimientos</u>	2
<u>Índice</u>	3
I. <u>Introducción</u>	4
I.1 <u>Justificación del tema</u>	5
I.2 <u>Objetivos</u>	5
I.3 <u>Marco Contextual</u>	6
I.4 <u>Giro</u>	8
II. <u>Cuerpo del Trabajo</u>	10
II.1 <u>Apartado Teórico</u>	10
II.1.1 <u>Clima Organizacional</u>	12
II.1.2 <u>Características de un líder</u>	14
II.1.3 <u>Resistencia al Cambio</u>	16
II.1.4 <u>Liderazgo transaccional/transformacional</u>	19
II.2 <u>Descripción de la problemática</u>	20
II.2.1 <u>Alta rotación del personal operativo</u>	24
II.2.2 <u>Resistencia al cambio</u>	24
II.3 <u>Alternativas de solución</u>	26
II.3.1 <u>Necesidad</u>	26
II.3.2 <u>Indicadores</u>	27
II.3.3 <u>Plan de comunicación</u>	27
II.3.4 <u>Plan de Motivación Permanente</u>	29
II.3.5 <u>Desarrollar una marca de Talento</u>	31
II.3.6 <u>Compromiso con la misión y visión de la compañía</u>	33
II.3.7 <u>Crear una cultura de liderazgo</u>	34
II.3.8 <u>Taller de Liderazgo Transformacional</u>	35
III. <u>Consideraciones Finales /Conclusiones</u>	38
IV. <u>Fuentes de consulta</u>	40
V. <u>Anexos y apéndices</u>	42

I. INTRODUCCIÓN

Derivado de los desafíos en los que se encuentra el sector transporte de pasajeros aéreo en México, es necesario desarrollar un enfoque de crecimiento de liderazgo en todos los niveles de la organización. Si partimos que en que en la última década más de 30 aerolíneas han cerrado sus puertas, debemos entender que para poder permanecer en un mercado altamente competitivo es necesario contar con el mejor de personal.

El liderazgo no es un tema nuevo, ya que hoy en día empresas como google o Apple han desarrollado en sus líderes la esencia de la misión, los valores de la institución y como consecuencia han logrado que estas empresas es sean líderes globales en competitividad y rentabilidad.

“Lo que el mundo de hoy necesita es verdadero liderazgo; liderazgo hacia adentro, hacia arriba, hacia alrededor y hacia abajo. Lo que ha obtenido – y ello es triste -- ha sido un management dominador”(Hock,1999)

Buscaremos desarrollar un liderazgo fuerte en las partes más bajas de la pirámide, si tomamos en cuenta que una aerolínea tiene todos los días interacción con miles de sus clientes y con el desarrollo de la tecnología una mala atención de un empleado puede desencadenar una campaña negativa en redes sociales. Es necesario dar la importancia que las empresas con alto manejo de clientes deberán inspirar a sus colaboradores para poder obtener resultados increíbles.

Donelly define el liderazgo:

Liderazgo es la habilidad de persuadir a otros para buscar de manera entusiasta objetivos definidos. Es el factor humano que une al grupo y lo motiva para ir a metas específicas. (Donelly, 1990, P.381).

En sentido lo que buscamos es desarrollar no solo en los directivos la mentalidad entusiasta del crecimiento y la innovación. Si no desarrollar lideres que estén en contacto con los clientes.

I.1 Justificación del Tema

El historiador Andrews Roberts (Inglaterra, 1963). Traza la idea la similitud de dos grandes líderes Hitler y Churchill. En esta similitud existe una gran diferencia uno llevo a su país al desastre y otro logro una gran victoria para su pueblo. Afirmo (Andrews, 2005).

Si bien el liderazgo es una mezcla de trabajo en equipo, inspiración y guía. Es necesario contar con las características de un líder. Estas características es la justificación de tomar de frente la necesidad que las empresas inviertan en el liderazgo de la base de la pirámide. Son los operadores lo que realmente representan la imagen de la empresa y serán ellos los que inspirados en su trabajo logren con su carisma lograr resultados poderosos y permanentes.

Este caso ayudará a otras empresas del sector a tomar importancia de la capacitación y tener un plan de liderazgo permanente dentro de la empresa.

Desarrollaremos las principales herramientas para que nuestra empresa a volar pueda tener las bases para desarrollar el liderazgo de toda área operativa.

I.2 Objetivos

- Desarrollar un taller para líderes de Volaris que coordinan la parte baja de la pirámide.
- Crear una nueva cultura de liderazgo para la base de la pirámide para Aerolíneas mexicanas.
- Realizar una detección del talento potencial dentro de una organización para proyectarlos como líderes.
- Identificar las características principales que un líder debe tener para las aerolíneas.
- Desarrollar una marca como empleador.
- Incrementar el salario emocional de nuestros personales operativos.

I.3 Marco Contextual

Nos encontramos en el caso de una aerolínea de bajo costo en México, es importante mencionar que este modelo de negocio se adoptó en México a partir del 2006 cuando nacieron las principales aerolíneas de bajo costo en México.

Si bien en México hemos tenido diferentes crisis que han afectado de forma importante a varios mercados. El mercado de transporte aéreo en México presenta un importante crecimiento desde sus inicios. (Cuadro 1). Teniendo bajas solo en las crisis económicas donde se han presentado quiebras de aerolíneas.

En 1924 se inició el desarrollo de la transportación aérea en México con la Compañía Mexicana de Aviación para cubrir una ruta de México a Tampico. Los primeros servicios que realizaron fueron para transportar a los obreros petroleros a diversos campos de la huasteca veracruzana. Tiempo después se ampliaron rutas de México a Tuxpan y de Tampico a Matamoros para el transporte de funcionarios petroleros. El resultado de esto fue la construcción de aeropuertos: en 1927 se concluyeron los aeropuertos de Pachuca, Guadalajara y Torreón y en 1929 quedó terminado el aeropuerto de la ciudad de México (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2014).

En 1946, se iniciaron las acciones para aumentar nombres a las líneas de las aerolíneas internacionales: Aeronaves de México. A su vez, ésta aerolínea adquirió Transportes Aéreos del Pacífico (TAP), para dar comienzo al servicio de México a Acapulco (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2014).

El transporte aéreo regular tanto de empresas nacionales como extranjeras transportó más de 65 millones de pasajeros en 2014. Equivalente a un crecimiento del 8.55%, comparado a los pasajeros transportados en 2013, y registrando una tasa de crecimiento anual desde 1991 a 2014 de 4.55%. Las empresas nacionales lograron un incremento de al pasar de 37.3 a 40.7 millones de pasajeros transportados de 2013 a 2014. Por otra parte, las empresas extranjeras con operaciones hacia desde el territorio nacional crecieron el 7.74% ya que en 2014 movilizaron un total de 24.44 millones de pasajeros comparado con los 22.68 millones de 2013. (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, DGAC, 2013).

Las aerolíneas mexicanas han incrementando su flota aérea alcanzando en 2014 un total de 343 aeronaves en operación, 25 más al total registrado en 2013 esta en respuesta a los incrementos registrados en sus niveles de operación y de atención a destinos tanto domésticos como internacionales. Incorporando aeronaves de nueva tecnología. La flota en el periodo comprendido pasó de 188 aeronaves en 1991 a 343 en 2014. (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, DGAC, 2013).

La industria de transporte de pasajeros en México en la actualidad está viviendo una etapa de expansión, esto claro sin olvidar la reciente quiebra de mexicana y las crisis económicas por las que ha pasado nuestro país.

Este crecimiento es derivado al bono poblacional de nuestro país. Seguido del incremento de la oferta y la baja de precios de transporte. De acuerdo al estudio publicado por Boeing Current Market Outlook 2012-2031, se estima un crecimiento de la industria aérea mundial en cuanto a tráfico durante los próximos 20 años, con una tasa promedio anual del 5%, liderada por la región Asia - Pacífico, principalmente China, a una tasa de crecimiento de 7% anual, seguido por América Latina con un crecimiento no tan lejano, de un 6.5%. (Cuadro 2).

(Bravo,2014) Afirma:

La industria aérea mundial sigue siendo una de las más dinámicas. Los cambios que se siguen observando en prácticamente todos los continentes son una prueba irrefutable de dicho dinamismo. Hoy en día, en el proceso de consolidación que se observa, a través de todas sus vertientes son: fusiones, alianzas, compras, códigos compartidos, etc., lo cual revela la constante evolución de la industria aérea.

Desafíos de las Aerolíneas en México

La industria aérea mundial sigue siendo una de las más dinámicas.

- Competencia extranjera: fusiones, alianzas, compras, códigos compartidos, etc., lo cual revela la constante evolución de la industria aérea.
- Flota. Uno de los aspectos más importantes que se requiere para el crecimiento de la industria aérea mexicana. Contar con una flota más moderna significa un menor consumo de combustible.
- Falta de espacio en los Aeropuertos (Slots)

I.4 Giro

Aerolínea de transporte de pasajeros de ultra- bajo costo creada en el 2006

La empresa tiene 8 años de operación, tiene alrededor 2786 Empleados, de los cuales; 935 son Sobre cargos y 130 pilotos. Empresa joven edad promedio :32 años, promedio de Antigüedad: 3.5 años, Mujeres= 1154, Hombres= 1553. Cuenta con el 23% de los vuelos nacionales y actualmente cotiza en la bolsa mexicana de valores (BMV)

La principal barrera comercial que existe para poder operar una aerolínea mexicana es conseguir la concesión y aprobación de la SCT, tenemos el caso de AVIACSA que con una flota y líneas operando, perdieron el permiso de vuelo. Otra barrera importante es la inversión millonaria que se necesita para comprar aeronaves, sin dejar a tras el costo de la turbosina y gastos de operación elevados, permisos y el manejo personal a través de sindicatos.

Ya que la aerolínea se encuentra listada en BMV debe contar con un consejo de administración, además de miembros de consejeros independientes que estará normado por un gobierno corporativo, esta estructura deberá contar por lo menos con 5 directores generales adjuntos como son:

Finanzas, Operaciones, Sistemas, Contabilidad, Administración, DG, entre otras.

Estructura Organizacional. Director General, Directores, Gerentes, Sub Gerentes, Especialistas y analistas.

