

Universidad ORT Uruguay

Facultad de Administración y Ciencias Sociales

Propuesta de Planificación Estratégica en RRHH: Rediseño de la Propuesta de Valor a los empleados que brinda BILPA S.A.

Entregado como requisito para la obtención del título de Máster en Dirección de Recursos Humanos

Lic. RRLL Martin Lima - 268955

Lic. RRHH Florencia López - 291979

Lic. RRLL Nicolás Pastorino- 275373

Tutor: P.H.D Fernando Troilo

2025

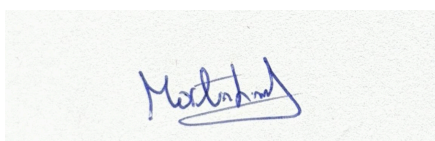
Declaración de autoría.

Montevideo, 23 de abril de 2025

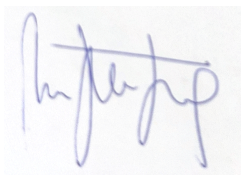
Sres. ORT Uruguay - Facultad de Administración y Ciencias Sociales.

En el día de la fecha, nosotros Martín Lima, Florencia López y Nicolás Pastorino damos declaración de que el presente trabajo es original y que ha sido elaborado por nuestra propia autoría, por consiguiente aseguramos que:

- El contenido del mismo ha sido elaborado por el equipo de trabajo, siguiendo las indicaciones de nuestro tutor Fernando Troilo.
- Cuando hemos utilizado contenido de autores, los hemos reconocido y citado.
- Los textos, libros y cualquier otra información que hayamos utilizado, lo hemos declarado en la bibliografía.
- No hemos realizado publicaciones del presente trabajo.



Martín Lima



Florencia López



Nicolás Pastorino

Agradecimientos.

Queremos agradecer a todos aquellos que hicieron posible la culminación de este trabajo final de Maestría, en especial a nuestras familias, compañeros de Especialización y Maestría, amigos, compañeros de trabajo y docentes.

A cada una de las organizaciones en las que trabajamos y nos brindaron su apoyo directa o indirectamente por más de dos años y que hicieron que hoy esto fuera posible, en especial a BILPA S.A

Agradecemos sinceramente al Directorio, Gerencia General y Gerencia de Gestión Humana por habernos permitido desarrollar nuestro proyecto dentro de BILPA S.A con la intención y el compromiso de nuestro desarrollo profesional brindándonos apoyo y todo el material que fue requerido. También a todos aquellos colaboradores y participantes que con su aporte contribuyeron a la culminación de nuestro trabajo.

Por último y no por esto menos importante, agradecemos también a nuestro tutor Fernando Troilo por toda su dedicación, compromiso y generosidad sobre sus conocimientos y herramientas, así como su claridad a la hora de establecer objetivos para hacernos el camino más fácil, en el desarrollo del trabajo final de esta Maestría.

Abstract.

El presente trabajo tiene como objetivo el diseño de un plan estratégico para rediseñar la propuesta de valor para los empleados de BILPA S.A. La propuesta se fundamenta en la necesidad de continuar siendo una empresa atractiva para trabajar para las nuevas generaciones en un mercado laboral cada vez más exigente y cambiante.

Partiendo de la base de que la empresa cuenta con una sólida cultura organizacional, un equipo estable, y con una mirada en el futuro, es que enfrenta el desafío de atraer y fidelizar a nuevos talentos de alta especialización. Para esto, el presente trabajo se enfocó en el personal que tiene hasta tres años de antigüedad, dado que tienen una perspectiva más reciente de lo que es el mercado laboral. Por otra parte, también se enfocó en el grupo etario menor o igual a 35 años, dado que se puede brindar una información más exacta de lo que buscan las nuevas generaciones y talentos.

A través de una metodología de encuesta semiestructurada con preguntas cerradas y abiertas, que incluye un análisis a nivel cuantitativo y cualitativo, se identifican fortalezas y oportunidades de mejora a la actual propuesta de valor. El estudio resalta la importancia de integrar dimensiones tanto tangibles como intangibles en la estrategia de atracción y fidelización de talento, alineadas con la cultura.

Como resultado, se proponen acciones concretas orientadas a la flexibilización laboral en busca de mejorar el balance entre vida laboral y personal, políticas de compensación y beneficios y gestión del desempeño con el fin de consolidar a BILPA S.A como una organización atractiva para trabajar, hoy y en el futuro.

Palabras claves.

Planificación estratégica, Propuesta de Valor al Empleado (PVE), Política de Remuneraciones, Balance Vida Personal - Laboral, Gestión del Desempeño, Nuevas Generaciones, Retención de Talentos, Marca Empleadora.

Índice general

CAPÍTULO 1: MARCO CONCEPTUAL.....	9
1.1 Introducción.....	9
1.2 Justificación e importancia del estudio.....	9
1.3 Propuesta de valor.....	10
CAPÍTULO 2: PRESENTACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN.....	17
2.1 Breve presentación de la organización.....	17
2.1.1 Clima y cultura.....	18
2.2 Misión, visión y valores.....	19
2.2.1 Misión.....	19
2.2.2 Visión.....	20
2.2.3 Valores.....	20
2.3 Objetivos estratégicos.....	20
2.4 Estructura y Organigrama de la organización.....	24
2.5 Productos y servicios que se brindan.....	28
2.5.1. Servicios y suministro en el sector Industrial.....	28
2.5.2 Servicios y Suministro en el sector Combustibles.....	30
2.5.3 Obras e Ingeniería.....	32
2.6 Características de los clientes.....	32
2.7 Volumen de producción y ventas.....	33
Figura 7: Crecimiento de rentabilidad entre 2020 y 2024.....	34
2.8 Cultura predominante.....	34
CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL EQUIPO DE GESTIÓN HUMANA.....	36
3.1 Descripción del equipo de Gestión Humana.....	36
3.2 Principales políticas desarrolladas por el área de Gestión Humana.....	38
3.2.1 Política de Seguridad y Salud Ocupacional.....	38
3.2.2 Plan de desarrollo de roles y colaboradores con alto potencial para la organización..	39
3.2.3 Plan de formación personalizado.....	39
Figura 10: Métricas de formación y capacitación al personal.....	40
3.2.4 Adecuación del manual de funciones acorde con la realidad.....	41
3.2.5 Política de evaluación de desempeño.....	41
3.2.6 Manual de marca empleadora.....	41
3.2.7 Política de Relaciones laborales.....	42
3.2.8. Políticas de gestión humana específicas para el sector de Obras.....	42
3.2.9 Política de Clima organizacional.....	44
3.2.10 Política de beneficios.....	44
3.3 Objetivos estratégicos de Gestión Humana.....	45
3.3.1 Seguridad y salud ocupacional.....	45
3.3.2 Comunicación y Marketing.....	46
3.3.3 Administración de Personal, Relaciones Laborales y Gestión documental a clientes.	46
3.4 Presentación del problema.....	47
CAPÍTULO 4: OBJETIVOS Y TRABAJO DE CAMPO.....	49
4.1 Introducción.....	49

4.1.1 Objetivo General.....	50
4.1.2 Objetivos específicos.....	50
4.2 Población y Muestra.....	50
4.3 Técnicas de recogida de información.....	51
4.3.1. Trabajo de campo.....	51
4.3.2 Procesamiento de los datos, cómo se procesarán los datos.....	51
CAPÍTULO 5: RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	53
5.1 Introducción.....	53
5.2 Resultados generales.....	58
5.3 Resultados por sentencia.....	59
5.3.1 Oportunidades de carrera y desarrollo personal.....	59
5.3.2 Comunicación interna.....	62
5.3.3 Retribución Salarial.....	63
5.3.4 Beneficios.....	68
5.3.6 Equilibrio entre vida y trabajo.....	73
5.3.7 Liderazgo del jefe directo:.....	77
5.3.8 Objetivos y retroalimentación.....	80
5.3.9 Onboarding.....	83
5.4 Vinculación entre el marco conceptual y los resultados del diagnóstico.....	89
CAPÍTULO 6: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH.....	91
6.1 Introducción.....	91
6.2 Mapa estratégico de RR.HH.....	92
6.3 Objetivos estratégicos.....	93
6.3.1. Implementar políticas de flexibilidad laboral que promuevan un balance saludable entre la vida personal y profesional de los colaboradores.....	94
6.3.2 Diseñar e implementar una política de remuneraciones con base en la competitividad del mercado y la contribución de valor de los cargos.....	95
6.3.3 Reorganizar, optimizar y comunicar los procesos de gestión de beneficios para mejorar la experiencia del empleado y su percepción de valor.....	96
6.3.4 Objetivos y retroalimentación.....	97
6.4 Plan de acción.....	98
6.4.1 Objetivos y acciones estratégicas.....	98
6.4.2 Acciones estratégicas.....	99
6.4.3 Cronograma de implementación.....	124
6.4.4 Monitoreo del plan estratégico.....	125
6.4.5 Matriz de priorización de acciones.....	128
6.4.6 Tabla de Priorización de Acciones:.....	128
6.4.7 Limitaciones	130
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES.....	131
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	133
ANEXOS.....	135
Anexo I - Antigüedad promedio por cargo.....	135
Anexo II - Cuestionario semi estructurado:.....	136

Índice de Figuras

Figura 1: Unidades de negocio de BILPA S.A.	18
Figura 2: Business Model Canvas de BILPA S.A.	23
Figura 3: Análisis FODA de BILPA S.A.	24
Figura 4: Análisis de antigüedad del personal.	26
Figura 5: Dotación del personal por sector.	27
Figura 6: Organigrama de BILPA S.A.	28
Figura 7: Crecimiento de rentabilidad entre 2020 y 2024	35
Figura 8: Organigrama funcional del Departamento de Gestión Humana.	38
Figura 9: Análisis FODA del Departamento de Gestión Humana.	39
Figura 10: Métricas de formación y capacitación al personal	41
Figura 11: Divisiones de BILPA S.A.	47
Figura 12: Balance Scorecard	92
Imagen 13: Factores y Subfactores	104
Imagen 14: Valoración de cargos	107

Índice de Tablas

Tabla 1: Ejes y Promedios	59
Tabla 2: Objetivos y acciones estratégicas	97
Tabla 4: Acción 2	101
Tabla 5: Acción 3	103
Tabla 6: Acción 4	106
Tabla 7: Acción 5	108
Tabla 8: Acción 6	110
Tabla 9: Acción 7	111
Tabla 10: Acción 8	113
Tabla 11: Acción 9	115
Tabla 12: Acción 10	117
Tabla 13: Acción 11	119
Tabla 14: Acción 12	121
Tabla 15: Cronograma	123

Índice de Gráficos:

Gráfico 1: Distribución por género.	55
Gráfico 2: Distribución por rango etario.	55
Gráfico 3: Distribución por nivel educativo.	56
Gráfico 4: Distribución por antigüedad.	57
Gráfico 5: Distribución por sector.	58
Gráfico 6: Oportunidades de carrera y desarrollo profesional según edad.	61
Gráfico 7: Oportunidades de carrera y desarrollo profesional desde la perspectiva de género.	62
Gráfico 8: Comunicación interna según edad.	63
Gráfico 9: Retribución salarial según edad.	65
Gráfico 10: Retribución salarial desde una perspectiva de género.	66
Gráfico 11: Retribución salarial desde una perspectiva de áreas: staff / operaciones.	68
Gráfico 12: Retribución salarial desde una perspectiva de antigüedad.	69
Gráfico 13: Beneficios desde una perspectiva de edad.	70
Gráfico 14: Beneficios desde una perspectiva de género.	71
Gráfico 15: Beneficios desde una perspectiva de áreas: staff/ Operaciones.	72
Gráfico 16: Beneficios desde una perspectiva de antigüedad.	73
Gráfico 17: Equilibrio vida laboral y profesional desde una perspectiva de edad.	75
Gráfico 18: Equilibrio vida laboral y profesional desde una perspectiva de género.	76
Gráfico 19: Equilibrio vida laboral y profesional desde una perspectiva de antigüedad.	77
Gráfico 20: Liderazgo de jefaturas desde una perspectiva de edad.	79
Gráfico 21: Liderazgo de jefaturas desde una perspectiva de género.	80
Gráfico 22: Objetivos y retroalimentación desde una perspectiva de edad.	82
Gráfico 23: Objetivos y retroalimentación desde una perspectiva de áreas: staff / operaciones.	83
Gráfico 24: Onboarding desde una perspectiva de edad.	86
Gráfico 25: Onboarding desde una perspectiva de áreas: staff/ operaciones.	87

CAPÍTULO 1: MARCO CONCEPTUAL.

1.1 Introducción.

El próximo capítulo, estará enfocado en el marco conceptual, establecerá los fundamentos que sustentan este trabajo. Este apartado se dedicará a explorar y destacar la relevancia de contar con una propuesta de valor clara, actualizada y efectivamente comunicada para el personal que presta servicios en BILPA S.A.

Este segmento del estudio se propone establecer, desde una perspectiva teórica, los principios, conceptos y políticas destacadas necesarias para comprender y analizar de manera efectiva la propuesta de valor de la empresa. Además, busca identificar cómo rediseñar la propuesta actual para mantener y seguir siendo en el futuro una empresa atractiva en el mercado.

Por último, analizar los distintos tipos de cultura que pueden existir dentro de las organizaciones, dado que es un componente fundamental y hace a la generación de una propuesta de valor específica según de acuerdo con la existente dentro de la organización objeto de estudio.

1.2 Justificación e importancia del estudio.

La justificación del presente estudio se fundamenta en la necesidad con la que cuenta BILPA S.A de ser una empresa atractiva en el mercado laboral, no sólo para el personal actual, sino para aquellos potenciales talentos en los cuales la empresa se vea interesada de contratar a futuro. Para esto será necesario mantener la propuesta adaptada a las tendencias y a las expectativas cambiantes de la fuerza laboral.

El presente trabajo cobra una importancia significativa a la hora de tener en cuenta que por la actividad que desarrolla BILPA S.A, la oferta de mercado es sumamente competitiva y los perfiles del cargo que se requieren son de alta especialización. En esta medida, contar con una propuesta de valor bien definida, permitirá a la organización destacar frente a la competencia, asegurando la fidelización del personal clave (altamente calificado) y a su vez mantenerlo motivado. Respecto a los nuevos talentos, resulta fundamental que opten por la propuesta de valor ofrecida, destacándose frente a las alternativas presentadas por la competencia.

La importancia que adquiere hoy en día el diseño de una propuesta de valor definida, alineada con las expectativas y necesidades de los trabajadores, comunicada e implementada permitirá atraer y fidelizar a aquellos que actualmente se encuentran activos, estableciendo un diferencial en el mercado, generar mayor compromiso y genera además más visibilidad como marca empleadora, lo cual hará que la organización siga siendo atractiva a futuro.

En resumen, el análisis de este trabajo busca no solo rediseñar la propuesta de valor que tiene BILPA S.A, sino que también destacar cuál es la importancia estratégica para la organización en aspectos como: marca empleadora, atracción y fidelización y por último lograr mayor compromiso por parte de los trabajadores, lo que repercutirá directamente en la productividad y una mayor calidad en el servicio prestado.

1.3 Propuesta de valor.

Actualmente, en la era digital las reglas de juego dentro de las organizaciones se han transformado, principalmente por la influencia de la convergencia de distintas generaciones, sobre todo en la introducción de los Millennials al mercado laboral, ya que éstos esperan una experiencia que se caracterice por ser más productiva, flexible, y agradable. Estas características se acentúan aún más ya que la era digital está atravesada por la transparencia y la inmediatez, por lo que las expectativas de los empleados para con las empresas tiene que ver con que estas últimas brindan una experiencia relacionada a la autenticidad, propósito y compromiso. Es por esto, que hay una tendencia a que las empresas adapten sus estrategias culturales hacia la digitalización, utilizando herramientas que puedan valorar en tiempo real la satisfacción de los empleados (Deloitte University Press, 2017).

Actualmente los empleados buscan en las empresas, que el propósito que persiguen se alinee con sus valores personales, además los beneficios relacionados al bienestar son un valor agregado en la vida del ciclo del colaborador, donde se brinden programas de salud mental y equilibrio entre vida personal y laboral. Por el contrario, empresas que no se puedan aggiornar y no trascienden a una cultura flexible pierden atractivo para el mercado laboral y por tanto va a ser necesario repensar los valores y prácticas operativas de las empresas con una cultura rígida y jerárquicas (Deloitte University Press, 2017).

Por lo tanto, se entiende que cultura es un “sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (Robbins, Judge, 2009, p, 551).

Existen siete tipos distintos de culturas organizacionales: i) innovación y adaptación al riesgo, son culturas donde se estimula a que los empleados sean creativos y asuman riesgos, ii) atención al detalle, se fomenta la precisión y el análisis, iii) orientación a los resultados, se fomenta la consecución de objetivos por encima de los procesos estándar, iv) orientación a la gente, los empleados son el centro del negocio, donde se consideran las opiniones de estos para la toma de decisiones, v) orientación a los equipos, se organiza el trabajo en formato de equipos y la individualización no es una característica posible, vi) agresividad, ambientes competitivos, vii), estabilidad, el status quo es la característica predominante (Robbins, Judge, 2009).

En tal sentido, la cultura organizacional, es el término que describe cómo los empleados perciben a la empresa, y no evalúa si les gusta o no, es descriptiva y es importante no confundir este término con satisfacción laboral, ya que este evalúa cómo se sienten los empleados en relación a sus expectativas y recompensas.

Es así que, tener una cultura que unifique un mismo criterio compartido por todos, permite definir límites y da identidad, status por pertenecer a la empresa, facilita el compromiso, mejora la estabilidad y cohesión (Robbins, Judge, 2009).

La Propuesta de Valor, en inglés Proposal Value Employee (PVE), es el conjunto de beneficios tanto intangibles, tangibles como psicológicos que una organización ofrece a sus empleados y que se identifican con la marca empleadora (Ronda, Abril, 2018).

Las empresas no solo necesitan seducir a sus clientes, también tienen que seducir constantemente a sus empleados y potenciales empleados a lo largo del tiempo. Esto implica trabajar en dos tipos de EVPs: El EVP interno, dirigido a los empleados y el EVP externo, dirigido a los potenciales empleados (Carrión, Maroto, sf).

Por ende, es parte de la cultura empresarial y lo que realmente diferencia una organización de otra, ya que en definitiva, la cultura, que está compuesta por la PVE, es el motivo por el cual un colaborador va a decidir quedarse o irse de una organización e incluso va a recomendar a otros. (Fernández, 2023)

Realizar el abordaje desde una perspectiva interna permite explorar cómo la empresa puede mejorar su propuesta de valor para volverse más atractiva para estos jóvenes talentos. En este sentido, es fundamental profundizar en el análisis de la propuesta de valor y su incidencia en la problemática planteada, dado que el compromiso de los

trabajadores se entiende como aquel constructo que permite que los empleados vean su propio futuro ligado a la empresa, y en consecuencia están dispuestos en hacer sacrificios personales en pos del éxito organizacional (Maignan, et al. 1999).

Entonces, la PVE, es entendida como aquellas características organizacionales que tanto los propios empleados como el mercado laboral, evalúan de forma positiva a una organización. Esta propuesta, no solamente engloba aspectos económicos (tangibles), sino que también aluden a características intangibles como son la formación, flexibilidad, estabilidad, etc. Es por esto, que la propuesta de valor no solamente tiene por objetivo atraer talentos desde el mercado laboral, sino que también fidelizar y aumentar el compromiso de los colaboradores actuales (Jiménez, Avilés, s.f).

En consecuencia, tener una propuesta de valor que sea robusta y visible, permite reducir no solamente los costos de atracción de talento sino también aumentar el nivel de compromiso, identificación de los colaboradores con las empresa, así como también en el impacto directo en la tasa de rotación y en el posicionamiento positivo de la empresa en el mercado de trabajo, impactando positivamente en los tiempos de contratación, y posicionamiento de marca, lo que en definitiva, logra como último objetivo diferenciarse de la competencia, y hacer de la empresa, única en el mercado (Jiménez, Avilés, s.f).

La PVE debería ser para las organizaciones un factor clave para involucrar en la estrategia organizacional, ya que ésta es clave en la gestión del talento. En principio, la PVE intenta resolver alguno de los desafíos que hoy en día tienen las organizaciones como son: la guerra por la escasez del talento, volcar a la organización en un enfoque de bienestar y salubridad tanto dentro como fuera del entorno laboral, reconociendo los factores de riesgo y conciliando la vida laboral - familiar, impulsando prácticas de ejercicio físico, brindando beneficios sociales que impactan directamente y de forma positiva en la productividad, y transmutar la cultura del liderazgo hacia uno positivo, donde la formación y el desarrollo sean parte del centro de la gestión del talento. Es así que es preciso que las organizaciones se enfoquen en armar una EVP sólida y orientada a fomentar la atracción y fidelización de empleados, dado que tiene impacto positivo en el desempeño y alinear objetivos personales con los de la organización (Freeney, Tiernan, 2006).

La PVE implican tres tipos de beneficios: i) funcionales: son aquellos tangibles como horarios flexibles, oportunidades de formación y recursos para un buen desempeño, ii) económicos: son el salario, bonificaciones, seguro de salud, o cualquier otro beneficio que implique compensación económica, y iii) psicológicos: impacto emocional de trabajar en una determinada empresa, implica el sentido de pertenencia, el orgullo por formar parte

de la empresa porque ésta está asociada a una marca reconocida en el medio (Ronda, Abril, 2018).

Esto permite tener una ventaja competitiva para que las organizaciones se destaquen en el mercado laboral y tenga un impacto directo en la reducción de costos asociados en la adquisición de talentos y reducción de costos en capacitación por reemplazo de personal (Ronda, Abril, 2018). Por consiguiente, las empresas están tomando cada vez más importancia del tema y por tanto, tienen mayor enfoque en desarrollar propuestas de valor que se diferencien y sean atractivas para el público objetivo, y que éstas puedan abarcar toda la experiencia del empleado a lo largo del ciclo profesional (Carazo, 2018).

Una PVE sólida, es un mecanismo principal para abordar la rotación laboral ya que en definitiva, el objetivo es lograr fidelizar al empleado a la compañía, adoptando programas de compromiso y retención. El compromiso es el apego emocional que un empleado tiene por la empresa y sus objetivos y valores, por lo que a cuan mayor compromiso la tasa de rotación es menor. Esta ecuación podría explicarse por las oportunidades de desarrollo, compensación competitiva, ambiente laboral favorable y liderazgo positivo (Candra Susanto, et al. 2024).

Por otro lado, la PVE se apoya sobre otro concepto que es el de marca empleadora, también conocida como Employer Branding es una estrategia de marketing aplicada al área de gestión humana que tiene por objetivo la atracción, retención y fidelización de talentos en una empresa y son actividades que generan valor para diferenciarse del resto de las empresas y brindan un valor agregado para los empleados como ambiente laboral favorable, oportunidades de desarrollo y recompensas significativas. La marca empleadora tiene tres ejes principales: i) sensoriales: abarca el entorno físico de trabajo desde el diseño de espacio laboral así como también estímulos sensoriales como por ejemplo colores, sonidos, olores, etc. ii) intelectual, son los valores de la empresa y cómo éstos son percibidos y aceptados por los empleados y iii) emocional: impacta en el disfrute del trabajo y vínculo emocional entre el empleado y la empresa (Gavilán, et al, 2013).

Ambos conceptos están íntimamente relacionados dado que la marca empleadora apunta a la reputación y percepción que tiene una empresa en su mercado mientras que la propuesta de valor del empleado es una promesa que abarca beneficios tangibles e intangibles que una empresa brinda a sus empleados actuales y potenciales (Ulrich, Bockbank, 2005).

La creación de una PVE sólida debe basarse en los valores, necesidades y objetivos de los empleados, y amalgamarlos con los atributos de la organización, es por ello, que las organizaciones tienen que analizar la relación entre atributos, beneficios y valor percibido, los primeros son las características ofrecidas por la empresa como salario, horario, formación, los segundos: son las consecuencias positivas que los empleados perciben de los atributos como por ejemplo desarrollo personal, reconocimiento y estabilidad y por último el valor es la evaluación subjetiva que hace el empleado sobre esos beneficios basada en qué medida satisfacen las metas y deseos individuales (Ronda, Abril, 2018).

La relación entre la PVE y la marca empleadora son fundamentales en la gestión de recursos humanos, dado que la marca empleadora es la imagen que una empresa posee y brinda en el mercado laboral y es un factor clave para atraer y fidelizar talentos. Por lo tanto, ambos conceptos deben estar alineados para ofrecer a los empleados un valor que los diferencie y los atraiga del resto de sus competidores, por lo tanto, es importante que las organizaciones generen conexiones emocionales con sus empleados, generando entre ambas partes sentido de pertenencia, compromiso y orgullo por formar parte de la empresa (Ulrich, Bockbank, 2005).

Según una investigación realizada por Deloitte en 2017, el 90% de los ejecutivos consideran importante la experiencia del empleado, aunque el 22% considera que la gestionan bien, este gap se da principalmente porque se considera que no existen estrategias claras o ejecutivos responsables para diseñar experiencias laborales positivas (Deloitte University Press, 2017).

Es así que la cultura organizacional se relacionan intrínsecamente con la propuesta de valor, ya que la primera actúa como un diferenciador competitivo, dado que una cultura organizacional definida refuerza la propuesta de valor ya que alinea los valores organizacionales con la identidad organizacional, por otro lado, se alinea la cultura con la expectativa del talento, dado que deben ser coherentes para poder atraer y retener talentos, porque si los empleados no se sienten reflejados en la cultura, la rotación y compromiso aumentan considerablemente. Asimismo, la propuesta de valor se consolida cuando los líderes actúan como modelo de la cultura organizacional. En conclusión la cultura organizacional cuando se encuentra alineada con la propuesta de valor trae como consecuencia positiva la mejora en los procesos de atracción y retención de talento, la eficiencia operativa y la competitividad (Robbins, Judge, 2009).

La EVP parece un proceso de “dar y recibir” entre la empresa y el empleado, abarca varios aspectos del empleo, como los valores de la organización, los puestos de trabajo, la

cultura, los compañeros de trabajo y el sistema total de recompensas. La EVP es el total de todos los beneficios tangibles e intangibles, incluidas las compensaciones no monetarias, que un empleado recibe en el trabajo (Munsam, Bosch, 2009)

De la mano del POS surge el término OCB que es el comportamiento de un empleado más allá de los deberes y obligaciones definidos en el lugar de trabajo (Arasami, Krishna, 2019).

El compromiso organizacional, según Cameron y Quinn, es la dedicación emocional y psicológica de los empleados hacia la organización. Este compromiso se manifiesta en la lealtad, el esfuerzo adicional y la disposición de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales. (Cameron & Quinn, 2011).

De acuerdo con el estudio realizado, muestra que el apoyo de la organización influye en el comportamiento de los empleados. El modelo de RRHH blando tiende a apoyar la opinión de que cuando la percepción de los empleados sobre el apoyo en el trabajo es positiva, el resultado se evidencia en los niveles de compromiso. Los estudios basados en el intercambio social han enfatizado la importancia del apoyo organizacional en los resultados de los empleados en el trabajo. (Arasanmi, 2019).

Los gerentes pueden fortalecer las actitudes y los resultados de los empleados con las políticas de valor y recompensa adecuada. Las organizaciones deberían ver la estrategia de EVP como una oportunidad que conduce a un mejor desempeño de los empleados y una ventaja competitiva organizacional. (Arasanmi, 2019).

Desde la perspectiva teórica del intercambio social, abarca lo que una organización le da a un empleado a cambio de mantener su membresía en esa organización. A las organizaciones les resulta difícil lidiar con la retención de empleados comprometidos debido a la intensa competencia por talentos y la falta de satisfacción con la propuesta de valor del empleador entre las organizaciones. Sin embargo, este desafío se puede mitigar con una EVP enmarcada estratégicamente. (Herger, 2007; Britton, 2007)

Siguiendo con esta línea de trabajo, surge un concepto del que se sabe poco hasta el momento, y es el Apoyo Organizacional Percibido o por su sigla en inglés POS y se refiere a la creencia general de un empleado de que una organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar (Eisenberger y otros, 2001)

Estudios previos han concluido que el POS aumenta el compromiso de los empleados y su sentido de obligación hacia la organización (Eisenberger y otros, 2001). En ese mismo estudio también se encontró una relación significativa entre el POS y el compromiso afectivo de los empleados hacia su organización. (Wong y Wong, 2017)

De la mano del POS surge el término OCB que es el comportamiento de un empleado más allá de los deberes y obligaciones definidos en el lugar de trabajo (Arasami, Krishna, 2019).

Cuando los directivos cumplen con las expectativas de los empleados, estos se ven obligados a intercambiar la satisfacción de la organización por una mayor dedicación, compromiso y participación hacia la organización (Rhoades y Eisenberger, 2002).

Es fundamental recordar que, en primer lugar, el EVP debe centrarse en el individuo, ya sea un empleado o un posible candidato, y no en el valor que la organización pueda obtener de él. La organización sin duda comenzará a beneficiarse una vez que el programa de EVP entre en vigor, porque, como se puede suponer, los empleados felices son empleados más productivos. El hincapié en esto porque debería quedar claro desde el principio que el objetivo de un programa de EVP es, en esencia, una iniciativa centrada en el talento, que comienza con la atracción de los mejores talentos a su organización y luego sigue con todos los procesos pertinentes necesarios no solo para retenerlos sino también para hacerlos crecer y nutrirlos. (Bothma, R. 2019).

CAPÍTULO 2: PRESENTACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN.

2.1 Breve presentación de la organización.

Fundada el 26 de noviembre de 1981, BILPA S.A se especializa en ofrecer soluciones integrales para la industria, abarcando desde la importación y suministro de productos, hasta el desarrollo de servicios personalizados, ejecutando proyectos de ingeniería y montaje. Como se profundizará más adelante, cuenta con tres grandes unidades de negocio: Servicios y suministro en el sector Industrial, Servicios y Suministro en el sector Combustibles y Obras e Ingeniería. Cada una de estas unidades tiene sus propias particularidades y variado nivel de desarrollo y participación dentro del mercado Nacional.

Figura 1: Unidades de negocio de BILPA S.A.



Fuente: BILPA S.A.

En relación a la dotación de personal que tiene BILPA S.A. se puede evidenciar un aumento de su estructura en los últimos años. Actualmente tiene una plantilla fija de 175 trabajadores al 01/02/2025 pudiendo incrementarse de acuerdo con la demanda de trabajo, fundamentalmente en el sector Obras e Ingeniería (que se utiliza la modalidad a pie de

obra) así como el sector Distribución (trabajadores zafrales) para los trabajos en paradas de planta.

En términos de clima y cultura organizacional, la empresa ha realizado anteriormente varias encuestas de clima, la última, una evaluación por parte de un asesor externo quien, junto a un grupo conformado, hicieron una valoración del clima en la empresa y se realizaron propuestas

En términos de rentabilidad, la empresa ha tenido muy buenos resultados económicos los últimos años, datos que por motivos de confidencialidad no serán revelados en términos monetarios sino en porcentajes.

2.1.1 Clima y cultura.

2.1.1.2 Clima.

Desde la creación de la Gerencia de Gestión Humana, en BILPA S.A se ha estado midiendo los temas vinculados al clima dentro de la organización. La última medición se realizó en una modalidad diferente a las existentes (anteriormente se realizaban formularios cuantitativos) y en la última oportunidad Focus group con formularios de entrega personal) surgieron valoraciones importantes a destacar.

Lo novedoso de esta evaluación es que los grupos eran por sectores de trabajo lo cual permitió observar una valoración general y una visión de cada sector, que tiene particularidades distintas entre sí.

Entre los 5 aspectos destacados como fortalezas:

- Buen ambiente de trabajo (Colaborativo)
- Oportunidades de desarrollo personal
- Apoyo de la empresa en situaciones personales
- Compañerismo
- Autonomía

Entre los 5 aspectos señalados como negativos:

- Extensión horaria
- Remuneración
- Falta de coordinación y comunicación entre los sectores
- Falta de comunicación interna
- Trabajar los sábados (algunos sectores)

El grupo de clima que se ha conformado, trabajó durante todo el año 2024 elaborando propuestas y coordinando con la empresa aspectos de mejora. Se le asignó un presupuesto anual para implementar aquellos cambios que fomentarán la mejora del clima existente.

Actualmente el grupo tiene pendiente hacer un informe de los aspectos que se han tratado-mejorado y realizar una medición de impacto. De momento están comenzando las actividades para centrarse en el plan del año 2025.

