

**Universidad ORT Uruguay**

**Facultad de Administración y Ciencias Sociales**

**Planificación estratégica de Recursos Humanos en el sector aeroportuario, en el marco de un cambio cultural hacia la innovación.**

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

Lic. Estefanía Cardozo – N° 213817  
Cra. A. Cecilia Fontán – N° 209398

Tutor: Lic. Sebastián Márquez

2018

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, Cecilia Fontán, y Estefanía Cardozo declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos la Memoria Final para la Maestría de Dirección en RR.HH..
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



Estefanía Cardozo



Andrea Cecilia Fontán

4 de Junio de 2018

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a todas las personas que han contribuido a la construcción de este trabajo final de Maestría, quienes no solo nos acompañaron y apoyaron en esta etapa final, sino que también han hecho posible nuestro proceso de formación durante los últimos dos años: familia, amigos, pareja, compañeros de estudio y trabajo.

Gracias especiales a nuestros compañeros de ruta, Alfonso y Federico, quienes nos han sabido acompañar y entender durante este recorrido, compartiendo momentos de dudas e incertidumbre, tolerando los tiempos acotados para la vida familiar, comprendiendo nuestra dedicación al Máster y alentándonos siempre a seguir adelante.

Destacamos y agradecemos especialmente el apoyo del Grupo Corporación América y la generosidad con que tanto sus autoridades -Diego Arrosa, Fernando Sansone, Juan Lescarbourá y Bruno Guella- como el resto del personal, han compartido con nosotras la información necesaria para la construcción de este trabajo, realizando una investigación a la interna de la Compañía y proponiendo con total libertad nuevos aportes a la gestión del capital humano.

Agradecemos también el apoyo de nuestro tutor de tesis, Sebastián Márquez, quien colaboró durante este proceso aportando su mirada crítica constructiva, compartiendo conocimientos y herramientas en todo momento.

Queremos destacar también la disposición y apoyo brindado por Ximena Fernández, así como también el apoyo, dedicación y compromiso del cuerpo docente de Universidad ORT que nos permitió enriquecernos durante este tiempo con sus conocimientos, experiencias y aportes, desafiándonos cada día a ser mejores profesionales en gestión humana.

## ABSTRACT

El propósito de este trabajo es el diseño de la Planificación estratégica del área de Recursos Humanos (RR.HH.) del Grupo Corporación América Uruguay, concesionario de los Aeropuertos de Carrasco y Punta del Este, y la Terminal de Cargas, en el marco de un proceso de cambio cultural con foco en la innovación.

El aporte del presente trabajo es sistematizar la gestión de RR.HH. con el fin de contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la Compañía.

A fin de alcanzar este propósito, se plantean cinco etapas de trabajo: en una primera instancia se desarrolla el marco teórico donde se profundiza en los conceptos que serán pilares del trabajo a realizar. A continuación, se realiza el diagnóstico de la organización, el área de RR.HH. y sus principales procesos. Seguidamente se implementa una investigación que mide el perfil de innovación de la Compañía. Luego, con el *input* de estas tres etapas previas, se elabora el plan estratégico de RR.HH.. Finalmente se diseñan un Cuadro de Mando Integral (CMI) y un cronograma de implementación del plan.

En función del diagnóstico e investigación realizados, se detectan áreas de mejora a efectos de lograr los objetivos de alcanzar altos estándares en calidad de servicios y excelencia operacional, brindando una experiencia memorable a los usuarios de los Aeropuertos y un servicio con los máximos niveles de seguridad y eficiencia en el negocio de carga, agregando valor a sus procesos y/o servicios mediante la innovación y mejora continua.

La planificación estratégica se diseña recogiendo estas áreas de mejora identificadas, fortaleciendo el rol de RR.HH. como socio estratégico y posicionándose como agente de cambio.

Por último, el CMI se realiza con el propósito de clarificar el aporte de RR.HH. al negocio y monitorear la implementación del plan a fin de buscar en forma permanente la mejora continua.