Productividad. Las ventas de la organización han crecido de manera constante durante los últimos tres años a un ritmo de 11% promedio anual. Este incremento se alinea con la estrategia de la empresa en crecer con al menos cuatro aviones nuevos por año. Al cierre del 2013 la plantilla general de empleados era 2600, lo que significo un crecimiento del 3.7%. El enfoque de crecimiento de personal de se apoyará en empresas de servicios externas (Outsourcing) que beneficiará al margen de utilidad de la compañía. El incremento del mercado de naciones es 7.6% Promedio anual.

Aumentos de Sueldo. Los aumentos de sueldo se han otorgado cada año incluyendo un aumento de sueldos general, aunque el salario mínimo se incrementa en promedio 4% en la empresa se incremento el 5.5%. Además al crecimiento de las operaciones en un 16.9% (medido en despegues), lo cual incremento las compensaciones variables de los empleados. Sumado a una compensación en bonos con acciones de la empresa.

Tendencia en el mercado. Los empleados cuentan con los siguientes beneficios:

Vacaciones del personal, Prima de antigüedad, plan de incentivos trimestrales para cierto personal, Plan de retención a largo plazo, Plan de incentivos para ejecutivos de la Compañía y PTU. Esto beneficios aún se consideran insuficientes para retener el talento.

La cultura organizacional se desprende del concepto de familia en el que todos se dirigen en la empresa (Seguridad, Servicio al cliente y Rentabilidad). Estos se encuentran enfocados a la persona como desarrollo integral los cuales son el espíritu, la familia, compromiso social, desarrollo profesional y la salud. Es muy normal en el caso de nuestra empresa que ciertas áreas desarrollen su propia cultura, valores y perspectiva de la empresa. Sin embargo se implemento un curso de inducción donde aborda de manera clara y objetivo los lineamientos de la empresa.

La cultura manifiesta se puede observar cuando por ejemplo los mentores apoyan a los sobrecargos y que sirven de guía durante el proceso de integración, cabe mencionar que en este caso el personal de sobrecargos y pilotos son los encargados de la operación y se consideren críticos por lo que el apoyo de personal más experimentado es vital.

La empresa busca dar reconocimientos y buscar que el personal se apegue a la institución por la dosis de éxito que significa trabajar en una empresa triunfadora. En México implemento un nuevo modelo de negocio, además de tener al área de mercadotecnia mejor posicionada en el sector de transporte aéreo lo que ha llevada a esta empresa a ser la segunda aerolínea más importante del país en tan solo 7 años.

II. CUERPO DEL TRABAJO

II.1 Apartado Teórico.

Si bien a través de la historia se ha cambiado el concepto de liderazgo, siempre se ha admirado a las personas que tienen la capacidad de manejar multitudes y sobre todo motivarlas. Además de cómo lo afirma (Kotter,1990):

El liderazgo es diferente de la gestión, pero no por los motivos que piensa la mayoría de la gente. El liderazgo no es algo místico y misterioso. No tiene nada que ver con tener “carisma” o cualquier otro rasgo exótico de la personalidad. No es el dominio de los elegidos. El liderazgo tampoco es necesariamente mejor que la gestión, ni sirve para sustituirla. Por el contrario, el liderazgo y la gestión son dos métodos de actuar diferentes y complementarios. Cada uno tiene su propia función y sus actividades características. Ambos son necesarios para el éxito en el entorno empresarial actual.

Si bien es cierto que los líderes no van a salir de forma espontánea en una empresa, se debe desarrollar un ambiente propicio para que la innovación y el liderazgo se algo que se estimule en una organización. (Kotter,1990) Afirma:

En la actualidad, la mayoría de las corporaciones estadounidenses tienen exceso de gestión y escasez de liderazgo. Necesitan desarrollar su capacidad de ejercitar el liderazgo. Las sociedades con éxito no esperan a que aparezcan los líderes espontáneamente.

Retomando esta idea, se entiende que gestión y el liderazgo pueden combinarse y no necesariamente alguna persona tenga que ser bueno en las dos cosas. Pero claro que es importante contar con ambas características en una empresa.

La diferencia entre gestión y liderazgo (Kotter,1990) lo explica:

La gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad. Sus prácticas y procedimientos son, en gran medida, una respuesta a uno de los acontecimientos más importantes del siglo XX: la aparición de las grandes corporaciones. Sin una buena gestión las empresas complejas tienden al caos, llegando a poner en peligro su propia existencia. La buena gestión aporta un toque de orden y coherencia en dimensiones esenciales, como la calidad y la rentabilidad de los productos.

El liderazgo, por el contrario, se ocupa del cambio. Uno de los motivos por los que el liderazgo a adquirido importancia en los últimos años tiene que ver con que el mundo empresarial se ha hecho más competitivo y más volátil. Los cambios tecnológicos rápidos,

la mayor competencia internacional, la liberalización de los mercados, la saturación de los sectores intensivos en capital, un cártel petrolífero inestable, los tiburones financieros armados con bonos basura y la demografía cambiante de la fuerza laboral se encuentran entre los numerosos factores que han contribuido a este cambio. El resultado neto es que hacer lo que se hacía en el pasado, o hacerlo un 5% mejor, ya no sirve para conseguir el éxito. Cada vez son necesarios cambios fundamentales para sobrevivir y competir con eficacia en este nuevo entorno. Más cambios requieren más liderazgo.

El liderazgo actual ha tenido mayor importancia debido principalmente a lo dinámico que son los cambios en las empresas, entre más rápida sea la necesidad de adaptarse mucho mayor será la necesidad de liderazgo.

Según Culligan (1986), históricamente han existido cinco edades del liderazgo:

- a) Edad del liderazgo de conquista: durante este período, la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba al jefe omnipotente, el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.
- b) Edad de liderazgo comercial: a comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era función principal del liderazgo. La gente comenzaba a buscar a aquellos que pudieran indicarles cómo levantar su nivel de vida.
- c) Edad de liderazgo de organización: durante este período se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar; la gente empezó a buscar un sitio donde pertenecer. El significado del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.
- d) Edad del liderazgo de innovación: a medida que se incrementaba la tasa de innovación, con

A continuación enuncio algunas definiciones de liderazgo:

(Austin, 1993) Afirma: El liderazgo es el proceso por medio del cual los miembros de un grupo adquieren la capacidad para trabajar juntos de manera sinérgica hacia el logro de una meta o visión común que creará cambios y transformará instituciones y, de esa forma, mejorará su calidad de vida. En ese proceso, el líder es una fuerza catalizadora, un facilitador que, en virtud de su posición o capacidad habilita a otros para la acción colectiva orientada hacia la meta.

Los líderes no pueden quedarse en el pasado sino que deben orientarse hacia el futuro. Para ello deben comprender el contexto en el que viven y lo que tendrán que enfrentar. Ello supone una visión muy amplia, ya que el mundo seguirá cambiando constantemente, será

cada vez más dinámico y competitivo, y si los líderes no aprenden rápidamente a adaptarse a los nuevos retos, expondrán los negocios a su extinción. La diferencia entre el éxito y el fracaso es el liderazgo comprometido, ya que entender el futuro es importante, pero crearlo lo es mucho más (Kets de Vries, 1997, p. 66; Schiro, 1997, p. 76).

Aprender a dirigir es, en un sentido, aprender a manejar el cambio. El líder impone (en el sentido positivo de la palabra) su filosofía a la organización, creando la cultura organizacional. Entonces la organización actúa de acuerdo a esa filosofía, pero a menos que el líder continúe evolucionando y adaptándose al cambio exterior, la organización tarde o temprano se atascará (Bennis, 1989, p. 145).

Además del rol del líder de manejar y administrar el cambio, existe la demanda de que piensen estratégicamente, ya que una estrategia bien desarrollada permite al líder pensar en soluciones de problemas que pueden no haberse manifestado todavía y además le provee de creatividad e iniciativa al sacarlo del modo de trabajo por reacción (Bennis y Goldsmith, 1997, p.153).

II.1.1 Clima Organizacional

No se puede entender el liderazgo sin analizar el conjunto de ideas y hábitos que tiene un grupo o en este caso una empresa, si bien es cierto que la cultura genera identidad en una organización, buscaremos generar una cultura de liderazgo dentro de la empresa lo que permitirá generar una identidad de productividad y creatividad.

La cultura es desarrollar el conocimiento y transferirlo a través de las generaciones esto fue la idea principal de los primeros autores. Zaid aborda este concepto a través de la libertad del individuo y que este es independiente del estatus social, por lo que a mi parecer esta idea está más enfocada a la capacidad de recrear el conocimiento.

Conforme el paso del tiempo se identificó la cultura como lo tangible y lo intangible (encubierta) en este sentido se le dio rasgos al individuo que lo hacen socializar e integrarse a una sociedad por medio de la identificación como persona.

Shein E.H. (2010) menciona que: esta llevada a un contexto más actual en donde se entienda a la cultura como “conjunto de supuestos básicos que el grupo aprende a medida que resuelve sus problemas externos de adaptación e internos de integración”. (Pag.6)

Además comenta que las fuerzas de la organización son muy poderosas y operan en nuestro subconsciente por lo que es necesario entenderlas para explicar de mejor manera nuestra social y organizativa.

Cameron K. y Quinn R. (2006) menciona: sobre el concepto de cultura organizacional “Refleja la ideología imperante que las persona llevan dentro de sus cabezas. Transmite un sentido de identidad a los empleados, proporciona las pautas no escritas y no habladas a menudo para obtener cosas a lo largo de la organización, y mejora la estabilidad del sistema social que experimentan. (Pag.7-8)

Cameron K. y Quinn R. (2006) menciona en su libro: “El análisis estructural nos dice que una cultura se manifiesta en el nivel de objetos y valores pero que sus mentiras de esencia en las suposiciones básicas subyacentes. Todavía necesitamos especificar: suposiciones sobre qué ?.” (pag. 69). Esto dio origen al nuevo sistema de dimensiones que nos ayudaran a entender las relaciones entre la macrocultura, culturas organizacionales y microculturas.

Estos cuatro cuadrantes reflejan un conjunto de indicadores que permite conocer la efectividad organizativa de las empresas, esto representa el rendimiento que tienen las organizaciones. Esto cuadrantes son el Clan, Jerárquico, Mercado, Adhocrática.