2.1.1.3 Cultura.

De acuerdo a los valores que tiene la organización permite entender que culturalmente y con una mirada al marco teórico, se destaca la cultura de colaboración, la cuál ha sido la esencia de la organización durante todos estos años, pero también manteniendo un correcto equilibrio entre los otros tipos de cultura lo cuál es sumamente importante, porque todos los modelos tienen aspectos muy favorables.

Continuando con el tema y el tipo de cultura, sumado a que los cambios se hacen de manera muy lenta y acompañan los procesos de asimilación de las personas. Un claro ejemplo de que se podría estar en lo correcto es el continuado crecimiento de la estructura , la gran heterogeneidad generacional y que no haya generado ruidos o fisuras en la estructura.

El aspecto humano, de trabajo colaborativo (mayormente), la confianza mutua y valores compartidos entre otros, es lo que destaca la organización que es considerada un muy buen lugar para trabajar.

2.2 Misión, visión y valores.

2.2.1 Misión.

“La misión es superar las expectativas y necesidades de sus clientes. Para ello se prioriza la calidad de los productos industriales que ofrecen y de los servicios asociados sin apartarse de sus valores, que se resumen en nuestro compromiso con la RSE.

Marcar tendencia en lo que hacemos”. (BILPA, s.f)

2.2.2 Visión.

“BILPA se proyecta como una empresa que marca tendencia en lo que hace, funcionando siempre con innovación en tecnología y procedimientos, en nuestras especialidades. Planeamos ofrecer cada día un mejor y más eficiente servicio integral en el que la idea y la ingeniería prime” (BILPA, s.f)

2.2.3 Valores.

Compromiso - Responsabilidad: *Colocar nuestra conducta en relación a lo acordado, desarrollando acciones y procesos que apunten al logro de los resultados asumidos.*

Respeto: *Reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. El respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad.*

Desarrollo personal y del equipo: *Descubrir o hacer que fluyan las potencialidades personales y la interacción de las mismas a efectos de optimizar el trabajo del equipo” (BILPA, s.f)*

2.3 Objetivos estratégicos.

La empresa tiene objetivos estratégicos a nivel general, que incluye a toda la organización y objetivos estratégicos específicos para cada unidad de negocio, de acuerdo con la particularidad de cada uno.

A nivel general:

- Lograr un cambio cultural dentro de la organización vinculado a Salud y Seguridad Ocupacional, disminuyendo índices vinculados a la accidentabilidad y logrando una cultura de prevención.
- Certificación ISO 45001 en el periodo 2025-2026.
- Lograr una imagen corporativa en la cuál se pueda transmitir a los distintos tipos de clientes todo lo que puede hacer BILPA. Actualmente cuesta mucho, incluso a la alta gerencia transmitir que es a lo que se dedica la organización a modo de ejemplo, la misma empresa que realiza un cambio de flexible, monta una cinta transportadora como puede realizar un cambio de surtidor. Para esto se está trabajando en la Arquitectura marcaría (estrategía que describe como una empresa diferencia sus marcas y productos)

A nivel de unidad de negocio:

Distribución de servicios industriales:

- Mangueras y Flexibles: Aumentar la presencia en el mercado tanto a nivel de empresas industriales de gran porte así como empresas industriales de pequeño y mediano tamaño.
- Reparaciones Oleohidráulicas: Poder consolidarse en el mercado con reparaciones in situ en industrias como la forestal, vialidad, etc.
- Cintas transportadoras: Mantener y aumentar los servicios de calidad. Aunque en este rubro la empresa es líder en el mercado, tiene una fuerte competencia que busca ingresar en los clientes más importantes de la industria.

Service a estaciones:

- Ser la mejor empresa de service a estaciones del mercado nacional.
- Aumentar el aforo de las petroleras como son Disa y Ducsa.

Obras e ingeniería:

- Diversificar los trabajos que realiza la empresa para diferenciarse de lo que se hacía tradicionalmente como ser obras de Silos, que si bien no se dejaran de lado, incursionarían en obras de ingeniería de diversa naturaleza.
- De acuerdo con el diseño de la arquitectura marcaría que se está llevando, generar nuevas y diversificadas obras para la submarca BILPA-PRONOVA.

Para ubicar la empresa en el contexto desde el punto de vista de la organización en sí, se utilizará el modelo CANVAS considerando que este permite visualizar y simplificar todas las variables que hacen al negocio, desde de relaciones, sectores claves y hasta determinar cuál es el problema.

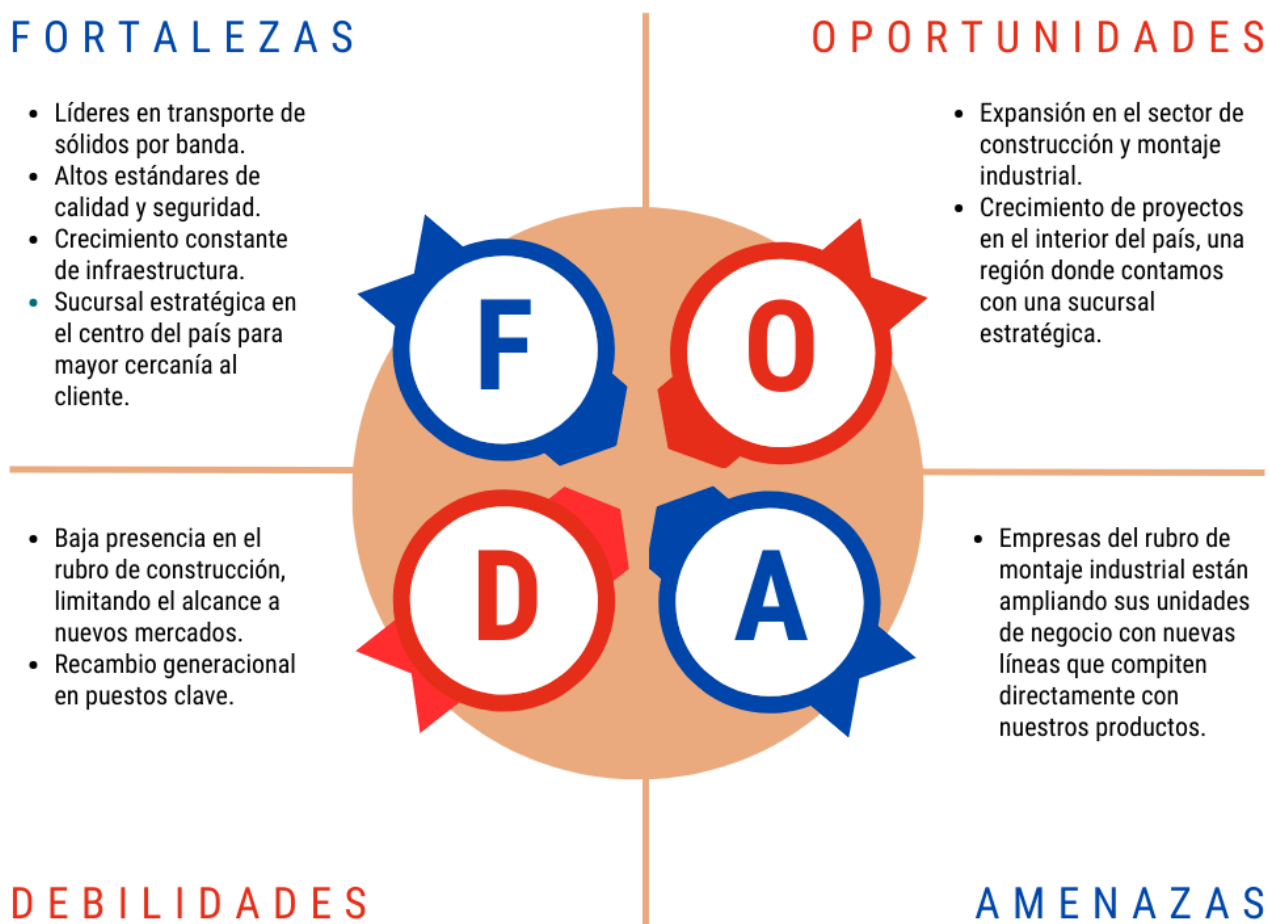
Figura 2: Business Model Canvas de BILPA S.A.



Fuente: Elaboración propia

Con el fin de fortalecer la información detallada en el modelo CANVAS, se presenta cuadro FODA, una herramienta que nos permite visualizar información precisa y concreta acerca de cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la organización en este momento determinado. Tener presente esta información, le permite a la empresa tomar decisiones en base a identificaciones claves.

Figura 3: Análisis FODA de BILPA S.A.



Fuente: Elaboración propia

Enfoques:

Éxito: El ser referentes en el mercado en el transporte de sólidos le permitiría a la empresa poder usar esta estrategia como punta de lanza del resto de la cartera de productos que ofrece la empresa. Generando más oportunidades de ventas de insumos y servicios.

Reacción: Si bien la competencia nos tiene como referencia y obviamente quieren consolidarse en el mercado, la empresa debería seguir invirtiendo en componentes de última tecnología e invirtiendo en la formación de su personal en estos nuevos componentes

Adaptación: Se podría decir que la empresa está comenzando a trabajar en este enfoque, sobre todo en el sector de construcción donde se han llevado acciones para poder corregir la debilidad del sector. Incrementando la dotación de personal en el sector que cotiza licitaciones y trabajos particulares, así como creando un cargo comercial.

Supervivencia: Si bien en la organización ya se tiene detectada la amenaza en el incremento de los controles más exhaustivos en términos de SySO pero a su vez, en el convencimiento propio de la organización en elevar los estándares en este rubro. Se definieron estrategias que se desarrollarán en 2025-2026 que incluyen, desde la contratación de un asesor externo “senior” a la planificación para preparar la certificación ISO 45001.

2.4 Estructura y Organigrama de la organización.

La estructura de BILPA S.A que es posible observar es horizontal. Del Directorio reporta de forma directa la Gerencia General, de la cual se desprenden seis gerencias, subdivididas en dos grupos:

1. Transversales: Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia Comercial.
2. Específicas de cada unidad de negocio: Gerencia de Ingeniería y Obras, Gerencia de Logística (encargada de todos los servicios industriales) y Gerencia de Service a Estaciones.

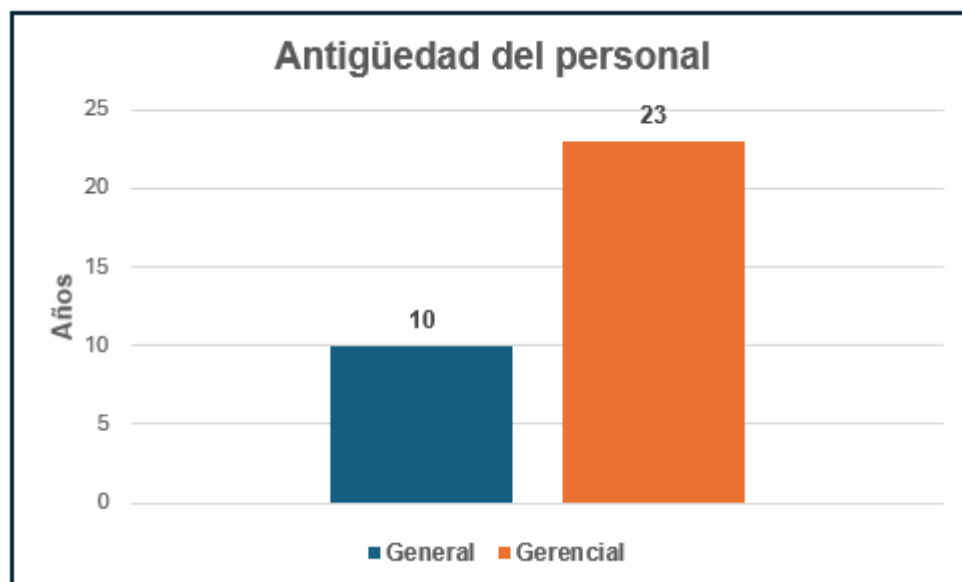
Cada Gerencia, reporta de forma directa mandos medios, como lo son: supervisores, capataces, encargados y/o coordinadores. A su vez, éstos tienen equipo directo de carácter operativo y administrativo.

En lo que respecta a la dotación de personal se puede percibir que se trata de una organización con una heterogeneidad etárea, es por esto que se pueden observar jóvenes que

rondan los dieciocho años y que están haciendo sus primeros pasos mediante pasantías hasta el caso de un colaborador que cumplió recientemente ochenta y tres años.

Ahora bien, la principal particularidad que se da en esta organización es el grado de permanencia del talento dentro de BILPA. Exactamente la mitad del personal tienen una trayectoria laboral de al menos diez años, siendo además ésta la cantidad de años promedio de antigüedad. A nivel gerencial, esta antigüedad es aún mayor, siendo esta en un promedio de 23 años.

Figura 4: Análisis de antigüedad del personal.



Fuente: Elaboración propia

Por último y no menos importante, es el bajo índice de rotación que tiene la organización, en los últimos dos años que se tomaron en cuenta se observa que en 2023 rondaba el 2% anual y para 2024 un 5% anual.

La dotación de personal en la empresa BILPA S.A al 01 de febrero de 2025 es de 174 colaboradores que se detalla de la siguiente manera:

Figura 5: Dotación del personal por sector.

Fuente: Elaboración propia

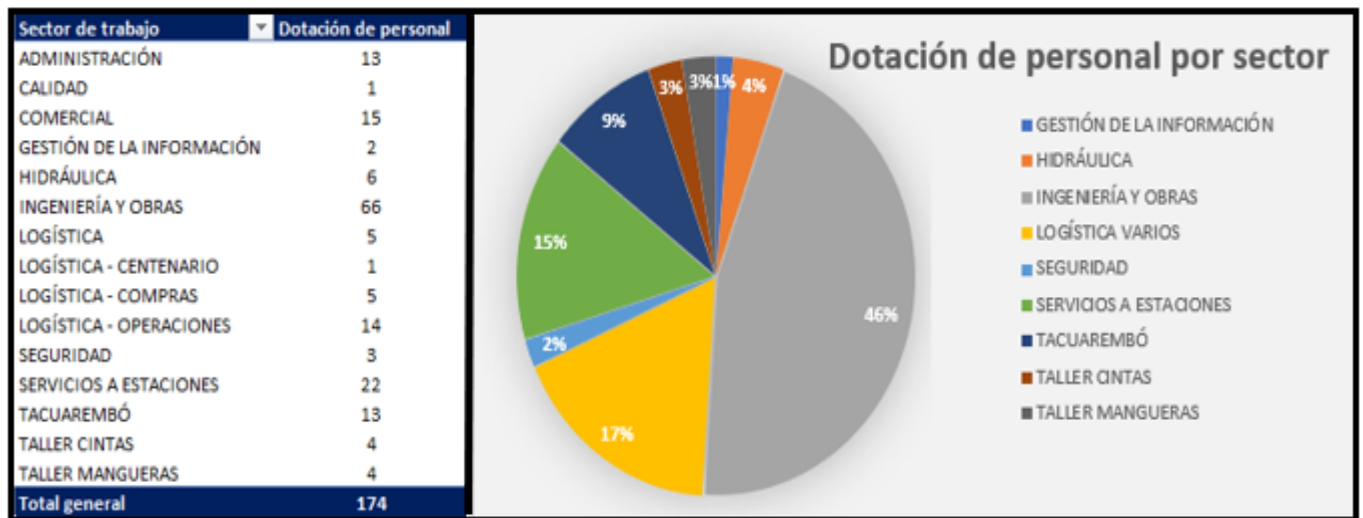
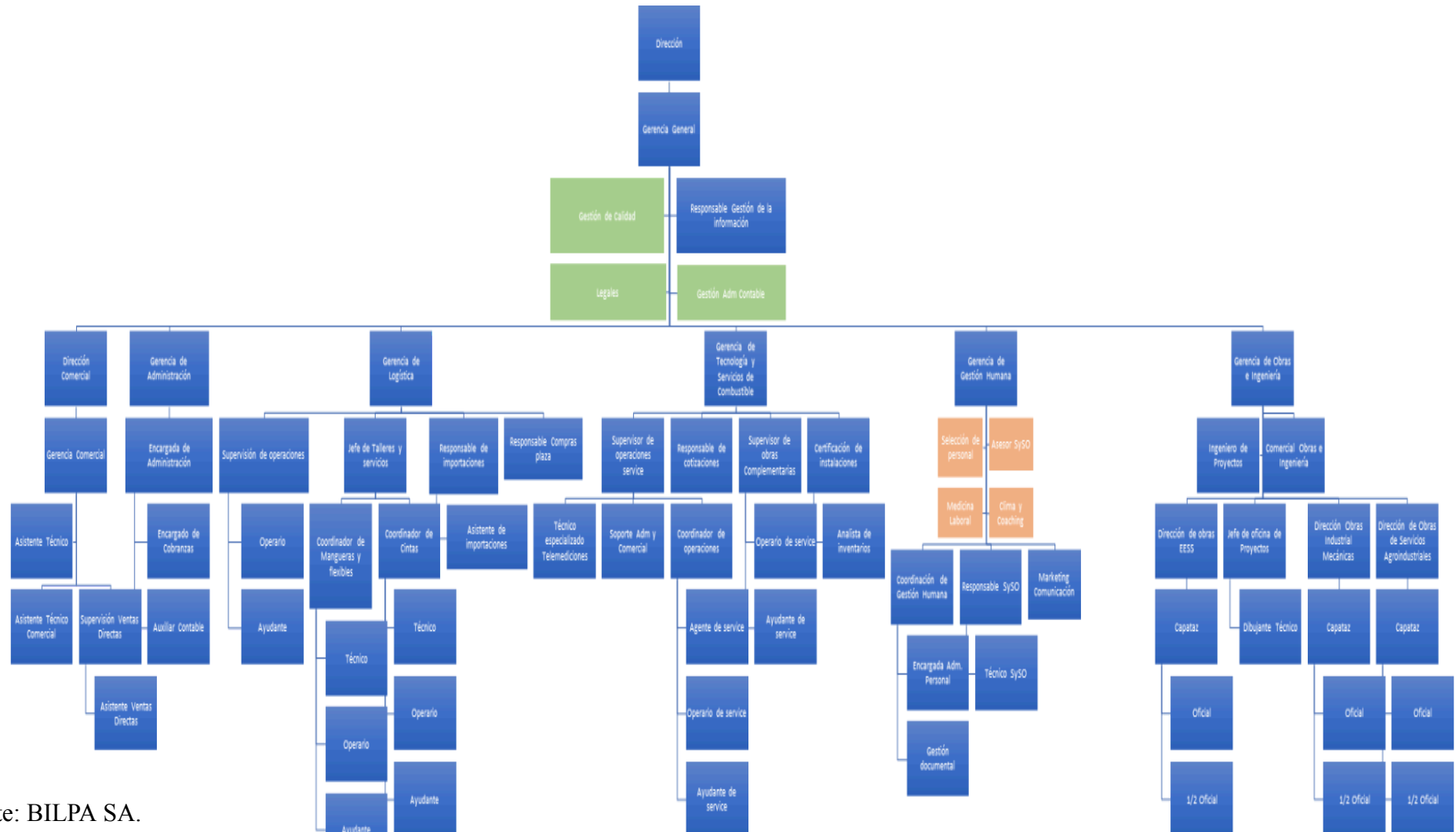


Figura 6: Organigrama de BILPA S.A.



Fuente: BILPA SA.

2.5 Productos y servicios que se brindan.

La empresa BILPA S.A, se especializa en ofrecer soluciones integrales para la industria, abarcando desde la importación y suministro de productos, hasta el desarrollo de servicios personalizados, ejecutando proyectos de ingeniería y montaje.

La organización se compone de tres grandes divisiones y dentro de estas, se diversifican distintos tipos de servicios.:

2.5.1. Servicios y suministro en el sector Industrial.

2.5.1.1 Transporte Industrial.

Diseño y auditoría.

BILPA brinda servicios de diseño de transportadores a medida para una variedad de aplicaciones. En función de algunas variables como ser: producto transportado, requerimientos de espacio, capacidad de transporte, se determina la solución de transporte óptima para cada situación. Todos los transportadores son diseñados bajo los criterios del código CEMA de la asociación de fabricantes de transportadores estadounidense.

Fabricación.

Fabricación y suministro en taller de todos los componentes: componentes mecánicos (rodillos, tambores, vulcanizado de tambores), estructura y soportería del transportador, elemento de transporte (banda de caucho, PVC, cadena, banda modular).

Instalación y mantenimiento.

Instalación en sitio de transportadores para todo tipo de material y aplicación, así como también el mantenimiento preventivo y correctivo de estos equipos. Entre los servicios más comunes se encuentran los cambios de banda de caucho en transportadores y elevadores, revestimiento de canalizaciones de transporte, cambio motorreductores e instalación de componentes para mejorar el desempeño, como sensores, estaciones de alineamiento y equipos de limpieza.

2.5.1.2 Oleohidráulica.

Diagnóstico y reparación de componentes.

Desde hace algunas décadas BILPA brinda servicios a sus clientes de diagnóstico y reparación de componentes de circuitos Oleohidráulicos como Bombas, Válvulas y Actuadores. Con este fin BILPA S.A dispone de personal altamente especializado y un banco de pruebas que permite realizar diagnóstico, análisis de falla y posteriormente certificar las reparaciones realizadas, otorgando al cliente un registro certificado sobre la capacidad de trabajo del elemento que se ha probado.

Fabricación de cañerías hidráulicas.

Como soporte de los servicios mencionados la empresa realiza también la fabricación de spools y cañerías a medida para aplicaciones hidráulicas, donde las exigencias de presión y sellado son críticas para el desempeño de los equipos.

Servicios de campo.

BILPA brinda a sus clientes servicios de filtración de aceite y certificado bajo el estándar ISO4406 y limpieza de cañerías (flushing) según norma ASTM D4174. Para la ejecución de estos servicios se cuenta con equipo de filtración y medición láser de partículas en tiempo real, así como también un banco portátil de flushing de cañerías.

2.5.1.3 Mangueras y flexibles.

Ensamble de mangueras.

De acuerdo con los requerimientos de la aplicación el proceso de ensamble puede comprender diferentes etapas como ser corte, armado, prensado, soldadura y limpieza. Estos procesos son realizados bajo las recomendaciones del Nahad Handbook e instructivos del sistema de gestión de calidad propios de la empresa.

Ensayo de inspección de mangueras.

Diferentes ensayos de inspección o control de calidad pueden ser aplicados a las mangueras, ya sea durante su proceso de fabricación o durante la vida útil de la misma para determinar su estado. En función de las características de la aplicación y de la manguera se

pueden aplicar ensayos de hermeticidad, pruebas hidráulicas, continuidad eléctrica, elongación, resistencia al vacío, entre otros.

Asesoramiento y gestión de stock.

Desde el año 2019 la empresa incorporó un sistema de gestión un completo módulo de trazabilidad de todos los componentes fabricados en BILPA. Este sistema permite conocer diferentes aspectos del proceso productivo de cada elemento, como ser materia prima, fecha, procedimientos utilizados y controles de calidad aplicados. Mediante esta información se puede brindar a los clientes seguimiento a través de un código QR la trazabilidad, vida útil e información relevante para realizar nuevos pedidos de compra.

2.5.1.4 Sellos mecánicos.

Desde 1982 BILPA brinda soluciones integrales en relación con el sellado de fluidos incluyendo servicios de diagnóstico, selección, reparación y prueba de estos elementos.

Junto a un equipo de técnicos especializados BILPA cuenta con equipos para realización de limpieza por ultrasonido, lapidado, luz monocromática y un banco de ensayos neumáticos según API 682.

2.5.2 Servicios y Suministro en el sector Combustibles.

En la segunda división, BILPA Combustibles provee insumos y servicios para cubrir las necesidades de las Petroleras, Estaciones de servicios y clientes particulares así como todo tipo de tareas vinculadas al combustible.

2.5.2.1 Productos para el despacho.

Ofreciendo productos de clase mundial para el despacho de combustible tanto para instalaciones comerciales como para el autoconsumo:

- Surtidores para Estaciones de Servicio
- Surtidores para grandes consumidores
- Surtidores para AD Blue
- Accesorios para surtidores y filtros
- Regueras y separadores de hidrocarburos para pistas

2.5.2.2 Proyectos integrales.

Desde el diseño hasta la puesta en marcha BILPA brinda soluciones en distintos tipos de proyectos:

- Estaciones de servicio (Diseño y construcción llave en mano)
- Instalaciones propias de los clientes (Forestales, transportistas, Industriales)
- Aerocombustibles
- Terminales portuarias

2.5.2.3 Mantenimiento.

Servicios para que el cliente continúe operando y cumpliendo con las certificaciones:

- Calibración de equipos certificados por LATU
- Reparación de equipos
- Pruebas y certificación de instalaciones
- Reparación de instalaciones

2.5.2.4 Control de Stock y Flota.

BILPA garantiza a sus clientes el cuidado de su combustible y sus instalaciones

- Control SIR (Reconciliación Estadística certificada por EPA y URSEA)
- Pruebas de Hermeticidad (Certificadas)
- Telemediciones en Tanques
- Control de Surtidores
- Control de flota
- Prevención de sobrellenado

2.5.2.5 Medio ambiente.

BILPA tiene la infraestructura para evaluar el impacto y recuperación en sitio

- Evaluación de riesgos
- Evaluación de sitios
- Recuperación de sitios

2.5.3 Obras e Ingeniería.

BILPA desarrolla soluciones integrales que van desde la Ingeniería básica del proyecto hasta la puesta en marcha de las instalaciones. Realizando un seguimiento profesional continuo en cada una de sus fases. La empresa cuenta con un equipo altamente especializado en gestión de proyectos, en contacto permanente con oficinas de ingeniería de proveedores y fabricantes , desarrollando alianzas estratégicas y permitiendo integrar de forma eficiente tecnologías de punta.

2.5.3.1 Diseño y montaje de plantas de almacenamiento y acondicionamientos de granos.

Más de 40 plantas construidas en el Uruguay y 1.000.000 Ton de capacidad de almacenamiento para las principales empresas del sector.

2.5.3.2 Protección contra incendios.

Diseño e instalación de sistemas que prevengan, detecten, controlen y extingan incendios.

2.5.3.3 Montajes industriales.

Desde hace varios años la empresa se ha consolidado en diversos tipos de Montajes Industriales Mecánicos, a modo de ejemplo, montaje de Tolvas, Transportadores, Puentes de grúa, plantas de tratamientos de Barros. Así como el proyecto más grande como ser todo el montaje del patio de maderas de la papelera más reciente.

2.6 Características de los clientes.

La empresa trabaja con una amplia gama de industrias, proporcionando soluciones personalizadas para cada uno. Entre sus clientes se encuentran grandes empresas del sector Forestal, Papeleras, Cementeras, Alimenticia, y de Manufactura, que requieren productos y servicios especializados en servicios de conducción de fluidos, servicios de transporte de sólidos por banda, sistemas de protección contra incendio, y montajes industriales. El enfoque de BILPA S.A está en la satisfacción de ese cliente a través de la calidad, innovación, y un servicio técnico especializado.

Los principales clientes que tiene la organización manejan altos estándares de calidad, seguridad y son muy rigurosos en el control administrativo y documental, lo cual implica un esfuerzo extra de la organización. Entre estos clientes se pueden destacar, UPM1, UPM2, Montes del Plata, Navios, Estancias de Lago, Dissa, etc.

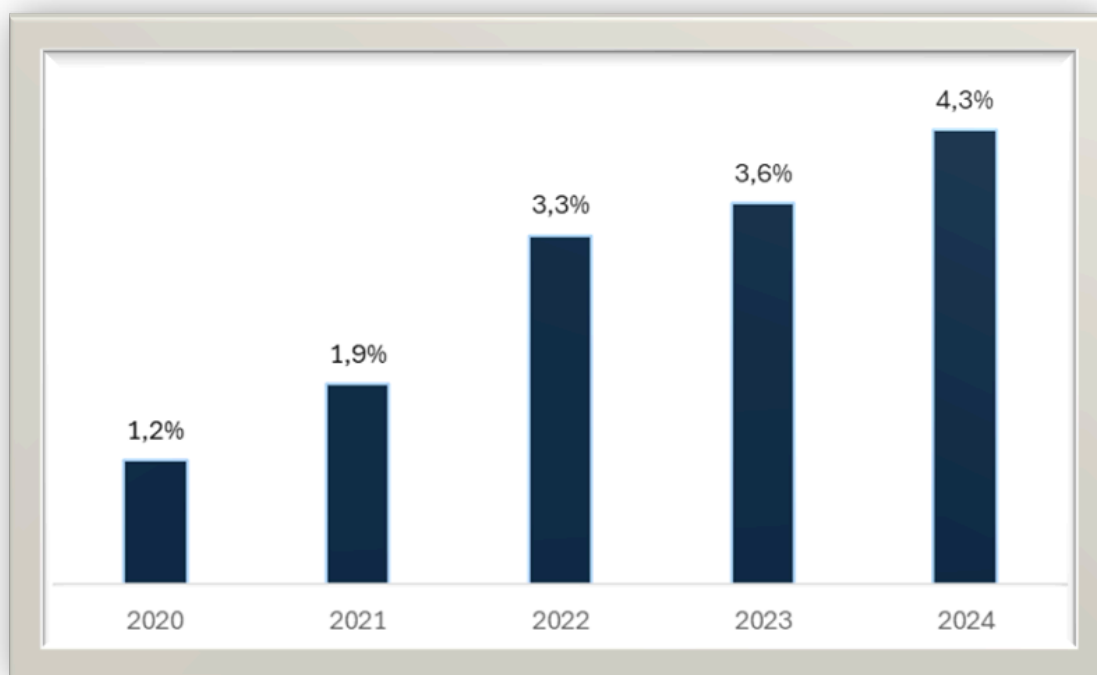
Otra de las características que tienen nuestros clientes es que son plantas que trabajan las 24 hs por lo cual el tiempo de respuesta tiene que ser acotado, dado que representa para el cliente un costo operativo muy alto que su planta no esté produciendo en condiciones normales, por lo cual no solo se debe trabajar en los tiempos de respuesta de nuestro personal operativo, sino que también es necesario tener el proceso de envío de la documentación requerida y planes de seguridad bien definidos.

Por consecuencia, uno de los objetivos estratégicos que tiene la empresa es poder posicionarse en el mercado como un referente en todo lo relacionado a la venta de productos industriales de mejor calidad en el mercado, servicios industriales que se destaquen por la satisfacción de los clientes en los temas más sensibles, como el cumplimiento de los acotados plazos y altos niveles de seguridad.

2.7 Volumen de producción y ventas.

En términos de rentabilidad, la empresa ha tenido muy buenos resultados económicos los últimos años, datos que por motivos de confidencialidad no serán revelados en términos monetarios sino en porcentajes debido a la gran competitividad que hay en el sector.

Figura 7: Crecimiento de rentabilidad entre 2020 y 2024.



Fuente: BILPA S.A.

2.8 Cultura predominante.

La empresa, en el año 2023, realizó una encuesta de clima laboral en formato de Focus Group. Los resultados más relevantes fueron:

- Cultura horizontal
- Llegada a todas las personas / cercanía interpersonal
- Reglas claras
- Claridad en expectativas de los roles
- Trato humano
- Colaborador en el centro

El aspecto humano, de trabajo colaborativo (mayoritariamente), la confianza mutua y valores compartidos entre otros, es lo que destaca la organización que es considerada por los trabajadores un muy buen lugar para trabajar. Las generaciones más jóvenes es lo que buscan hoy en día en un lugar para trabajar y lo que muchas empresas trabajan para poder tener este

tipo de cultura en esta organización se da de manera natural. En resumen: “*hacer las cosas juntos*”.

Influye considerablemente el tipo de liderazgo de la organización a nivel de dirección (dos directores) dado que son muy próximos a las personas, saben perfectamente quienes son, se preocupan cuando hay alguna situación (sería) que pueda tener el trabajador y que traten a la persona con calidez ha permitido que toda el área gerencial tenga los mismos valores y de ahí hacia abajo. Hay excepciones, claro que sí, pero la cultura hace a los líderes como líderes a la cultura y se refleja tanto en la observación como en los datos que fueron proporcionados.

De acuerdo con los resultados arrojados de la encuesta de clima se puede deducir que se destaca la cultura de colaboración, la cuál ha sido la esencia de la organización durante todos estos años.

CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL EQUIPO DE GESTIÓN HUMANA.