## **PALABRAS CLAVE**

Planificación estratégica – Recursos Humanos – Gestión Aeroportuaria – Clima de innovación

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| ABSTRACT .....  | 4  |
| PALABRAS CLAVE.....   | 5  |
| CAPÍTULO 1 - INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS .....                    | 8  |
| 1.1 EVOLUCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....  | 8  |
| 1.2 EL ROL DE RECURSOS HUMANOS .....  | 10 |
| 1.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....  | 12 |
| 1.3.1 <i>Ventajas</i> .....   | 12 |
| 1.3.2 <i>Evolución</i> .....  | 13 |
| 1.3.3 <i>Etapas</i> .....   | 13 |
| 1.4 MAPA ESTRATÉGICO .....  | 14 |
| 1.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI): VENTAJAS Y FACTORES CRÍTICOS.....                           | 16 |
| 1.6 EL CMI DE RECURSOS HUMANOS: TRADUCIENDO LA ESTRATEGIA EN ACCIÓN .....                       | 17 |
| 1.7 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....   | 18 |
| 1.7.1 <i>Modelos de diagnóstico organizacional</i> .....  | 18 |
| 1.7.2 <i>Modelo de Mintzberg y la “estructura en cinco”</i> .....                               | 19 |
| 1.7.3 <i>Diagnóstico de la cultura organizacional</i> .....                                     | 21 |
| 1.7.4 <i>Diagnóstico del clima organizacional</i> .....   | 23 |
| 1.7.5 <i>Diagnóstico de Procesos</i> .....  | 24 |
| 1.7.6 <i>Procesos de Recursos Humanos</i> .....   | 25 |
| 1.7.7 <i>La matriz FODA</i> .....   | 27 |
| 1.8 MARCO CONCEPTUAL GUÍA DE ESTE TRABAJO.....  | 28 |
| CAPÍTULO 2 - PRESENTACIÓN DEL GRUPO CORPORACIÓN AMÉRICA.....                                    | 30 |
| 2.1 FUNDACIÓN E HISTORIA EN URUGUAY .....   | 30 |
| 2.2 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y APROXIMACIÓN A LA CULTURA.....                                    | 30 |
| 2.3 ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE.....   | 32 |
| 2.4 ESTRUCTURA.....   | 32 |
| 2.5 ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA COMPAÑÍA.....   | 33 |
| 2.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....   | 35 |
| 2.7 CONTEXTO .....  | 35 |
| 2.8 MATRIZ FODA.....  | 36 |
| CAPÍTULO 3 - PRESENTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN .....                          | 37 |
| 3.1 INVENTARIO DE PUESTOS DE TRABAJO .....  | 37 |
| 3.2 CARACTERÍSTICAS DEL CAPITAL HUMANO .....  | 43 |
| 3.3 DEPARTAMENTO DE RR.HH. Y SU ESTRUCTURA .....  | 49 |
| 3.3.1 <i>Responsabilidades</i> .....  | 50 |
| 3.3.2 <i>Estructura</i> .....   | 50 |
| 3.3.3 <i>Principales políticas, prácticas y procesos</i> .....                                  | 51 |
| 3.3.3.1 <i>Introducción</i> .....   | 51 |
| 3.3.3.2 <i>Diagnóstico de procesos y prácticas actuales del área de Gestión Humana</i> .....    | 52 |
| 3.3.3 <i>Matriz FODA de RR.HH.</i> .....  | 71 |
| CAPÍTULO 4 – DIAGNÓSTICO DEL PERFIL DE INNOVACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....                      | 72 |
| 4.1 MARCO TEÓRICO .....   | 72 |
| 4.1.1 <i>Características del medio organizacional en el que es posible la innovación</i> .....  | 72 |
| 4.1.2 <i>Cualidades de las empresas innovadoras</i> .....                                       | 74 |
| 4.1.3 <i>Capacidades de los líderes para hacer posible el desarrollo de la innovación</i> ..... | 77 |
| 4.2 MEDICIÓN DEL CLIMA DE INNOVACIÓN .....  | 78 |
| 4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....  | 79 |