En el caso del cuadrante que es clan está más enfocado en a un lugar relajado para trabajar, y tiene más las condiciones de una familia, donde existe una alto compromiso con los empleados, Cameron K. y Quinn R. (2006) describo que esta cultura “nació en Japón en los años 80’s y les permitió recuperar después de la segunda guerra mundial” (Pag.41)

Un ejemplo claro de esta dimensión en México es grupo omnilife del actual dueño de chivas y las empresas de venta por catalogo, que se manejan como células y grupos que se ayudan para vender más entre sí, el personaje que vende Jorge Vergara es el de un líder paternalista que vela por la seguridad de su familia y esto lo lleva en sus empresas. Otro caso es Grupo Bimbo donde hace unas décadas su principal valor era su gente, los empleados jamás eran despedidos y todas tenían altas prestaciones y consideraciones en su trabajo por lo que se genero una identificación con la marca y de la empresa muy fuerte generando un alto arraigo de los empleados.

La cultura Jerárquica, se orienta principalmente a los procesos al control y la eficiencia, Cameron K. y Quinn R. (2006) cita en su libro; “el trabajo de un sociólogo alemán, Max Weber quién estudió organizaciones gubernamentales en Europa durante el temprano 1900s. El reto importante de las organizaciones era afrontar la entrada del vigésimo siglo produciendo bienes de producto y servicios eficientemente para una sociedad compleja”(Pag. 37).

Esta cultura está enfocada en el control y la integración además de buscar la eficiencia, en EUA el caso de Ford y Macdonalds donde sus principales virtudes era ser eficaz, fiable, veloz, producción continúa. Nace la especialización del trabajo, por lo que los empleados ahora van a realizar tareas sencillas pero de manera repetida y nace el trabajo en cadena.

En México este modelo negocio es muy exitoso ya que en las fronteras del país se ubican las principales armadoras de carros y electrónicos del mundo, que operan bajo este modelo y compiten cara a cara con china.

Cameron K. y Quinn R. (2006) menciona: “La cultura de mercado nace como otra forma de organizar lo que acontecía durante el tardío 1960s y como las organizaciones afrontaron retos competitivos nuevos”(pag.39). se enfoca principalmente a generar ganancias, su organización se estructura en función del cliente y buscar tener ventajas competitivas. Esta cultura se conduce hacia productividad, resultados, y beneficios.

II.1.2 Características de un líder

Cuando se habla de líder, nos resulta mítico describir las características que un líder debe tener, si bien es cierto que la visión de un líder es primordial para la dirección de una empresa, la mayoría de las personas desconoce las características principales que definen a un líder.

Para que una empresa pase de una empresa grande a una empresa extraordinaria necesita contar con un equipo altamente competitivo pero el líder debe de tener un empuje y humildad para guiar al equipo. Una organización debe identificar a los líderes y quitar a las personas con un deficiente desempeño.

Un líder tiene una dedicación para hacer, que lo que toque, sea lo mejor. No puede estar en la mediocridad en ninguna forma. Esa ambición es lo que posiciona a la cabeza de un grupo. Desafortunadamente se considera que un líder en una empresa tiene que ser arrogante, ya que estas personas se enfocan más en la adulación, la acumulación y olvidan la humildad. Por otro lado Las ganas de contribuir con un bien en la sociedad será lo que mantenga a una organización motivada para obtener extraordinarios resultados.

Sin embargo afirma (Collins,2001) :

Después de revisar si estas características hacen la diferencia entre una empresa grande y una extraordinaria, la respuesta de un estudio sobre el tema porque la característica esencial es la combinación de humildad con el empuje profesional, por lo que las principales características identificadas pueden ser útiles para llegar al nivel 4 de liderazgo, pero no son suficientes para lograr crear una empresa extraordinaria.

Cabe señalar, que en este aspecto surge el concepto de La Ventana y el Espejo, donde el líder de nivel 5 busca en la ventana a quién dar el crédito y en caso de algún problema, ve en un espejo para asignar responsabilidades, lo cual es un cambio muy fuerte de forma de pensar y actuar para muchas personas quienes buscan afuera a quién culpar y esperan verse en el espejo para recibir los crédito de lo realizado. Ante este surge el cuestionar si el líder reconoce que está para servir en lugar de que le sirvan.

Esto explica como las empresas gestionan el día a día, principalmente se hace a través de presupuestos y proyecciones de corto plazo a los que los jefes asignan recursos y esperan resultados. Para un cambio de liderazgo se tiene que hacer una visión lejana de largo plazo donde estimule el crecimiento de la empresa e implementar las estrategias que permitan llegar a la visión.

Existen ciertas cualidades de los líderes que se han mantenido constantes a pesar de las cambiantes condiciones del entorno (Decrane, 1997, pp. 16-17; Bennis, 1989, pp. 39-41):

- Carácter, curiosidad y atrevimiento. Los líderes son juzgados por lo que se esfuerzan por hacer, por como persiguen sus metas y por lo que logran
- Visión guiadora. Los líderes tienen una idea clara de lo que quieren hacer personal y profesionalmente; pueden utilizar su imaginación con una visión completa del final que se pueda traducir en objetivos claros. Su compromiso con las metas y la visión es obvia en su desempeño.

- Pasión y comportamiento. Los líderes aman lo que hacen. En lugar de aceptar pasivamente el cambio, los líderes lo crean y forman y están dirigidos por un deseo de influir, no de controlar. El líder que comunica pasión da esperanza e inspiración a otras personas.
- Confianza e integridad. Una sana auto confianza permite al líder sobrellevar las dificultades necesarias para lograr sus metas; ésta hace posible que asuma riesgos de manera responsable; es decir, que acepte riesgos con recompensas potenciales.

Los líderes no deben de tener todas las ideas brillantes, si no deben de saber reconocer una idea brillante y saber utilizarlas. Robert Ramsey (1997) afirma:

un líder debe saber: promover el pensamiento innovativo, fomentar la creatividad de los empleados, diferenciar aquellas ideas que realmente van a funcionar de las que únicamente suenan bien y convertir rápida y fácilmente los pensamientos en acciones.

Un líder es capaz de salir del liderazgo tradicional donde se resaltan los errores y se minimizan los logros de los empleados. Es por eso que la innovación es algo escaso y se necesita crear un ambiente de crecimiento de ideas para dejar salir la creatividad de los empleados.(Cuadro 3)

II.1.3 Resistencia al Cambio

En una organización tradicional, la orientación central delimita jerárquicamente el campo de acción de los empleados y esto la vuelve rígida para enfrentar los cambios actuales. El líder creativo debe dotarla de flexibilidad y agilidad para responder de inmediato a las nuevas circunstancias.

Aprender a liderar es aprender a manejar el cambio, en cuanto el futuro se torna incierto un líder debe enfrentarlo entender el contexto y tener una visión amplia ya que lo que estamos seguros es que el futuro siempre será cambiante y dinámico.

Además de manejar el cambio el líder debe saber pensar de forma estratégica, es decir dar solución a los problemas que aún no se presentan pero serán de suma importancia en el futuro. El líder debe estar preparado para los grandes desafíos que la tecnología y la globalización significan y ser además capaz de involucrar a los empleados generando confianza.

Un líder debe saber que una empresa no puede permanecer si nuevas ideas o sin innovación, esto sería catastrófico, necesita saber regular la presión de los empleados para saber exigir lo mejor de ellos con una visión clara sobre los cambios que se necesitan realizar.

En el presente las empresas deben adaptarse lo más rápido al entorno, esta capacidad de adaptación le permitirá aprovechar oportunidades de mercado y asimilar grandes desafíos por lo que debemos trabajar abiertamente contra la resistencia al cambio de los empleados.

El cambio en las personas debe ser un tema que motive a la superación pero es cierto que la resistencia al cambio de las personas no solo obedece al esfuerzo extra que tendrán que hacer para llevarlo a cabo, sino que además la incertidumbre es uno de los factores más importantes que generan resistencia.

La oposición al cambio es un fenómeno común entre los individuos y las organizaciones. Hay una serie de razones distintas por las que la gente se opone a los grandes cambios en las organizaciones (Connor, 1995) Afirma:

1. Falta de confianza. Una razón básica de la oposición al cambio es la falta de confianza en las personas que lo proponen. La falta de confianza puede magnificar el efecto de otras fuentes de oposición. Incluso sin una amenaza evidente, puede haber oposición a un cambio si la gente piensa que hay repercusiones ocultas y perversas que sólo quedarán patentes más adelante. La falta de confianza mutua puede hacer que un líder mantenga el secretismo sobre la razones del cambio, aumentando así las sospechas y la resistencia.
2. La creencia de que el cambio es innecesario. Es más probable que haya oposición si la forma actual de hacer las cosas ha tenido éxito anteriormente y no hay claras pruebas de graves problemas que requieran cambios importantes. Los indicios de un problema emergente suelen ser ambiguos en las primeras etapas, y es fácil que la gente los ignore o los minimice. Si la alta dirección ha sido capaz de exagerar lo bien que iba la organización, será más difícil convencer a la gente de la necesidad de cambiar. Incluso cuando se reconoce finalmente el problema la respuesta habitual consiste en hacer ajustes graduales de la estrategia actual, hacer más de lo mismo, en vez de hacer algo distinto.
3. La creencia de que el cambio no es viable. Incluso cuando se reconoce la existencia de problemas, puede haber oposición al cambio propuesto porque no parece probable que

tenga éxito. A mucha gente le parecerá difícil, si no imposible, hacer un cambio que es radicalmente distinto de todo lo que se ha hecho antes. El fracaso de los anteriores programas de cambio provoca cinismo y hace que la gente dude de que el siguiente sea mejor.

4. Alianzas Económicas. Incluso si el cambio beneficiara a la organización, las personas que padecieran pérdidas personales de ingresos, prestaciones o seguridad laboral se opondrán a él. Esta última preocupación es especialmente relevante cuando el cambio implica la sustitución de trabajadores por tecnología, o la mejora de los procesos para hacerlos más eficientes. Las anteriores reducciones del tamaño empresarial y de plantilla generan ansiedad y aumentan la resistencia a las nuevas propuestas, independientemente de cuál sea la amenaza real.