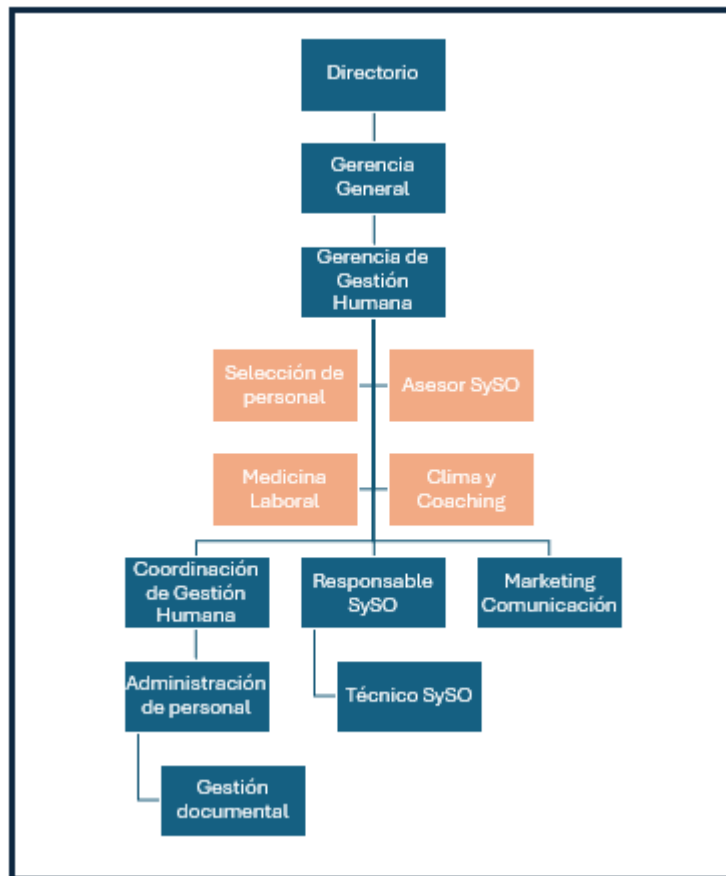
3.1 Descripción del equipo de Gestión Humana.

El Departamento de Gestión Humana, está integrado por: Gerente de Gestión Humana, Coordinador de Gestión Humana, Encargada de Administración de Personal y Recepción y Gestión documental. Los tres últimos con una carga de jornada completa, mientras que el primero, con una carga de medio horario.

El área también cuenta con un equipo de Seguridad y Salud ocupacional compuesto por Referente SySO y Técnico Prevencionista junior (ambos con carga horaria semanal completa) y 2 con distinta carga horaria semanal destinados en el Centro-Norte del país para cubrir las actividades que se encuentran más alejadas.

Por último, recientemente se incorporó para poder impulsar el área de Marketing un asistente que momentáneamente está trabajando en temas de carácter comercial, como ser presencia en redes sociales y apoyo en la comunicación interna y externa. El área depende hoy en día de gestión humana dado que no existe dentro de la organización un área que pueda encargarse de estos temas, ni un referente claro que también pueda gestionar el área.

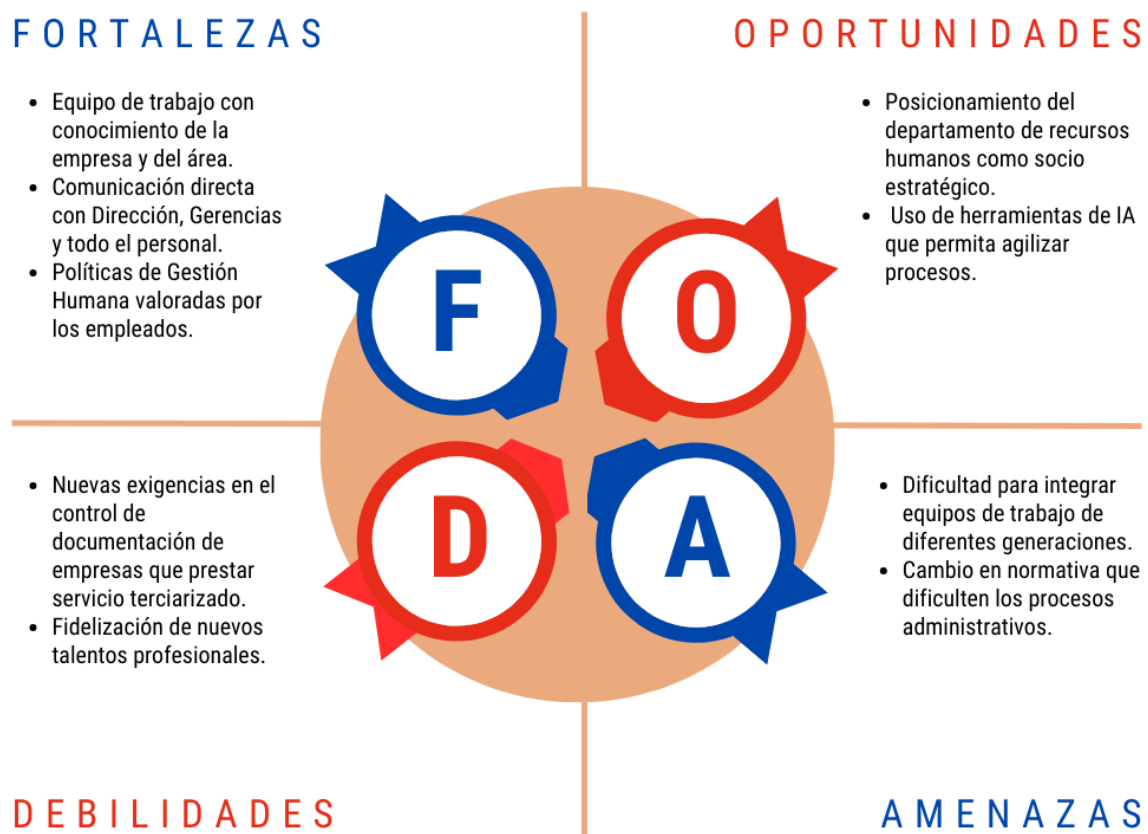
Figura 8: Organigrama funcional del Departamento de Gestión Humana.



Fuente: BILPA S.A:

Adicionalmente, el área cuenta con apoyo externo a través de servicios tercerizados como son: Selección de personal para puestos de alta idoneidad y servicios de exámenes Psicolaborales, Medicina Laboral, un asesor en Seguridad y Salud Ocupacional con basta trayectoria en gerenciamiento de las principales Papeleras y por último un Asesor en gestión de clima organizacional, que además brinda coaching al equipo de mandos medios como ser en liderazgo, comunicación, etc.

Figura 9: Análisis FODA del Departamento de Gestión Humana.



Fuente: Elaboración propia

3.2 Principales políticas desarrolladas por el área de Gestión Humana.

3.2.1 Política de Seguridad y Salud Ocupacional.

Basado en el Manual de Políticas Internas de BILPA S.A se detalla a continuación:

- Proporcionar productos y servicios de calidad, en el marco de un comportamiento empresarial socialmente responsable. Se promueven relaciones internas y externas comprometidas con la calidad de vida, el bienestar humano y el cuidado ambiental.
- Cumplir la legislación y la normativa de Seguridad y Salud Ocupacional aplicables al tipo de actividad que se desarrolla.
- Promover el compromiso, alineamiento y la responsabilidad de todo el personal, en todos sus niveles. Incorporar los principios de trabajo seguro y cuidado de las personas como un aspecto indisoluble de la tarea.

- Promover un enfoque preventivo, desarrollando hábitos de trabajo seguro que minimicen los riesgos, así como la posible ocurrencia de accidentes y enfermedades laborales.

3.2.2 Plan de desarrollo de roles y colaboradores con alto potencial para la organización.

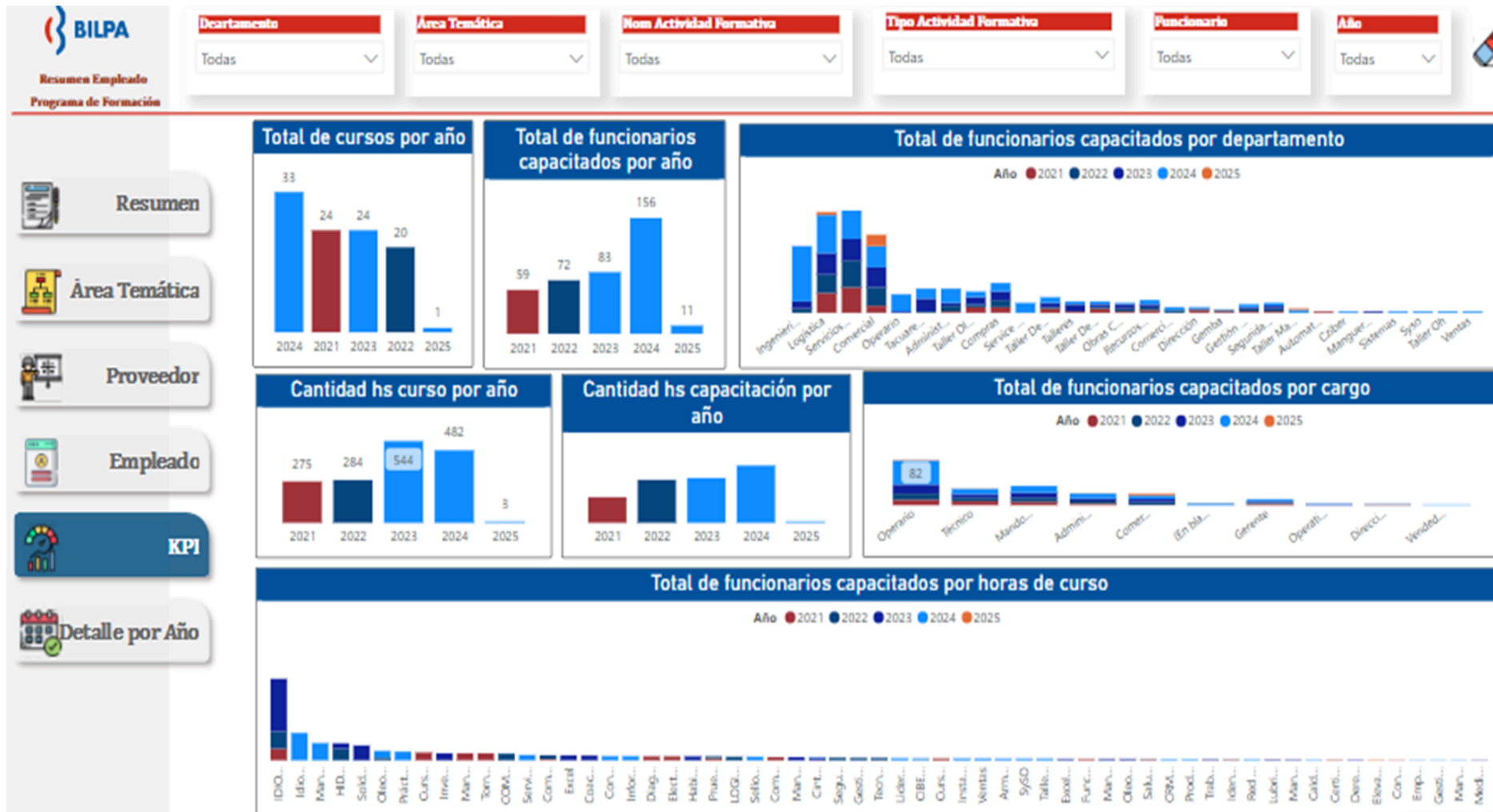
El área de Gestión Humana, en conjunto con el Gerente y supervisores de cada sector fueron evaluando colaboradores con alto potencial para desarrollar en la organización, ya sea para ocupar cargos clave para la organización o producto de un relevo generacional natural que se va a ir dando en la organización. Una vez identificados se les ofrece oportunidades personalizadas de crecimiento y desarrollo para maximizar su contribución a la empresa. Para esto, es necesario poder realizar evaluaciones de competencias actuales y las que son necesarias, comparando el perfil de los empleados de alto potencial con las habilidades requeridas para roles más altos o estratégicos. Para lograr esto, juega un papel clave el plan de formación y el coaching que mayormente se realiza con un consultor externo.

3.2.3 Plan de formación personalizado.

Desde hace varios años, la empresa está convencida de apostar al desarrollo profesional, permitiéndole a los colaboradores adquirir habilidades específicas que marcan una diferencia en su rol a corto y largo plazo. Es por esto, que el plan de formación personalizado es medular dentro del área de Gestión Humana y donde la empresa destina gran parte del presupuesto del área. El área tiene la responsabilidad de superar cada año la cantidad de cursos, la calidad de los mismos y la cantidad de colaboradores capacitados.

Para esto se utilizan herramientas como Power BI que permite realizar un seguimiento y tomar decisiones en base a métricas, en la siguiente imagen se pueden ver métricas de lo anteriormente expresado:

Figura 10: Métricas de formación y capacitación al personal.



Fuente: BILPA S.A

3.2.4 Adecuación del manual de funciones acorde con la realidad.

La dinámica de trabajo, el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio y la creación de nuevos cargos hace imperativo que BILPA tenga el manual de funciones actualizado y que el mismo se adecúe a la realidad de cada sector. No partiendo de la base que es para un cumplimiento legal-salarial, sino para actualizar los procesos y estructuras de cada área. También es importante para poder tener una descripción clara y precisa de tareas y responsabilidades aumentando la eficiencia operativa. Por otra parte, es un insumo clave a la hora de planificar un proceso de selección.

3.2.5 Política de evaluación de desempeño.

Años atrás, BILPA contaba con una política de evaluación de desempeño que por diversos motivos (entre otros la pandemia) se dejó de aplicar. Recientemente con la participación del asesor externo y en conjunto con la Gerencia de Gestión Humana se comienza nuevamente a trabajar en un plan piloto. En este caso el sector elegido es Service a Estaciones, incorporando a la evaluación anterior, que será calibrada, los componentes de atención al cliente y cumplimiento y promoción de políticas de SySO previamente definidas. La implantación de este modelo será gradual, con alineación de expectativas y formando al personal tanto en la autoevaluación como en la evaluación del personal a cargo.

3.2.6 Manual de marca empleadora.

En los últimos años se ha buscado proyectar una imagen atractiva de la organización como un lugar deseable para trabajar, y se ha creado un manual dedicado a este tema que proporciona una guía clara y coherente sobre cómo gestionar y promover esa imagen. El manual de marca empleadora es crucial para asegurar que la empresa se destaque en un mercado laboral competitivo y con escasez de perfiles calificados para los cargos específicos con los que trabaja la organización, atrayendo y reteniendo a los mejores talentos. Dentro de esta guía se puede encontrar actividades claves como ser:

- Definición de la Marca Empleadora.
- Cultura y Ambiente Laboral.
- Estrategias de Comunicación. En este punto la empresa está trabajando con un asesor externo en todo el tema de Arquitectura marcaria, Comunicación y Marketing.

En relación a marca empleadora lo hace específicamente en:

1. Tono y estilo de comunicación: Teniendo ya definido el lenguaje y tono que debe ser usado tanto en las comunicaciones internas como externas, para mantener la coherencia con la identidad de la marca empleadora.
2. Plataformas de comunicación: Describiendo cómo y dónde se comunica la marca empleadora, ya sea a través de redes sociales (principalmente LinkedIn, sitio web de la empresa, ferias de empleo como ser Expoempleo, o ferias de empleo de centros de estudio o mediante los correos internos, carteleras, etc.

3.2.7 Política de Relaciones laborales.

La empresa tiene una sólida política sobre la gestión de las relaciones laborales, tomando estas como construcción de vínculos de largo plazo y cuidando los mismos. El sector que recibe más atención por la naturaleza de un Sindicato fuerte es el área de Ingeniería y obras, donde siempre está presente el SUNCA (Sindicato Único Nacional de la Construcción y Anexos).. Manteniendo la premisa del respeto por las condiciones de trabajo de los colaboradores y el fiel cumplimiento de la normativa laboral vigente para el sector, la empresa no ha tenido mayores inconvenientes que los “normales” de cada gran proyecto. Además de la participación del Gerente del área, el coordinador y un estudio de abogados, la empresa ha sabido sobrellevar cualquier situación hasta ahora planteada. Además, el equipo es socio de la Cámara de la Industria de la Construcción que le permite evacuar cualquier duda. Para los otros sectores la tarea es más individual y el trato personalizado, pudiendo interactuar en cualquier momento, con cualquier integrante del departamento de Gestión Humana.

3.2.8. Políticas de gestión humana específicas para el sector de Obras.

Dada la baja de productividad y ante un notorio malestar del personal que desempeña funciones en distintos proyectos del sector de Ingeniería y obras, se contrató a un consultor externo para que hicieran una valoración de los temas que les preocupaban a los trabajadores. A partir de ello, se trazó un plan de trabajo para dar respuesta a estos temas y dar soluciones a los mismos dado que es una realidad totalmente distinta a la que se presenta en el resto de la organización y gran parte es que el personal viaja únicamente los fines de semana a su casa, pasando el resto del tiempo en la jornada de trabajo y las instalaciones brindadas por la empresa para el alojamiento del personal.

De este trabajo resultaron 4 temas a trabajar.

- 1) Mejora en la gestión sobre el tema de seguridad: Si bien la empresa está comprometida con este tema, además de brindar todos los elementos de protección personal y demás, resultó imperativo el hecho de generar un espacio de 5 minutos antes de comenzar la jornada laboral para planificar el trabajo y detectar posibles riesgos. Para esto la empresa trabaja en la implementación de estas charlas de 5 minutos, el registro de la misma y aumentar y verificar los controles que se realizan en cada obra, generando informes e índices.
- 2) Plan de mejora de la convivencia y uso del tiempo libre: en la mayoría de los casos los trabajadores manifestaron que una vez que terminan la jornada de trabajo no tienen que hacer en las casas brindadas por la empresa. BILPA tomó en cuenta este insumo y está trabajando en brindar soluciones al tema brindando diferentes alternativas como ser TV por cable e interactuando con ellos para ver qué otras alternativas se pueden manejar. Contextualizando que son personas que pueden estar hasta en 5 localidades diferentes en un año. Acompañado de esto se está mejorando en lo referente a las instalaciones donde se aloja el personal brindando mayores comodidades lo cual mejora la convivencia.
- 3) Plan de comunicación interna: La realidad del sector de ingeniería y obras genera preocupación entre el personal, que, a pesar de tener un contrato permanente, son conscientes del tiempo estimado de duración de la obra. Sin embargo, a medida que se acerca su finalización, crece la incertidumbre sobre el futuro laboral de los trabajadores, una vez se dé por concluido el proyecto. Para esto, se acordaron reuniones semestrales para comunicar cuales son los trabajos que se han realizado, cuales están licitados, cuales están adjudicados y cuales están a la expectativa de que puedan surgir. Además de realizar una devolución de cada equipo sobre su rendimiento tanto en lo productivo como en el cumplimiento de Seguridad Laboral. Además se creó una comunidad en Whatsapp para mantener al personal informado sobre cualquier información que la empresa considere relevante, como ser, los comunicados que envía la gente de Medicina laboral.
- 4) Plan de gestión humana: se instrumenta un sistema de evaluación, planificación de la formación y desarrollo del personal permanente, brindando tanto capacitaciones específicas vinculadas a su categoría laboral como en Salud y Seguridad ocupacional, como ser cursos de CRM, persona habilitada en trabajo en altura y primeros auxilios.

3.2.9 Política de Clima organizacional.

BILPA previamente realizaba encuestas de clima de manera esporádica y de la forma tradicional para luego hacer la correspondiente evaluación. La gerencia detectó que últimamente enfrentaba la falta de motivación de los empleados para completarlas. Ante esta situación, y en busca de mejorar el enfoque, se implementó un proyecto piloto sugerido por un asesor externo especializado en clima y cultura organizacional.

Con el fin de revitalizar este proceso, el asesor externo sugirió la creación de un Equipo de Clima Interno, cuyo objetivo sería involucrar a diferentes miembros de la organización en el monitoreo y mejora del clima laboral. Este equipo no sólo participa en la medición, sino que también es responsable de proponer y apoyar las acciones de mejora del clima laboral.

Una vez conformado el equipo integrado por diversos miembros de la organización, quienes se unieron de forma voluntaria. Este equipo, con el apoyo continuo del asesor externo, fue el encargado de medir y evaluar el clima organizacional. La pluralidad del equipo permite recoger diferentes perspectivas, haciendo que la evaluación sea más rica y representativa de toda la empresa.

En lugar de realizar encuestas tradicionales, el equipo decidió implementar Focus Groups por cada sector de la empresa. Los Focus Groups permitieron obtener información más profunda y cualitativa sobre las percepciones del clima laboral en diferentes áreas. Estos resultados fueron posteriormente organizados y presentados por el asesor, a la totalidad de la organización en una instancia informal como ser la comida de fin de año en las instalaciones de la empresa, hecho que fue muy bien recibido por los colaboradores.

En la actualidad este grupo presentó sus propuestas, las que fueron recibidas por la empresa y se encuentra en el momento de la implantación de las medidas tendientes a mejorar el clima, quedando pendiente realizar la evaluación de las mismas.

3.2.10 Política de beneficios.

A. Económicos.

- Vale escolar para el personal que tiene hijos en edad escolar-liceal (El monto es definido año a año)
- Canasta de nacimiento para Padres con hijos recién nacidos.

- Canasta navideña.
- B. Salud y bienestar.
- Fruta los miércoles.
 - Seguro de enfermedad, cubre los tres primeros días que no cubre Disse pago por la empresa hasta un máximo de 9 días.
- C. Tiempo libre y familia.
- Semana de carnaval: se cierra lunes y martes. En acuerdo con los trabajadores un día se descuenta de la licencia y otro día es pago.
 - Semana de Turismo: jueves, viernes y sábado (a quienes aplique) no se descuentan de la licencia.
 - Día de los difuntos: Jornada paga.
 - Día del cumpleaños pago no laborable.
- D. Convenios.
- Red de Psicólogos (descuento un 40% en la consulta).
 - Convenio red de dentistas (descuento directo del sueldo).
 - Convenio con óptica.
 - Tarjeta Macromercado: Si bien no es una partida, esta tarjeta permite al funcionario obtener un precio similar al que obtendría al comprar en grandes cantidades. Con ella, se accede a un descuento equivalente al precio de seis artículos.

3.3 Objetivos estratégicos de Gestión Humana.

El Directorio de la empresa visualiza al área de Gestión Humana como un verdadero socio estratégico desde la creación del área dentro de la organización en el año 2007. Desde ese entonces ha acompañado los altibajos naturales del ciclo de vida de la organización. Hoy en día, Gestión Humana está trabajando en temas diversos y tiene trazados distintos objetivos para cada área y subsistema:

3.3.1 Seguridad y salud ocupacional.

- Establecer un criterio de seguridad estándar exigente e implementarlo (hasta finales de 2024 los criterios cambiaban de acuerdo con las exigencias de los clientes).
- Certificación en ISO 45001 en el año 2026.

- Lograr un cambio cultural incluyendo aspectos tales como CRM (Complete Resource Management) y HOP (Human and Organizational Performance).
- Conformar con los distintos grupos de trabajo, un sistema de consecuencias positivas para reforzar conductas de trabajo bien realizadas y negativas con carácter sancionatorio para aquellas conductas que se aparten de las esperadas.

3.3.2 Comunicación y Marketing.

Acompañado con la Gerencia general y un asesor externo:

- Cambiar la arquitectura marcaria para poder diferenciar las tres grandes divisiones de BILPA.

Figura 11: Divisiones de BILPA S.A.



Fuente: BILPA S.A.

- Generar contenidos de calidad para las distintas redes - plataformas que hagan visible la organización para los distintos clientes potenciales.
- Mantener y mejorar los cambios que hemos realizado en relación a la comunicación interna (endomarketing).
- Participación en diferentes eventos vinculados al área Comercial o Gestión Humana y evaluación de su impacto.
- Seguimiento y asesoramiento en la submarca BILPA-PRONOVA.

3.3.3 Administración de Personal, Relaciones Laborales y Gestión documental a clientes.

- Transicionar el pasaje de todo el personal que incluye BILPA Obras e Ingeniería a Pronova de manera clara y efectiva para que no haya desconfianza y rispideces por parte del personal, respetando todos los derechos adquiridos y antigüedad. Evacuando todas sus dudas y realizando el control documental correspondiente.

- Mantener el conflicto “cero” que se ha venido construyendo, estando al pendiente de todos los temas que puedan surgir vinculados a la conflictividad laboral.
- Gestionar de manera eficiente la carga documental que se requiere para los distintos clientes, evitando pérdidas de horas “muertas” porque el personal no está habilitado para el ingreso a planta.

3.4 Presentación del problema.

El contexto organizacional de BILPA S.A, se caracteriza por tener falta de técnicos y profesionales cualificados en algunas áreas técnicas, intereses individuales parcialmente contrapuestos a la propuesta de valor actual en relación a los intereses del Directorio, hacen que hoy en día BILPA, se encuentre inmersa en una problemática que resulta relevante de analizar para que se convierta en un empleador atractivo para sus actuales empleados, así como también para generaciones futuras.

Por ende, es importante que las empresas, en este caso BILPA S.A pueda explorar cómo puede mejorar su PVE para volverse más atractiva para jóvenes talentos, dado que ésta no solamente engloba temas económicos sino también aspectos intangibles como formación, flexibilidad, estabilidad. Por lo tanto, tener una PVE formal, y robusta permite reducir los costos de atracción de talentos cualificados, sino también de aumentar el nivel de compromiso y satisfacción en la organización. (Jiménez, Avilés, s.f).

Como se ha marcado, la empresa tiene una larga trayectoria en el mercado, donde gran parte del personal fijo ha acompañado a lo largo de los años (algunos, desde sus inicios). Si bien esto ha sido favorable para la empresa, hoy se observa que parte de su planilla se encuentra en proceso de retiro, motivo por el cual uno de los desafíos que se tiene es formar talento joven en puestos que son claves, desde mandos medios hasta operarios.

Para lograrlo, es fundamental desarrollar un plan de trabajo que facilite la fidelización de los nuevos ingresos y al mismo tiempo posicione a BILPA como una empresa atractiva y competitiva en el mercado.

Para poder desarrollar el tema de trabajo se podría aplicar varias de las herramientas brindadas en el correr de la maestría, como ser: políticas de remuneración fijas y variables, planes de desarrollo de carrera generalizado, desarrollar un proceso de onboarding, aplicación del balanced scorecard, evaluaciones de desempeño, revisión e implementación de políticas de sistema de beneficios alineados con las demandas de los colaboradores, continuar con el desarrollo de Marca empleadora y políticas de RSE.

Para enfrentar este desafío, BILPA S.A debe implementar estrategias que no sólo apunten a la captación de talento joven sino también a su desarrollo y formación. Esto, podría implicar la creación de un plan de formación de carrera generalizado, acompañadas por referentes de la organización. Por otro lado, sería adecuado revisar la política de retribución y beneficios, definidas por el presupuesto y las posibilidades de la organización

CAPÍTULO 4: OBJETIVOS Y TRABAJO DE CAMPO.

4.1 Introducción.

El presente capítulo del presente trabajo, es fundamental ya que tiene como finalidad establecer las bases conceptuales y metodológicas que permitirán obtener información valiosa para, posteriormente, definir medidas de mejora dentro de la propuesta de valor que se busca rediseñar.

En este sentido, el diseño de la investigación se basa en un objetivo general, que actúa como eje central, y tres objetivos específicos, los cuales orientan de manera concreta el desarrollo del trabajo de campo. Estos objetivos han sido significativos para guiar el proceso de forma coherente y sistemática, permitiendo abordar la problemática desde múltiples perspectivas y logrando así una comprensión integral del tema, en concordancia con los lineamientos previamente definidos.

Para ello, se llevó a cabo un análisis detallado con el fin de determinar la metodología más adecuada, considerando tanto el contexto del estudio como los recursos disponibles. La elección metodológica responde a la necesidad de obtener datos significativos que respalden la toma de decisiones y orienten las acciones futuras.

Asimismo, se definió una población y muestra específica, seleccionada mediante criterios que sean característicos de la realidad que se desea investigar. La selección de la muestra, en particular, tuvo como propósito asegurar que los datos recogidos fueran verdaderamente representativos y útiles para sustentar las conclusiones del estudio.

En cuanto a la recolección de datos, se diseñó una encuesta semiestructurada, siendo que es una herramienta que permitiría obtener información de manera ágil, certera y confiable, por parte de los encuestados.

A partir de esta base metodológica, se presentarán a continuación los objetivos específicos de la investigación, así como el diseño detallado del trabajo de campo.

4.1.1 Objetivo General.

El objetivo general planteado tiene como finalidad elaborar un plan estratégico tendiente a re-diseñar una propuesta de valor para los empleados de BILPA S.A, tomando como base los intereses y necesidades de los empleados con una antigüedad menor o igual a tres años.

4.1.2 Objetivos específicos.

- 1- Identificar cuáles son los elementos más valorados de la propuesta de valor actual.
- 2- Identificar los aspectos menos valorados de la propuesta de valor actual.
- 3- Investigar los aspectos más apreciados por los colaboradores de 35 años o menos dentro de la propuesta de valor.

4.2 Población y Muestra.

La población objeto de estudio será la totalidad al 01 de febrero de 2025 de aquellos funcionarios activos que tengan una antigüedad menor o igual a tres años, esto suma 42 trabajadores. Esta necesidad responde a evaluar y analizar lo atractivo que es BILPA S.A a talentos que ingresaron recientemente a la compañía y conocen de manera más actualizada el mercado laboral, asimismo, son generación Millennials, por lo que tienen, como se expresó en el marco conceptual, intereses personales que tienen que estar reflejados con los valores organizacionales para poder garantizar la permanencia en la empresa. Para esta oportunidad quedarán excluidos del público objetivo, aquellos trabajadores operativos del sector Obras e ingeniería puesto que depende mucho de los proyectos activos y donde estén ubicados geográficamente en el momento de la encuesta.

La división por antigüedad, se definirá entre:

1. Empleados con menos de 1 año en la organización.
2. Empleados con antigüedad entre 1 año y 2 años.
3. Empleados con antigüedad superior a los dos años.

Asimismo, se considerará la edad actual de los participantes de la encuesta, organizándose en cuatro rangos: i) 18 a 26 años, ii) 27 a 35 años, iii) 36 a 44 años, iv) Más de 45 años.

4.3 Técnicas de recogida de información.

Se aplicará un cuestionario semi estructurado (ver anexo II) con el objetivo de entender en principio si los colaboradores entienden que hay una propuesta de valor formada en BILPA S.A y por consecuencia cómo perciben la propuesta de valor. La encuesta mencionada tendrá un apartado para poder brindar datos de carácter personal como ser edad, género, antigüedad, nivel educativo, sector donde trabajan.

La encuesta mencionada tendrá preguntas cerradas para responder utilizando la escala Likert (del 1 al 5), donde 1 indica que la persona está muy en desacuerdo y 5 en la que está muy de acuerdo. A su vez, se realizarán preguntas de carácter abierto, para que los encuestados puedan expresar sus opiniones sobre cómo mejorar la propuesta de valor específicamente para los jóvenes talentos.

4.3.1. Trabajo de campo.

El cuestionario se aplicará exclusivamente en formato digital mediante, utilizando como herramienta un formulario de Google Forms. Con esto se puede asegurar que sea sencillo de acceder y fácil de utilizar. Antes de su aplicación, se proporcionarán instrucciones claras a los participantes sobre cómo completarlo y el plazo establecido para su envío.

Las preguntas serán diseñadas cuidadosamente para garantizar la recolección de datos precisos y relevantes para el estudio.

4.3.2 Procesamiento de los datos, cómo se procesarán los datos.

Para el cuestionario semi estructurado, en cuanto a las preguntas cerradas se realizará un análisis cuantitativo mientras que las preguntas abiertas se analizarán de forma cualitativa para identificar temas-patronos en común.

Para realizar el análisis cualitativo se deberá establecer un proceso con el fin de poder ordenar la información recogida. En este escenario los pasos a seguir serán:

- Identificar patrones y agruparlos en categorías

- Analizar y cruzar la información para encontrar puntos en común y discrepancias que se presenten.

Una vez obtenidos todos los datos cuantitativos, se agruparán los resultados por pregunta y se podrá obtener el análisis correspondiente para poder compararla.

CAPÍTULO 5: RESULTADOS Y ANÁLISIS.

5.1 Introducción.

En el siguiente capítulo se expondrán los resultados obtenidos durante el trabajo de campo, utilizando como instrumento una encuesta semiestructurada. Este enfoque metodológico facilitó la recolección de datos tanto cuantitativos como cualitativos, brindando un esquema flexible para comprender las percepciones y vivencias de los colaboradores de la organización.