|   |  |     |
|---|--|-----|
| 4.4   | TRABAJO DE CAMPO.....  | 79  |
| 4.5   | TÉCNICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN .....  | 80  |
| 4.6   | RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....   | 81  |
| 4.6.1   | <i>Resultados globales</i> .....   | 82  |
| 4.6.2   | <i>Resultados por empresa</i> .....  | 90  |
| CAPÍTULO 5 – PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS ..... |  | 93  |
| 5.1   | OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS .....  | 93  |
| 5.2   | PLAN DE ACCIÓN.....  | 97  |
| 5.2.1   | <i>Participar activamente en la definición de planes estratégicos de la empresa</i> .....  | 97  |
| 5.2.2   | <i>Impulsar el desarrollo de una cultura innovadora, fomentando el comportamiento intraemprendedor, la autonomía y creatividad</i> .....                         | 97  |
| 5.2.3   | <i>Promover el diseño de una estructura organizacional que potencie la adaptación al cambio</i> .....  | 101 |
| 5.2.4   | <i>Revisar y rediseñar los procesos de RR.HH. con el fin de ser un abanderado de la innovación</i> .....   | 102 |
| 5.2.4.1   | Proveer a las diferentes áreas de la Compañía del talento necesario para alcanzar sus objetivos .....  | 103 |
| 5.2.4.2   | Promover la adecuada sociabilización e integración a la organización de las personas que se incorporan a la misma .....  | 104 |
| 5.2.4.3   | Potenciar un buen clima laboral y compromiso con la organización .....   | 105 |
| 5.2.4.4   | Gestionar el desarrollo impulsando el alto desempeño y las oportunidades de crecimiento de los colaboradores .....   | 110 |
| 5.2.4.5   | Asesorar a la Dirección en materia de compensación, bienestar y salud y seguridad de las personas .....  | 114 |
| 5.2.4.6   | Sustentar las relaciones con el empleado en un clima de respeto y tolerancia enmarcado tanto en la normativa legal como en los acuerdos internos alcanzados..... | 115 |
| 5.2.5   | <i>Monitorear y dar seguimiento a las prácticas implementadas</i> .....  | 116 |
| 5.3   | CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN .....   | 124 |
| BIBLIOGRAFÍA.....                                       |  | 129 |
| ANEXOS.....   |  | 132 |
| 1.  | ENTREVISTAS PARA ENTENDER EL NEGOCIO Y CONOCER LA PROYECCIÓN A FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN .....   | 133 |
| 2.  | CUESTIONARIO DE PERFIL DE INNOVACIÓN.....  | 137 |
| 3.  | DOCUMENTO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL.....  | 139 |
| 4.  | FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS .....   | 140 |
| 5.  | FORMULARIO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN, CLIMA & COMPROMISO (ED. 2018).....   | 143 |
| 6.  | PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN HUMANA .....  | 156 |
| 7.  | PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA DE LÍDERES .....   | 178 |

## **CAPÍTULO 1 - INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

En el presente capítulo se abordarán los principales temas de interés que constituyen el fundamento teórico para el desarrollo de este trabajo.

Se analizará la evolución del área de Recursos Humanos (RR.HH.) y su rol dentro de la organización, para luego abordar la temática de planificación estratégica, sus principales ventajas, la evolución del concepto y las principales etapas en empresas corporativas.

Posteriormente se profundizará en el concepto de mapa estratégico y cuadro de mando integral (CMI), con foco en el CMI de RR.HH..

Por último, se ahondará en el diagnóstico organizacional de modo de tomar conocimiento sobre el estatus de la organización y en particular el área de RR.HH.. A fin de complementar el concepto de diagnóstico, se introducirá el análisis de la matriz FODA como herramienta.

### **1.1 Evolución de Recursos Humanos**

El área de Recursos Humanos desde sus inicios hasta la actualidad ha tenido significativos cambios tanto en su concepción como en su aplicación, desde una función administrativa hacia una función estratégica.

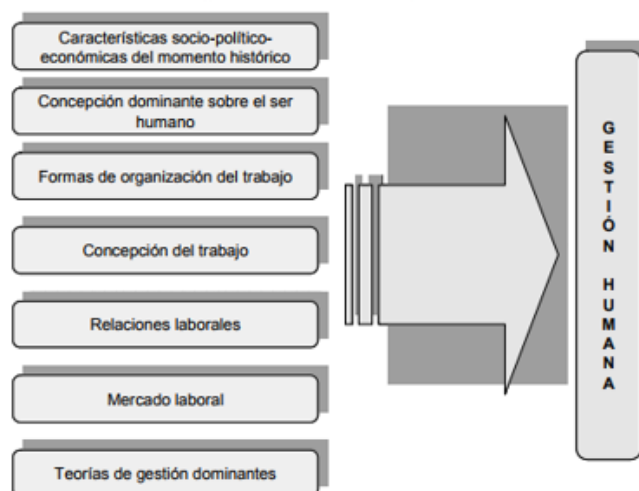
Es necesario una visión en profundidad de la evolución que ha experimentado el área de Recursos Humanos para comprender mejor los logros y avances de la disciplina y las limitaciones que aún existen e impactan en la realidad de las empresas y del *management* actual.