5. Coste relativamente elevado. Incluso cuando un cambio tiene ventajas evidentes para la organización, siempre implica algunos costes, y puede que sean superiores a los beneficios. Hay que cambiar las rutinas con las que se está familiarizado, provocando incomodidades y exigiendo un mayor esfuerzo. Es necesario disponer de recursos para implementar el cambio, y se perderán los recursos que ya se han invertido en hacer las cosas según el método tradicional. El rendimiento se verá invariablemente afectado durante el periodo de transición a medida que se aprenden las nuevas formas de hacer las cosas y se depuran los nuevos procedimientos. Será más difícil resolver las preocupaciones sobre los costes y su relación con los beneficios cuando no es posible estimarlos con precisión.

6. Miedo al fracaso personal. El cambio hace que algunas prácticas queden obsoletas y requiere aprender nuevas formas de hacer el trabajo. Las personas que no tienen confianza en sí mismas se mostrarán reacias a cambiar los procedimientos que han dominado por otros nuevos que pueden resultar demasiado difíciles. El cambio propuesto será más aceptable si incluye una amplia provisión de ayuda para que la gente aprenda a hacer las cosas con los nuevos métodos.

7. Pérdida de eses y poder. Los grandes cambios en las organizaciones derivan inevitablemente en cierto cambio del poder y estatus relativos de los individuos y las subunidades. Las nuevas estrategias suelen requerir destrezas que no poseen algunas personas que actualmente disfrutan de un elevado estatus por aportar soluciones a los problemas. Los individuos responsables de las actividades que se van a reducir o a eliminar perderán estatus y poder, lo que hace que sea más probable que se opongan al cambio.

8. Amenaza a los valores e ideales. Es posible que haya resistencia a un cambio que parece incoherente. Con fuertes valores e ideales. La amenaza a los valores de un individuo genera fuertes emociones que alimentan la resistencia al cambio. Si los valores están incorporados en una fuerte cultura de la organización, la resistencia será generalizada en vez de aislada.

II.1.4 Liderazgo transaccional/transformacional

Por último, recientemente se ha planteado una teoría que puede ubicarse en este contexto: liderazgo transaccional/transformacional. Este enfoque recoge los planteamientos iniciales hechos por las universidades de Michigan y Ohio para plantear un enfoque renovado. De acuerdo con ello, (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).Menciona:

Habría dos formas en que el líder interactúa con sus subordinados, configurando dos tipos de líder: el líder transaccional y el líder transformacional. El primero identifica los deseos y preferencias de sus seguidores y les ayuda a alcanzar el nivel de rendimiento que les permitirá alcanzar las recompensas que ellos desean. El segundo se caracteriza por tener habilidad para inspirar a los subordinados a conseguir objetivos mayores de los inicialmente planeados y a obtener recompensas intrínsecas. Para lograrlo, parte de la comunicación clara de su visión personal

(Rodríguez, 1988).Define al liderazgo Burocrático:

Liderazgo Racional Burocrático: este tipo de liderazgo se fundamenta en la democracia, aunque el poder proviene de Dios, quien tiene como mediador al pueblo, el cual por mayoría decide su destino al elegir a sus gobernantes. Este modelo hace énfasis más en el papel que en quien lo ocupa. La ley está por encima de los funcionarios independientemente de sus rasgos y la obediencia se tributa a ésta y no a arbitrio del gobernante Liderazgo Situacional (Kreitner y Kinicki, 1997);

este enfoque agrupa un conjunto de teorías que parten de la idea que el comportamiento del líder estaría afectado por una serie de factores del contexto en el que se ejerce dicho liderazgo y ello determinaría su efectividad. Ambos consideran que el liderazgo depende de la situación y, por lo tanto, ésta resulta relevante.

Dentro de este grupo de teorías, (Rodríguez, 1988).Menciona:

Existen diversos planteamientos; uno de ellos profundiza en el apoyo socio-emocional que el líder proporciona a sus seguidores, así como en los requisitos situacionales para que éste pueda ejercer, es decir, el apoyo que el líder presta a una situación determinada.

II.2 Descripción de la problemática

Externos. En este caso al ser una Aerolínea se sitúa en un contexto de alta competencia donde este sector de transporte aéreo ha enfrentado en los últimos años a enfrentado la desaparición de aerolíneas como Mexicana, Aerolíneas Azteca, Aerocalifornia, entre otras (Ramos Dulce, 2010)

La adaptación de esta empresa por la competencia la llevo a vasar su modelo en una empresa de ultra bajo costo, además de ser rentable para los inversionistas que son fondos de riesgo, por lo que ha llevado a ser más eficiente en sus procesos y en la búsqueda de una alta rentabilidad. Cameron K. y Quinn R. (2006) donde se puede analizar su enfoque:

Las tres iniciativas más comunes de cambio organizacional implementado en las últimas dos décadas son iniciativas TQM, las iniciativas de reducción de personal y reingeniería iniciativas. (Pag.11)

Internos: el concepto de cultura nos ayuda a entender y a normalizar todos los fenómenos que no entendemos dentro de una organización, en el caso de nuestra aerolínea la mayor problemática existe en que se tiene que romper las subculturas y los subgrupos que se encuentra dentro de la organización por lo que muchas áreas y personas tienen mayor importancia por la competencia personal con el personal de otras áreas que el buscar el desarrollo de mejores prácticas para obtener mejores resultados.

Cultura manifiesta como lo menciona (Linton,1945), es todo aquello que se puede percibir de manera tangible y observable, lo que ha a menudo también lo define como la cultura material. Esta cultura es más fácil de percibir así mismo de corregir su percepción ya que la mayoría de los errores se deben a un error de observación.

En este sentido en el ámbito empresarial podemos distinguir rápidamente rasgos de cultura manifiesta. Como por ejemplo cuando vemos a empresas donde trabajan ejecutivos de bancos, ya que su vestimenta suele ser más sofisticada, sin embargo en contraste podemos observar a las personas que trabajan en empresas de tecnología

donde la vestimenta no es tan importante para la cultura manifiesta pero en cambio sí lo son los dispositivos electrónicos que portan.

Otro ejemplo de la cultura de empresa puede ser la política de vestimenta, ya que la gran mayoría de empresas están optando por ya no usar las corbatas en la oficina. Ya que estudios recientes han demostrado que las personas trabajan de manera más productiva si se sienten más cómodas.

Mientras que la cultura encubierta está más relacionada con los valores y con la corriente de pensamiento, el reto en descubrir este tipo de cultura se vuelve más complicado porque se enfoca más en la personalidad de los individuos.

Como ya mencione la cultura encubierta se vuelve imprecisa de conocer pero poder tomar ciertos rasgos de un conjunto de gente. En la cultura empresarial es muy fácil distinguir los rasgos de cultura empresarial de países. Como por ejemplo EUA, ellos tienen arraigado en su cultura un rasgo de superioridad y de control del mundo lo que los ha llevado a controlar el planeta en la cuestión económica y de negocios. Esta cultura de nacionalismo y de competitividad se puede observar en las ligas deportivas de ese país que son sin duda un rasgo muy importante de este país. Pero si analizamos la cultura encubierta que tiene gusto por los juegos veremos que en este país está marcado por la competencia en todo momento ya sea por las diferentes razas que se han mezclado en este país que ha obligado a tener una mezcla cultura y al buscar una identidad los llevo a ser una sociedad muy ambiciosa.

Otros países como los europeos tienen en su cultura encubierta un toque de organización y control. Esto se ve reflejado en las empresas y muestra países como Suiza que son sede de las matrices de las empresas más importantes del mundo.

En el caso de nuestra aerolínea un enfoque de cultura encubierta que se puede notar es la tendencia que se tienen hacia el desarrollo espiritual y personal. Ya que aunque no se obliga a pertenecer a alguna religión el director general es muy católico y se reconoce a nuestro país como una sociedad muy devota por lo que cada fin de mes se organiza una

misa en una capilla muy cerca de la empresa para dar gracias la virgen de Guadalupe por el trabajo y el apoyo recibido.

Esto ha generado la inquietud de los investigadores sociales suelen describir las formas de conducta más habituales, realizando estadísticas y basando en la construcción de numero para dar paso a la cultura construida, esto se basa siempre en la observación detallada y objetiva de la cultura real.

Un caso sencillo dentro de empresa que no tiene establecida la hora de comida y que manejan un horario flexible son las horas de la comida de los empleados, ya que es muy sencillo saber que la mayoría del personal come de la 1 pm a las 4 pm, esto sería lo más común o real. En el análisis de estos hábitos un investigador puede definir el horario ideal de comida, el horario más eficiente de comida o la moda en la tendencia de la hora para comer, lo que a largo plazo descubrirá tendencias sobre el comportamiento humano basado en estas construcciones.

Shein E.H. (2010) en su libro menciona:

Cualquier grupo de cultura puede ser estudiado en tres niveles, El nivel de sus artefactos, El nivel de sus creencias y valores, y el nivel de sus suposiciones. Si tu no descifras el patrón de las suposiciones básica que están operando, no sabrás interpretar los artefactos correctamente o cuanto crédito dar a sus valores. (Pag.32)

Para entender la cultura de un grupo es necesario que se pueda entender sus suposiciones básicas compartidas y entender el proceso de aprendizaje por los cuales las suposiciones cambian. Esto lleva a desarrollar un liderazgo que está basado en resolver problemas internos y externos.

Esto nos lleva a los tres niveles de cultura donde pueden ser observados por los objetos de forma más superficial pero menciona que son los más evidentes pero los más difíciles de comprender. Shein E.H. (2010) los enlista; la arquitectura de su entorno físico; su lengua; su tecnología y productos; sus creaciones artísticas; su estilo, cuando encarnado en ropa, maneras de dirección, y exhibiciones emocionales; sus mitos y las historias

dijeron sobre la organización; sus listas publicadas de valores; y sus rituales observables y ceremonias. (pag. 23)

Esto nos lleva al segundo nivel donde se enfoca en las teorías, Shein E.H. (2010) menciona que “un valor compartido o creencia y finalmente a una suposición compartida”, (pag. 26). Esto nos indica que cuando un líder enfrenta un problema y la gente lo enfrenta o lo contradice es su labor convencer a la gente con sus supuestos, si esto logra ser exitoso la gente transformará esta idea y la tomará como una creencia firme y se consolidará el liderazgo del mentor.