5.2 Datos demográficos.

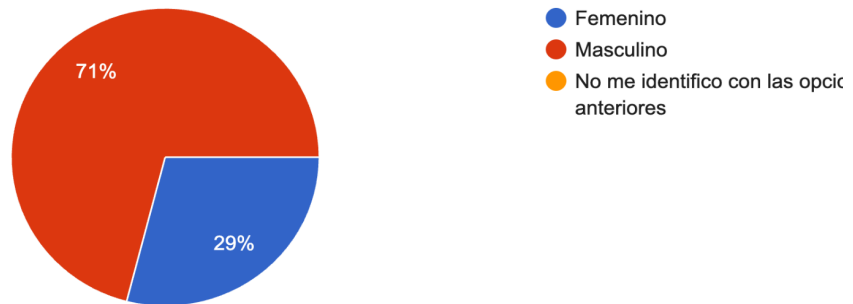
Es de crucial importancia entender cómo es la estructura demográfica de quienes han completado la encuesta.

La encuesta fue aplicada a 42 trabajadores de BILPA S.A que cumplían con las características del público objetivo del presente trabajo, de los cuales 31 respondieron la misma, lo cual representa un 73.81% de completitud.

De los 31 participantes, el género que más predominó fue el masculino (71%) sobre mujeres (29%), como se ilustra en el gráfico n° 1.

Gráfico 1: Distribución por género.

¿Con qué identidad de género te identificas?
31 respuestas

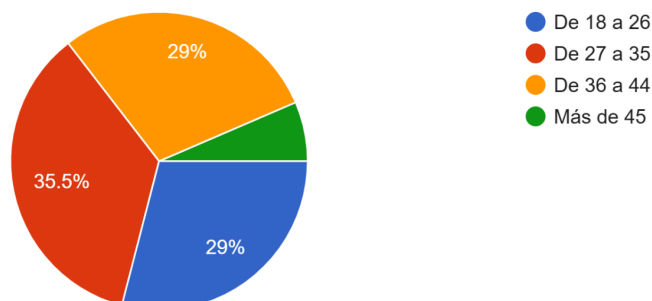


Fuente: Elaboración propia

En relación a la distribución del rango etario el grupo de 27 a 35 años en cuanto a participación es el más cuantitativo de todo el grupo de encuestados, por el contrario, las personas con más de 45 años son el grupo minoritario, lo cual se representa en el gráfico n° 2 del presente trabajo.

Gráfico 2: Distribución por rango etario.

¿Cuál es tu rango de edad?
31 respuestas



Fuente: Elaboración propia

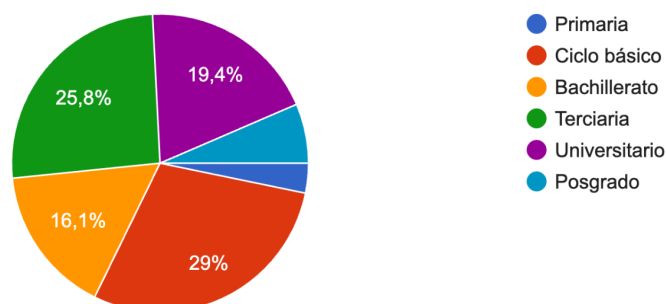
Como se puede observar, el análisis de la distribución etaria de los encuestados revela que el 29 % de los participantes tiene entre 18 y 26 años, mientras que un 35,5 % se encuentra en el rango de 27 a 35 años. En conjunto, esto indica que el 64,5 % de los encuestados tiene entre 18 y 35 años, lo que sugiere una población mayoritariamente joven dentro del grupo analizado. Seguido de esto, se observa que un 29% tiene entre 36 y 44 años. Finalmente, tan solo el 6,5% de encuestados tiene más de 45 años.

Este dato cobra especial relevancia al considerarlo en relación con la antigüedad dentro de la organización, ya que como se había planteado, el objeto de estudio, son colaboradores con hasta 3 años de antigüedad en la empresa. La combinación de factores permite inferir que los últimos ingresos de la organización, están compuestos en gran medida por colaboradores jóvenes.

En cuanto al nivel de formación de los encuestados, tal como se indica en el gráfico n° 3, los datos muestran que poco menos de un tercio (29 %) ha completado el ciclo básico. Le sigue un 25,8 % con formación terciaria, un 19,4 % con nivel universitario y un 16,1 % con bachillerato. Además, un 6,5 % ha cursado estudios de posgrado, mientras que el 3,2 % restante ha finalizado únicamente la educación primaria.

Gráfico 3: Distribución por nivel educativo.

¿Cuál es el nivel educativo más alto que has completado?
31 respuestas

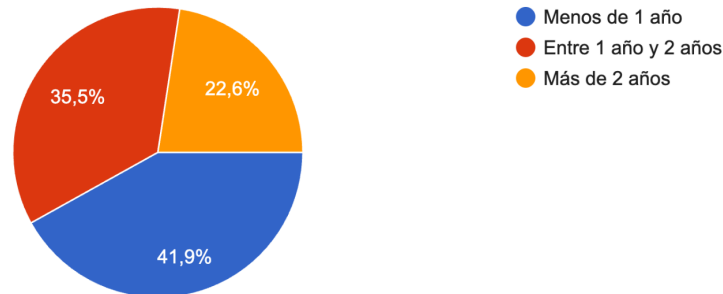


Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4: Distribución por antigüedad.

¿Cuánto hace que trabajas en BILPA S.A?

31 respuestas



Fuente: Elaboración propia

El análisis de la antigüedad de los colaboradores revela que el 41,9 % de los encuestados tiene menos de un año en la organización, lo que equivale a un total de 13 personas. Este dato sugiere que una parte significativa del personal se encuentra en una etapa inicial de su trayectoria dentro de la empresa, lo que podría implicar que algunos de ellos aún se encuentren en proceso de adaptación.

Por otro lado, el 35,5 % de los participantes, es decir, 11 personas, tienen entre 1 y 2 años de antigüedad. Si bien se puede afirmar que ya han transitado gran parte del proceso de inducción, resulta clave implementar estrategias que fomenten su compromiso y permanencia en la empresa.

Por último, el 22,6 % de los encuestados, es decir, 7 personas, tiene entre 2 y 3 años de antigüedad en la organización. Dado que la encuesta fue aplicada a colaboradores con hasta 3 años en la empresa, este grupo representa a quienes han recorrido un camino más extenso dentro de la compañía. En esta etapa, supone que los empleados deberían poseer un conocimiento sólido sobre la organización y cuentan con la experiencia necesaria para desempeñar sus tareas con mayor autonomía y eficacia.

Considerando que estos empleados representan la nueva fuerza de trabajo, resulta fundamental implementar estrategias para fortalecer su sentido de pertenencia y compromiso. La fidelización de estos colaboradores no sólo contribuye a la estabilidad del equipo, sino que

también impacta en la retención del talento y en la construcción de una cultura organizacional sólida.

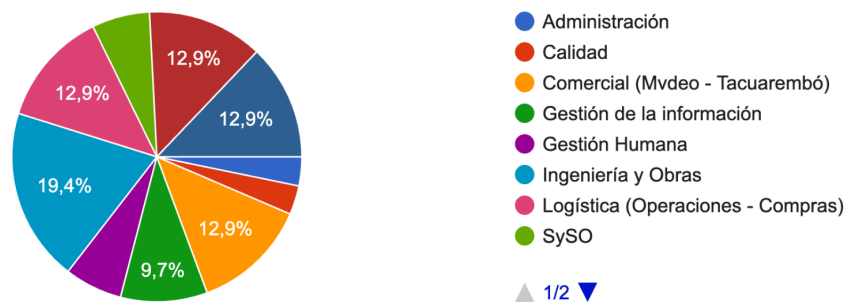
Por esta razón, es esencial evaluar la propuesta de valor actual y compararla con las expectativas de estos empleados, identificando qué aspectos consideran más relevantes en su experiencia laboral. Comprender sus motivaciones y necesidades permitirá a la empresa diseñar estrategias más efectivas para mejorar su satisfacción, incentivar su desarrollo y garantizar su permanencia a largo plazo.

Ahora bien, analizando la distribución de departamentos se visualiza que hay una dispersión en cuanto a la distribución de departamentos.

Gráfico 5: Distribución por sector.

¿En que sector te desempeñas actualmente?

31 respuestas



Fuente: Elaboración propia

El departamento de Ingeniería y Obras es el que cuenta con la mayor dotación de personal entre los encuestados (seis personas), representando un 19,4%.

Le siguen los departamentos de Logística, Talleres, Service a Estaciones y Comercial, donde cada uno de ellos tuvo una participación del 12,9%. Seguidamente, se encuentra el departamento de Gestión de la información, el que registró una participación del 9,7 %.

Por su parte, Syso y Gestión Humana, igualaron su participación, llegando a un 6,5%, mientras que los departamentos de Calidad y Administración fueron los de menor representación, con un 3,2% cada uno.

Una vez entendida la relación entre la distribución de departamentos y antigüedad, se puede empezar a analizar la percepción que tienen los participantes sobre la propuesta de valor de BILPA S.A.

Como se ha definido en el capítulo 4.3 referente a las técnicas de recogida de información, la escala utilizada va del 1 al 5, donde 1 indica que el empleado está “muy en desacuerdo” y 5 que está “muy de acuerdo”.

5.2 Resultados generales.

A continuación, se presentan los resultados en cada uno de los ejes resultantes de la encuesta:

Tabla 1: Ejes y Promedios

Ejes de la encuesta	Promedios generales
Oportunidades de carrera y desarrollo personal	3,76
Comunicación interna	3,37
Retribución salarial	3,13
Beneficios	3,20
Equilibrio entre vida y trabajo	3,12
Liderazgo de jefaturas	3,54
Objetivos y retroalimentación	3,27
Onboarding	3,57
Principales factores que influyen en tu decisión de unirte a la empresa	Salario Reputación Desafío del rol
Principales factores que influyen en tu decisión de continuar en la empresa a largo plazo	Oportunidades de desarrollo Clima
¿Qué podría mejorar la empresa para atraer a las nuevas generaciones de trabajadores?	Flexibilidad

¿Qué aspectos crees que las nuevas generaciones valorarán más de BILPA?	Flexibilidad horaria Modalidad de trabajo
¿Qué tan probable es que nos recomiendes a un amigo o compañero? (1= Muy poco probable, 10 = Totalmente probable)	9,29

Fuente: Elaboración propia

De la tabla resultante se puede ver, que de acuerdo con los promedios que surgieron como resultado de cada sentencia cuantitativa, los promedios más altos se dan en Oportunidades de carrera y desarrollo personal y onboarding. Mientras que los resultados más bajos se dan en Retribución y Equilibrio entre vida y trabajo. En cuanto a las sentencias cualitativas los mejores promedios se dieron en Oportunidades de desarrollo y clima. Como aspecto de mejora para las nuevas generaciones de trabajadores el aspecto más señalado es la flexibilidad. Por último, la sentencia “si recomendaría a BILPA S.A hacia un amigo o un compañero”, el promedio resultante es positivo de forma significativa, ya que el resultado alcanza en promedio los 9.29 puntos, en una escala del 1(muy poco probable) al 10 (totalmente probable).

5.3 Resultados por sentencia.

A continuación, se presentan los resultados individuales en cada uno de los ejes:

5.3.1 Oportunidades de carrera y desarrollo personal.

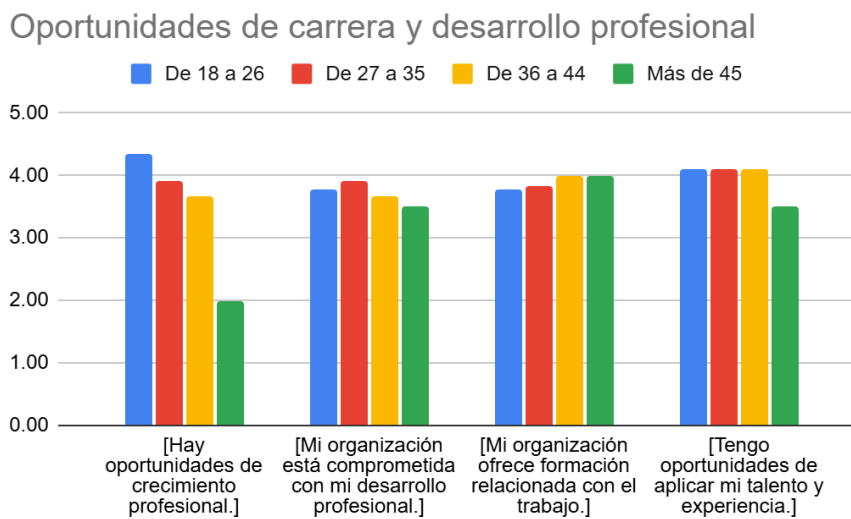
La primera pregunta se refiere a capacitación y desarrollo. En este sentido, se revela que los empleados más jóvenes (18-26 años) tienen la percepción más alta sobre las oportunidades de crecimiento profesional (4.33 puntos en promedio), lo que indica optimismo respecto a su desarrollo. Sin embargo, esta valoración disminuye cuando la edad aumenta, siendo que en el grupo de 27 a 35 años, da un valor de 3.91 puntos en promedio. En el grupo de 36 a 44 años, la valoración es de 3.67 puntos en promedio, mientras que en el grupo de mayores a 45 años cae drásticamente a 2.00 puntos en promedio. Esto sugiere que la percepción de crecimiento disminuye con la experiencia en la empresa o con la edad, lo que podría indicar la necesidad de revisar estrategias de desarrollo para empleados con mayor edad.

En cuanto al compromiso organizacional con el desarrollo profesional, las respuestas muestran cierta estabilidad en los grupos más jóvenes y de edad media, con puntuaciones entre 3.67 y 3.91 puntos en promedio. En los mayores de 45 años, aunque la valoración se mantiene en 3.50, sigue siendo una de las más bajas del grupo. Esto sugiere que, si bien la empresa ofrece iniciativas de desarrollo, su impacto no se percibe de manera contundente entre todos los empleados.

Respecto a la formación relacionada con el trabajo, las puntuaciones son bastante homogéneas (entre 3.78 y 4.00 puntos en promedio), lo que indica que la empresa ofrece programas de capacitación de manera consistente para todos los grupos etarios.

Frente a las oportunidades de aplicar talento y experiencia, se puede decir que en BILPA S.A son factores valorados por todos los grupos, con puntuaciones que van desde 3.50 a 4.11 en promedio. Esto nos sugiere que los empleados, independientemente de su edad, sienten que pueden aportar sus conocimientos en el trabajo.

Gráfico 6: Oportunidades de carrera y desarrollo profesional según edad.



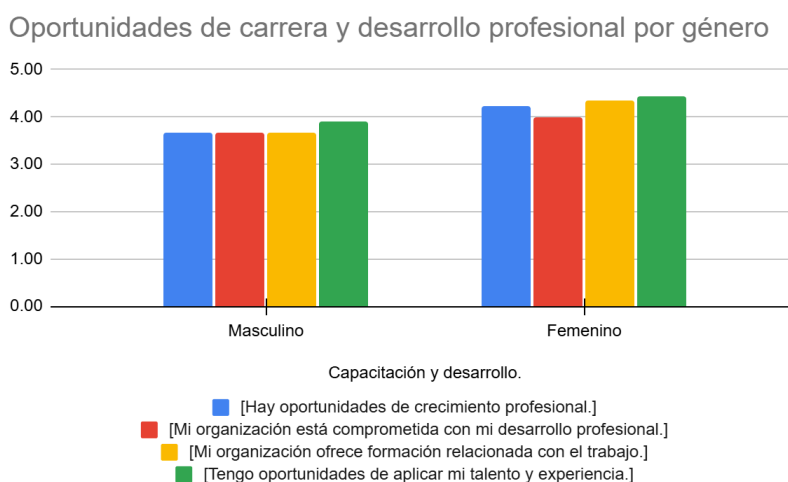
Fuente: Elaboración propia

La distribución de esta variable en relación al género se destaca que los resultados muestran una valoración más positiva en cada una de las preguntas que se realizaron por parte de las mujeres la cual asciende a 4.44 puntos en promedio, mientras que para los hombres el resultado es 3.91.

Referente a la pregunta “Hay oportunidades de crecimiento profesional”, las mujeres tienen una percepción superior alcanzando 4.22 en la escala frente a la percepción de los hombres que está valorada en 3.68. En cuanto a la pregunta si “Mi organización está comprometida con mi desarrollo profesional” la brecha se reduce. Respecto a si “Mi organización ofrece formación relacionada con el trabajo”, la percepción de las mujeres es de 4.33 y donde se encuentra la mayor brecha entre ambos géneros, dado que en los hombres es de 3.68.

En relación a si “Tengo oportunidades de aplicar mi talento y experiencia aquí” se observas el mayor valor en ambos géneros, pero aun así las mujeres tienen una mayor percepción que los hombres, arrojando como valor 4.44 para mujeres frente a 3.91 por parte de los hombres, esto constata que las personas pueden volcar su expertise y conocimiento a la organización.

Gráfico 7: Oportunidades de carrera y desarrollo profesional desde la perspectiva de género.



Fuente: Elaboración propia

5.3.2 Comunicación interna.

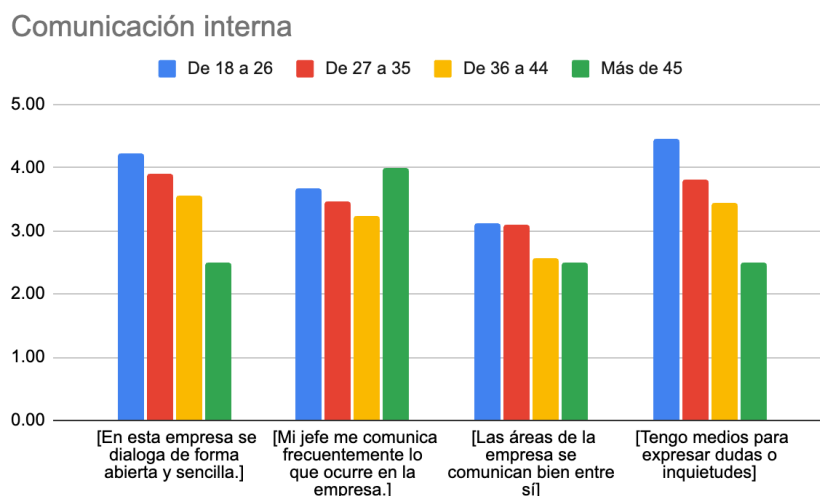
En cuanto a la comunicación interna, se observa que la percepción sobre el diálogo abierto dentro de la empresa varía según la edad. Los empleados más jóvenes (18-26 años) tienen la valoración más alta (4.22), mientras que esta disminuye progresivamente con la edad, siendo 3.91 en el grupo de 27 a 35 años, 3.56 en el de 36 a 44 años y 2.50 en los mayores de 45 años. Esto sugiere que los empleados más senior podrían enfrentar mayores barreras en la comunicación dentro de la organización.

En cuanto a la comunicación con los jefes, los resultados muestran diferencias entre los distintos grupos. Los empleados mayores de 45 años otorgaron la valoración más alta (4.00), mientras que los más jóvenes (18-26 años), una calificación de 3.67. Sin embargo, un punto llamativo es que los empleados de 36 a 44 años, fueron quienes otorgaron la puntuación más baja (3.22). Esto indica que la relación con los jefes no sigue una línea progresiva en función de la edad, lo que sugiere que los empleados en este rango etario pueden estar enfrentando dificultades específicas en su comunicación con la jefatura.

Respecto a la comunicación entre áreas, este aspecto presenta las valoraciones más bajas, con una tendencia decreciente a medida que aumenta la edad. Los valores obtenidos son los siguientes: 3.11 en el grupo de 18 a 26 años, 3.09 en el de 27 a 35 años, 2.56 en el de 36 a 44 años y 2.50 en los mayores de 45 años. Esto podría indicar que la empresa enfrenta dificultades en la comunicación interdepartamental, lo que podría impactar la eficiencia y la colaboración entre equipos.

Finalmente, sobre los medios para expresar dudas o inquietudes, los empleados más jóvenes tienen la percepción más positiva (4.44), pero esta disminuye en los demás grupos (3.82, 3.44 y 2.50 en los mayores de 45 años). Esto sugiere que los empleados de mayor edad pueden sentir que tienen menos espacios o herramientas para expresar sus inquietudes dentro de la organización.

Gráfico 8: Comunicación interna según edad.



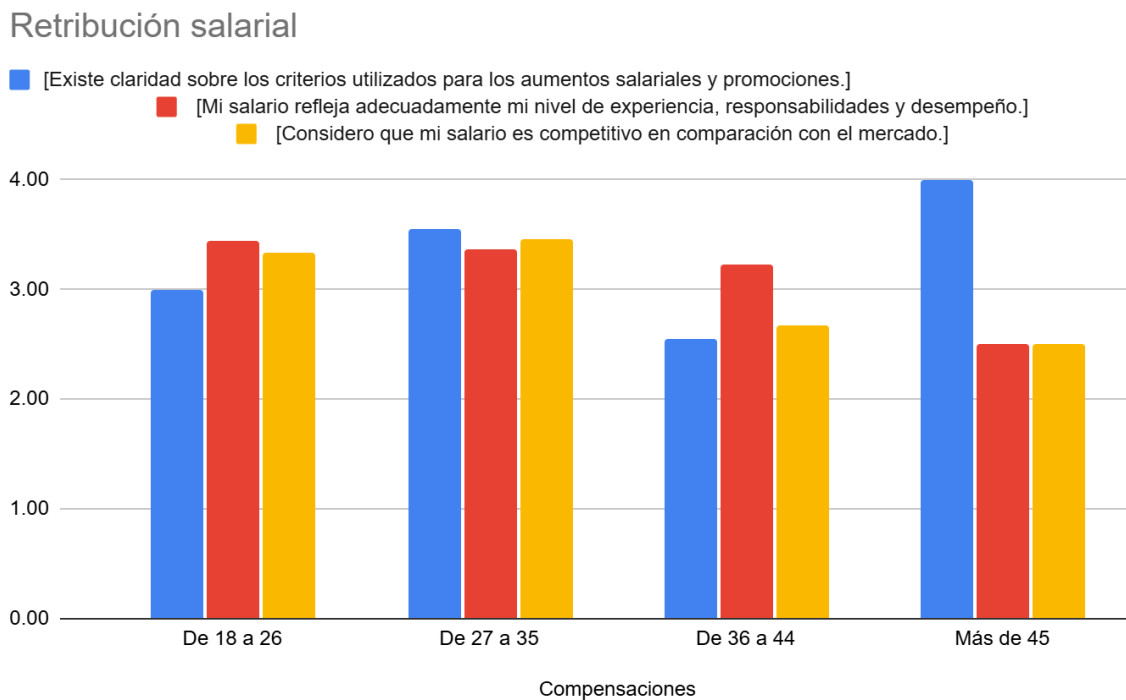
Fuente: Elaboración propia

5.3.3 Retribución Salarial.

En referencia a la retribución salarial, la encuesta refleja diferencias significativas en la percepción de justicia y competitividad de los salarios según el grupo etario. En primer lugar, en cuanto a la “Existe claridad sobre los criterios de aumentos salariales y promociones”, los empleados mayores de 45 años tienen la valoración más alta (4.00), lo que sugiere que este grupo tiene una mejor comprensión de cómo se determinan los incrementos salariales y ascensos. Sin embargo, esta percepción es considerablemente más baja en el grupo de 36 a 44 años (2.56), lo que indica que los empleados en esta etapa pueden tener mayor incertidumbre sobre las políticas de crecimiento salarial. Los grupos de 18 a 26 años y 27 a 35 años tienen puntuaciones intermedias (3.00 y 3.55, respectivamente), lo que sugiere una percepción más neutra sobre la transparencia en estos procesos. En cuanto a la afirmación "Mi salario refleja adecuadamente mi nivel de experiencia, responsabilidades y desempeño", los empleados más jóvenes (18-26 años) son quienes otorgan la mejor puntuación (3.44), seguidos por el grupo de 27 a 35 años (3.36) y 36 a 44 años (3.22). Sin embargo, los mayores de 45 años tienen la calificación más baja (2.50), lo que sugiere que este grupo puede sentir que su salario no está alineado con su experiencia o responsabilidades. Este resultado podría indicar que, a pesar de entender los criterios salariales, los empleados pueden percibir que su compensación no es justa.

Finalmente, sobre la percepción de competitividad salarial respecto al mercado, los resultados muestran una tendencia descendente con la edad. Los empleados de 27 a 35 años tienen la valoración más alta (3.45), seguidos por los más jóvenes (3.33), mientras que esta percepción es considerablemente menor en los empleados de 36 a 44 años (2.67) y en los mayores de 45 años (2.50). Esto indica que los empleados más experimentados pueden sentir que su salario está por debajo de los estándares del mercado, lo que podría afectar su nivel de compromiso y satisfacción laboral.

Gráfico 9: Retribución salarial según edad.



Fuente: Elaboración propia

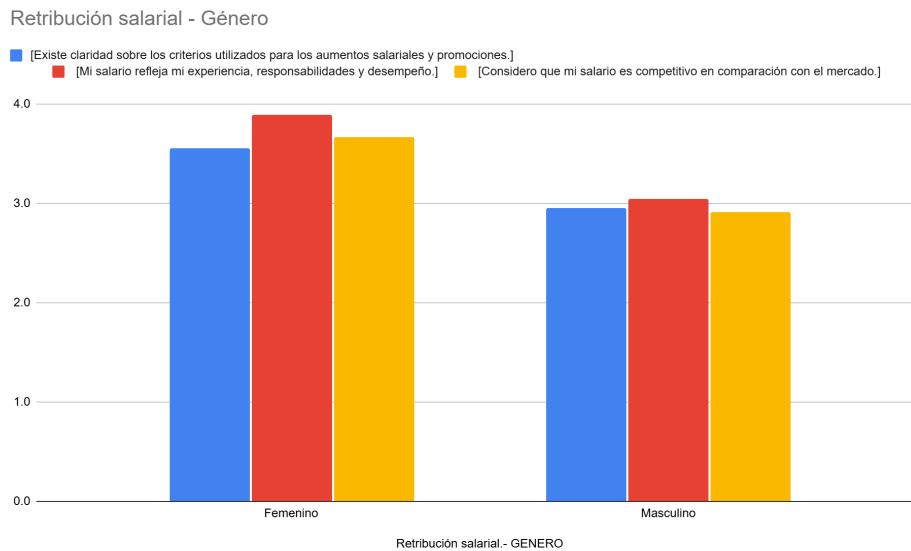
En lo que respecta a la retribución salarial desde una perspectiva de género, los resultados reflejan una diferencia importante en la percepción de justicia y competitividad ya que las mujeres tienen una valoración mayormente positiva.

Frente a la premisa si “Existe claridad sobre los criterios utilizados para los aumentos salariales y promociones” la diferencia es apenas superior a medio punto a favor de la percepción de las mujeres, sin embargo, en el caso de los hombres no llega 3 puntos en promedio, lo cual se puede inferir que, o bien no está bien comunicado de que manera se realizan los aumentos salariales y promociones, o bien no hay una política definida.

“Mi salario refleja mi experiencia, responsabilidades y desempeño” nuevamente las mujeres tienen una mejor percepción 3.9 puntos en promedio aunque los hombres, en este caso mejoran su puntuación a 3.0 en promedio en relación a la pregunta anterior, lo que a primera vista, nos indica que hay mayor percepción de ambos géneros sobre la justicia entre la tarea que se realiza y la contribución de valor del colaborador.

Finalmente, cuando se hace el mismo análisis para la pregunta “Mi salario es competitivo en relación al mercado” las mujeres tienen una percepción positiva (3.7) sobre la de los hombres (2.9) esto se puede deber o bien, por un mayor conocimiento de lo que se paga en el mercado laboral por parte de las mujeres o por que los hombres tengan motivaciones extrínsecas mayores.

Gráfico 10: Retribución salarial desde una perspectiva de género.



Fuente: Elaboración propia

En este tópico de distribución salarial es importante analizar también desde las diferentes áreas para lo cual para poder realizar un mejor análisis se conformaron dos grandes áreas, Operaciones que incluye Operaciones Logísticas, Talleres, Service a estaciones y el área de Staff conformado por: Comercial, Administración, Gestión de la información, Calidad, Gestión Humana, SySo y Obras e Ingeniería.

A nivel general, el sector operativo muestra cifras inferiores en cada uno de los puntos en comparación al personal de Staff.

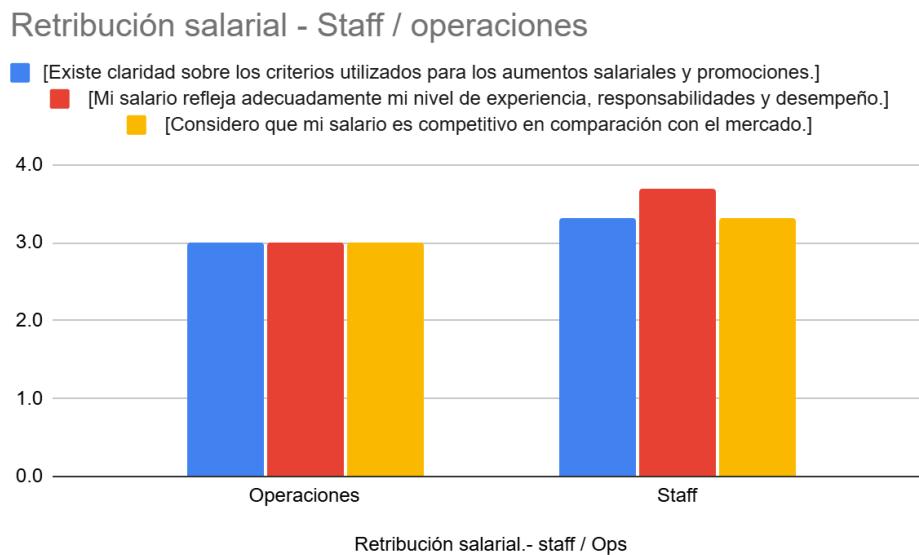
En relación a si “Existe claridad sobre los criterios utilizados en los aumentos salariales y promociones” la diferencia es muy leve a favor del sector de Staff 3.3 en promedio frente a 3.0 del sector operativo. Este resultado nos muestra que casi no hay diferencia en la percepción entre sectores.

Con respecto a la pregunta “Mi salario refleja mi experiencia, responsabilidades y desempeño” en el sector operativo se mantiene la tendencia en 3.0 mientras que en sector de

Staff se eleva a 3.7. Lo cual es un indicador que el sector de soporte, que tiene mayor número de profesionales y mayor formación en general, tiene una mejor percepción de su salario.

Por último, en la pregunta sobre si ““Mi salario es competitivo en relación al mercado” nuevamente se acorta la brecha entre Staff 3.3 en promedio frente a Operaciones 3.0. Esto es un claro indicador que el personal de la empresa, sin importar el área de trabajo, no ve como un diferencial el salario en relación a otras empresas.

Gráfico 11: Retribución salarial desde una perspectiva de áreas: staff / operaciones.



Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar con el apartado de retribución salarial, es importante vincularlo con la variable tiempo de permanencia (antigüedad) dentro de la empresa.

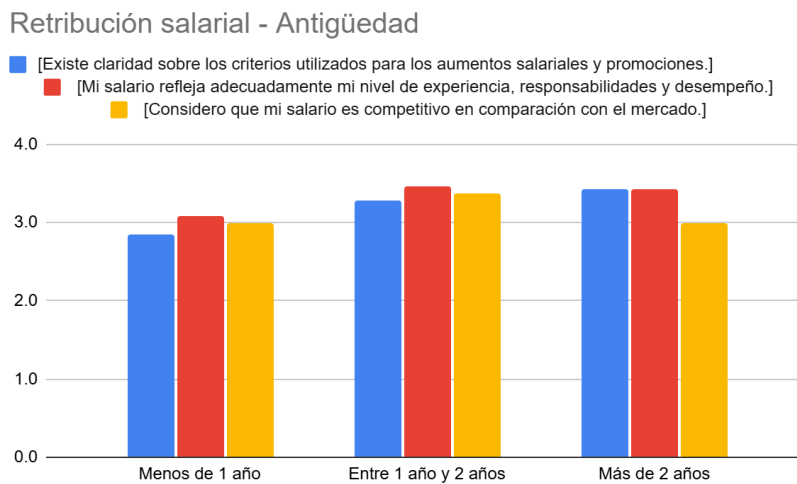
En relación con la afirmación si “Existe claridad sobre los criterios utilizados para los aumentos salariales y promociones” los colaboradores con menos de un año califican este aspecto con 2.8 en promedio, siendo la puntuación más baja, lo que podría traducirse como que la persona no está correctamente informada de cuánto vale su tarea en el mercado. Esta variable se va acrecentando en los empleados que tienen entre uno y dos años con una valoración en promedio de 3.3. Respecto a los empleados con más de dos años de antigüedad, se observa que alcanzan el punto más alto, valorando en este sentido con 3.4 en promedio.