Existen investigaciones que han profundizado en la evolución del área. Calderón, Álvarez, y Naranjo (2006, p. 228) conciben la evolución de la gestión humana como un fenómeno complejo por varios motivos:

En la concepción del *management* la visión de la gestión humana se puede considerar reduccionista pues se ha centrado fundamentalmente en las prácticas y sus efectos sobre los resultados de la organización y sobre los diversos actores sociales que en ella intervienen; sin embargo, al hacer una revisión de la evolución de este campo del conocimiento se observa su complejidad tanto por la cantidad de interrelaciones que se generan como por los aspectos que se deben considerar.

Este grupo de investigadores plantea al menos siete factores a considerar, que confluyen e inciden en la concepción, filosofía y prácticas de gestión humana. A efectos de ampliarlos, se puede observar la figura a continuación.

**Figura 1:** Factores que intervienen en la gestión humana



**Fuente:** Tomado de *Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación*. Calderón et al. (2006, p. 229).

La gestión humana es sensible a las influencias del entorno y sus condiciones sociales, políticas y económicas, por lo que considerarla en forma aislada sería un error u omisión por parte de los profesionales que la ejercen.

Los inicios de esta disciplina están dados en Estados Unidos durante la mitad del siglo XIX, en tiempos de la consolidación del capitalismo y su sistema de producción industrial. En ese momento histórico el trabajo era considerado como generador de valor y el trabajador industrial era su mano de obra, a quienes se contrataba y controlaba. Bajo el concepto de Administración científica surgen las primeras prácticas que separan el trabajo y el trabajador, dividiendo al trabajador que piensa (diseña) del trabajador que luego ejecuta (elabora lo diseñado), en este contexto no tiene lugar la autonomía ni la capacidad intelectual de las grandes masas de trabajadores. Se crean así los primeros Departamentos de Personal.

Más adelante, luego de la crisis de 1929, se reconocen los conflictos de clase y el Estado inicia la regulación dando paso a las relaciones laborales en forma tripartita (Trabajadores, Patrono y Estado). A nivel de gestión se visualizan las primeras e incipientes prácticas que atienden las condiciones que afectan la capacidad humana en el trabajo: la motivación, lealtad y satisfacción, fuentes generadoras de productividad (Calderón et al, 2006, p. 234)

Desde 1960 en adelante tiene lugar el desarrollo tecnológico explosivo que genera el fortalecimiento de la tecnología de información y comunicación, la interdependencia entre países, el libre mercado y con ello comienzan a percibirse efectos de la globalización y a generarse cambios en el sistema productivo. En Japón tiene lugar un nuevo modelo de organización del trabajo, el Toyotismo, que incorpora las habilidades y conocimientos del trabajador. Así comienzan a visualizarse prácticas que reconocen al trabajador como un trabajador intelectual o del conocimiento. (Calderón et al, 2006, p. 235).

Actualmente se está transitando la transformación hacia el trabajador de la experiencia. Siguiendo a Pine y Gilmore (2000, p. 97) "reconocer las experiencias como una ofrenda económica diferente es la clave del crecimiento económico futuro (...) Esta nueva economía exige asimismo nuevos modelos de trabajo", en estos nuevos modelos las emociones de los clientes y los trabajadores están puestas en juego y exigen a Recursos Humanos una comprensión y abordaje diferente y complejo.

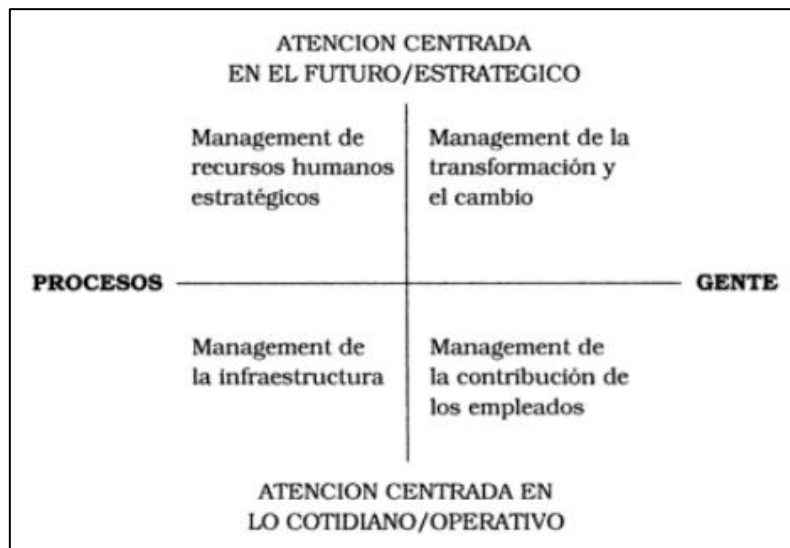
## 1.2 El rol de Recursos Humanos

Tal como plantea Ulrich (2006, p. 54) en el libro "Recursos Humanos Champions":