Para terminar enfrenta los supuestos básicos o del subconsciente, Shein E.H. (2010) dice: “orientaciones de valor dominante” en que tales orientaciones dominantes reflejan la solución preferida entre varias alternativas básicas, (pag.28) en el cual menciona que los grupos tienen ideas claras de cómo diseñar soluciones, como por ejemplo en las empresas de financieros, no crearían una empresa que no fuera rentable o en el caso de los ingenieros no construirían una máquina que sea insegura, por lo que se aborda la idea que se tiene ideas más profundas que están arraigadas y las suposiciones. Donde también menciona que si encontramos una persona en una organización siendo improductiva, nuestra suposición será que esta persona, está desarrollando un trabajo para el que no tiene vocación.

Además aborda el caso de un subordinado japonés en el que menciona que cuando existe un cambio cultural entre personal de EUA y Japón, los americanos se encuentran con problemas incomprensibles sobre sus subordinados y menciona un ejemplo donde un japonés no quiere comentar que su jefe está en error porque esto sería una clara ofensa a su jefe, y cuando este le pregunta cuál fue el problema el subordinado aunque sabe cuál es el error prefiere ocultarlo por medio de vergüenza, para cuando el jefe se da cuenta tiene que propiciar un nuevo canal de comunicación en el que no se vea atacado por sus principios pero puedan generar mayores resultados para la compañía.

A menudo en las aerolíneas existen choques de cultura donde el personal prefiere pelear, porque aunque actualmente ellos trabajan para una compañía, los empleados siguen con

la marca arraigada de su antiguo trabajo, por lo que es usual que la información entre áreas no fluya o no se trabaje en equipo por que se tiene identificado a cierto personal que viene de otras compañías, por lo que podría ser incomprensible e injustificable por lo que la mejor solución es integrar al personal para diluir estas barreras.

En este sentido la empresa también cuenta con puntos débiles como la de proporcionar un empleo seguro, ya que con todos los nuevos cambios la empresa ha realizado recortes constantemente además de que el personal percibe el constante deseo por disminuir costos, además de que esto desencadena que no se trata a los empleados de manera justa lo que genera un clima laboral hostil como lo menciona el libro de diagnosticando y cambiando la cultura organizativa “esta empresa está orientada a los eventos externos que a los internos.

II.2.1 Alta rotación de personal operativo

En México por ejemplo nos enfocaremos en el caso de nuestra aerolínea, ya que el a ser una empresa de bajo costo, toda su estructura está diseñada para soportar los factores externos y hacer eficientes sus procesos. Estar enfocado en ganar más segmentos y tener crecimientos constantes generan un desgaste importante en el personal, por lo que tener metas tan agresivas desgata los empleados.

Hoy en día el mundo global ha permitido que las personas estemos conectadas y que la información viaje vertiginosamente como nunca antes, esto ha elevado la productividad y la demanda de personal cada vez más calificado.

II.2.2 Resistencia al Cambio

El cambio en las personas debe ser un tema que motive a la superación pero es cierto que la resistencia al cambio de las personas no solo obedece al esfuerzo extra que tendrán que hacer para llevarlo a cabo, sino que además la incertidumbre es uno de los factores más importantes que generan resistencia. Lo que un empleado busca es no resistirse al cambio pero siempre y cuando estos cambios no lo afecten como persona y a sus valores , en el caso de La cultura Organizacional de nuestra aerolínea se resume en que somos

una familia, todos merecemos el mismo respeto, y debemos apegarnos a las políticas, el responsable de que lo anterior suceda somos Nosotros mismos, cada uno de los colaboradores, ya que somos un reflejo dentro y fuera de la institución ante los demás debemos predicar con el ejemplo, los pilares, valores y código de conducta.

El conflicto del cambio en el caso de nuestra aerolínea se enfoca en el área de RH, los cuales tienen una actitud negativa, reactiva e inactiva. En los últimos años las áreas de RH dejaron de ser reactivas para cambiar sus modelos y propiciar su rentabilidad. Hoy la insatisfacción de la empresa es la monotonía con que el área motiva al personal y propicia la productividad.

Esto ha generado un deseo de cambio de la empresa en su área de talento y clima laboral. La preocupación principal de la empresa es dejar de ser competitivo y tener a una plantilla poco motivada lo que reduciría de manera importante la productividad, pero está demostrado que la productividad no es solo el problema central, si no la innovación y la velocidad de adaptación del personal para poder dar respuestas más rápidamente y efectivamente.

Las consecuencias a las que hago mención, son apatía, incredulidad, Incertidumbre, desconfianza, para cualquier comunicado y/o actividad que provenga de RH, esto porque las personas que conforman el área siempre tienen una actitud de superioridad, no conviven con otras áreas, la mayoría de ellos al solicitarles algún tipo de información no te la proporcionan o en su defecto tardan días para hacerlo, siempre tienen cambios estructurales jerárquicos en esa área sin pasar por el proceso de selección, misma que el resto de la institución debe pasar si es que quiere aspirar a un puesto mejor, en las actividades que se realizan para fomentar el servicio comunitario, solo asiste uno o dos integrantes del área, no promueven lo que pretenden que el resto de los embajadores haga, cuando existe alguna premiación o reconocimiento, la mayoría son para ellos, e incluso el director y la gerente de esta área nunca conviven con su equipo.

II.3 Alternativas de solución

II.3.1 Necesidad

La empresa necesita enfocarse en lograr un cambio permanente de liderazgo en la institución, tendrá grandes retos que buscará romper con estrategias de identificación de líderes, establecer un plan de comunicación, plan de motivación, desarrollar una marca de talento, fijar una nueva visión, crear una nueva cultura y una herramienta de liderazgo transformacional.

Estas estrategias buscan en primer orden contrarrestar la alta rotación y la resistencia al cambio y modificar el rumbo de la organización empujado con la concientización de todo el personal. Los valores de la empresa darán un sentido de permanencia en los integrantes de la organización pero debe entenderse que para que la empresa considere un cambio debe contar con el compromiso del director general y de los principales socios para que esta nueva cultura pueda permanecer a lo largo del tiempo.

Si bien es cierto que mi propuesta es un cambio completo en la organización a través de estas herramientas, consideramos que este cambio debe hacerse de forma integral y enfocado en los líderes que estarán en contacto con el personal operativo. Para que el efecto pueda ser duradero y los resultados puedan favorecer la selección y la retención del talento en la empresa necesitamos realizar entrevistas con el personal con el fin de identificar las características que tienen como líderes y enfocar el taller de liderazgo en las principales necesidades de la plantilla actual.

Para (Hill,1937) Si no puedes hacer grandes cosas, haz cosas pequeñas de una gran forma. Es la idea central para solucionar este caso. Debemos hacer que las cosas pequeñas se hagan de forma maravillosa y cambiar el paradigma de que el personal operativo de la base de la pirámide no es la responsable del incremento de las ventas de una empresa.

Al ser una empresa de bajo costo se genera una fricción natural con los empleados al ser contratados por outsourcing, nuestra empresa no puede renunciar a los beneficios

financieros que está estrategia le proporciona pero una manera de poder sacar ventaja es mejorar sus habilidades de los empleados para integrarse en un equipo. El salario emocional es una herramienta que debe explotarse por nuestra aerolínea ya que al ser una empresa socialmente responsable y apoya a fundaciones puede crear una identidad para que los colaboradores le puedan dar u mejor sentido al trabajo que desarrollan.

II.3.2 Indicadores

Encuestas clima laboral, Encuesta para medir el ambiente laboral, Encuesta de Liderazgo, Encuesta personalidad.

Estos instrumentos se aplicaran principalmente al área de Talento, para hacer una reestructura de actividades de acuerdo a los resultados obtenidos de La encuesta de personalidad, Encuesta de liderazgo, a su par, Se lanzara una encuesta para medir el ambiente laboral entre ellos mismos, después de aplicar los cambios y monitoreando individualmente y grupalmente, se lanzara, una encuesta para medir el ambiente laboral entre ellos, comparando los resultados entre la primer encuesta. Posteriormente Se trabajara con el resto de los colaboradores para poder predicar con el ejemplo y mejorar el clima laboral en el resto de la institución.

II.3.3 Plan de comunicación

La comunicación es un factor importante porque ayuda a tener un clima organizacional mas relajado y confiable el darle información al personal le permite tener mayor tranquilidad y saber qué medidas tomar, en clase se tomo como un ejemplo común cuando se toman decisiones en el área de consejo pero buscan manipularlas para que el personal de la plantilla de la empresa no las conozca, esto genera descontento de los empleados por la exclusión de no tomarlos en cuenta.

Es muy importante para tener una comunicación efectiva en la empresa innovar con canales que sean fáciles y que estén diseñados especialmente para cada grupo dentro de la organización. (Cuadro 4)

Esto lleva a nuestra a que implemente un programa de Liderazgo con todas las áreas gerenciales, para que ellos puedan incentivar a su personal. En cuanto a los Recurso Humanos se ha implementado una línea de escucha para dar seguimiento a este programa y para detectar en tiempo cualquier problema relevante que involucre las actitudes de los jefes. Este monitoreo genera la se tenga controlado y estable el clima laboral.

En este plan integral se contempla las diferentes fases o elementos que se deben integrarse en una plan de comunicación estratégica, estos elementos consideran las diferentes aéreas de la empresa.

Es muy importante tener siempre en cuenta la misión y los valores de la empresa con la intención de identificar mejor la estrategia de comunicación dentro de la empresa y de esta manera tener los objetivos de la estrategia mejor definidos. Pasando a la elección de la audiencia y seleccionando información valiosa para nuestra audiencia.

En cuanto la importancia de encontrar los mejores canales para lograr ser más eficaces con la audiencia, de esta forma nos aseguraremos de captar su atención. Una vez definidos estos canales debemos escoger los mejores materiales y actividades, esta es la pieza medular del plan ya que es cuando se desarrolla el potencial de lo que se ha planeado.

En el caso de nuestra empresa se debe implementar una línea directa de escucha anónima, donde se busca que los empleados tengan un canal confiable para dar retroalimentación de la empresa y además los empleados y jefes conocen que pueden recibir sugerencias por este canal.