Esto podría indicar que, a medida que los empleados adquieren experiencia en la compañía, mayor información tienen sobre los criterios de compensación.

Analizando “Mi salario refleja adecuadamente mi nivel de experiencia, responsabilidades y desempeño” se observa que entre los empleados que tienen una antigüedad menor a un año tiene una percepción más baja que puntúa en 3.1 en promedio, pero está se ve incrementando en los rangos siguientes.

Por último, al analizar la variable “Considero que mi salario es competitivo en comparación con el mercado”, se puede decir que el grupo de trabajadores con antigüedad entre 1 y 2 años, es quien mayor puntúa, alcanzando los 3.4 en promedio. Respecto de los grupos menores a 1 año y mayores a 2 años, se mantienen en la franja del 3.0.

Gráfico 12: Retribución salarial desde una perspectiva de antigüedad.



Fuente: Elaboración propia.

5.3.4 Beneficios.

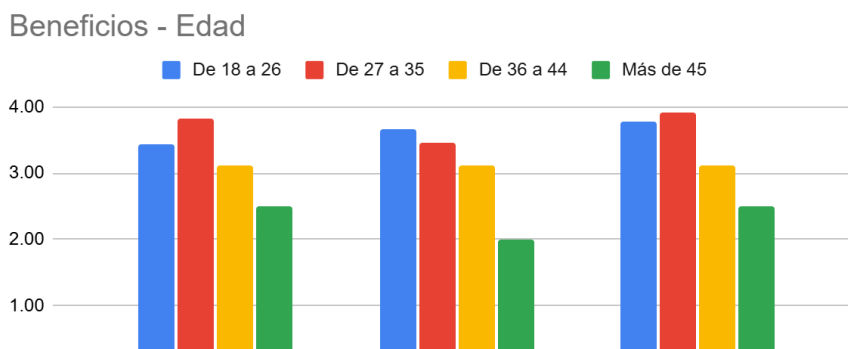
Dado que la compensación no es únicamente salarial, se evaluó los beneficios que brinda la compañía. En esta sección, los resultados obtenidos arrojaron que la percepción varía significativamente según el grupo etario, mostrando una tendencia decreciente a medida que aumenta la edad de los empleados.

En cuanto a la afirmación "Los beneficios actuales están alineados con mis necesidades y expectativas", los empleados de 27 a 35 años son quienes otorgan la mejor puntuación (3.82), seguidos por los de 18 a 26 años con 3.44 en promedio. Sin embargo, la satisfacción disminuye en los grupos de mayor edad, con una valoración de 3.11 en el grupo de 36 a 44 años y cayendo a 2.50 en los empleados mayores de 45 años. Esto sugiere que, si bien los beneficios son percibidos positivamente por los empleados más jóvenes, a medida que avanzan en su trayectoria profesional, estos pueden no ajustarse completamente a sus necesidades cambiantes.

Respecto a la afirmación "La empresa ofrece beneficios competitivos en comparación con otras organizaciones del sector", la percepción más alta la tienen los empleados de 18 a 26 años (3.67), mientras que los de 27 a 35 años la evalúan con 3.45. Sin embargo, la valoración baja significativamente en los empleados de 36 a 44 años (3.11) y aún más en los mayores de 45 años (2.00). Esta tendencia sugiere que los empleados con mayor experiencia pueden percibir que los beneficios de la empresa están por debajo de los estándares del mercado.

Por último, en relación con la afirmación "Considero que los beneficios actuales contribuyen a mejorar mi calidad de vida y bienestar laboral", los empleados de 27 a 35 años muestran la mayor satisfacción (3.91), seguidos por los más jóvenes de 18 a 26 años (3.78). Sin embargo, los empleados de 36 a 44 años califican este aspecto con 3.11 y los mayores de 45 años con 2.50, reflejando nuevamente una menor percepción de impacto positivo en su bienestar a medida que aumenta la edad.

Gráfico 13: Beneficios desde una perspectiva de edad.



Fuente: Elaboración propia.

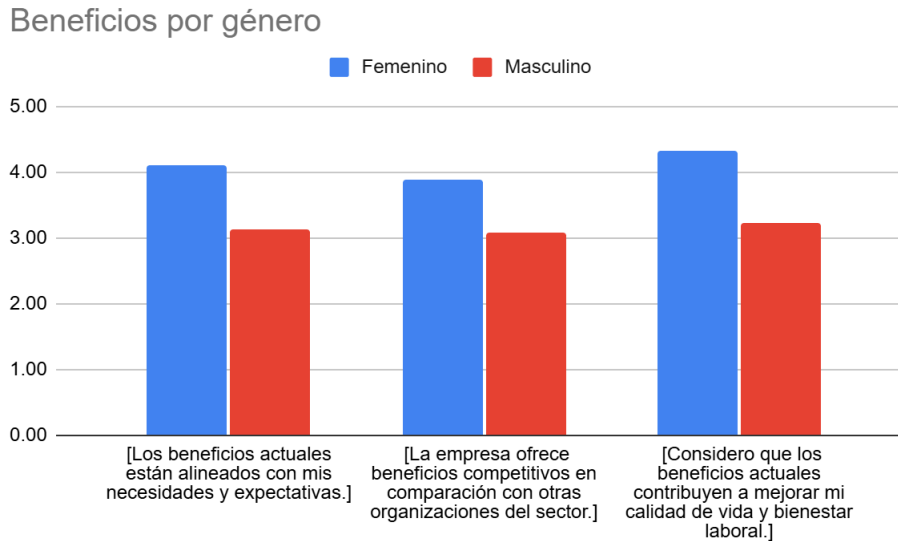
Sin embargo, la percepción que se tiene de los beneficios según el género del encuestado varía significativamente, mostrando una tendencia mayor sobre la percepción de las mujeres.

En cuanto a la afirmación "Los beneficios actuales están alineados con mis necesidades y expectativas" La percepción de las mujeres es de 4.11 en promedio ampliamente superior a la de los hombres de 3.14.

Respecto a la afirmación "La empresa ofrece beneficios competitivos en comparación con otras organizaciones del sector", las mujeres tienen una percepción superior 3.89 en promedio a los hombres 3.09, pero en esta oportunidad con un margen menor.

Por último, en relación con la afirmación "Considero que los beneficios actuales contribuyen a mejorar mi calidad de vida y bienestar laboral", las mujeres vuelven a incrementar su puntuación, en este caso a 4.23 mientras que los hombres lo hacen a 3.23. Esto nos indica que, o bien los beneficios actuales se adaptan más a las necesidades de las mujeres o que de acuerdo con la percepción de los hombres, no se alineen tan a sus expectativas.

Gráfico 14: Beneficios desde una perspectiva de género.



Fuente: Elaboración propia.

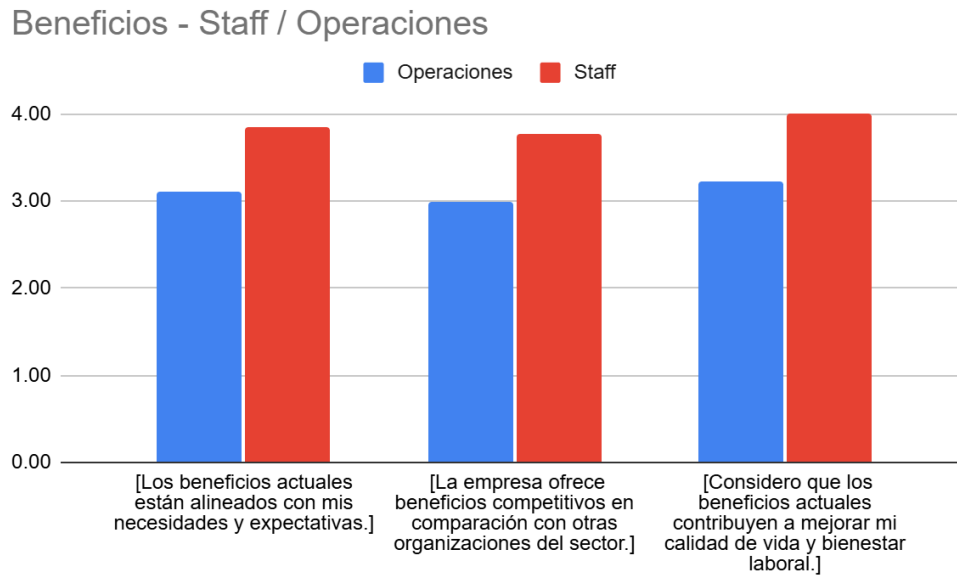
Ahora bien, esto cambia, cuando se analiza este apartado desde la óptica de las áreas de Operaciones y Staff, ya que en lo que respecta a si "Los beneficios actuales están alineados con mis necesidades y expectativas" el área de Staff tiene una puntuación más alta 3.85 en promedio frente al 3.11 del área de operaciones, lo cual nos da una idea de que los beneficios son mejor percibidos por los primeros, aunque, es importante destacar, que la empresa, brinda beneficios a todos por igual, sin importar el área o departamento en el que la persona se encuentre trabajo.

En cuanto a "La empresa ofrece beneficios competitivos en comparación con otras organizaciones del sector" se encuentra con la valorización general más baja para este grupo de preguntas. Mientras que para el área de Staff es de 3.77 para el área de Operaciones es de 3.0.

En relación a la pregunta "Considero que los beneficios actuales contribuyen a mejorar mi calidad de vida y bienestar laboral" por contrario a la pregunta anterior, aquí se dieron las valoraciones más altas, y esto se debe más al cumplimiento con las expectativas de

los trabajadores, mientras que para el área de Staff es de 4.0 en promedio para el área de Operaciones es de 3.22.

Gráfico 15: Beneficios desde una perspectiva de áreas: staff/ Operaciones.

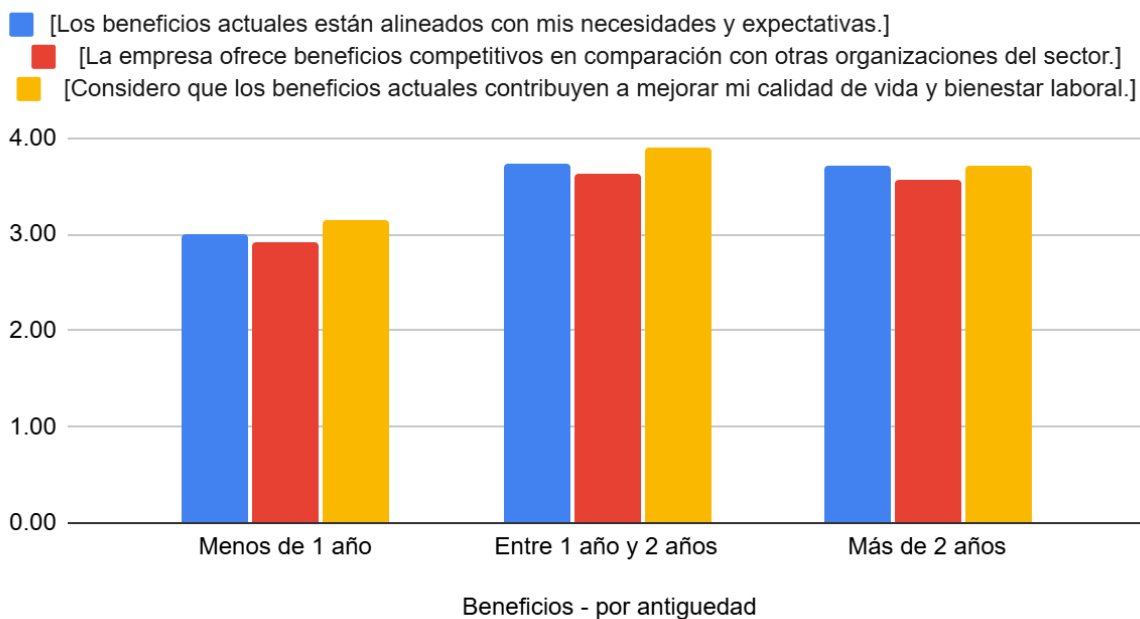


Fuente: elaboración propia

Cuando se analizan los beneficios que se ofrecen en función a la antigüedad del empleado dentro de la organización se puede decir que los empleados con menos de 1 año de antigüedad en la empresa, muestran en promedio en las tres premisas evaluadas, puntajes inferiores en relación a los dos grupos siguientes de 1 año y 2 años o más. Estos últimos grupos, sin embargo, entre ellos no muestran resultados con diferencias significativas para ser analizadas, ya que la diferencia en términos de puntos promedios es de 0.27.

Gráfico 16: Beneficios desde una perspectiva de antigüedad.

Beneficios - Antigüedad



Fuente: Elaboración propia.

5.3.6 Equilibrio entre vida y trabajo.

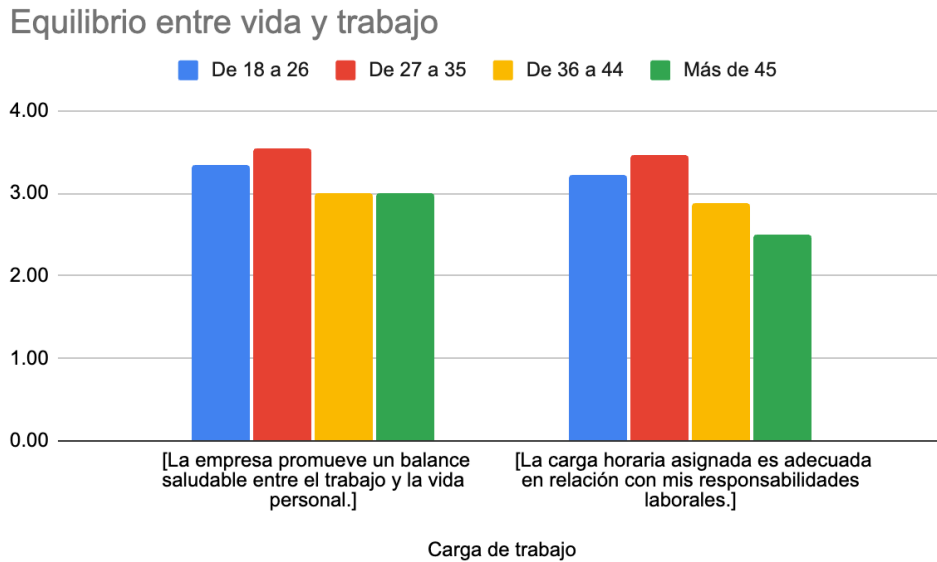
Seguidamente se evaluó como característica de la propuesta de valor, lo que refiere a Equilibrio entre vida y trabajo. Los colaboradores consideran que la empresa promueve en general un balance saludable entre el trabajo y la vida personal, aunque esta percepción varía entre los diferentes grupos de edad.

En cuanto a la afirmación “La empresa promueve un balance saludable entre el trabajo y la vida personal”, los empleados de entre 27 y 35 años otorgan la mayor puntuación (3.55), indicando una percepción relativamente positiva sobre la política de balance trabajo-vida. Los empleados de 18 a 26 años le siguen con 3.33, lo que también refleja una valoración aceptable. Sin embargo, la satisfacción disminuye en los grupos de mayor edad, siendo que, tanto el grupo de 36 a 44 años y el de mayores de 45, la evaluó con un puntaje de 3.00.

Respecto de la afirmación “La carga horaria asignada es adecuada en relación con mis responsabilidades laborales”, los empleados de 27 a 35 años también fueron quienes calificaron este aspecto de forma más positiva, arrojando valores de 3.45. Seguido de éstos, el grupo de 18 a 26 años, evaluó en promedio, 3.22. Al igual que sucede con la afirmación anterior, la puntuación cae en los grupos de mayor edad, con 2.89 en el grupo de 36 a 44 años y 2.50 en los mayores de 45 años.

En relación a ambas afirmaciones, se puede concluir que a mayor rango de edad, especialmente los más experimentados, se percibe que la carga laboral y el equilibrio entre trabajo y vida personal no se ajustan a sus expectativas. Esto podría deberse a que, al asumir mayores responsabilidades o involucrarse más en sus puestos, enfrentan mayores demandas de tiempo que no siempre se equilibran con un apoyo adecuado en términos de flexibilidad o políticas laborales. Por su parte, los empleados más jóvenes pueden valorar positivamente la promoción del balance entre la vida personal y profesional.

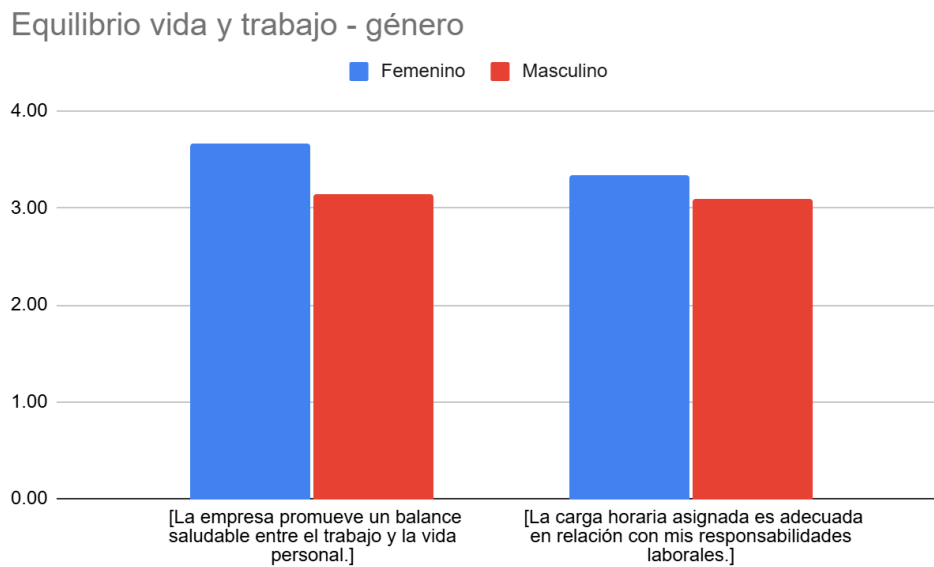
Gráfico 17: Equilibrio vida laboral y profesional desde una perspectiva de edad.



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, cuando se pone la lupa del análisis sobre la diferencia de género, se puede encontrar que, ante la premisa de sí “la empresa promueve un balance saludable entre el trabajo y la vida personal”, las mujeres puntúan en promedio más alto que los hombres, aunque esta diferencia es menos notoria en lo que respecta a la carga de horario asignada por la empresa, asimismo, se puede concluir que aunque tienen diferencias entre géneros, éstas no son considerablemente altas, ya que para las mujeres en promedio frente a la primera premisa los resultados en promedio fueron de 3.65 frente a 3.14 para los hombres.

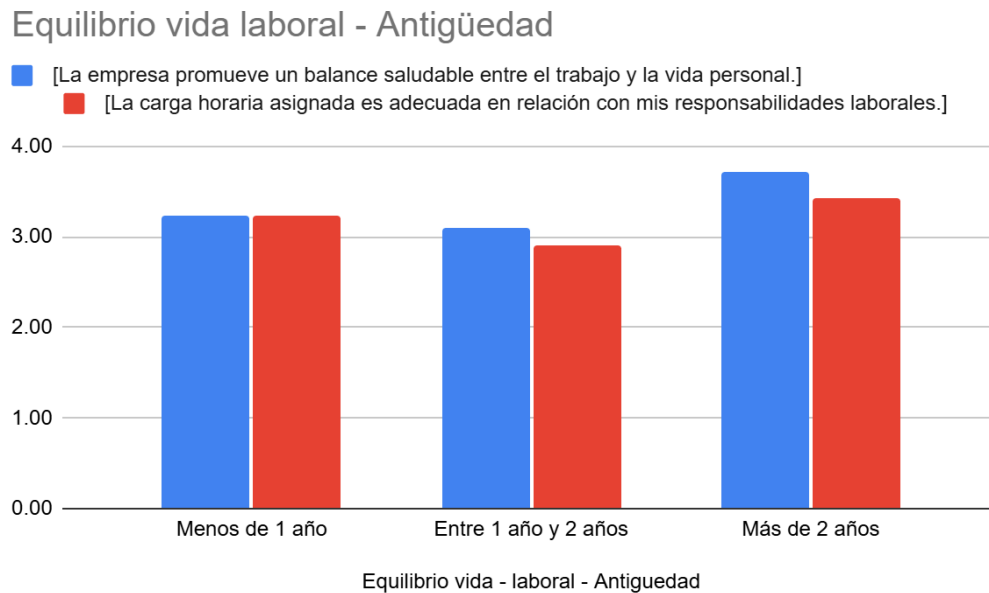
Gráfico 18: Equilibrio vida laboral y profesional desde una perspectiva de género.



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, si se analiza desde el punto de vista de la antigüedad promedio de los empleados en BILPA, se puede decir que, las personas con mayor antigüedad a dos años, perciben tener un equilibrio más balanceado entre vida personal y laboral en comparación con el resto de los encuestados.

Gráfico 19: Equilibrio vida laboral y profesional desde una perspectiva de antigüedad.



Fuente: Elaboración propia.

5.3.7 Liderazgo del jefe directo:

Seguidamente, se analizarán las respuestas obtenidas sobre la consigna "Liderazgo de jefaturas". Los resultados muestran una percepción generalizada de que las jefaturas proporcionan un buen nivel de dirección y apoyo, aunque, como se ha visto en otras secciones, existen diferencias notables según el grupo etario.

En cuanto a la afirmación "Mi jefe proporciona una dirección clara sobre los objetivos y responsabilidades", los empleados más jóvenes (18-26 años) califican positivamente este aspecto con una puntuación de 3.63, lo que indicaría que perciben que sus jefes brindan una dirección adecuada. Por su parte, los empleados en el rango de 27 a 35 años, son quienes tienen una valoración más positiva (3.91), lo que sugiere una buena percepción de la claridad en la dirección proporcionada por sus jefes. Por otro lado, los empleados de 36 a 44 años califican ligeramente por debajo (3.78), pero aún con una valoración aceptable. Sin embargo, los empleados mayores de 45 años tienen una puntuación mucho más baja (2.50), lo que

sugiere una percepción negativa sobre la claridad en la dirección proporcionada por sus jefes, posiblemente debido a falta de alineación con sus expectativas o una posible desconexión con la forma en que se gestionan los objetivos.

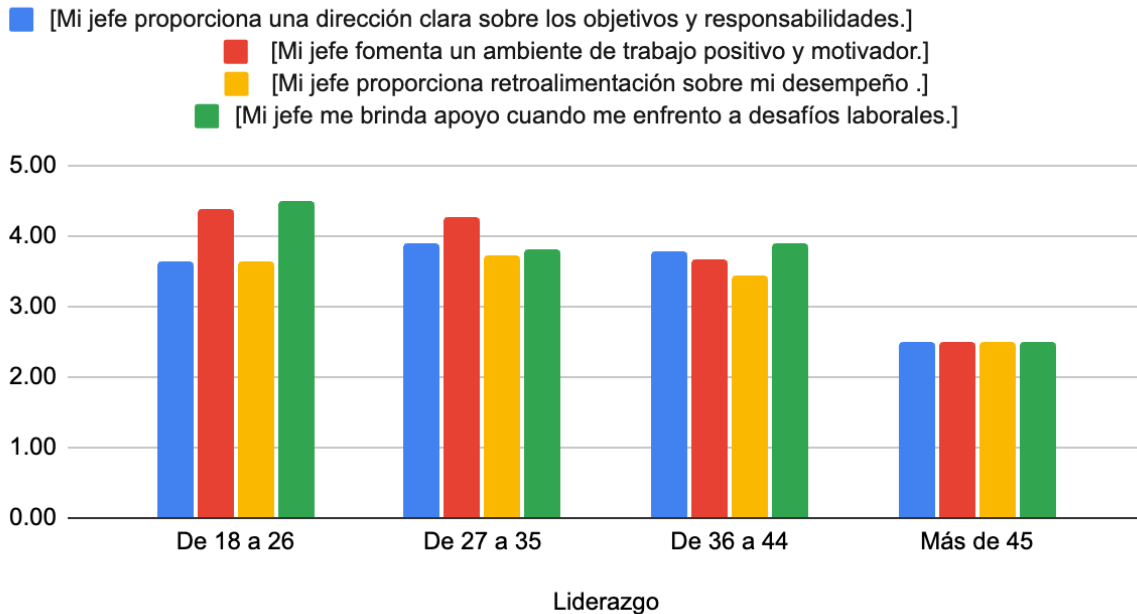
Respecto a la afirmación "Mi jefe fomenta un ambiente de trabajo positivo y motivador", los empleados de 18 a 26 años otorgan la mejor puntuación (4.38), lo que refleja una fuerte percepción de que sus jefes crean un entorno de trabajo motivador. Los de 27 a 35 años también tienen una buena valoración (4.27), indicando una percepción positiva, aunque ligeramente menor. Los empleados de 36 a 44 años muestran una valoración algo más baja (3.67), sugiriendo que este grupo percibe un ambiente de trabajo menos motivador en comparación con los más jóvenes. Los empleados mayores de 45 años tienen la puntuación más baja (2.50), lo que podría indicar que, en este grupo, la percepción de un ambiente de trabajo positivo es escasa, posiblemente debido a una desconexión con el estilo de liderazgo o una falta de motivación.

En cuanto a "Mi jefe proporciona retroalimentación sobre mi desempeño", la puntuación más alta la otorgan los empleados de 27 a 35 años con (3.73), seguidos por el grupo más joven (de 18 a 26 años) con 3.63, quienes también tienen una percepción positiva de la retroalimentación proporcionada por sus jefes. Los empleados de 36 a 44 años califican este aspecto con 3.44, una puntuación aceptable, pero más baja que en los grupos más jóvenes. En contraste, los empleados mayores de 45 años califican este aspecto con la puntuación más baja (2.50), lo que sugiere que este grupo podría sentir que no reciben suficiente retroalimentación sobre su desempeño.

Por último, en relación con "Mi jefe me brinda apoyo cuando me enfrento a desafíos laborales", los empleados de 18 a 26 años otorgan la puntuación más alta (4.50), reflejando que perciben un gran apoyo por parte de sus jefes. Los de 27 a 35 años califican este aspecto con 3.82, también con una valoración positiva, pero ligeramente inferior. Los empleados de 36 a 44 años califican con 3.89, lo que sigue siendo una puntuación favorable, pero no tan alta como la de los más jóvenes. Sin embargo, los empleados mayores de 45 años califican este aspecto con 2.50, lo que sugiere que sienten que no reciben el apoyo necesario de parte de sus jefes cuando enfrentan desafíos laborales.

Gráfico 20: Liderazgo de jefaturas desde una perspectiva de edad.

Liderazgo de jefaturas

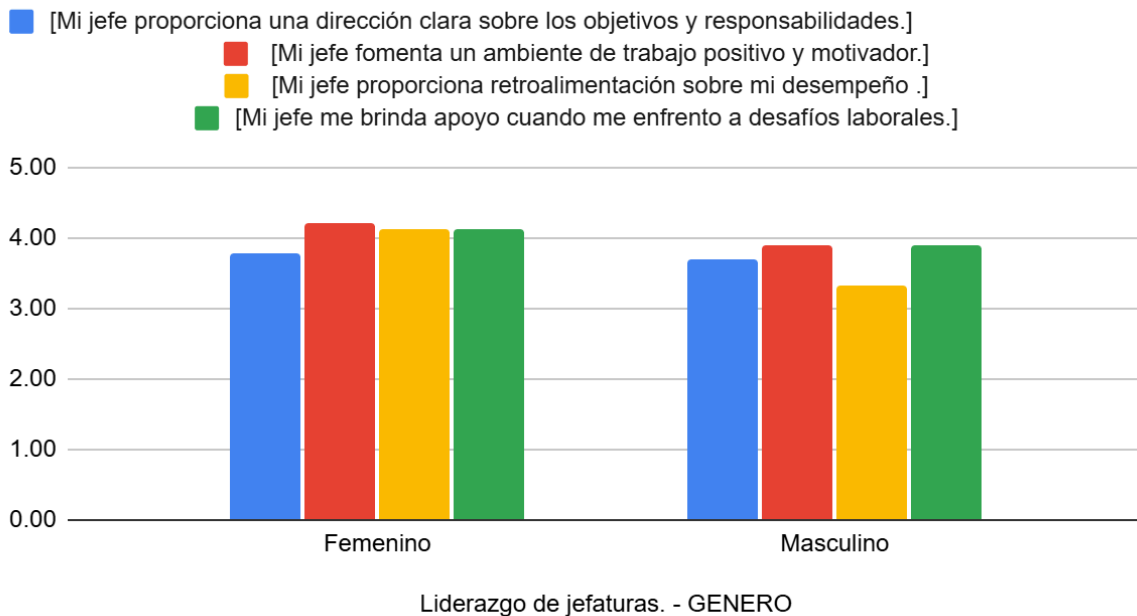


Fuente: Elaboración propia.

Por último, en lo que respecta a la distribución por género, no se hallan diferencias significativas entre ambos sexos, aunque los hombres en todas las premisas referentes a la jefatura evalúan por debajo de las mujeres, siendo la premisa “mi jefe proporciona retroalimentación sobre mi desempeño” es la más baja en el grupo masculino, con una diferencia de 0.79 con respecto a las mujeres, mientras que para el grupo femenino, la puntuación más baja se encuentra en la premisa “mi jefe proporciona una dirección clara sobre los objetivos y responsabilidades”.

Gráfico 21: Liderazgo de jefaturas desde una perspectiva de género.

Liderazgo de jefaturas - género



Fuente: Elaboración propia.

5.3.8 Objetivos y retroalimentación.

Referente a la percepción que tienen los colaboradores sobre los objetivos y retroalimentación que mantiene BILPA, los resultados muestran diferencias significativas según el rango etario.

En cuanto a la afirmación "Los objetivos planteados son claros", los empleados de 27 a 35 años otorgan la puntuación más alta (3.73), lo que indica que este grupo percibe una mayor claridad en la definición de los objetivos. Le siguen los empleados de 18 a 26 años (3.67) y los de 36 a 44 años (3.56), lo que sugiere una percepción estable dentro de estos grupos. Sin embargo, los empleados mayores de 45 años presentan la puntuación más baja (2.50), lo que sugiere que encuentran dificultades para comprender los objetivos, lo que podría afectar su alineación con la estrategia organizacional.

Respecto a "Los objetivos establecidos se relacionan con mi rol", las respuestas reflejan una percepción relativamente positiva en los grupos más jóvenes. Los empleados de 18 a 26 años tienen la mejor valoración (3.78), seguidos de cerca por los de 27 a 35 años (3.73) y los de 36 a 44 años (3.67). No obstante, los empleados mayores de 45 años califican este aspecto con la puntuación más baja (2.00), lo que indica que podrían no percibir una conexión clara entre sus funciones y los objetivos planteados.

En cuanto a la "Motivación para trabajar en función de los objetivos establecidos", los empleados de 27 a 35 años presentan la valoración más alta (3.91), lo que sugiere un fuerte compromiso con el cumplimiento de los objetivos. Los empleados de 36 a 44 años también reportan un nivel positivo de motivación (3.78), seguidos de los de 18 a 26 años (3.67). En contraste, los empleados mayores de 45 años reflejan la menor motivación (2.50).

Respecto de la retroalimentación recibida sobre la contribución al cumplimiento de los objetivos, los empleados de 27 a 35 años son quienes tienen una mejor percepción (3.36), seguidos de los de 18 a 26 y 36 a 44 años, ambos con 3.22. Sin embargo, nuevamente los empleados mayores de 45 años muestran la puntuación más baja (2.00), lo que indica que este grupo siente que no recibe suficiente feedback sobre su desempeño, lo que podría tener como consecuencia, limitar su capacidad de mejora y ajuste a las expectativas organizacionales.

Por último, en relación con las herramientas y recursos proporcionados para alcanzar los objetivos, los empleados de 36 a 44 años tienen la mejor valoración (3.78), lo que indica que perciben un adecuado suministro de herramientas para cumplir con sus metas. Los empleados de 27 a 35 años siguen con 3.45, y los de 18 a 26 años con 3.33, lo que sugiere que, si bien la percepción es positiva, aún hay margen de mejora. En contraste, los empleados mayores de 45 años presentan la puntuación más baja (2.50), lo que sugiere que sienten que no cuentan con los recursos suficientes para desempeñar su labor de manera eficiente.