Para crear valor y obtener resultados, los profesionales de RR.HH. deben comenzar centrándose, no en las actividades o el trabajo de RR.HH., sino en la definición de los aportes que puede realizar ese trabajo. Los aportes garantizan los resultados del trabajo de RR.HH..

El autor plantea cuatro roles claves que los profesionales de RR.HH. deben cumplir, que se detallan en la figura siguiente:

**Figura 2:** Roles de RR.HH. en la construcción de una organización competitiva.



**Fuente:** Tomado de *Recursos Humanos Champions* Ulrich, (2006, p. 55)

En base a este planteo, los profesionales de RR.HH. deben ser tanto estratégicos (visión de futuro) como operativos (visión de corto plazo), y a su vez deben conocer y dominar los procesos (herramientas y sistemas) y gestionar gente. Así quedan definidos los cuatro roles claves de RR.HH.:

1. Administrador de recursos estratégicos
2. Administrador de la infraestructura
3. Administrador de la contribución de los empleados
4. Administrador de la transformación y el cambio

Estos roles definen las actividades claves que deben realizar los profesionales que forman parte del área, las cuales se pueden sintetizar en la siguiente tabla.

**Tabla 1:** Definición de roles de RR.HH.

| <b>Rol</b>  | <b>Aporte/Resultado</b>                               | <b>Metáfora</b>   | <b>Actividad</b>   |
|---|---|---|--|
| Administrador de RR.HH. estratégicos              | Ejecutar estrategia                                   | Socio estratégico   | Alinear las estrategias de RR.HH. con las de negocios:<br>“Diagnóstico organizativo”     |
| Administrador de la infraestructura de la firma   | Construir una infraestructura eficiente               | Experto administrativo  | Reingeniería de procedimientos de la organización:<br>“Servicios compartidos”            |
| Administrador de la contribución de los empleados | Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad | Adalid de los empleados<br>(encontrar equilibrio entre las demandas y los recursos) | Escuchar y responder a los empleados: “Aportar recursos a los empleados”                 |
| Administrador de la transformación y el cambio    | Crear una organización renovada                       | Agente de cambio  | Administrar la transformación y el cambio: “Asegurar que exista la capacidad de cambiar” |

**Fuente:** Tomado de *Recursos Humanos Champions*, Ulrich (2006, p. 56).

Desde la perspectiva de socio estratégico, RR.HH. es capaz de trabajar en el diagnóstico de la organización identificando las prácticas de RR.HH. que hacen que las estrategias del negocio se concreten en sintonía con las estrategias de la empresa. Para esto, el autor considera que, los profesionales de RR.HH. deben participar en la definición de la estrategia, hacer preguntas para traducir la misma en acción y diseñar prácticas alineadas a ella.

No obstante, todos los profesionales del área deben tener presente no solo el rol como socio estratégico sino los cuatro roles. Ulrich plantea que muchos de ellos han identificado este como el único rol, equivocadamente.

A efectos del presente trabajo, se cree relevante considerar los cuatro roles, pero hacer énfasis en el anterior, y también en el rol como Agente de cambio.

En este sentido, muchas empresas reconocen la necesidad de cambiar, pero muy pocas logran efectivamente hacerlo. El autor plantea que el profesional de RR.HH. desde su rol como agente de

cambio “debe transformar su deseo en capacidad reconociendo los obstáculos que enfrenta el cambio para llegar a buen fin, y creando planes para enfrentar esos obstáculos” (p. 260).