Otra actividad que se debe realizar son las conferencias de nuestro director general donde hace énfasis en los valores de la empresa, en la importancia de la familia que integramos, esto ayuda a mejorar los objetivos que tiene la empresa como la salida a la Bolsa de Valores e impulsar los resultados.

Esto te llevara a realizar una estrategia eficaz siempre con los mejores colaboradores y buscando concretar alianzas siempre enfatizando la empresa puede fortalecerse. Estos planes a la medida ayudaran a la empresa a implementar los proyectos de una manera más eficaz y donde los empleados se sientan una pieza importante dentro de la empresa.

II.3.4 Plan de Motivación Permanente

Buscamos que en los colaboradores estén más cerca de sus líderes o gerentes. Por lo que una alternativa es

Adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. En este momento donde las aerolíneas han pasado dificultades por la cuestiones de personal sobre todo después de la presión que enfrentaron el cierre de la Aerolínea Mexicana. Esto creó un ambiente de incertidumbre donde se movía la cuestión social y los espacios que dejo esta aerolínea en su cierre como vuelos internacionales principalmente. Por lo que nuestra empresa supo capitalizar este esfuerzo al dar un mensaje a su planta laboral y de tripulaciones que en ese momento era necesario su apoyo para enfrentar la demanda que tenían y que era una gran oportunidad para la empresa por lo que ellos no querían enfrentar los mismos problemas por lo que decidieron tener con el apoyo de los empleados una estructura más ligera, lo que les llevo a tener mejores resultados.

Existen modelos convencionales de trabajo, donde la administración es dura, y puede ser altamente criticada ya que se basa principalmente en los castigos, en las amenazas y en el control estricto de las tareas.

Mientras que la administración blanda se enfoca a ser más ligeros en el control, busca que se tenga un clima armonioso y satisfaciendo las demandas del personal.

McGregor Douglas (1960), da un enfoque es su libro;

El científico social no niega que el comportamiento humano en la organización industrial hoy se aproxima más a la administración. Lo observó y lo estudió bastante extensamente. Pero esta seguro que el comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza inherente del hombre. Es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de filosofía de administración, política, y práctica.

Por lo que en nuestra empresa es muy fácil identificar que se tienen una mezcla de los dos tipos de administración en el que han buscado a través de concursos y dinámicas de integración propiciar una relación sana entre los empleados. Como se menciona en el libro con las necesidades de Maslow, existen nuevas necesidades que se enfocan más a las necesidades empresariales y uno de ellas es la motivación.

La motivación es un factor ya que en la actualidad es difícil dar un esquema de incentivos, ya que las personas perciben esto solo para satisfacer sus necesidades de ego. Por lo que encontrar las necesidades individuales de cada individuo y conectar de mejor manera con el personal, ahora no es solo darles dinero a las personas si no conocer sus necesidades reales. En este caso se debe contar con un bono por calidad y productividad.

(Kotter,1990) Afirma:

El liderazgo es diferente. Conseguir llevar a cabo grandes visiones siempre requiere un estallido ocasional de energía. La motivación y la inspiración dan energía a las personas, no impulsándolas en la dirección adecuada, como hacen los mecanismos de control, sino satisfaciendo necesidades básicas de éxito, un sentimiento de comunidad, aprecio y autoestima, una sensación de control sobre su vida y la capacidad de estar a la altura de los ideales personales. Estos sentimientos nos emocionan profundamente y provocan una respuesta intensa.

Los buenos líderes motivan a las personas de muchas maneras. En primer lugar, siempre articulan la visión de la organización de forma que acentúe los valores de la audiencia a la que se dirigen. Esto hace que el trabajo sea importante para esas personas. Los líderes también implican a las personas en la decisión sobre la forma de llevar a cabo la visión de la organización (o en la parte más relevante para una persona determinada). Esto les da sensación de control. Otra importante técnica de motivación consiste en apoyar los esfuerzos de los empleados para poner en práctica la visión, ofreciéndoles formación, información y sirviendo de modelo, con lo que se ayuda a las personas a desarrollarse profesionalmente y a mejorar su autoestima. Por último, los buenos líderes aprecian y recompensan el éxito, lo que no sólo da a las personas una sensación de éxito, sino que también les hace sentir que pertenecen a una organización que se preocupa de ellos. Cuando se ha hecho todo esto, el trabajo se convierte en algo motivador por sí mismo.

II.3.5 Desarrollar una marca de talento

Los líderes de esta generación deben ser administradores de sus marcas de talento, de la mejor forma así como lo hacen por su marca externa. Esta nueva tendencia ha abierto la puerta a personal externo de la compañía que puede generar valor dentro de las compañías. Por lo que se vuelve clave generar una marca fuerte con un gran renombre que le permita lograr vínculos fuertes con las organizaciones externas con gran talento de personal.

Se ha demostrado que las economías del mundo se mueven por la innovación y la creatividad por lo que tener a personal creativo es clave para la supervivencia en el mercado. Hoy empresas como Procter and Gamble, confían en empresas externas para desarrollar sus principales productos. Esta tendencia no era admitida años antes. Esta además que las empresas son capaces de buscar talento cada vez más global, donde no importa su lugar.

Anteriormente solo los servicios que no eran críticos como los call center de atención o como las labores internas eran ocupados por terceros o por los denominados outsourcing. Pero hoy la tendencia es buscar proveedores globales que les permita innovar de una mejor manera e implementar en los mercados globales.

Hoy en el mundo las empresas están buscando que su personal innove, este resultado no se podría realizar si no se buscaba un plan para desarrollarlo, por lo que las empresas han optado por dar tiempo laboral exclusivo para desarrollar ideas creativas y soluciones para la empresa. Siendo las que mejor resultados tengan para la compañía premiada con bonos.

Hoy el valor de las empresas que buscan el desarrollo y la capacitación de sus empleados se ven recompensado con hasta un 30% mayor de ingresos, por lo que ahora buscan que el talento interno pueda aprender dentro de la empresa, ya que esto le permitirá tener un conocimiento mayor del negocio de la empresa.

El desarrollar una marca de talento necesita de tener acercamiento con las universidades, en los foros de discusión, en las bolsas de trabajo, por lo que se debe de estar atento a escuchar lo que la gente está diciendo sobre la marca. Para poder entender cuáles son los cambios que deben realizarse, si bien el desarrollar una marca solida requiere de trabajo y tiempo, es cierto que con el tiempo la contribución del personal lograra que la empresa crezca de manera rápida y eficiente.

(Temple, 2007) afirma:

Una aproximación al concepto de salario emocional contemplaría “todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos” Por otro lado, el salario emocional implica dar “la oportunidad para que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, Escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos; de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer, de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables”

Aprovechando el contexto anterior se puede entender que los empleadores están buscando mantener a sus empleados motivados y buscan conocer sus necesidades emocionales para retener su talento. Pero los mayores esfuerzos para lograr esto se realiza en los niveles intermedios jerárquicos por lo que los empleados de las aerolíneas se encuentran relegados en este tema.

II.3.6 Compromiso con la misión y visión de la compañía

Para (Kotter,1990)

Fijar la orientación nunca es lo mismo que planificar, ni siquiera a largo plazo, aunque es frecuente que se confundan las dos cosas. Planificar es un proceso de gestión, de naturaleza deductiva, que está diseñado para obtener unos resultados esperados, no un cambio. Fijar una orientación es un proceso más inductivo. Los líderes reúnen una amplia gama de datos, y buscan pautas, relaciones y vínculos que ayuden a explicar las cosas. Lo que es más, la fijación de la orientación en el ámbito del liderazgo no da lugar a planes; crea visiones y estrategias que describen a la empresa, la tecnología o la cultura empresarial en términos de lo que debería ser a largo plazo y articula una forma factible de conseguir ese objetivo.

La mayoría de los debates sobre la visión tienden a degenerar hacia la mística. LO que se quiere dar a entender es que la visión es algo misterioso, que los simples mortales, aunque tengan talento, nunca pueden esperar tener. No obstante, avanzar por la buena dirección empresarial no es algo mágico. Es un proceso difícil, en ocasiones agotador, de recogida y análisis de información. Las personas que articulan estas visiones no son magos, sino pensadores estratégicos de aspectos generales, que está dispuestos a correr riesgos.

La visión debe exaltar su enfoque estratégico para la compañía y debe formularse en conjunto con los principales líderes de la organización, evitaremos pensar que el liderazgo es exclusivo de los directores para entender que debemos desarrollar una cultura de liderazgo en toda la organización.

Esta misión debe considerar permear en las culturas y generaciones de personal inmersas en la empresa, en el caso de volar siendo una empresa joven se necesita que las nuevas generaciones se identifique con los metas a alcanzar. Por lo que los líderes deben propiciar la participación de los jóvenes operadores fomentar la comunicación con los mismos para lograr un sentido de identidad de pertenencia e identidad con su trabajo.

II.3.7 Crear una cultura de Liderazgo

EL liderazgo era considerado como una cualidad exclusiva de la Dirección. Por lo que ahora buscaremos desarrollar líderes en todas las áreas. Romper el liderazgo tradicional y desarrollar comunidades líderes a lo largo de la cadena de mando.

Eliminar el liderazgo transaccional (Enfocado en premios y castigos).

(Kotter,1990) A pesar de la importancia creciente que tiene el liderazgo para el éxito de las empresas, las experiencias laborales de la mayoría de las personas parecen socavar el desarrollo de los atributos que hacen falta para ejercerlo. No obstante, algunas empresas han demostrado de manera consistente su capacidad para convertir a las personas en líderes-gestores destacados. Contratar a personas con potencial de liderazgo no es más que el primer paso. Igual de importante es dirigir sus carreras profesionales. Las personas que son eficaces en las funciones de liderazgo fundamentales suelen compartir unas cuantas experiencias profesionales.

La base de la pirámide deberá de tener una retroalimentación oportuna y permanente donde las encuestas de 360 grados sean nuestra principal herramienta forma de evaluación. Estos resultados ayudarán desarrollar un plan de compensación por contribución al servicio. Puede ser en especie con boletos de avión

(Abad, 2008), Consultor de Marketing afirma que, para el empleado:

El sueldo ya no es lo más importante, y lo que se denomina como salario emocional viene a ser un factor clave en la satisfacción del empleado. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean leales a la misma. Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su gente y ver qué es lo que motiva realmente a cada uno.