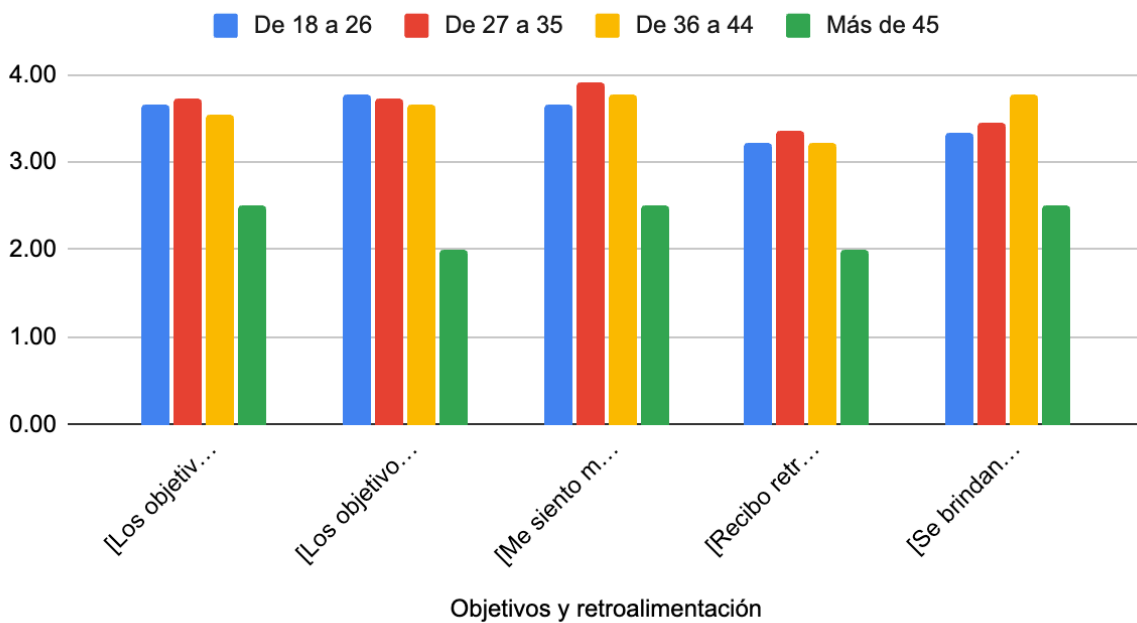
Si se analizan los datos desde la perspectiva de Staff y Operaciones, los mismos indican que el personal de Staff percibe con mayor claridad y alineación los objetivos organizacionales, así como una mejor provisión de herramientas y retroalimentación en comparación con el área de Operaciones. Esto queda reflejado en puntuaciones más altas en claridad de objetivos (4.15 vs. 3.17) y su relación con el rol (3.85 vs. 3.44). Asimismo, la motivación para alcanzarlos es mayor en Staff (4.00) que en Operaciones (3.50).

Un punto crítico es la retroalimentación sobre el cumplimiento de objetivos, donde Operaciones tiene la calificación más baja (2.94 vs. 3.54 en Staff), evidenciando una posible falta de comunicación o seguimiento a lo largo del proceso.

Por último, la disponibilidad de herramientas y recursos muestra una brecha significativa (4.00 en Staff vs. 3.06 en Operaciones), lo que sugiere una necesidad de mejorar las condiciones del equipo operativo para alcanzar los objetivos de manera más efectiva.

Gráfico 22: Objetivos y retroalimentación desde una perspectiva de edad.

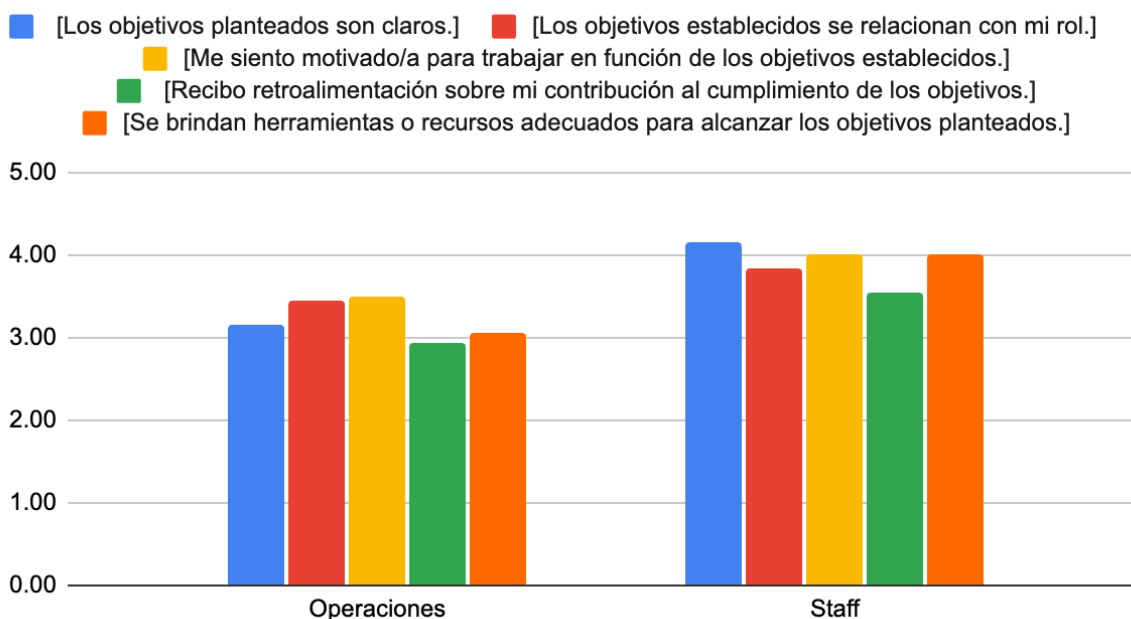
Objetivos y retroalimentación



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 23: Objetivos y retroalimentación desde una perspectiva de áreas: staff / operaciones.

Objetivos y retroalimentación - Staff / Operaciones



Fuente: Elaboración propia.

5.3.9 Onboarding.

Según los datos recabados por los encuestados, se puede decir que la percepción sobre el proceso de onboarding varía según la edad de los colaboradores, destacando diferencias en la utilidad de la capacitación inicial, la presentación de personas clave, el apoyo recibido y la adaptación general a la empresa.

En cuanto a la afirmación "El proceso de capacitación inicial fue relevante y útil para mi desempeño en el puesto", los empleados más jóvenes (18 a 26 años) tienen la mejor valoración (3.89), seguidos por los de 27 a 35 años (3.36). Sin embargo, la puntuación disminuye en los grupos de mayor edad: 2.78 en el grupo de 36 a 44 años y 3.00 en los mayores de 45. Esto sugiere que la capacitación inicial puede estar mejor adaptada a las expectativas y necesidades de los empleados más jóvenes, mientras que los empleados mayores pueden percibir como menos útil o poco alineada con su experiencia previa.

Respecto a "Se me presentó a las personas clave con las que interactuaba en mi trabajo", los empleados de 27 a 35 años otorgan la mejor puntuación (4.09), seguidos por los más jóvenes (3.78). Esto indica que, en general, los procesos de integración interpersonal son valorados positivamente en estos grupos. A su vez, los empleados de 36 a 44 años mantienen la misma calificación (3.78). Respecto de los mayores de 45 años, se observa una valoración a la baja, con un puntaje de 3.00. Esto podría indicar que pueden sentirse menos acompañados en este aspecto.

En relación con "Conté con el apoyo de mis compañeros durante mi adaptación", los empleados de 18 a 26 años perciben el mayor respaldo en este aspecto (4.78), lo que se considera un valor sumamente positivo. Seguidamente, el rango de 27 a 35 años, evalúan en promedio un 4.18. La puntuación baja a 3.67 en el grupo de 36 a 44 años y a 3.50 en los mayores de 45. Podría decirse que los empleados de mayor rango etario, pueden enfrentar mayores dificultades para integrarse o percibir un menor nivel de acompañamiento de sus compañeros en comparación con los más jóvenes.

Por último, respecto de la evaluación sobre "En general, considero que el proceso de onboarding me ayudó a adaptarme rápidamente a la empresa", los empleados de 27 a 35 años presentan la mejor valoración (3.73), seguidos de los más jóvenes (3.67). Sin embargo, la percepción disminuye en los grupos de mayor edad: 3.00 tanto en los empleados de 36 a 44 años como en los mayores de 45. Esto podría indicar que, si bien el proceso de onboarding facilita la adaptación de los colaboradores más jóvenes, podría no estar tan bien diseñado para quienes tienen mayor experiencia laboral y requieren otro tipo de apoyo para integrarse eficazmente a la compañía.

Sumado al análisis en relación a la edad, se entiende que es relevante poder analizar los datos desde la perspectiva del área a la cual pertenecen los evaluados. En este sentido, según el departamento para el cual prestan tarea, se conforman dos grandes grupos. En primer lugar, lo que representaría al área de "Staff". En segundo lugar, el grupo del área de "Operaciones".

Entrando en detalle, se observa que la percepción sobre el proceso de onboarding varía según el área de trabajo, con una mejor valoración por parte del staff en comparación con el área de operaciones en todos los aspectos evaluados.

En la afirmación "El proceso de capacitación inicial fue relevante y útil para mi desempeño en el puesto", el área de staff otorga una puntuación de 3.38 en promedio, ligeramente superior a la de operaciones (3.28). Si bien no hay una gran diferencia, esto indica que la capacitación inicial podría estar mejor adaptada a las necesidades del personal administrativo en comparación con quienes trabajan en operaciones.

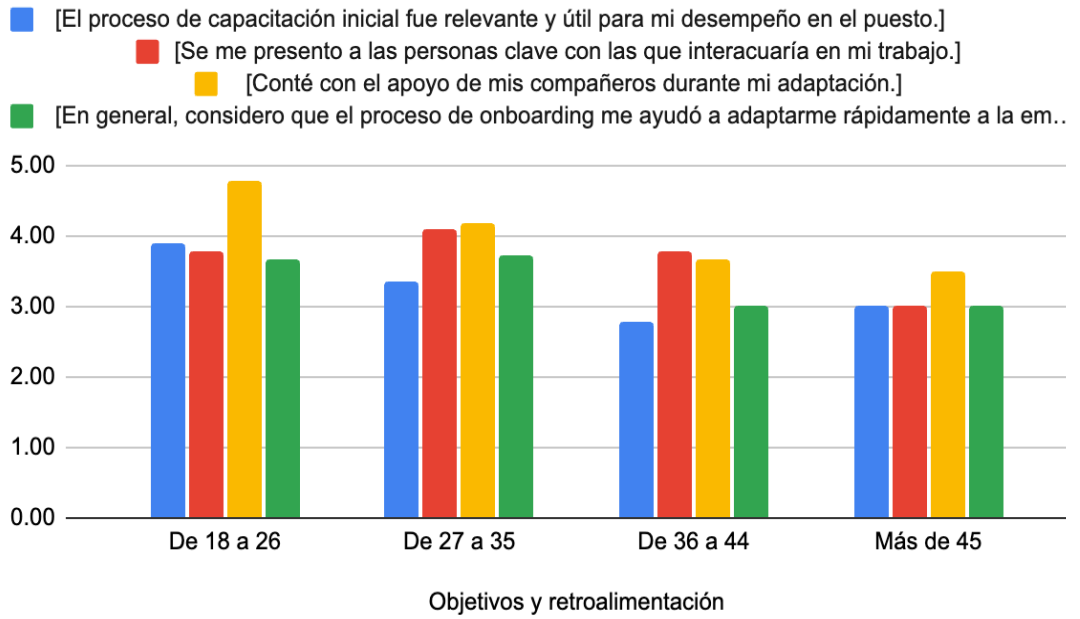
En cuanto a "Se me presentó a las personas clave con las que interactuaba en mi trabajo", el staff presenta una mejor percepción (4.08) frente a operaciones (3.67). Esto sugiere que el personal administrativo tiene una integración más estructurada en términos de conocer a sus interlocutores clave, mientras que en operaciones puede haber oportunidades de mejora en este aspecto.

Respecto a "Conté con el apoyo de mis compañeros durante mi adaptación", ambos grupos otorgan una valoración positiva, pero nuevamente el staff (4.46) supera a operaciones (3.94). Esto indica que en el ámbito administrativo existe una mayor percepción de respaldo entre compañeros durante la etapa de adaptación, mientras que, en operaciones, aunque bien valorado, podría fortalecerse aún más.

Por último, en "En general, considero que el proceso de onboarding me ayudó a adaptarme rápidamente a la empresa", la diferencia es más notable, con staff otorgando una puntuación de 3.85 y operaciones de 3.17. Esto sugiere que, en términos generales, el staff percibe un proceso de onboarding más efectivo en comparación con los colaboradores del área operativa, lo que podría implicar la necesidad de ajustes en la experiencia de integración para el personal de operaciones.

Gráfico 24: Onboarding desde una perspectiva de edad.

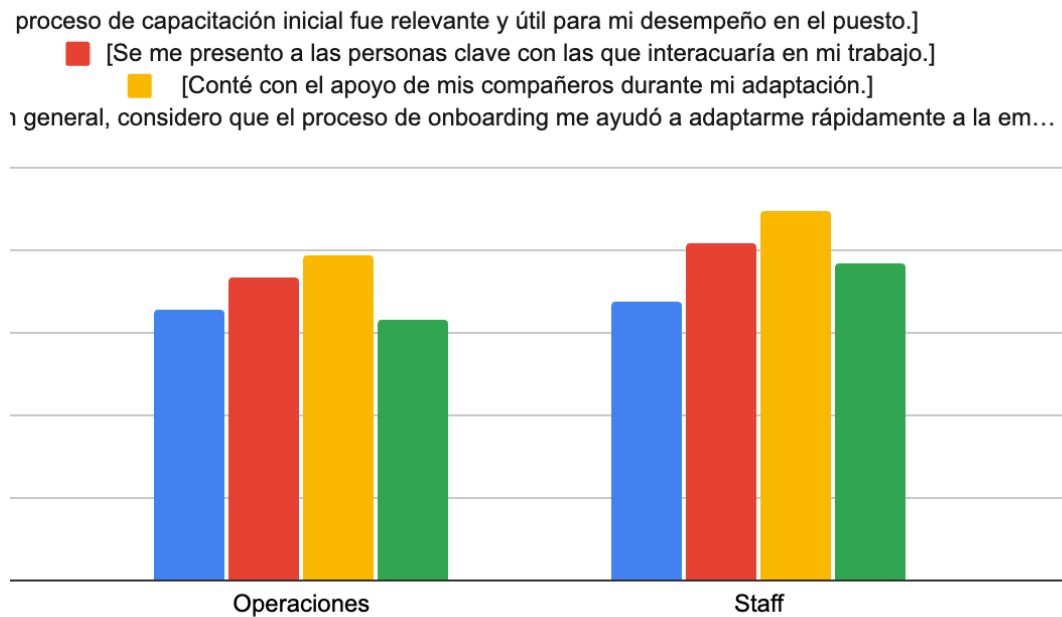
Onboarding.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 25: Onboarding desde una perspectiva de áreas: staff/ operaciones.

Onboarding - Staff / Operaciones



Fuente: elaboración propia

Gráfico 25: Onboarding desde una perspectiva de áreas: staff/ operaciones.

Habiendo finalizado el análisis cualitativo, es pertinente realizar lo mismo, pero de cara al aspecto cualitativo de la recogida de información, ya que recoge información variada para poder pensar de cara a futuro en una planificación estratégica.

Por lo tanto, analizando la información recogida frente a la pregunta de ¿Cuáles fueron los principales factores que influyeron en tu decisión de unirme a la empresa?, se concluye que los tres factores más influyentes fueron el salario, reputación de la empresa y oportunidades de aprendizaje. Asimismo, el boca a boca, que significa la recomendación de conocidos, es otro factor que también tiene relevancia dentro de los empleados de BILPA, ya que 11 personas mencionaron este factor como influyente para la toma de su decisión. La sostenibilidad y responsabilidad social, fueron 7 las personas que mencionaron este factor, mientras que por último la ubicación, así como los beneficios fueron los factores más

influyentes, aunque en una menor cuantía, ya que solo 5 personas mencionaron estos dos últimos factores como influyentes.

Por el contrario, al preguntar ¿Cuáles son los principales factores que influyen en tu decisión de continuar en la empresa a largo plazo?, la conclusión a la que se llega radica en que el crecimiento profesional y clima laboral son los dos factores más importantes en lo que refiere a la retención de talentos ya que 16 personas del total mencionan estos dos factores como determinantes, en segundo lugar la estabilidad y reputación de la empresa, en tercer lugar el salario y desafíos del rol fueron los factores menos influyentes a la hora de elegir continuar el camino profesional a largo plazo.

En relación a la opinión sobre posibles mejoras que debería realizar la empresa para atraer nuevas generaciones, los encuestados concluyen que la flexibilidad horaria y modalidad de trabajo es un área a mejorar, por lo que esto podría resultar poco atractivo para talentos jóvenes que buscan priorizar y conciliar su vida laboral con la personal, ya que la poca flexibilidad horaria puede generar que los talentos jóvenes prioricen buscar trabajos flexibles que se puedan adaptar a sus necesidades. Si bien los colaboradores valoran de forma positiva la cultura y clima laboral, mencionan que se podría la empresa beneficiar aún más si pudiesen mejorar la comunicación hacia afuera de la organización. Por otro lado, el salario y los beneficios fueron un tema muy poco mencionado, aunque cabe destacar que las nuevas generaciones buscan paquetes de compensaciones que vayan más allá del salario, por lo que los empleados sugieren que mejorar el paquete de compensaciones puede repercutir de forma positiva en la atracción de nuevos talentos.

Es decir que, ante la opinión de los colaboradores se puede concluir que la empresa para poder atraer a nuevos talentos debe mejorar en cuatro áreas (de mayor a menor importancia según el análisis cualitativo): flexibilidad laboral, visibilidad y comunicación, paquete de compensaciones, y por último trabajo en equipo y liderazgo.

A modo de conclusión la encuesta realizada en BILPA S.A trae a la luz tendencias en la percepción de los empleados respecto a la experiencia laboral, oportunidades de crecimiento y satisfacción laboral. La empresa como se analizó cuenta en general con una población mayoritariamente joven y con una alta proporción de trabajadores con una antigüedad no mayor a 2 años, lo cual arroja de forma clara, que la empresa cuenta con dinamismo en su plantilla que hace que la retención de talento sea un desafío clave para la organización.

Si bien la mayoría de los empleados encuestados considera que existen oportunidades de desarrollo profesional, aún hay margen de mejora en la percepción de compromiso con el

desarrollo profesional que tiene la empresa para con los empleados. Asimismo, el proceso de inducción no presenta resultados homogéneos, por lo que se visualizan oportunidades de mejora para optimizar los que confiere a capacitaciones iniciales para hacer más eficiente la inducción técnica de los profesionales a BILPA.

5.4 Vinculación entre el marco conceptual y los resultados del diagnóstico

Los resultados obtenidos a través del trabajo de campo permiten establecer una relación clara con los principales conceptos desarrollados en el marco conceptual. Esta vinculación es fundamental para justificar las acciones estratégicas que se presentarán en los capítulos siguientes, ya que aporta solidez teórica a las propuestas de mejora. Integrar ambos planos: teórico y empírico, resulta esencial para comprender la lógica del rediseño de la propuesta de valor de BILPA S.A.

Entre los ejes centrales del marco conceptual, se destaca la Propuesta de Valor al Empleado (PVE), definida como el conjunto de beneficios tangibles, intangibles y psicológicos que la organización brinda a sus colaboradores durante su ciclo laboral. El análisis de los datos evidencia que, si bien ciertos aspectos de la propuesta actual son altamente valorados como ser: buen clima laboral, el compañerismo y el respaldo en situaciones personales, también se identifican dimensiones que requieren especial atención. En particular, los colaboradores más jóvenes señalan como aspectos críticos la necesidad de una mayor flexibilidad laboral, una política de compensación más competitiva y oportunidades claras de desarrollo profesional.

Desde la perspectiva teórica, se establece que una PVE sólida no solo debe dar respuesta a las necesidades actuales del personal, sino también anticiparse y adaptarse a las expectativas emergentes de los nuevos talentos, especialmente en contextos caracterizados por cambios tecnológicos y diversidad generacional. En este sentido, los hallazgos permiten identificar una brecha entre la experiencia laboral percibida por los empleados más jóvenes y aquellas condiciones que consideran fundamentales para comprometerse con la organización y proyectarse a largo plazo. De no abordarse esta situación de manera estratégica, existe el riesgo de perder aquellos talentos identificados como “clave” y debilitar el posicionamiento de BILPA como empleador atractivo.

Por otro lado, el concepto de Apoyo Organizacional Percibido (POS) también se ve reflejado en los resultados. Las valoraciones positivas que destacan: cercanía del liderazgo,

autonomía en el trabajo y el trato humano configuran un entorno que favorece la generación de vínculos de confianza y compromiso. Sin embargo, algunos aspectos de la gestión como: procesos de evaluación de desempeño (plan piloto) y la comunicación interna presentan oportunidades de mejora que podrían influir directamente en la percepción del apoyo por parte de los colaboradores.

En lo que respecta a la marca empleadora, si bien la organización ha iniciado acciones orientadas a fortalecer su identidad como lugar atractivo para trabajar, todavía existen desafíos para consolidar una propuesta clara y diferenciadora, especialmente desde la mirada de quienes se han incorporado recientemente (aquel personal con una antigüedad menor a 3 años). Las dificultades para comunicar eficazmente los beneficios existentes y la escasa sistematización de algunas políticas internas indican que hay margen para seguir fortaleciendo la experiencia del empleado y proyectar una imagen alineada con los valores organizacionales.

En suma, los hallazgos del diagnóstico no solo respaldan los fundamentos teóricos abordados en esta investigación, sino que además refuerzan la necesidad de alinear la propuesta de valor a las demandas actuales y futuras de los colaboradores. Este proceso será clave para fomentar el compromiso, mejorar la retención del talento clave y posicionar a BILPA como una organización empleadora de referencia dentro de un mercado laboral en constante transformación.

CAPÍTULO 6: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH.

6.1 Introducción.

Tomando como referencia el análisis de diagnóstico de campo realizado en el presente capítulo, se realizará una planificación estratégica tendiente a rediseñar la propuesta de valor de BILPA S.A., con el objetivo de alinear la oferta organizacional con las necesidades y expectativas de sus colaboradores, especialmente aquellos que tengan hasta 35 años de edad dado que nos pueden brindar información más exacta sobre lo que buscan las nuevas generaciones y talentos.

A partir del desarrollo teórico y metodológico presentado en las secciones anteriores, así como del análisis del diagnóstico de campo, se obtuvo una visión clara y detallada de la situación actual de BILPA S.A. en relación con su propuesta de valor. Los resultados de la encuesta semiestructurada revelaron tanto fortalezas como oportunidades de mejora en las acciones llevadas adelante por el departamento de Recursos Humanos, así como en la percepción general de los colaboradores sobre la organización.

Entre los elementos más valorados de la propuesta actual se destacan las oportunidades de carrera, el desarrollo profesional y el proceso de onboarding. No obstante, se identificaron aspectos a mejorar a partir de los intereses en común analizados en la franja etaria de 18 a 26 años y de 27 a 35 años, como la retribución salarial y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Asimismo, se observaron diferencias en la percepción de la propuesta de valor según variables como edad, género y área de trabajo.

Con base en estos hallazgos, esta última parte del trabajo se enfoca en la elaboración de un plan de acción que permita actuar de forma concreta sobre el rediseño de la propuesta de valor. El propósito es comprender en profundidad la dinámica del liderazgo, la cultura organizacional y la gestión de los recursos humanos dentro de BILPA S.A., y traducir dicho entendimiento en recomendaciones aplicables.

La planificación estratégica que se desarrollará se fundamenta en los resultados empíricos obtenidos, integrados con un marco teórico pertinente. Se procurará identificar prácticas que se ajusten tanto a la realidad interna del departamento de Recursos Humanos como a las tendencias actuales del mercado laboral, con el fin de consolidar una propuesta de valor sólida, coherente y sostenible en el tiempo.

Esta sección no sólo permitirá contrastar los hallazgos empíricos con los marcos conceptuales previamente desarrollados, sino que también facilitará la identificación de oportunidades de mejora y la formulación de propuestas orientadas al fortalecimiento del modelo de Gestión Humana.

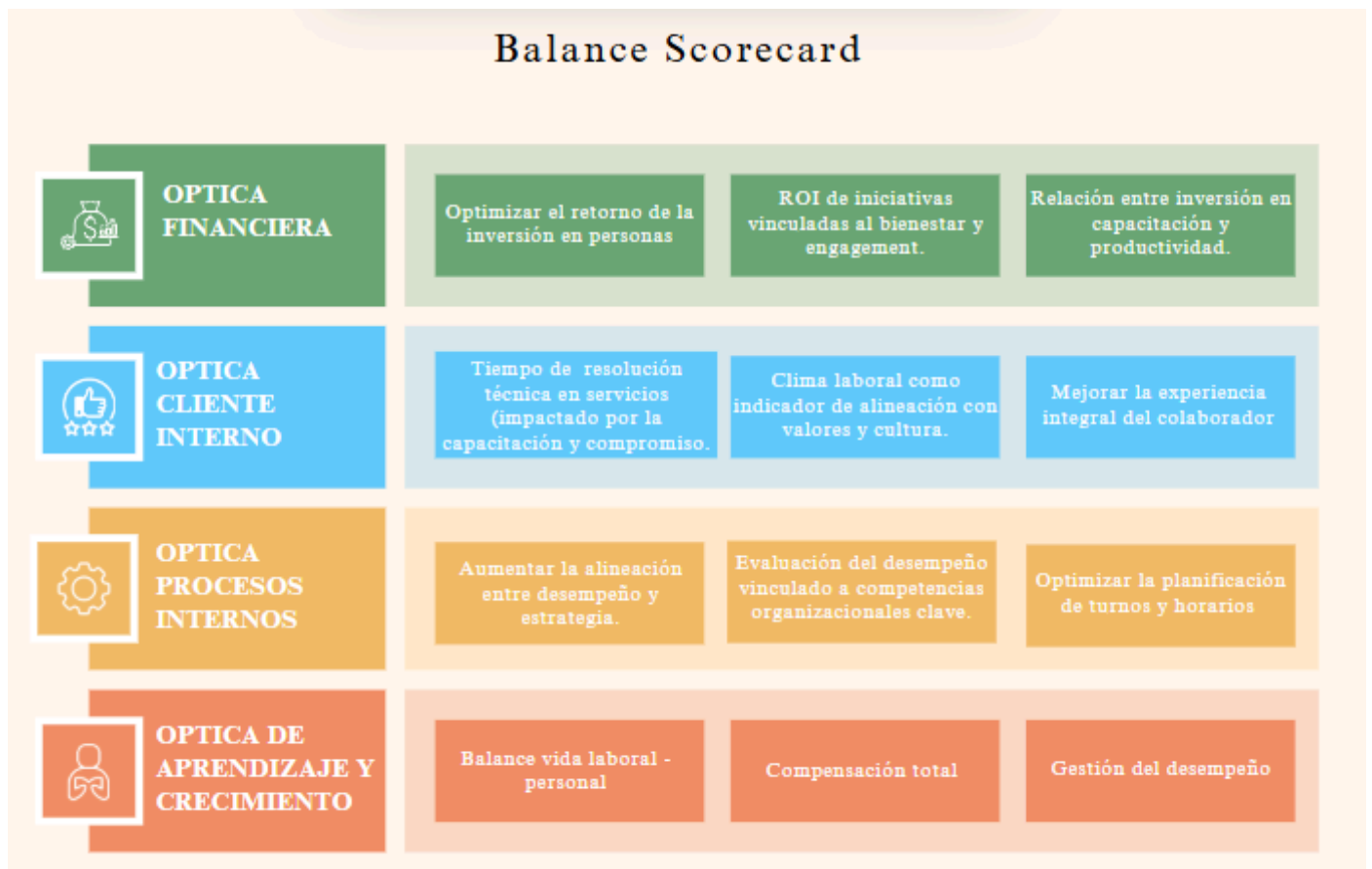
La importancia de este análisis radica en ofrecer una mirada crítica y constructiva sobre los procesos organizacionales actuales, y en aportar, desde una perspectiva de cuidado cultural, un conjunto de acciones que contribuyan al posicionamiento de BILPA S.A. como una empresa atractiva y competitiva en el contexto laboral actual.

6.2 Mapa estratégico de RR.HH.

De cara a rediseñar la propuesta de valor de BILPA S.A. Se puede identificar de acuerdo con la investigación realizada, cuáles son aquellos ejes donde se puede encontrar mayor oportunidad de mejora. Dentro de los cuales figuran:

1. Balance vida laboral - personal: Este eje ha sido, durante mucho tiempo, uno de los temas centrales en la gerencia de RRHH en BILPA S.A. Resulta fundamental generar propuestas que contemplen tanto las necesidades del personal como los objetivos organizacionales, entendiendo que se trata de una empresa de servicios donde la extensión de la jornada laboral, como se ha señalado previamente constituye también un elemento diferencial frente a la competencia.
2. Compensación total: Incluye no solo el salario base, sino también beneficios adicionales, así como una política general de remuneraciones. Un rediseño efectivo puede asegurar que la compensación total sea competitiva y esté alineada con las expectativas del empleado, lo cual es un pilar fundamental para que la empresa siga siendo un buen lugar para trabajar para las nuevas generaciones
3. Gestión del desempeño: Generar una política en torno a la evaluación del desempeño, se alineen las expectativas y se generen instancias de retroalimentación impactará positivamente tanto en el crecimiento individual, así como el desarrollo de habilidades claves para la sostenibilidad del negocio.

Figura 12: Balance Scorecard



Fuente: Elaboración propia.

6.3 Objetivos estratégicos.

Para la propuesta de valor de BILPA S.A, de acuerdo con las puntuaciones con menor valor del trabajo de campo, se identificaron como objetivos estratégicos los siguientes:

- Implementar políticas de flexibilidad laboral que promuevan un balance saludable entre la vida personal y profesional de los colaboradores.
- Diseñar e implementar un plan de ajuste salarial basado en un análisis de competitividad de mercado, garantizando las asimetrías internas.
- Reorganizar y optimizar los procesos de gestión de beneficios para mejorar la experiencia del empleado y su percepción de valor.
- Desarrollar un sistema de gestión del desempeño con objetivos claros, medibles y retroalimentación continua, alineado con la estrategia organizacional.

6.3.1. Implementar políticas de flexibilidad laboral que promuevan un balance saludable entre la vida personal y profesional de los colaboradores.

En base a la encuesta realizada en BILPA S.A se pone en manifiesto la importancia de poder contemplar el eje “equilibrio vida y trabajo” la cual involucra dos áreas, por un lado si la empresa promueve un balance saludable entre estos dos aspectos y por otro si la carga horaria asignada es adecuada en relación a las responsabilidades laborales. Los resultados remarcan la necesidad de poner bajo la lupa este aspecto para poder promover una Propuesta de Valor que acompañe las necesidades de los colaboradores. Hoy la empresa trabaja en un marco de 44 horas semanales de lunes a viernes con una hora de descanso intermedio no pago. En el caso de tener que hacer algún trámite dentro del horario laboral, se descuenta del sueldo esas horas.

Es fundamental que las empresas promuevan el equilibrio entre la vida laboral y personal dado que impacta en el bienestar de los colaboradores, la productividad y la motivación. Es fundamental que la empresa respete los tiempos de descanso y fomente la flexibilidad ya que estos aspectos impactan directamente en la salud mental. Además, cuando las empresas ponen atención en este aspecto logran mayor eficiencia, y engagement de los empleados y por lo tanto una repercusión directa en el clima laboral.

Por ende, es importante poder desarrollar políticas y prácticas que se alineen en este aspecto, se sugiere:

- Crear un programa donde los empleados puedan tener un espacio para poder hacer trámites personales (si así se requiere) dentro del horario laboral, sin que se vea perjudicado el sueldo.
- Analizar si la carga de trabajo es coherente con la cantidad de horas trabajadas de forma semanal.
- Implementar un programa de horario trabajo flexible como el teletrabajo ocasional o la posibilidad de ajustar los horarios de ingreso y salida.

En conclusión, la encuesta realizada deja sobre la mesa, la importancia del equilibrio de vida laboral y personal ya que fomentarla no solo responde a una necesidad de los colaboradores, sino que también representa una oportunidad para la empresa de fortalecer su cultura organizacional y mejorar el compromiso del equipo. Implementar medidas que promuevan la flexibilidad y el bienestar contribuye a un entorno de trabajo más saludable y productivo, donde los empleados se sientan valorados y motivados. Apostar por este enfoque

puede traducirse en una mayor retención de talento, una mejor marca empleadora y un impacto positivo en el rendimiento general de la organización.