Como parte del plan para que las empresas respondan a sus nuevos objetivos y cambien rápidamente, RR.HH. debe considerar una serie de pasos que Ulrich describe de la siguiente manera:

- a. Identificar factores clave del éxito para crear la capacidad de cambio
- b. Tener en cuenta en qué medida se tiene el control sobre esos factores
- c. Identificar acciones de mejora respecto a cada factor
- d. Hacer seguimiento de los factores clave como un proceso iterativo, no un hecho esporádico

### **1.3 Planificación estratégica**

#### **1.3.1 Ventajas**

Siguiendo a Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, (2008, p. 26) en su texto *Gestión de Recursos Humanos*, “la planificación estratégica de RR.HH. es el proceso de formulación de estrategias de RR.HH. y de planificación de programas o tácticas para implementarlas”. Cuando se hace correctamente esta planificación permite obtener ventajas significativas:

- Fomenta el comportamiento proactivo ante el reactivo.

Ser proactivo implica una mirada hacia adelante, saber a dónde quiere llegar la empresa y cómo utilizar a sus RR.HH. para llegar hasta ahí. Ser reactivo implica responder a los problemas en la medida que surgen y correr el riesgo de perder de vista la mirada de futuro y la dirección de largo plazo.

- Comunicación explícita de los objetivos de la empresa

Planificar estratégicamente ayuda a la empresa a desarrollar un conjunto centrado de objetivos estratégicos sobre la base de sus talentos y su know-how, y explicitarlo a todos sus integrantes.

- Estimulación del pensamiento crítico y de la evolución continuada de supuestos

La planificación estratégica puede estimular el pensamiento crítico y las nuevas iniciativas solo si realmente se hace como un proceso flexible, no rígido, donde exista lugar para discutir temas estratégicos en forma continuada y modificar programas de forma periódica.

- Identificación de diferencias entre situación actual y situación futura

Planificar estratégicamente facilita a la empresa el pensar “donde estamos” y “donde queremos estar”, y actuar en consecuencia.

- Fomento de la participación de los directivos de línea

Una planificación estratégica de RR.HH. eficaz es aquella que es aceptada por los directivos de línea. Si la misma fue elaborada por la Dirección General y la Dirección de RR.HH. sin la participación de otros niveles, las prácticas propuestas tenderán al fracaso. En cambio, cuando se elabora en forma conjunta permite:

- Identificación de las oportunidades y las limitaciones de los RR.HH.: Cuando la definición de la estrategia empresarial y la de RR.HH. se hacen en conjunto es posible identificar problemas y oportunidades potenciales en relación con las personas que se espera que implanten la estrategia empresarial.
- Creación de vínculos comunes: Existen estudios que muestran que, a largo plazo, las organizaciones que tienen un fuerte sentido de “quienes somos” son las que superan a las que no lo tienen. Por eso la construcción y planificación de la estrategia empresarial y de la estrategia de RR.HH. en conjunto, es capaz de reforzar, fortalecer y reconducir la cultura organizacional fomentando valores como la orientación al cliente, la innovación, el crecimiento rápido, la cooperación, etc.

### **1.3.2 Evolución**

De acuerdo a Porter (2011, p. 101), las empresas históricamente enfocaron sus esfuerzos en la eficacia operacional apostando a ésta como fuente de diferencias en la rentabilidad entre empresas competidoras, porque vincula costo de producción y niveles de diferenciación de productos.

La eficacia operacional (EO) significa realizar las mismas actividades mejor que los rivales. Aunque la eficacia operacional incluye la eficiencia, no está limitada a ella. Se refiere a un número variado de prácticas que permiten a una empresa hacer mejor uso de sus insumos, disminuyendo, por ejemplo, los defectos de los productos o desarrollando mejores productos con mayor rapidez.

El desarrollo de la EO hace posible una rentabilidad superior, pero no es suficiente dado que las mejores prácticas (mejoras tecnológicas, técnicas de gestión, nuevas metodologías de procesos, etc.) pueden diseminarse entre los competidores con relativa facilidad, provocando que sea realmente un reto mantenerse en una buena posición frente a los rivales, por un largo período, sobre la base de EO como estrategia.

Las empresas se vuelven más similares entre sí al imitar mutuamente sus prácticas, y al tercerizar actividades que son realizadas en forma estándar por otros. Se genera así un contexto empresarial homogéneo donde diferenciarse es aún más complejo.

Tal como plantea el autor, “la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor.” (p. 103).

Estas diferencias deben ser sustentables en el tiempo, “Una compañía puede superar a sus rivales únicamente si puede marcar una diferencia que pueda conservar.” (p. 104).