La gente que se siente apreciada posee una actitud positiva, mayor confianza en sí misma y habilidad por contribuir y colaborar. Los que poseen la suficiente autoestima, son potencialmente los mejores empleados. Si logramos satisfacer de este modo a nuestros empleados, crearemos un entorno vital, agradable, motivador y enérgico para triunfar y destacar en el mercado. Si incorporamos el reconocimiento como base de nuestra cultura de empresa, nos aseguraremos un clima laboral positivo y productivo.

II.3.8 Taller de Liderazgo Transformacional

Se implementara un plan de liderazgo permanente, que se enfoque a desarrollar el liderazgo transformacional en los empleados de menor jerarquía. Considero que una vez identificadas las cualidades que buscamos en nuestros líderes. Buscaremos crear hábitos de liderazgo transformacional con nuestro personal.

Existen tres tipos de conducta transformacional afirma (Gary,2008):

Influencia idealizada, estimulación intelectual y consideración individualizada. La influencia idealizada es una conducta que. Estimula fuertes emociones de los seguidores y la identificación con el líder. La estimulación intelectual es una conducta que aumenta la concienciación que tienen los seguidores de los problemas e influye sobre ellos para que vean los problemas desde una nueva perspectiva. La consideración individualizada incluye la proporción de apoyo, ánimo y asesoramiento a los seguidores. Una revisión de la teoría añadió otra conducta transformacional denominada motivación inspiradora, que. Incluye la comunicación de una visión atractiva, utilizando símbolos para centrarse en el esfuerzo de los subordinados, y ejerciendo de modelo de las conductas adecuadas

Donde el principal objetivo del taller de liderazgo de líderes es desarrollar las siguientes las siguientes habilidades de liderazgo:

Influencia idealizada: Logra que sus seguidores lo admiren. Para lograr nuestro objetivo de influencia se debe conseguir alinear las tareas de los valores, este permitirá que los usuarios aumenten la percepción de que las tareas que realizan son auténticas y apegadas en valores. En la selección de líderes se considera siempre como una de las cualidades más importantes el carisma. Esto no significa que sea el todo, pero no se puede lograr un liderazgo sin carisma.

Motivación Inspiradora: Visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Busca que la tarea se vuelva más interesante, que incremento las metas de rendimiento y que tengan mayor confianza con el líder y que permita resaltar la percepción de carisma en el líder. La motivación inspiradora busca generar una visión deseable y alcanzable de las organizaciones, gracias a la confianza de la organización en su líder se puede alimentar el

deseo de llevar a cabo la misión. Esto es más tangible cuando el líder realiza declaraciones y acciones coherentes.

Estimulo Intelectual: Provoca nuevos enfoques y nuevas soluciones a problemas. Desarrollar conciencia en la calidad de los productos se entiende el porqué de la importancia del rol que realiza en la empresa. Esta conciencia empuja a resultados extraordinarios y a la identificación del personal con el puesto.

Consideración Individualizada: Un coach individual para cada persona. Las personas dentro del taller deben ser asesoradas por un coach que les permita obtener una retroalimentación sobre los casos que enfrentan en el día a día. Esta mecánica de encontrar soluciones más asertivas ayudará a que el líder tenga mejor control sobre sus acciones y sus emociones mejorando la percepción de líder ante su personal.

Cuando se tenga desarrollado los puntos anteriores se recomiendan realizar las siguientes actividades:

1. Desarrollar el compromiso con la misión y visión de la compañía. El líder debe creer y desear como un reto propio el futuro de la empresa y repetirla de manera permanente.
2. Fomentar la visión estratégica mediante talleres realizados con los líderes y directores. Es muy importante incluir a los líderes de menor nivel jerárquico.
3. Definir planes de rendimiento y acción de los líderes. Definir un calendario de actividades de liderazgo a cumplir dentro los periodos de trabajo con el personal.
4. Ofrecer formación a los miembros seleccionados como futuros líderes de la compañía.
5. Coaching que ayude a reflexionar e interiorizar la misión y visión de la empresa.
6. Elaborar un plan de seguimiento de los talleres a líderes, donde se realicen encuestas con el personal operativo y se lleven estudios estadísticos sobre la percepción del liderazgo en la empresa. Integración de las herramientas de Liderazgo. Planificación estratégica, evaluaciones de desempeño, comunicación interna, comités, Etc.

Con este taller de taller de Liderazgo buscamos dar un objetivo a nuestros líderes y motivarlos para lograr resultados sobresalientes. Si el objetivo se cumple los líderes habrán justificado el esfuerzo y la tensión que los llevo a conseguir el resultado volverá al equilibrio, pero no debemos de dejar de dar seguimiento al cumplimiento de resultados ya que si no este efecto puede ser contraproducente en nuestro personal generando tensión y frustración por los objetivos no alcanzados.

Este taller también reforzará la humanización del trabajo donde se tiene mayor propicia que el líder tenga mayor comprensión sobre los errores del personal y crea u ambiente de respeto donde se mejorará la relación empleado – jefe. (cuadro 5)

III. CONSIDERACIONES FINALES /CONCLUSIONES

Con este caso de Volar, justificamos la inversión de un plan integral de liderazgo para el personal de la base de la pirámide. Si entendemos que en un mercado altamente competitivo con alta rotación y poco sentido de permanencia del personal, la mayor ventaja competitiva es que se puede viajar con el menor precio posible con una excelente experiencia de servicio. Entonces aceptamos como una de nuestras principales estrategias de diferenciación y de generar valor en la marca se encuentra en nuestro personal de la base de la pirámide que se encarga de mejorar la experiencia de vuelo de nuestros clientes.

Hoy la mercadotecnia es una herramienta que impulsa las ventas de empresa, pero como en el caso de empresas como Google, esta herramienta también debe ser utilizada para generar una marca de empleador que permita trascender y lograr penetrar en los sentimientos del personal. Donde sabemos que nuestro principal problema es la alta rotación, poca identificación y sin familiarizarnos con nuestros valores. Reforzaremos con una campaña apoyada con el compromiso de nuestro director general y reforzado con un plan de seguimiento permanente.

Con esto entendemos que el manejo del cambio es primordial para que podamos tomar el rumbo correcto, esto es similar a la vida y haciendo una analogía con la felicidad; todo se trata sobre el camino y el rumbo quitándole peso al destino final. Las emociones que nos permiten llenarnos de energía para enfrentar nuevos retos dentro de la organización. Están cada vez más relacionadas con la identificación y el apego del personal con la empresa, esta conciencia es el detonador de lograr crecimientos asombrosos.

En nuestro caso de volar crearemos una cultura positiva donde despertemos la conciencia de nuestro personal para contribuir en los resultados de la compañía. Incrementar el salario emocional de nuestra personal.

El reconocimiento a la labor de nuestros colaboradores operativos es fundamental para lograr su motivación. Si nos enfocamos en que la motivación del personal no tiene un

costo aparente podemos entender que los resultados obtenidos por en un taller de liderazgo son costeables y altamente efectivos para impactar los resultados con el menos costo posible.

Si bien el reto de los líderes de a Volar es hacer más con menos, buscamos con la implementación del taller de liderazgo mejorar la relación con los jefes. Donde se busca calificar a los jefes y seleccionar a los mejores. En México una de las principales causas de renuncia en los trabajos se debe a la mala relación laboral que se tiene con un jefe. Por lo que las habilidades de liderazgo juegan un papel importante para lograr el alto rendimiento de nuestro personal.

El plan de comunicación busca acortar la distancia entre las áreas directivas principalmente del director general para conectar con los empleados operativos. Si bien el plan de comunicación es una responsabilidad del área de recursos humanos, es importante que los líderes que son el último eslabón de contacto transmitan la información institucional hacia parte baja de la pirámide. Esto evita un efecto adverso ante un cambio tecnológico o una implementación de nuevos procesos ya que estas acciones se perciben como una amenaza contra el trabajo que desarrollan.

En cuanto a las necesidades psico sociales y afectivas (Anexo 1), los empleados como la autorrealización, pertenencia y transcendencia. El taller de liderazgo busca dar un nuevo sentido de vida a los líderes dando un sentido de utilidad y crecimiento de nuestro personal.

Para lograr que el liderazgo se conecte con las emociones de los colaboradores debemos entender lo que realmente valoran los empleados, estas diferentes generaciones y grupo sociales deben de ser lideradas desde diferentes enfoques, ya que las metas de autorrealización difieren de las de un joven a las de un hombre maduro. Por lo que el énfasis de tener un taller que desarrolle las habilidades gerenciales es que se cuenta con herramientas de liderazgo situacional que le permita al líder entender el universo de colaboradores y sus necesidades.

FUENTES DE CONSULTA

Andrews R. (2005) *Los secretos del liderazgo*. México: Taurus (309 p.)

Austin. (1997), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. EUA

Bennis, Warren. (1989). *On becoming a leader*. USA. Addison Wesley Publishing Company.

Bennis, Warren y Goldsmith, Joan. (1997). *Learning to lead. A workbook on becoming a leader*. USA. Addison Wesley Publishing Company.

Bravo Alejandro. (2014) . *Perspectivas de la industria aérea en México*. KMPG. Recuperado en: <https://www.kpmg.com/MX/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/ArticulosOpinion/AO2014/101013-Perspectivas-de-la-industria-aerea-en-Mexico.pdf>

Cameron Kim y Quinn Robert (2006), *Diagnosing and Changing Organization Culture*. Estados Unidos: Addison Wesley Series on Organization Development.

Collins, Jim. (2001) *Level 5 Leadership. The triumph of humility and fierce resolve*, EUA: Harvard Business Review, vol.79, no.1, pp. 66-76.

Connor, D.R.(1995) *Managing at the speed of change, How Resilient manager succeed and prosper when other fail*. New York , Villard Books.

Culligan, T. (1986). *Principios Olvidados de la Gerencia Excelente*. Bogotá: Editorial Legis.

Decrane, Alfred. (1997). "*Leadership for the future*". *Executive Excellence*. San Francisco: Jossey-Bass, (pp.16-17) .