6.3.2 Diseñar e implementar una política de remuneraciones con base en la competitividad del mercado y la contribución de valor de los cargos.

Asimismo, los resultados que se volcaron de la encuesta realizada, el tema vinculado a la retribución salarial es uno de los que tuvo las puntuaciones más bajas. Por lo tanto, si BILPA S.A. tiene la preocupación de ser una empresa atractiva para las nuevas generaciones, uno de los aspectos esenciales que tiene que revisar es su política de remuneración, teniendo en la misma que considerar salarios competitivos y beneficios diferenciados. De esta manera será más sencillo atraer nuevos talentos, retener empleados clave, mejorar la equidad interna y aumentar la productividad.

Actualmente no hay una política de retribuciones definida, donde cada gerente de área tiene su propia escala salarial, donde lo que buscan es no apartarse de ciertos criterios que tienen definidos por ellos mismos. Esto puede provocar disconformidades, en parte, por no conocer la contribución de valor que cada cargo aporta a la organización y por no tener un criterio objetivo para el caso de los aumentos y posiblemente en las promociones.

Si bien la organización tiene contratada una encuesta de remuneraciones, en la mayor parte de los casos los resultados que allí se brindan no coinciden en las tareas que se realizan dentro de la organización dado que es un sector muy particular donde hay tareas que no se realizan en otros lugares, lo que lleva que se enmarque en un valor aproximado, dando lugar a subjetividades.

Por otra parte, si bien hay una política de remuneración variable (comisiones) que cobran los trabajadores, en muchas ocasiones no se tiene certeza de que monto o porcentaje componen esta partida.

Para este punto se sugiere:

- Realizar una valoración de cargos y análisis de equidad interna.
- Realizar una política de remuneraciones en formato HAY.
- Incorporar beneficios vinculados a la retribución variable.

6.3.3 Reorganizar, optimizar y comunicar los procesos de gestión de beneficios para mejorar la experiencia del empleado y su percepción de valor.

En la actualidad, los beneficios que las organizaciones otorgan a sus colaboradores son un pilar clave dentro de la propuesta de valor. Más allá de complementar la retribución salarial, estos beneficios aportan un valor tanto tangible como intangible, influyendo directamente en la percepción y satisfacción de los empleados.

El análisis de las respuestas obtenidas en la encuesta semiestructurada reveló que los beneficios actuales de BILPA S.A. no están completamente alineados con las necesidades de sus colaboradores. Además, en algunos casos, la falta de una comunicación clara y precisa ha generado un desconocimiento parcial o total sobre los beneficios disponibles dentro de la empresa.

Asimismo, se identificó que ciertos beneficios no son percibidos como relevantes o atractivos para una parte significativa de los encuestados, lo que podría impactar en su motivación, compromiso y percepción de equidad dentro de la organización. Esto sugiere la necesidad de revisar y ajustar la oferta de beneficios para que los mismos respondan en mayor medida a las expectativas y necesidades de los colaboradores.

Para abordar esta situación, es fundamental aprovechar los diferentes medios de comunicación internos con los que cuenta la empresa, como el correo corporativo, la intranet, reuniones de equipo y cartelera digital, entre otros. Estos canales pueden ser utilizados estratégicamente para mejorar la difusión de los beneficios, asegurando que todos los colaboradores accedan a la información de manera clara y oportuna.

Para abordar esta situación y lograr mejoras, se proponen las siguientes acciones:

- Analizar y actualizar la oferta de beneficios para garantizar que responda a las necesidades actuales de los colaboradores.
- Implementar un plan de comunicación multicanal para asegurar que todos los empleados conozcan y comprendan los beneficios disponibles.
- Desarrollar un sistema de evaluación para medir la percepción e impacto de los beneficios.

Este plan permitirá fortalecer el paquete de beneficios de la empresa, mejorar la experiencia del empleado y garantizar que los beneficios ofrecidos sean percibidos como un verdadero diferencial dentro de la propuesta de valor.

6.3.4 Objetivos y retroalimentación.

En base a la encuesta realizada en BILPA S.A., se pone de manifiesto la importancia de fortalecer el eje de "retroalimentación", se debe trabajar no solamente en su implementación sino también en la frecuencia y calidad de feedback que reciben los colaboradores sobre su desempeño, y asimismo, generar un proceso que contribuya efectivamente al desarrollo profesional y crecimiento dentro de la empresa. Los resultados evidencian la necesidad de revisar y mejorar las instancias de retroalimentación para generar un entorno de aprendizaje continuo y fortalecer la Propuesta de Valor para los empleados.

Actualmente, no existe un proceso formal de retroalimentación y las instancias que se pueden generar, se dan por iniciativa de cada jefatura, siendo estas de manera informal. Por lo tanto, contar con un sistema estructurado y periódico de feedback permitirá alinear expectativas, reconocer logros y detectar oportunidades de mejora de manera clara y constructiva. Además, un proceso de retroalimentación efectivo fomenta el compromiso, la motivación y el desarrollo de nuevas habilidades en los colaboradores.

Por lo tanto, es importante desarrollar políticas y prácticas que refuercen este aspecto. En este sentido, se sugiere:

- Implementar evaluaciones de desempeño periódicas con feedback claro y específico donde se fijen objetivos
- Fomentar una cultura de comunicación abierta, donde los empleados puedan expresar sus inquietudes y recibir orientación sobre su crecimiento profesional.
- Brindar capacitación a líderes y supervisores para que el feedback sea constructivo y genere valor para los equipos.

En conclusión, mejorar la retroalimentación dentro de la empresa no solo impacta el desempeño individual, sino que también fortalece el clima laboral y el crecimiento organizacional.

6.4 Plan de acción.

6.4.1 Objetivos y acciones estratégicas.

Tabla 2: Objetivos y acciones estratégicas

Acciones	Objetivos estratégicos			
	Implementar políticas de flexibilidad laboral que promuevan un balance saludable entre la vida personal y profesional de los colaboradores.	Diseñar e implementar un plan de ajuste salarial basado en un análisis de competitividad de mercado, garantizando las asimetrías internas.	Reorganizar y optimizar los procesos de gestión de beneficios para mejorar la experiencia del empleado y su percepción de valor.	Desarrollar un sistema de gestión del desempeño con objetivos claros, medibles y retroalimentación continua, alineado con la estrategia organizacional.
Crear un programa donde los empleados puedan tener un espacio para poder hacer trámites personales (si así se requiere) dentro del horario laboral, sin que se vea perjudicado el sueldo.	X			
Analizar si la carga de trabajo es coherente con la cantidad de horas trabajadas de forma semanal.	X			
Implementar un programa de horario trabajo flexible como el teletrabajo ocasional o la posibilidad de ajustar los horarios de ingreso y salida.	X			
Realizar una valoración de cargos y análisis de equidad interna.		X		
Realizar una política de remuneraciones en formato HAY		X		
Incorporar beneficios vinculados a la retribución variable.		X		
Analizar y actualizar la oferta de beneficios para garantizar que responda a las necesidades actuales de los colaboradores.			X	
Implementar un plan de comunicación multicanal para asegurar que todos los empleados conozcan y comprendan los beneficios disponibles.			X	
Desarrollar un sistema de evaluación para medir la percepción e impacto de los beneficios.			X	
Implementar evaluaciones de desempeño periódicas con feedback claro y específico donde se fijen objetivos				X
Fomentar una cultura de comunicación abierta, donde los empleados puedan expresar sus inquietudes y recibir orientación sobre su crecimiento profesional.				X
Brindar capacitación a líderes y supervisores para que el feedback sea constructivo y genere valor para los equipos.				X

6.4.2 Acciones estratégicas.

El objetivo del presente apartado es presentar las acciones detalladas del plan estratégico. Cada acción está acompañada de un plan de acción detallado donde se incluyen objetivos específicos, factores críticos, y medida de éxito. Estos accionables pormenorizados permitirán poder hacer un monitoreo y evaluación continua para poder cumplir con los objetivos y así poder accionar como socio estratégico para la organización.

Acción 1: Crear un programa donde los empleados puedan tener un espacio para poder hacer trámites personales (si así se requiere) dentro del horario laboral, sin que se vea perjudicado el sueldo.

La falta de un espacio formalizado para que los empleados puedan realizar trámites personales dentro del horario laboral sin afectar su salario puede generar estrés, afectar la productividad y disminuir el compromiso con la empresa. Este desafío resalta la necesidad de implementar una política que permita a los colaboradores gestionar su tiempo con mayor flexibilidad, sin que esto impacte negativamente en sus ingresos ni en la operatividad de la organización.

Para abordar esta situación, se propone la creación de un programa estructurado que otorgue a los empleados un margen de tiempo mensual (tres horas mensuales) para la realización de trámites personales dentro de la jornada laboral, sin descuentos salariales. La finalidad de esta acción es mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal, garantizando que los colaboradores cuenten con el tiempo necesario para gestionar sus asuntos personales sin afectar su estabilidad económica.

La implementación de esta iniciativa incluirá el desarrollo de un sistema de registro y seguimiento que permita gestionar estas solicitudes de manera ordenada y equitativa. Además, se fomentará una cultura organizacional basada en la confianza y la responsabilidad, promoviendo la flexibilidad como un valor central de la empresa. Para evaluar su impacto, se realizarán mediciones periódicas que permitan ajustar el programa según las necesidades y el feedback de los empleados.

Tabla 3: Acción 1

<p>Acción 1: Crear un programa donde los empleados puedan tener un espacio para poder hacer trámites personales (si así se requiere) dentro del horario laboral, sin que se vea perjudicado el sueldo.</p>				
<p>Resultados esperados: empleados puedan realizar trámites personales durante el horario laboral sin afectar su productividad ni salario, mejorando su bienestar y equilibrio trabajo-vida.</p>				
Acción	Descripción	Objetivos	Factores críticos	Indicadores de éxito
Implementación de un sistema de permisos programados.	Desarrollar un sistema digital que permita a los empleados solicitar permisos anticipados para trámites personales, registrándose formalmente sin afectar su tiempo de trabajo ni su salario.	Facilitar a los empleados la gestión de trámites personales dentro de su horario laboral.	La facilidad de uso y accesibilidad del sistema para todos los empleados.	Tasa de adopción del sistema por parte de los empleados de permisos solicitados correctamente sin interferir en las tareas laborales. Se espera alcanzar un 80%
Establecimiento de un "horario flexible" para trámites personales.	Crear franjas horarias específicas para que los empleados realicen trámites personales sin afectar las horas de máxima productividad del equipo.	Ofrecer flexibilidad en el horario para que los empleados puedan hacer gestiones sin afectar sus responsabilidades laborales.	La correcta programación de las franjas horarias para que no afecten la productividad del equipo.	Porcentaje de empleados que utilizan las franjas horarias, sin afectar el desempeño en sus tareas.
Capacitación sobre el uso de permisos y trámites personales.	Brindar capacitación a los empleados sobre el uso del sistema de permisos y trámites personales sin afectar su rendimiento ni salario.	Asegurar que los empleados comprendan cómo gestionar adecuadamente sus trámites personales sin impactar su trabajo.	La efectividad y alcance de la capacitación para que todos los empleados comprendan el proceso.	Nivel de conocimiento sobre el proceso por parte de los empleados, reducción de errores o malentendidos relacionados con la solicitud de permisos.

Acción 2: Analizar si la carga de trabajo es coherente con la cantidad de horas trabajadas de forma semanal.

Una distribución desequilibrada de la carga de trabajo en relación con las horas semanales puede generar estrés, afectar la productividad y disminuir la satisfacción laboral de los colaboradores. Este desafío pone en evidencia la importancia de evaluar si las tareas asignadas son coherentes con el tiempo disponible, asegurando que los empleados puedan desempeñar sus funciones de manera eficiente y sin afectar su bienestar.

Para abordar esta situación, se propone la implementación de un análisis sistemático de la carga de trabajo en relación con la jornada laboral de 44 horas semanales. La finalidad de esta acción es identificar posibles desajustes en la asignación de tareas y proponer estrategias para optimizar la distribución del trabajo, evitando la sobrecarga o el uso ineficiente del tiempo.

La ejecución de esta iniciativa incluirá la aplicación de encuestas internas y reuniones periódicas con los equipos para evaluar la percepción de los colaboradores sobre su carga laboral. Asimismo, se utilizarán herramientas de seguimiento y gestión del tiempo para medir la distribución efectiva de las tareas. A partir de estos datos, se podrán ajustar los procesos internos y, en caso necesario, redefinir responsabilidades para garantizar una carga de trabajo equilibrada y sostenible.

Tabla 4: Acción 2

Acción 2: Analizar si la carga de trabajo es coherente con la cantidad de horas trabajadas de forma semanal.				
Resultado esperado: determinar si la carga de trabajo asignada es adecuada y proporcional a las horas trabajadas semanalmente, asegurando que no haya sobrecarga ni subutilización de tiempo.				
Acción	Descripción	Objetivos	Factores críticos	Indicadores de éxito
Revisión de tareas y objetivos semanales	Realizar un análisis detallado de las tareas asignadas a cada empleado y los objetivos establecidos, para comparar si el volumen de trabajo es adecuado para el tiempo disponible semanalmente.	Evaluar si la carga de trabajo asignada a cada empleado se ajusta a las horas laborales disponibles.	Claridad en la definición de tareas y objetivos realistas en función del tiempo.	Porcentaje de empleados que completan su carga de trabajo sin horas extras excesivas o sin sobrecarga.
Encuestas de retroalimentación sobre carga laboral	Implementar encuestas periódicas para que los empleados proporcionen su opinión sobre la carga de trabajo, identificando posibles desajustes entre el tiempo trabajado y las tareas asignadas.	Obtener retroalimentación directa de los empleados sobre su percepción de la carga laboral.	Fomentar la participación honesta y abierta de los empleados en las encuestas.	Nivel de participación en las encuestas, porcentaje de empleados que reportan sentirse sobrecargados o con suficiente tiempo.
Análisis de productividad y horas trabajadas	Analizar los registros de horas trabajadas y los resultados de productividad para identificar discrepancias entre el tiempo invertido y la eficiencia alcanzada, ajustando la carga de trabajo si es necesario.	Evaluar si las horas trabajadas se alinean con los resultados obtenidos y si la carga de trabajo es sostenible.	Precisión en el seguimiento de horas trabajadas y en la medición de la productividad.	Relación entre horas trabajadas y resultados obtenidos, reducción de empleados que reportan agotamiento o baja productividad.

Acción 3: Implementar un programa de horario de trabajo flexible como el teletrabajo ocasional en los puestos que lo permita o la posibilidad de ajustar los horarios de ingreso y salida.

La rigidez en los horarios de trabajo puede generar dificultades para conciliar la vida personal y laboral, afectando la motivación y el bienestar de los colaboradores. Este desafío resalta la necesidad de ofrecer esquemas de trabajo más flexibles que permitan a los empleados gestionar mejor su tiempo sin comprometer la productividad ni los objetivos organizacionales.

Para abordar esta situación, se propone la implementación de un programa de horario flexible que incluya opciones como el teletrabajo ocasional en los roles que lo permita y la posibilidad de ajustar los horarios de ingreso y salida. La finalidad de esta acción es brindar mayor autonomía a los colaboradores, promoviendo un modelo de trabajo basado en la confianza y la eficiencia, en el que los resultados primen sobre la rigidez horaria.

La ejecución de esta iniciativa incluirá el diseño de lineamientos claros para el uso de la flexibilidad horaria, asegurando que su implementación sea equitativa y beneficiosa tanto para los empleados como para la empresa. Se establecerán criterios de elegibilidad, mecanismos de solicitud y herramientas de seguimiento para evaluar el impacto en la productividad y el clima organizacional. Además, se realizarán mediciones periódicas para ajustar el programa según las necesidades y el feedback de los colaboradores.

Tabla 5: Acción 3

Acción 3: Implementar un programa de horario de trabajo flexible como el teletrabajo ocasional en los puestos que lo permita o la posibilidad de ajustar los horarios de ingreso y salida.				
Resultado esperado: mejorar el equilibrio entre la vida personal y profesional de los empleados, aumentar la satisfacción laboral y la productividad, mientras se garantiza un desempeño eficiente y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.				
Acción	Descripción	Objetivos	Factores criticos	Indicadores de éxito
Establecer el teletrabajo ocasional para los roles que lo permitan	Permitir que los empleados trabajen desde casa ciertos días a la semana, según necesidades individuales y del equipo	Aumentar la satisfacción laboral y mejorar la productividad al ofrecer a los empleados un mejor equilibrio entre su vida personal y profesional.	Disponibilidad de herramientas tecnológicas adecuadas para trabajar de forma remota.	Porcentaje de empleados que perciben tener un equilibrio adecuado entre su vida laboral y personal según encuestas internas.
Flexibilidad en los horarios de entrada y salida	Brindar a los empleados la opción de ajustar sus horas de entrada y salida dentro de ciertos márgenes de tiempo.	Ofrecer mayor autonomía en la gestión del tiempo personal, reduciendo el estrés y mejorando el bienestar de los empleados.	Definición de franjas horarias en las que los empleados deben estar disponibles para reuniones o tareas colaborativas.	Niveles de satisfacción en encuestas sobre el equilibrio entre vida personal y profesional.
Implementar políticas claras sobre trabajo remoto y flexible	Establecer y comunicar reglas claras sobre las condiciones del teletrabajo y la flexibilidad horaria para asegurar el cumplimiento y la productividad.	Asegurar que los empleados comprendan las reglas y expectativas, garantizando que el trabajo flexible sea beneficioso tanto para ellos como para la empresa.	Aclarar las expectativas de comunicación, disponibilidad y entrega de resultados.	Tasa de cumplimiento de las políticas de trabajo flexible.

Acción 4: Realizar una valoración de cargos y análisis de equidad interna.

Si bien la empresa cuenta una descripción de cargos, que está actualmente en revisión debido a que con el paso del tiempo se han sumado nuevas tareas y cargos y estos no han sido adjuntos a la descripción de cargos o como se llama en la organización manual de funciones, no está implícito la contribución de valor que cada cargo aporte a la organización de manera sistemática.

Por lo cual los primeros pasos que, además, serán pilares indispensables para la siguiente acción son: listar todos los cargos que hay en la organización y agruparlos por niveles jerárquicos, categorías como lo pueden ser: Operativos, Supervisión, Administrativos, técnicos y especialistas, Gerenciales, etc. Acto siguiente, establecer objetivos para cada cargo, funciones, responsabilidades y competencias necesarias para cada uno. En resumen, continuar con la actualización del manual de funciones que se viene desarrollando. Por último, agrupar cargos en rangos de remuneración similares según su nivel de responsabilidad.

Para realizar la valoración de cargos, se desglosan en factores y subfactores que se detallan a continuación:

Imagen 13: Factores y Subfactores

Fuente: Elaboración propia

Factor	Subfactor
Requisitos intelectuales	Instrucción básica Experiencia Complejidad Iniciativa e ingenio
Responsabilidad	Supervisión Resultados Información confidencial Manejo de dinero-bienes
Requisitos físicos	Esfuerzo físico Concentración Relacionamiento
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo Disponibilidad

Una vez realizado los pasos anteriores, se debe analizar la equidad interna. Los pasos anteriores nos permitirán analizar si hay brechas salariales de empleados con roles similares e identificar casos de inconsistencias salariales entre roles que tienen similares responsabilidades, pero con diferente remuneración. Un dato no menor es que la valoración de cargos se enfoca en los cargos, y no considera el rendimiento individual o la antigüedad.

Tabla 6: Acción 4

Acción 4: Realizar una valoración de cargos y análisis de equidad interna.				
Resultado esperado: Identificar y corregir posibles disparidades salariales entre roles similares				
Acción	Descripción	Objetivos	Factores críticos	Indicadores de éxito
Actualizar por completo el manual de funciones	Realizar una revisión y actualización de cada uno de los cargos	Tener un manual con los roles, funciones y responsabilidades actualizado	Claridad en roles y responsabilidades. Validación y aprobación gerencial (roles no definidos)	Actualización de la herramienta en su totalidad
Evaluación de factores	Examinar aquellos factores que podrían influir en las disparidades salariales, como la experiencia laboral, la formación académica, la antigüedad en el puesto	Detectar y reportar todas las diferencias salariales sin causa objetiva clara	Complejidad Técnica y Operativa del Puesto Condiciones de trabajo	Reducción del porcentaje de brechas no justificadas
Comparación y Benchmarking	Comparar los salarios de roles similares con el mercado laboral externo y con empresas del mismo rubro.	Comparar las remuneraciones internas con datos del mercado laboral externo y con puestos equivalentes	Homologación precisa de cargos Segmentación adecuada del mercado de referencia	Porcentaje de los cargos operativos comparados tengan su equivalente real en el benchmark Meta: 100%

Acción 5: Realizar una política de remuneraciones en formato HAY.

Para realizar una política de remuneraciones acorde con lo que es BILPA S.A. lo más recomendable es realizarla mediante el sistema de valoración de cargos HAY Group. Esta metodología es un enfoque más específico dentro de la valoración de cargos que mencionan en el apartado anterior donde lo que se evalúa es el conocimiento, la resolución de problemas y la responsabilidad.

Lo que se busca con este enfoque es utilizar lo mejor de las dos metodologías, en este caso lo que se proporciona es que una vez realizados los pasos anteriores (valoración de

cargos) lo que sigue es aplicar la metodología HAY Group y asignarles a esos cargos un puntaje objetivo basado en tres factores como ser:

Imagen 14: Valoración de cargos

Conocimiento	Conocimiento técnico y experiencia que se requiere
	Gestión de las personas y comunicación
Resolución de problemas	Análisis y nivel de creatividad
	Complejidad de los temas a resolver
Responsabilidad	Autonomía en la toma de decisiones
	Impacto del cargo en los resultados de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Con los resultados obtenidos de esos factores se determinan las bandas salariales y luego con este dato, es posible aplicar estrategias de competitividad en el sector, como por ejemplo podría ser: BILPA S.A. paga un 10% por encima de lo que paga el sector.

Son varias las ventajas de aplicar la metodología HAY Group:

- Reducir la percepción de inequidad entre los colaboradores.
- Asegurar que los colaboradores perciban una remuneración justa de acuerdo con la contribución de valor a la organización.
- Transparencia y objetividad.
- Comparar la retribución que brinda la empresa con lo que se remunera en el mercado.

Combinando las acciones de Valoración de Cargos y HAY Group, se obtienen las siguientes ventajas:

- Una mayor precisión en la asignación de salarios.
- Flexibilidad para adaptarse a los cambios organizacionales
- Mayor transparencia.

Tabla 7: Acción 5

Acción 5: Realizar una política de remuneraciones en formato HAY				
Resultado esperado: Identificar y corregir posibles disparidades salariales entre roles similares				
Acción	Descripción	Objetivos	Factores críticos	Indicadores de éxito
Evaluación de cargos con metodología HAY Group	Evaluar cada cargo asignándole puntajes en los tres factores (know-how, resolución de problemas, responsabilidad).	Determinar el valor relativo de cada carga dentro de la organización	Aplicación rigurosa y objetiva del método. Documentación clara del proceso y resultados.	Aumento de los cargos con evaluación HAY
Agrupación de cargos en bandas o niveles	Nombrar los niveles y agrupar cargos similares en la misma banda	Organizar los cargos en una estructura clara y unificada	Homologación precisa	Aumento de cargos ubicados en bandas definidas
Definir política de movimientos y ajustes	Desarrollar un detalle de criterios a utilizar	Fomentar la equidad interna y la competitividad externa	Coherencia con la estructura Comunicación clara de la política	Número de aumentos salariales y promociones de acuerdo con las nueva política a implementar

Acción 6: Incorporar beneficios vinculados a la retribución variable.

En empresas del sector industrial como BILPA SA, donde los resultados tangibles son la clave para el éxito organizacional, la implementación de una política de remuneración variable, complementaria a las ya existentes, puede ser un factor determinante para impulsar el desempeño individual y colectivo.

Actualmente, la empresa aplica un sistema de retribución variable basado principalmente en comisiones sobre lo efectivamente cobrado por la empresa, independientemente del momento en que se haya concretado la venta. Además, se contempla una partida vinculada a la confiabilidad del stock. Estas modalidades han demostrado ser

efectivas en ciertos sectores, por lo que no se plantea su reemplazo, sino su complemento mediante un esquema de bonos por objetivos.

Los objetivos deben ser específicos, alcanzables y medibles de manera objetiva. La propuesta apunta a mejoras en tiempos de entrega, calidad del servicio e imagen, eficiencia operativa y cumplimiento de estándares de seguridad. Este último aspecto cobra especial relevancia, ya que los objetivos deben estar alineados con la estrategia organizacional y pueden contribuir al fortalecimiento de una cultura de Seguridad y Salud Ocupacional y continuar en línea a la certificación ISO 45001.

Desde el punto de vista de la transparencia y la equidad, es fundamental que todos los colaboradores comprendan claramente cómo se determinan los objetivos y cuándo se consideran alcanzados. Esto no solo permite reconocer la contribución individual al éxito de la empresa, sino que también brinda igualdad de oportunidades a aquellos sectores que hoy no perciben retribución variable, evitando así posibles inequidades.

Otro aspecto clave es la selección de indicadores de desempeño adecuados, que reflejan con precisión el cumplimiento de los objetivos trazados. Para garantizar que el sistema se mantenga como una fuente de motivación a lo largo del tiempo, se propone un monitoreo continuo que permita evaluar periódicamente los avances y realizar ajustes si fuera necesario.

Por último, es importante mencionar que esta iniciativa no afectaría la salud financiera de la organización, dado que la mejora en la eficiencia de los recursos absorbería el capital adicional destinado a los bonos. De este modo, se lograría un esquema sostenible en el tiempo, donde el incentivo económico esté directamente vinculado con el crecimiento y la optimización operativa de la empresa.

Tabla 8: Acción 6

Acción 6: Incorporar beneficios vinculados a la retribución variable.				
Resultado esperado: Identificar y corregir posibles disparidades salariales entre roles similares				
Acción	Descripción	Objetivos	Factores críticos	Indicadores de éxito
Diseñar un sistema de bonificaciones basado en el desempeño individual y organizacional.	Desarrollar bonificaciones anuales ligadas al cumplimiento de objetivos personales.	Reforzar la alineación entre los objetivos individuales y organizacionales.	Definición clara de objetivos Presupuesto acorde para pago de retribuciones variables.	Porcentaje de personal que alcanza los objetivos establecidos.
Incluir premios por resultados extraordinarios o proyectos especiales.	Crear premios extraordinarios por la realización exitosa de proyectos estratégicos.	Estimular el compromiso y la dedicación a proyectos clave para el crecimiento de la organización.	Rentabilidad del proyecto. Alineación de expectativas.	Porcentaje de aumento en la productividad.
Revisar y ajustar periódicamente las políticas de retribución variable.	Asegurar que los incentivos de retribución variable estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.	Mantener la competitividad del paquete salarial frente al mercado.	Compromiso con la equidad y transparencia.	Porcentaje de empleados satisfechos con la retribución.

Acción 7: Analizar y actualizar la oferta de beneficios para garantizar que responda a las necesidades actuales de los colaboradores.

Actualmente, se ha identificado que algunos beneficios no son percibidos como valiosos por los colaboradores. Ante esta situación, resulta clave llevar a cabo un análisis exhaustivo para actualizar la propuesta de valor, garantizando que los incentivos y programas de bienestar se ajusten de manera efectiva a los requerimientos de las nuevas generaciones.

Esta iniciativa tiene como cometido evaluar y optimizar la oferta de beneficios de manera tal que se logre alinear con las expectativas y necesidades actuales de los colaboradores. Para ello, se propone realizar un estudio de percepción mediante encuestas que permitan identificar los beneficios más valorados y las áreas de mejora.

Con base en los resultados obtenidos, se evaluará la viabilidad de ajustar la oferta de beneficios para maximizar su impacto y atractivo, fomentando así un entorno laboral más satisfactorio y competitivo.

Al finalizar esta acción, se espera que los colaboradores perciban una mejora tangible en los beneficios recibidos, lo que fortalecerá su compromiso y aumentará su productividad dentro de la organización.

Tabla 9: Acción 7

Acción 7: Analizar y actualizar la oferta de beneficios para garantizar que responda a las necesidades actuales de los colaboradores.				
Resultado esperado: Alinear la oferta de beneficios con las expectativas reales de los colaboradores, aumentando su satisfacción, uso y percepción de valor.				
Acción	Descripción	Objetivos	Factores críticos	Indicadores de éxito
Plataforma de beneficios.	Implementar una plataforma que permita a los colaboradores elegir los beneficios que mejor se adapten a sus necesidades.	Personalizar la oferta de beneficios según el perfil de cada colaborador.	Disponibilidad de un proveedor tecnológico adecuado.	Aumento en la percepción de beneficios. Se espera un 30%.
Benchmarking de beneficios.	Comparar la oferta de beneficios de la empresa con la de otras del rubro para identificar oportunidades de mejora.	Asegurar que la empresa sea competitiva en su oferta de beneficios.	Acceso a información actualizada del mercado laboral.	Informe con mejoras o ajustes sugeridos. Se espera al menos 5.
Encuesta de necesidades.	Realizar una encuesta interna para conocer qué beneficios valoran más los colaboradores y detectar nuevas necesidades.	Obtener información precisa sobre las preferencias y expectativas en cuanto a beneficios.	Diseño de preguntas estratégicas para obtener la información requerida.	Número de sugerencias implementadas.

Acción 8: Implementar un plan de comunicación multicanal para asegurar que todos los empleados conozcan y comprendan los beneficios disponibles.

Se ha identificado que, aunque los beneficios disponibles para los colaboradores son diversos, muchos empleados no tienen un conocimiento claro de los mismos o no comprenden su valor completo. Ante esta situación, se propone implementar un plan de comunicación

multicanal que asegure que toda la organización esté informada respecto de los beneficios que la empresa ofrece.

El objetivo principal de esta iniciativa es asegurar que todos los empleados conozcan y comprendan los beneficios disponibles, facilitando su acceso y uso. Para ello, se propone desarrollar una estrategia de comunicación integral que utilice diversos canales, como correos electrónicos, intranet, reuniones informativas y materiales visuales en espacios comunes, entre otros.

Mediante el uso de estas herramientas, se busca proporcionar la información de manera clara, detallada y accesible, adaptándose a las preferencias y necesidades de los empleados.

Al finalizar esta acción, se espera que los colaboradores tengan una mayor claridad sobre los beneficios que pueden aprovechar, lo que contribuirá a una mejor percepción de la oferta de valor de la empresa, mejorando su satisfacción y compromiso.

Tabla 10: Acción 8

Acción 8: Implementar un plan de comunicación multicanal para asegurar que todos los empleados conozcan y comprendan los beneficios disponibles.				
Resultado esperado: Aumentar el conocimiento y comprensión sobre los beneficios disponibles, promoviendo su uso y fortaleciendo la percepción positiva del paquete de beneficios.				
Acción	Descripción	Objetivos	Factores críticos	Indicadores de éxito
Diseño de piezas visuales y mensajes clave.	Crear materiales informativos claros, atractivos y adaptados a diferentes perfiles (ej. flyers, videos, preguntas frecuentes).	Facilitar la comprensión de los beneficios de forma amigable y accesible.	Alineación con el área de Comunicación Interna y Marketing.	Aumento del uso de beneficios.
Calendario de difusión por todos los medios de comunicación.	Planificar la publicación de contenido por canal y por tipo de beneficio, a lo largo del año.	Asegurar una comunicación sostenida y estratégica.	Coordinación interáreas para evitar saturación o solapamientos.	Cumplimiento del cronograma de publicaciones.
Espacios interactivos de consulta (charlas o talleres).	Organizar instancias presenciales o virtuales para explicar beneficios y responder preguntas directamente.	Promover el entendimiento activo y resolver dudas.	Participación de referentes de RRHH y líderes.	Participación del personal. Se espera al menos un 50%

Acción 9: Desarrollar un sistema de evaluación para medir la percepción e impacto de los beneficios.

Para asegurarse que la oferta de beneficios responda efectivamente a las expectativas de los colaboradores, es fundamental contar con un sistema de evaluación que permita medir su percepción e impacto en el bienestar y compromiso de los empleados. Sin una medición adecuada, resulta difícil identificar qué beneficios son realmente valorados y cuáles requieren ajustes para maximizar su efectividad.

Esta iniciativa tiene como finalidad diseñar e implementar un sistema de evaluación que permita obtener información precisa sobre el grado de satisfacción y uso de los beneficios. Para ello, se propone la aplicación de encuestas semestrales, el análisis de datos de participación y la recopilación de feedback cualitativo mediante grupos focales y entrevistas.

A partir de los resultados obtenidos, se podrán tomar decisiones informadas para optimizar la oferta de beneficios, asegurando que estos sean relevantes, accesibles y alineados con las necesidades actuales de los colaboradores. Además, el sistema de evaluación permitirá realizar ajustes continuos y adaptar los incentivos a los cambios en las expectativas de los empleados.

Al finalizar esta acción, se espera contar con información clara y accionable que contribuya a una gestión más eficiente de los beneficios, fortaleciendo el compromiso y la satisfacción de los colaboradores, y promoviendo un entorno laboral más atractivo y competitivo.

Tabla 11: Acción 9

Acción 9: Desarrollar un sistema de evaluación para medir la percepción e impacto de los beneficios.				
Resultado esperado: Obtener información objetiva y periódica sobre la efectividad de los beneficios, para orientar su mejora continua y reforzar su alineación con los objetivos organizacionales.				
Acción	Descripción	Objetivos	Factores críticos	Indicadores de éxito
Diseño de encuesta de percepción.	Crear una encuesta breve, clara y anónima para relevar la satisfacción, uso y percepción de valor de los beneficios.	Obtener datos cualitativos y cuantitativos sobre cómo los colaboradores valoran los beneficios.	Diseño de preguntas alineadas a los objetivos estratégicos.	Número de colaboradores que participaron de la encuesta.
Definición de indicadores clave (KPIs).	Establecer métricas para evaluar impacto (uso, satisfacción, retención, bienestar).	Contar con herramientas objetivas para la toma de decisiones.	Alineación con la estrategia de talento y bienestar organizacional.	Uso asertivo de indicadores.
Revisión semestral de beneficios basada en datos.	Utilizar los resultados de la medición para ajustar o rediseñar beneficios según su efectividad y percepción.	Asegurar que la oferta de beneficios evolucione con base en evidencia.	Compromiso de liderazgo en procesos de revisión.	Cantidad de beneficios ajustados, eliminados o incorporados semestralmente .

Acción 10: Implementar evaluaciones de desempeño periódicas con feedback claro y específico donde se fijen objetivos

La falta de evaluaciones de desempeño estructuradas puede generar incertidumbre en los colaboradores sobre sus avances, dificultar la identificación de áreas de mejora y afectar su desarrollo profesional. Este desafío pone en evidencia la importancia de contar con un proceso formalizado de retroalimentación que permita alinear expectativas, reconocer logros y establecer objetivos claros.

Para abordar esta situación, se propone la implementación de evaluaciones de desempeño periódicas con feedback claro y específico, donde se fijen objetivos alineados con el crecimiento individual y organizacional. La finalidad de esta acción es brindar a los colaboradores una visión clara de su desempeño, facilitando su desarrollo y aumentando su compromiso con la empresa.

La ejecución de esta iniciativa incluirá la definición de criterios de evaluación objetivos, la capacitación de líderes en la entrega de feedback constructivo y el uso de herramientas digitales para registrar y dar seguimiento a los resultados. Además, se establecerán espacios de conversación entre líderes y colaboradores para revisar avances, ajustar objetivos y fortalecer el desarrollo profesional dentro de la organización.

Tabla 12: Acción 10

Acción 10: Implementar evaluaciones de desempeño periódicas con feedback claro y específico donde se fijen objetivos				
Resultado esperado: proceso estructurado de desarrollo continuo, donde los empleados reciben retroalimentación clara y establezcan objetivos medibles, lo que mejora su desempeño, compromiso y alineación con los objetivos de la organización.				
Acción	Descripción	Objetivos	Factores críticos	Indicadores de éxito
Realizar evaluaciones de desempeño semestrales	Establecer un proceso de evaluación de desempeño cada seis meses para analizar el rendimiento de los empleados, identificar áreas de mejora y establecer nuevos objetivos.	Asegurar que los empleados reciban retroalimentación regular y tengan claridad sobre su progreso y las expectativas organizacionales.	Establecimiento de criterios claros y objetivos para la evaluación.	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones de desempeño dentro del período establecido.
Proporcionar feedback claro y específico durante las evaluaciones	Ofrecer retroalimentación precisa y detallada durante las evaluaciones, enfocándose tanto en los logros como en las áreas de mejora.	Asegurar que los empleados comprendan sus fortalezas y debilidades, fomentando un desarrollo continuo y alineado con los objetivos organizacionales.	Preparación de los líderes para proporcionar retroalimentación objetiva y constructiva.	Satisfacción general de los empleados con la calidad del feedback recibido.
Fijar objetivos SMART durante las evaluaciones	Establecer objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo determinado (SMART) durante las evaluaciones de desempeño para cada empleado.	Asegurar que los empleados tengan metas claras y alcanzables que guíen su desempeño y desarrollo profesional.	Capacidad de los líderes para definir objetivos claros y alcanzables.	Porcentaje de objetivos cumplidos dentro del plazo establecido.

Acción 11: Fomentar una cultura de comunicación abierta, donde los empleados puedan expresar sus inquietudes y recibir orientación sobre su crecimiento profesional.

La falta de una comunicación abierta y transparente puede generar malentendidos, desconfianza y una desconexión entre los empleados y la empresa, afectando la moral del equipo y el compromiso organizacional. Este desafío destaca la importancia de crear un entorno donde los colaboradores se sientan cómodos para expresar sus inquietudes y recibir orientación sobre su desarrollo profesional.

Para abordar esta situación, se propone fomentar una cultura de comunicación abierta que permita a los empleados compartir sus preocupaciones y recibir feedback constructivo sobre su crecimiento. La finalidad de esta acción es crear un ambiente de confianza y apoyo mutuo, donde cada colaborador pueda sentirse valorado y acompañado en su trayectoria profesional.

La ejecución de esta iniciativa incluirá la implementación de canales de comunicación claros y accesibles, como reuniones regulares uno a uno, encuestas de clima laboral y plataformas digitales de comunicación interna. También se fomentará la capacitación a los líderes para que puedan ofrecer orientación sobre el desarrollo profesional de sus equipos y escuchar activamente las necesidades y aspiraciones de los colaboradores. A través de estas acciones, se buscará fortalecer la relación entre la empresa y los empleados, impulsando su crecimiento y satisfacción en el entorno laboral.

Tabla 13: Acción 11

Acción 11: Fomentar una cultura de comunicación abierta, donde los empleados puedan expresar sus inquietudes y recibir orientación sobre su crecimiento profesional.				
Resultado esperado: Participación de empleados en programas de mentoría y desarrollo.				
Acción	Descripción	Objetivos	Factores criticos	Indicadores de éxito
Establecer canales de comunicación directa con los líderes	Crear espacios regulares, como reuniones one-on-one o encuestas anónimas, donde los empleados puedan expresar libremente sus inquietudes y recibir orientación personalizada.	Promover una comunicación fluida y abierta entre empleados y líderes, facilitando la expresión de preocupaciones y el seguimiento de su desarrollo profesional.	Crear un ambiente de confianza donde los empleados se sientan cómodos compartiendo sus inquietudes.	Nivel de satisfacción de los empleados con los canales de comunicación disponibles.
Implementar programas de desarrollo profesional y orientación	Crear programas de mentoría y talleres de desarrollo profesional donde los empleados puedan obtener orientación sobre su carrera y crecer dentro de la organización.	Brindar a los empleados las herramientas y el apoyo necesario para su crecimiento profesional, asegurando que se sientan valorados y motivados.	Ofrecimiento de programas de desarrollo adecuados a las necesidades de los empleados.	Participación de empleados en programas de mentoría y desarrollo.

Acción 12: Brindar capacitación a líderes y supervisores para que el feedback sea constructivo y genere valor para los equipos.

La falta de habilidades para dar un feedback constructivo puede llevar a malentendidos, desmotivación y una disminución en el rendimiento de los equipos. Este desafío resalta la importancia de proporcionar a los líderes y supervisores las herramientas necesarias para ofrecer retroalimentación que sea clara, respetuosa y que fomente el desarrollo de los colaboradores.

Para abordar esta situación, se propone brindar capacitación específica a los líderes y supervisores para que el feedback que proporcionan sea efectivo, constructivo y genere valor para el equipo. La finalidad de esta acción es mejorar la calidad de las interacciones entre los líderes y sus colaboradores, contribuyendo a un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

La ejecución de esta iniciativa incluirá la creación de programas de formación que enseñen a los líderes a dar feedback de manera clara, enfocándose en el refuerzo positivo, el manejo de situaciones difíciles y la identificación de áreas de mejora de manera respetuosa. Además, se incluirán módulos sobre cómo establecer metas claras y medibles, y cómo utilizar el feedback para impulsar el crecimiento profesional de los empleados. A través de esta acción, se espera fortalecer las habilidades de liderazgo, promover el desarrollo de los equipos y fomentar una cultura organizacional basada en la comunicación abierta y el aprendizaje continuo.

Tabla 14: Acción 12

<p>Acción 12: Brindar capacitación a líderes y supervisores para que el feedback sea constructivo y genere valor para los equipos.</p>				
<p>Resultado esperado: Impulsar el desempeño individual y colectivo</p>				
Acción	Descripción	Objetivos	Factores críticos	Indicadores de éxito
<p>Desarrollar un programa de capacitación en habilidades de feedback constructivo</p>	<p>Crear un programa de formación para líderes y supervisores que les enseñe cómo dar feedback de manera efectiva, positiva y constructiva, enfocándose en el desarrollo del equipo.</p>	<p>Mejorar la calidad del feedback que los líderes y supervisores brindan a sus equipos, asegurando que sea útil para el crecimiento personal y profesional de los empleados.</p>	<p>Diseño de un programa de capacitación que cubra técnicas efectivas de comunicación y retroalimentación.</p>	<p>Porcentaje de líderes y supervisores capacitados.</p>
<p>Realizar talleres prácticos sobre cómo dar feedback en situaciones difíciles</p>	<p>Organizar talleres prácticos en los que los líderes y supervisores puedan practicar cómo ofrecer feedback en situaciones complicadas o cuando los empleados no cumplen con las expectativas.</p>	<p>Preparar a los líderes para manejar conversaciones difíciles de manera efectiva, minimizando el impacto negativo y enfocándose en la solución y el desarrollo.</p>	<p>Simulación de situaciones reales de feedback desafiante.</p>	<p>Reducción de conflictos y malentendidos derivados de feedback mal gestionado.</p>
<p>Evaluar la efectividad del feedback a través de encuestas y entrevistas de seguimiento</p>	<p>Implementar encuestas y entrevistas de seguimiento para medir la efectividad del feedback proporcionado por los líderes y supervisores y hacer ajustes continuos en la capacitación si es necesario.</p>	<p>Asegurar que el feedback proporcionado sea percibido como constructivo y valioso por los empleados, y realizar mejoras continuas en el proceso.</p>	<p>Realización de encuestas o entrevistas de manera regular.</p>	<p>Tasa de participación en encuestas y entrevistas de seguimiento.</p>

6.4.3 Cronograma de implementación.

Luego de haber definido los objetivos orientados a fortalecer la propuesta de valor de BILPA S.A., así como las acciones concretas que permitirán avanzar hacia su cumplimiento, es necesario incorporar un cronograma que permita llevar a cabo su implementación. Esta herramienta resulta clave para coordinar los tiempos, asegurar el desarrollo ordenado de las actividades y monitorear su evolución en cada etapa.

El cronograma permitirá visualizar de forma clara qué acciones deben ejecutarse y en qué momento se llevarán a cabo. Asimismo, contribuirá a anticipar necesidades, distribuir adecuadamente los recursos y mantener el enfoque estratégico a lo largo del proceso de mejora.

En este sentido, el cronograma de implementación actúa como una guía operativa que convierte la planificación en una acción concreta. Para ello, será fundamental que el mismo sea conocido, comprendido y compartido por todos los responsables de su ejecución, asegurando una alineación efectiva del equipo de trabajo. Su objetivo principal es facilitar la ejecución sistemática del plan, evaluando avances y realizando los ajustes necesarios a medida que se vaya implementando.

En esta línea, deberán llevarse a cabo reuniones periódicas de seguimiento que permitan revisar el estado de las acciones, identificar obstáculos y reforzar el compromiso con los objetivos definidos.

A continuación, se detalla su estructura, la cual establece los tiempos estimados y las distintas acciones propuestas.

Tabla 15: Cronograma

ACCIONES	AÑO 2025						AÑO 2026					
	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Acción 1	X	X										
Acción 2			X	X								
Acción 3					X	X	X					
Acción 4			X	X	X							
Acción 5						X	X	X	X			
Acción 6									X	X	X	X
Acción 7	X	X	X									
Acción 8				X	X	X						
Acción 9					X	X	X	X				
Acción 10							X	X	X			
Acción 11		X	X	X	X	X	X	X	X			
Acción 12									X	X	X	X

6.4.4 Monitoreo del plan estratégico.

El presente capítulo se enfoca en establecer un sistema de monitoreo que permita evaluar en qué grado de avance se encuentra y a su vez cuál es el impacto de las acciones propuestas en los apartados anteriores para el rediseño de la propuesta de valor para los empleados de BILPA SA.

Considerando que el plan estratégico elaborado apunta a fortalecer la atracción, retención y fidelización tanto del talento actual como para las nuevas generaciones, resulta vital establecer indicadores claros y medibles que brinden un reflejo tanto la percepción de los colaboradores como la efectividad de aquellas políticas implementadas.

Este enfoque de monitoreo busca, además, fortalecer el rol de Gestión Humana como socio estratégico dentro de BILPA SA, y asegurando que la PVE al empleado se mantenga vigente, atractiva y coherente con las necesidades de los colaboradores, del negocio y del mercado laboral.

A continuación, se detalla las acciones e indicadores para el monitoreo:

Tabla 16: Acciones e indicadores de monitoreo

Acción	Indicador	Fórmula
Crear un programa donde los empleados puedan tener un espacio para poder hacer trámites personales (si así se requiere) dentro del horario laboral, sin que se vea perjudicado el sueldo.	Promedio de satisfacción del programa	Promedio de satisfacción = (Suma de todas las respuestas) / (Número de respuestas)
	Nº de empleados que usan el beneficio	Nº de empleados que usaron el programa en el mes / Total de empleados) x 100
Analizar si la carga de trabajo es coherente con la cantidad de horas trabajadas de forma semanal.	Nº de horas extras	(Horas trabajadas - Horas contratadas) / (Horas contratadas) x 100
Implementar un programa de horario trabajo flexible como el teletrabajo ocasional o la posibilidad de ajustar los horarios de ingreso y salida.	Nº de empleados que realizan teletrabajo	(Cantidad de empleados que teletrabajan x 100) / total de empleados
	Nº de empleados que se realizan horario flexible	Cantidad de empleados que utilizan horario flexible x 100) / total de empleados
Realizar una valoración de cargos y análisis de equidad interna.	Número de cargos alineados a la equidad interna	(Número de cargos alineados/ Número total de cargos) x 100
Realizar una política de remuneraciones en formato HAY.	Porcentaje de cargos que han sido valorados bajo el método HAY	(Cantidad de cargos valorados / Total de cargos existentes) x 100
Incorporar beneficios vinculados a la retribución variable.	Número de empleados empleados con retribución variable	(Número de empleados con retribución variable/ Número total de empleados) x 100

Analizar y actualizar la oferta de beneficios para garantizar que responda a las necesidades actuales de los colaboradores.	Índice de satisfacción con beneficios	$(\text{Promedio puntuación en encuesta} / \text{Puntaje máximo posible}) \times 100$
	Beneficios renovados en el último año	$(\text{Promedio puntuación en encuesta} / \text{Puntaje máximo posible}) \times 100$
Implementar un plan de comunicación multicanal para asegurar que todos los empleados conozcan y comprendan los beneficios disponibles.	Empleados que declaran conocer los beneficios	$(\text{N}^\circ \text{ empleados que dicen conocerlos} / \text{Total empleados}) \times 100$
	Canales activos utilizados mensualmente	$(\text{N}^\circ \text{ canales comunicacionales activos} / \text{Total canales disponibles}) \times 100$
Desarrollar un sistema de evaluación para medir la percepción e impacto de los beneficios.	Índice de percepción positiva del beneficio X	$(\text{N}^\circ \text{ respuestas positivas} / \text{Total de respuestas sobre este beneficio}) \times 100$
	Porcentaje de beneficios con impacto percibido alto	$(\text{N}^\circ \text{ beneficios con calificación} > 3 / \text{Total beneficios evaluados}) \times 100$ (Escala del 1 al 5)
Implementar evaluaciones de desempeño periódicas con feedback claro y específico donde se fijen objetivos.	Porcentaje de empleados evaluados en el período	$(\text{N}^\circ \text{ empleados evaluados} / \text{Total empleados}) \times 100$
	Porcentaje de evaluaciones con objetivos definidos	$(\text{N}^\circ \text{ de evaluaciones con objetivos definidos} / \text{Total evaluaciones}) \times 100$
Fomentar una cultura de comunicación abierta, donde los empleados puedan expresar sus inquietudes y recibir orientación sobre su crecimiento profesional.	Índice de confianza organizacional (vinculado al clima)	$(\text{Promedio de ítems sobre comunicación abierta} / \text{Puntaje máximo}) \times 100$
	Número de instancias participativas realizadas por semestre	(Forms, buzón de sugerencias con devolución, etc.)
Brindar capacitación a líderes y supervisores para que el feedback sea constructivo y genere valor para los equipos.	Líderes capacitados en retroalimentación	$(\text{N}^\circ \text{ de líderes capacitados} / \text{Total líderes}) \times 100$
	Evaluación de calidad del feedback brindado (post-evaluación)	$(\text{Suma de puntuaciones positivas de evaluados} / \text{Total evaluaciones con feedback}) \times 100$

6.4.5 Matriz de priorización de acciones

A continuación, se presenta una matriz de priorización de acciones, el cual nos permitió visualizar el nivel de impacto esperado frente a su viabilidad de implementación. Para esta evaluación, se utilizó una escala tipo Likert.

Impacto: Se refiere al grado en que una acción puede contribuir positivamente al logro de los objetivos organizacionales, especialmente en áreas como el clima laboral, la satisfacción de los empleados, la retención del talento y la productividad.

- 1 = Muy bajo impacto
- 2 = Bajo impacto
- 3 = Impacto moderado
- 4 = Alto impacto
- 5 = Muy alto impacto

Viabilidad: Hace referencia al nivel de facilidad con el que una acción puede ser implementada, considerando los recursos disponibles, los tiempos requeridos, la complejidad operativa y las posibles resistencias internas.

- 1 = Muy difícil de implementar
- 2 = Difícil de implementar
- 3 = Moderadamente viable
- 4 = Viable
- 5 = Muy fácil de implementar

6.4.6 Tabla de Priorización de Acciones:

Acción	Impacto (1-5)	Viabilidad (1-5)	Prioridad sugerida
Espacio para trámites personales	3	5	Alta viabilidad / Impacto moderado
Analizar carga de trabajo vs. horas	4	4	Alta viabilidad / Alto impacto
Teletrabajo / Flexibilidad horaria	5	3	Planificar - Alto impacto
Valoración de cargos y equidad interna	5	3	Planificar - Alto impacto
Política de remuneraciones HAY	5	2	Difícil / Alto impacto

Retribución variable	3	3	Moderado impacto / viabilidad media
Actualización de beneficios	4	5	Alta viabilidad / Alto impacto
Plan de comunicación de beneficios	3	5	Alta viabilidad / Impacto moderado
Evaluación de percepción de beneficios	3	3	Moderado impacto / viabilidad media
Evaluaciones de desempeño con feedback	5	3	Planificar - Alto impacto
Comunicación abierta y desarrollo profesional	5	3	Planificar - Alto impacto
Capacitación a líderes en feedback	4	5	Alta viabilidad / Alto impacto

6.4.7 Limitaciones

En el desarrollo del presente documento, es preciso detallar las limitaciones que se encontraron durante su elaboración:

- Limitaciones en la metodología de recopilación de datos en cuanto a la muestra: si bien la muestra recoge la percepción de empleados actuales, no se pudo conocer la percepción de los candidatos que se encuentran en el mercado laboral que hayan vivenciado el proceso de selección por parte de BILPA S.A, dato que sería muy enriquecedor tener, ya que el estudio que se presenta en el trabajo tiene por objetivo rediseñar la propuesta de valor para fidelizar el talento actual y futuro.
- Bibliografía utilizada: el alcance de bibliografía así como artículos académicos a través de diferentes motores de búsqueda como por ejemplo: scholar, ebsco, biblioteca de ORT, entre otros, tanto en idioma inglés como español, presentaban contenido en gran medida reiterativos.
- Subjetividad de los encuestados: la encuesta aplicada a la hora de ser respondida, puede contener tintes subjetivos ya que se basa en la percepción de los empleados, por lo tanto, esto podría introducir sesgos para el futuro análisis.
- Falta de información explícita de la competencia: no se cuenta con información exacta de los componentes de la PVE que brindan empresas competidoras de BILPA S.A.

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES.

El presente trabajo, se enfocó en realizar una Planificación Estratégica en Recursos Humanos para BILPA S.A., con la finalidad de mejorar la propuesta de valor para aumentar la retención de talentos. Es así que, el principal objetivo fue elaborar un plan estratégico tendiente a re-diseñar una propuesta de valor para los empleados de BILPA S.A, tomando como base los intereses y necesidades de los empleados con una antigüedad menor o igual a tres años, dado que este segmento poblacional coincide con el talento que desea atraer y fidelizar en el futuro la compañía.

Para poder lograrlo, es que se establecieron tres objetivos específicos, i) identificar cuáles son los elementos más valorados de la propuesta de valor actual, ii) identificar los aspectos menos valorados de la propuesta de valor actual y iii) investigar los aspectos más apreciados por los colaboradores de 35 años o menos dentro de la propuesta de valor, alineados con 12 acciones específicas a ser implementadas por BILPA S.A.

En tanto, para generar el desarrollo del presente trabajo, se proporcionó un marco de trabajo detallado para abordar los desafíos de BILPA S.A en términos de gestión de Recursos Humanos, más específicamente en lo que refiere a la retención de talentos, por lo tanto, se incluyó un análisis pormenorizado de la estructura organizacional, la cultura, servicios que se ofrecen, clientes, estructura del equipo de Gestión Humana así como también de las prácticas que se llevan adelante. A su vez, se presentó un diagnóstico de situación actual para lo que se utilizó como herramienta el análisis FODA.

Además, en la elaboración se propusieron políticas y planes en áreas que se consideran claves como seguridad y salud ocupacional, desarrollo de roles, formación personalizada, evaluación de desempeño, marca empleadora, relaciones laborales, clima laboral y beneficios. Estos planes y políticas están alineados con los objetivos estratégicos de BILPA S.A y buscaron mejorar la propuesta de valor para los empleados, objetivo que se encamina a cumplir en tanto la empresa pueda poner en práctica la planificación estratégica propuesta. Específicamente, la implementación efectiva de las políticas y planes propuestos deberá enfocarse en fortalecer los aspectos más valorados por los empleados, los que fueron arrojados como resultados de la encuesta semi estructurada que se realizó, estos aspectos son oportunidades de carrera y desarrollo así como el proceso de onboarding ya que estos elementos fueron los que obtuvieron promedios más altos y se entiende que son

fundamentales para mejorar la propuesta de valor para los empleados, asegurando una mayor satisfacción y retención

Por lo tanto, se entiende que el presente trabajo, establece una ruta clara para que BILPA S.A logre los objetivos estratégicos propuestos en lo que concierne a Recursos Humanos y la fidelización de sus colaboradores actuales y futuros. Sin embargo, el cumplimiento de estos objetivos va a depender de su implementación, así como también del seguimiento y la evaluación continua de los resultados que se vayan obteniendo. Es así que desde esta perspectiva, este documento genera las bases para poder implementar acciones que llevarían a la fidelización del talento en BILPA S.A.

Finalmente se concluye que la presente planificación estratégica, proporciona una propuesta sólida y detallada para abordar los desafíos en materia de Recursos Humanos que hoy tiene BILPA S.A por delante y permite sentar las bases para el logro de estos objetivos.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Arasami, C., Krishna, A. (2019). Linking the employee value proposition (EVP). To employee behavioural outcomes. *Industrial and commercial training*. pp. 387/395. Vol. 51. Nro 7/8.
- BILPA: <https://www.bilpa.com.uy/somos-bilpa/>. Recuperado el día: 8 de septiembre de 2024.
- Carazo, A. (2018). La Propuesta de Valor al Empleado adquiere plena carta de naturaleza. *Capital Humano*.
- Candra Susanto, P., Kamsariaty, K., Murdiono, J., Nuraeni, N., Pratiwi Perwitasari., E (2024). Strategies to Prevent Employee Turnover: Implementation Program Employee Engagement & Employee Retention. *Dinasti International Journal of Management Science*.
- Deloitte University Press (2017). Reescribiendo las reglas para la era digital Tendencias Globales en Capital Humano. pp 51-62
- Jiménez, A; Avilés, Y. (s.f). El reto de construir una propuesta de valor al empleado en el nuevo entorno empresarial. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*. pp. 16 - 22
- Fernández González, C. (2023). ¿Qué es la Propuesta de valor al empleado?. *Capital Humano*. Smarteca. Ed. CISS.
- Freeney, Y., Tiernan, J. (2006). Employee Engagement: An Overview of the Literature on the Proposed Antithesis to Burnout. *UCD School of Psychology, University College Dublin, Ireland*. Volume 27, Nos. 3-4, pp. 130-141.
- Gavilán, D., Avelló, M., Fernández Lores, S. (2013). Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *Employer Branding: Employer Brand Experience and Its Effect on Affective Commitment*. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*. N° 7 Vol 7.
- Maignan, I; Colorado, F; Hult, T. (1999). Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 27, No. 4, p. 455-469
- Robbins, S., Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. 13ed.

- Ronda, L., Abril, C. (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*. pp., 573–596
- Ulrich, D., Bockbank, W. (2005). *La Propuesta de Valor de Recursos Humanos*. Harvard Business School.

ANEXOS

Anexo I - Antigüedad promedio por cargo.

NOMBRE DEL CARGO	ANTIGÜEDAD PROMEDIO
AGENTE DE SERVICE	8
APRENDIZ	2
ASISTENTE DE SERVICE	2
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	9
AYUDANTE	1
AYUDANTE DE LOGÍSTICA	3
CADETE	8
CHOFER	12
COORDINADOR DE RRHH	3
COORDINADORA DE LA GESTIÓN COMERCIAL	3
DIBUJANTE	15
DIRECTOR	31
DIRECTOR-GERENTE GENERAL	31
ENCARGADA DE ADM.DE PERSONAL	12
ENCARGADA DE ADMINISTRACION	21
ENCARGADO DE OBRA	17
ENCARGADO DE SERVICIOS MECANICOS	19
GERENTE DE OBRAS E INGENIERÍA	28
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	17
GERENTE DE VENTAS	29
GERENTE LOGÍSTICA	13
GERENTE SERVICE A ESTACIONES	19
GESTOR COMPRAS EXTERIOR	4
GESTOR COMPRAS PLAZA	5
GESTOR DE COBRANZAS	20
GESTOR DE COMPRAS EXTERIOR	11
GESTOR DE PEDIDOS	9
GESTOR DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	16
GESTOR IMPORTACIONES	8
INGENIERO DE PROYECTOS	6
JEFE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	3
JEFE DE SERVICIO EESS	16
JEFE OFICINA DE PROYECTOS	20
LIMPIADORA	3
OPERARIO	6
OPERARIO DE SERVICE	5
RESPONSABLE CERTIFICACIÓN DE INSTALACIONES	3
RESPONSABLE COMPRAS EXTERIOR	18
RESPONSABLE DE CALIDAD	20
RESPONSABLE DE MANTENIMIENTO	12
RESPONSABLE OPERACIONES	15
SUPERV.COND.FLUIDOS	33
SUPERVISOR DE MONTAJES	20
SUPERVISOR DE OBRAS	14
SUPERVISOR OBRAS COMPLEMENTARIAS	19
TÉCNICO EN SERVICIOS	18
TÉCNICO PREVENCIÓNISTA	4
TELEFONISTA RECEPCIONISTA	10
VENDEDOR	19
PROMEDIO TOTAL DE ANTIGÜEDAD	13

Anexo II - Cuestionario semi estructurado:

¿Cuánto hace que trabajas en BILPA S.A?

- Menos de 1 año
- Entre 1 año y 2 años
- Más de 2 años

¿Cuál es tu rango de edad?

- De 18 a 26
- De 27 a 35
- De 36 a 44
- Más de 45

¿Con qué identidad de género te identificas?

- Femenino
- Masculino
- No me identifico con las opciones anteriores

¿Cuál es el nivel educativo más alto que has completado?

- Primaria
- Ciclo básico
- Bachillerato
- Terciaria
- Universitario
- Posgrado

¿En qué sector te desempeñas actualmente?

- Administración
- Calidad
- Comercial (Mvdeo - Tacuarembó)
- Gestión de la información
- Gestión Humana
- Ingeniería y obras
- Logística (Operaciones - Compras)
- SySO
- Servicio a estaciones
- Talleres (Cintas, Mangueras, Óleo hidráulica y Tacuarembó)

Para cada una de las siguientes categorías mencione en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las afirmaciones:

A) Capacitación y desarrollo.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Hay oportunidades de crecimiento profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi organización está comprometida con mi desarrollo profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi organización ofrece formación relacionada con el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tengo oportunidades de aplicar mi talento y experiencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B) Comunicación interna.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
En esta empresa se dialoga de forma abierta y sencilla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi jefe me comunica frecuentemente lo que ocurre en la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las áreas de la empresa se comunican bien entre sí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tengo medios para expresar dudas o inquietudes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C) Retribución salarial.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Existe claridad sobre los criterios utilizados para los aumentos salariales y promociones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi salario refleja adecuadamente mi nivel de experiencia, responsabilidades y desempeño.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero que mi salario es competitivo en comparación con el mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D) Beneficios.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Los beneficios actuales están alineados con mis necesidades y expectativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa ofrece beneficios competitivos en comparación con otras organizaciones del sector.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero que los beneficios actuales contribuyen a mejorar mi calidad de vida y bienestar laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E) Equilibrio entre vida y trabajo.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
La empresa promueve un balance saludable entre el trabajo y la vida personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La carga horaria asignada es adecuada en relación con mis responsabilidades laborales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F) Liderazgo de jefaturas.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Mi jefe proporciona una dirección clara sobre los objetivos y responsabilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi jefe fomenta un ambiente de trabajo positivo y motivador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi jefe proporciona retroalimentación sobre mi desempeño .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi jefe me brinda apoyo cuando me enfrento a desafíos laborales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

G) Objetivos y retroalimentación.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	--------------------------------	------------	----------------

Los objetivos planteados son claros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los objetivos establecidos se relacionan con mi rol.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me siento motivado/a para trabajar en función de los objetivos establecidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recibo retroalimentación sobre mi contribución al cumplimiento de los objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se brindan herramientas o recursos adecuados para alcanzar los objetivos planteados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

H) Onboarding.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
El proceso de capacitación inicial fue relevante y útil para mi desempeño en el puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se me presentó a las personas clave con las que interactuaría en mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conté con el apoyo de mis compañeros durante mi adaptación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En general, considero que el proceso de onboarding me ayudó a adaptarme rápidamente a la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Cuáles fueron los principales factores que influyeron en tu decisión de unirme a la empresa? (Selecciona hasta 2 opciones).

- a) Salario
- b) Beneficios adicionales
- c) Reputación y estabilidad de la empresa
- d) Desafíos del rol y aprendizaje continuo
- e) Recomendación de un amigo o conocido
- f) Ubicación y facilidad de acceso
- g) Compromiso de la empresa con la sostenibilidad y la responsabilidad social

¿Cuáles son los principales factores que influyen en tu decisión de continuar en la empresa a largo plazo? (Selecciona hasta 2 opciones).

- a) Salario
- b) Beneficios adicionales
- c) Reputación y estabilidad de la empresa
- d) Desafíos del rol y aprendizaje continuo
- e) Reconocimiento y valoración de tu trabajo

- f) Compromiso de la empresa con la sostenibilidad y la responsabilidad social
- Oportunidades de desarrollo (ascensos y crecimiento)
- Clima laboral y relación con tus compañeros

En tu opinión, ¿Qué podría mejorar la empresa para atraer a las nuevas generaciones de trabajadores?

Según tu experiencia, ¿Qué aspectos crees que las nuevas generaciones valorarán más de BILPA?

¿Qué tan probable es que nos recomiendes a un amigo o compañero? (1 = Muy poco probable, 10 = Totalmente probable)