Gary Yuki A. (2008), *liderazgo en las organizaciones*, Madrid; Pearson educación SA.

Hellriegel, Slocum y Woodman (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: International Thomson Editores.

Hill Napoleon. (1937), *Think and Grow Rich*. EUA:Editorial Pentagono.

Hock Dee (1999), *El nacimiento de la era caórdica*. Ediciones Granica.

Kotter. (1990), *What leaders Really DO*, Havard Bussines Review,

Kreitner y Kinicki (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.

Linton Ralph. (1945), *Cultura y personalidad*, México: fondo de cultura económica.(Pag.51)

McGregor Douglas (1960), *El lado humano de la empresa*. EUA: McGraw Hill.

Ramos Dulce. (2010) *26 Aerolíneas desaparecen*, El siglo de Durango recuperado en :
<http://www.elsiglodedurango.com.mx/noticia/288401.desaparecen-26-aerolineas-en-15-anos.html>

Ramsey, Robert D. (1997). "*Where do good ideas come from?*" in: *Supervision : the journal of industrial relations and operating management* . Burlington, Iowa: National Research Bureau (pp. 12-14.)

Rodríguez, M. (1988). *Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas*. Serie: Capacitación Integral. México: Manual Moderno.

Secretaría de Comunicaciones y Transportes (2014) *Aviación Mexicana en Cifras* Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Recuperado en:
http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAC/04%20Estadisticas%202012/01%20Aviacion%20Mexicana/1AMC_2014.pdf

Shein E.H. (2010), *Organization Culture and Leadership*. Estados Unidos : Jossey-Bass.

Temple Ines (2007) *El salario emocional*, Recuperado en:
<http://www.inestemple.com/2007/10/el-salario-emocional/>

IV. ANEXOS Y APÉNDICES.

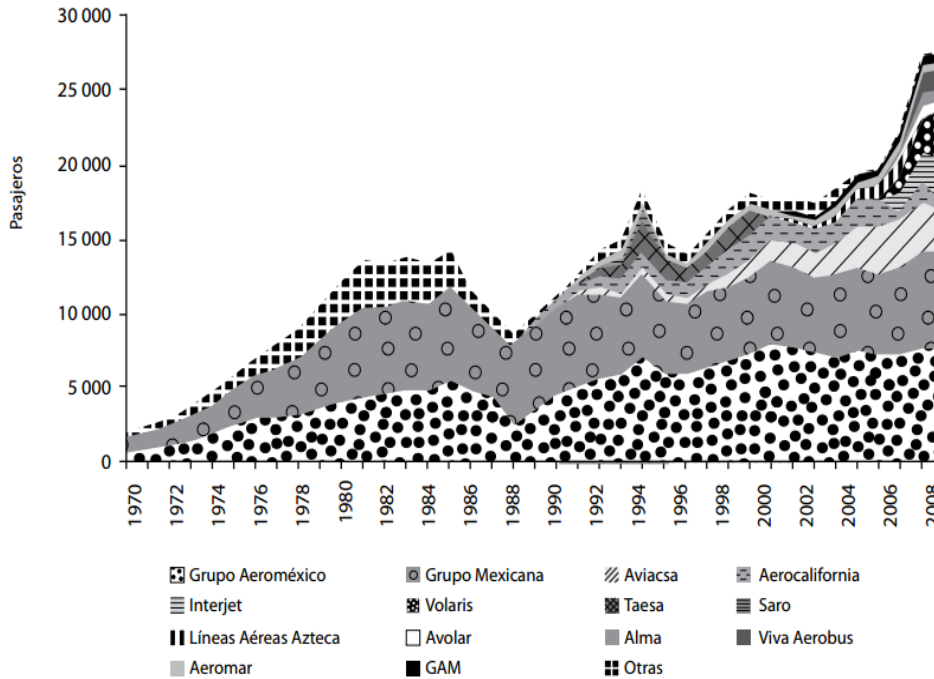
Anexo 1

Necesidades según pirámide de Maslow.

Según Maslow, existe una jerarquía de necesidades innatas del hombre, que se encuentran ordenadas jerárquicamente de la manera siguiente :

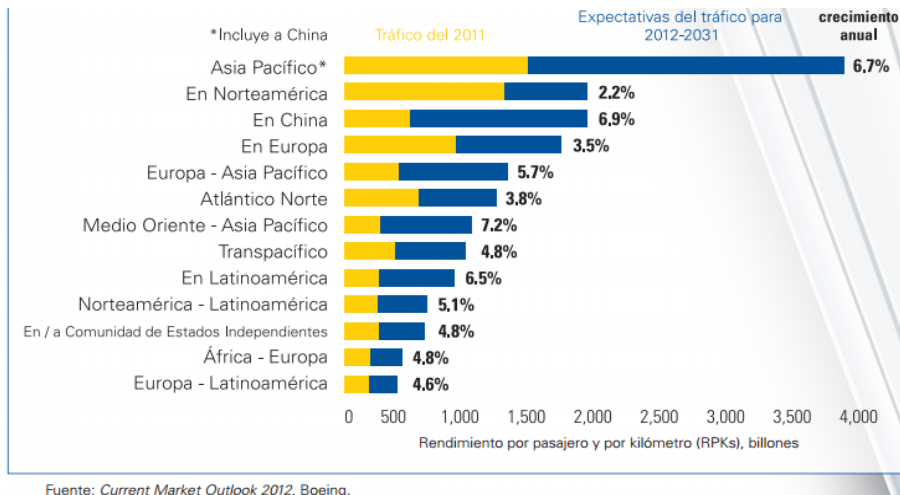
- Necesidades fisiológicas: Comprenden las necesidades básicas como respirar, beber agua, sueño, equilibrio homeostático, alimentación, liberar desechos corporales y sexo.
- Necesidades de seguridad: Tienen que ver con la búsqueda de la persona por sentirse segura y protegida, entre estas se encuentran las necesidades de seguridad de empleo, bienes económicos y recursos, seguridad familiar, seguridad de salud y hogar, entre otros.
- Necesidad de amor y pertenencia: Relacionada con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación, búsqueda de relaciones íntimas y de sentirse parte de otros grupos, como la familia, amigos, compañeros y pareja sentimental.
- Necesidad de estima: Se refiere a la manera en que se reconoce el trabajo individual, que se relaciona con la autoestima. Maslow concibe dos tipos de necesidades de estima: primero, tenemos el deseo de competir y de sobresalir como individuos; segundo, necesitamos el respeto de los demás: posición, fama, reconocimiento y apreciación de nuestros méritos.
- Autorrealización: Comprende el significado del sentido de nuestra vida mediante el desarrollo de todo nuestro potencial; es decir, aprender a explotar nuestros talentos y capacidades. La forma que adopta esta necesidad varía de una persona a otra y todos tenemos diferentes motivaciones y capacidades.
- Trascendencia: Es el encuentro consigo mismo, con nuestro “ ser” , es vivencia de los mejores momentos del ser humano en plenitud, de los momentos más felices y significativos de la vida, de las experiencias de éxtasis, experiencia espiritual, altruismo, armonía, alegría, convivencia y paz.

Cuadro 1.- Crecimiento de pasajeros transportados por aerolíneas mexicanas



Fuente: Bravo Alejandro. (2014) . *Perspectivas de la industria aérea en México*. KMPG.

Cuadro 2.- Crecimiento del transporte aéreo según mercado



Fuente: *Current Market Outlook 2012*, Boeing.

Fuente: Bravo Alejandro. (2014) . *Perspectivas de la industria aérea en México*. KMPG.

Cuadro 3. Diferencia en los estilos de liderazgo

Liderazgo tradicional	Liderazgo creativo
Da órdenes y contralar su cumplimiento	Conducir y compartir el trabajo como miembros de equipos auto-regulados
Una vez líder, Siempre líder	Los líderes entran y salen de sus papeles de liderazgo
Aprobar el trabajo	Proveer guía y consejo
Dar respuestas	Ayudar a los equipos a alcanzar sus propias repuestas haciendo las preguntas correctas
Tomar todas las decisiones	Desarrollar al personal haciendo que tornen decisiones
Función operacional	Función estratégica
Posición rectora y de control	Posición proactiva y de innovación
Visión funcional	Visión integral

Fuente: *El papel del líder en la empresa*. Elaborado a partir de Martínez Staines. 1997, México: Revista Expansión p. 87.

Cuadro 4. Comunicación Efectiva.

Audiencia	Inquietudes y preocupaciones	Mensajes
Área de operaciones y control de trafico	Encontrase siempre informados por cambios en las condiciones de los aeropuertos	Mensajes deben ser personales y enfocados en una reunión ya que al estar alertas y dinámicos es muy difícil captar su atención
Área de atención a clientes en aeropuertos.	Es preocupa los cambios de políticas en la empresa los roles de turnos y los trámites administrativos.	Por medio de una tabla de avisos del día ya que no tienen correo electrónico que chequen.
Personal Administrativo y dirección	Los cambios importantes que involucren sus procesos o políticas internas	Envíos de correo y pantallas en las zonas de cafetería que estén dando información general del grupo.

Fuente: *Elaboración propia*

Cuadro 5. Condiciones para el liderazgo

En la organización	En la personalidad del líder
Una cultura organizacional que promueva la creatividad.	Una personalidad con condiciones que pueda desarrollarse y que pueda percibir la potencialidad de los demás
Una organización con estructura horizontal basada en equipos de trabajo creativos, con menor supervisión.	Una personalidad con orientación creativa y capacidad de movilizar innovadoramente a la organización.
Una organización que permita atender lo importante más que lo urgente, que separe las responsabilidades.	Una personalidad con capacidad de anticipar la tendencia del mercado y administrar el cambio.
Una organización que garantice una fluida comunicación con incentivos.	Una personalidad con capacidad de tomar decisiones importantes, difíciles y aún dolorosas.
Una organización con compromiso y mando de la alta gerencia	Una personalidad con capacidad de percibir sus errores y modificar sus comportamientos.
Una organización flexible y con estrategias de contingencia.	Una personalidad con papel de instructor o profesor, incorporando buenas ideas de todos los niveles.

Fuente: *El papel del líder en la empresa*. Elaborado a partir de Martínez Staines. 1997, México: Revista Expansión p. 87.