Es por eso que las empresas arriban a la conclusión de que la fuente de ventaja competitiva radica mayoritariamente en el capital humano y no en la EO. Lo que contribuye al posicionamiento del área de Recursos Humanos como Socio Estratégico de la dirección del negocio.

### **1.3.3 Etapas**

Siguiendo a Ogliastri (2004), la planificación estratégica como proceso, es de mediano plazo, e implementarla adecuadamente puede insumir años.

Este proceso tiene características diferentes si se realiza para una única empresa o si se realiza para una empresa diversificada.

El caso que se analiza en el presente trabajo constituye una empresa diversificada, por tanto siguiendo al autor, quien cita a Lorange y Vancil, la planificación debe hacerse en tres niveles y siete etapas.

Niveles de la Planificación estratégica en empresas diversificadas:

- Corporación
- Negocios individuales
- Áreas funcionales

Etapas:

- a. Implica definir la filosofía general de la empresa: las relaciones con accionistas, empleados y clientes; los objetivos deseados del portafolio de inversiones, las políticas corporativas comunes, y el conjunto de normas, hábitos y prácticas, que moldean la cultura organizacional.
- b. Corresponde a la formulación estratégica propiamente dicha para la corporación. En esta fase se analizan los factores externos, los escenarios alternativos que se presentarán en el desarrollo de la empresa, los aspectos internos en la organización, la posición estratégica y las pautas de planificación, los imperativos estratégicos a que está abocada la corporación y los objetivos corporativos.
- c. Esta etapa tiene lugar en cada una de las unidades estratégicas de negocios (o empresas independientes), las cuales analizan sus propias condiciones estructurales peculiares, su misión o propósito esencial dentro de la corporación global, y su portafolio actual y futuro.
- d. Implica la formulación propiamente dicha de estrategia. Este análisis se puede realizar por medio de una comparación con sus competidores, la evaluación de su posición competitiva, la estrategia general y las acciones estratégicas del negocio.
- e. Consiste en la negociación, consolidación y compromiso de las áreas funcionales con las acciones estratégicas propuestas por las unidades de negocio.
- f. Es la consolidación final de las estrategias funcionales de cada negocio dentro de un planteamiento global de toda la corporación. Ello implica una evaluación preliminar de las acciones, un balance del portafolio total, un estudio de la disponibilidad de fondos para los planes
- g. Se profundiza en el establecimiento de programas estratégicos y a la determinación de la secuencia de acciones en los tres niveles establecidos: en cada negocio, en acuerdo con sus áreas funcionales, se evalúa y se aprueba finalmente a nivel corporativo. Finalmente se establecen presupuestos: un presupuesto operativo en cada empresa o unidad de negocio, la cual se realiza en interacción con las áreas funcionales (presupuesto funcional), y finalmente se evalúa el portafolio general, se negocia y se aprueba el presupuesto estratégico.

#### **1.4 Mapa Estratégico**

Seguendo a Norton y Kaplan (2005), los activos intangibles de una empresa son, a diferencia de los activos financieros y físicos, muy difíciles de copiar por los competidores; lo que los posiciona como una fuente principal de ventaja competitiva.

Estos activos muy difícilmente generan valor por sí mismos, sino que deben combinarse con otros activos tangibles. El valor financiero de los activos intangibles, por tanto, es imposible medirlo de forma

aislada, sino que su valor será derivado del contexto de su estrategia. La creación de valor depende de que los activos, tanto tangibles como intangibles, se gestionen de forma integrada y alineada a la estrategia del negocio.

La herramienta que permite mapear los activos tangibles e intangibles de una organización y medir en forma precisa y sistemática la alineación de estos activos intangibles (Capital Humano, de Información y Organizacional) a la estrategia de negocio es el Mapa Estratégico o *Balanced Scorecard*.

Tal como lo definen los autores, “el mapa estratégico provee un marco para vincular los activos intangibles a la creación de valor para el accionista mediante cuatro perspectivas interrelacionadas” (p. 4), que se detallan a continuación:

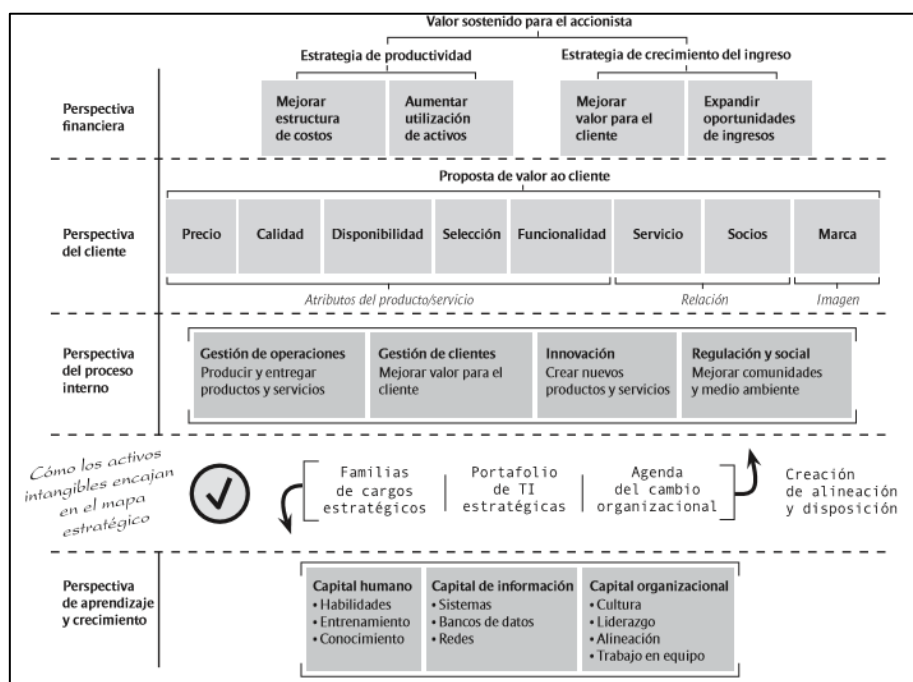
- Perspectiva financiera: describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales (ROI, valor para el accionista, rentabilidad, crecimiento de ingresos, menores costos por unidad, etc.)
- Perspectiva del cliente: define la proposición de valor que la organización pretende utilizar para generar ventas y lealtad entre los clientes. Esta proposición de valor moldea el contexto en el que los activos intangibles crean valor.
- Perspectiva de procesos internos: identifica los procesos clave que generan y entregan una propuesta de valor diferenciada al cliente.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: identifica los activos intangibles más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué trabajos (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué tipo de clima (el capital organizacional) se necesitan para sustentar los procesos internos de creación de valor. Estos activos intangibles deben estar integrados y alineados a los procesos internos críticos.

La dimensión de aprendizaje y crecimiento permite analizar tres categorías de activos intangibles esenciales para implementar cualquier estrategia:

- Capital humano: las destrezas, el talento y el conocimiento de los empleados de una empresa.
- Capital de información: las bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica de una empresa.
- Capital organizacional: la cultura de la empresa, su liderazgo, la alineación de su personal con los objetivos estratégicos y la habilidad de los empleados para compartir el conocimiento.

Tal como se observa en la siguiente figura, los activos intangibles influyen en el desempeño de la empresa al mejorar los procesos internos más importantes en la creación de valor para clientes y accionistas.

Figura 3: Mapa Estratégico



Fuente: Tomado de *Medir la disposición estratégica de los activos intangibles*. Kaplan y Norton (2005, p. 5)

### 1.5 Cuadro de Mando Integral (CMI): ventajas y factores críticos

Siguiendo el planteo formulado por Dávila (1999, p. 35) respecto al CMI se observa que el concepto ha evolucionado pasando de ser “un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio, para ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores”. Este conjunto coherente de indicadores está basado en los objetivos estratégicos de la empresa y eso marca una estrecha relación entre la estrategia y el CMI.

El CMI permite combinar y analizar indicadores financieros y no financieros, tal como lo hacían varias de las herramientas que le precedieron. La ventaja del CMI es el método estructurado mediante el cual se seleccionan los indicadores y allí radica su real aporte.

En este resulta tan importante conocer «qué modelo de negocio reflejan los indicadores» como entenderlos en sí mismos. Los indicadores financieros son instrumentos limitados porque solo explican lo que ha pasado y, por tanto, solo permiten una gestión reactiva en lugar de una proactiva. Para poder gestionar por delante de la información financiera, los directivos necesitan algo más que indicadores financieros. Necesitan indicadores no financieros que, además, adelanten lo que más tarde reflejan los indicadores financieros. (Dávila, 1999, p.36)

Es por eso que la utilización del CMI ofrece como ventaja la posibilidad de no limitarse a dirigir con información financiera, que resulta de una gestión reactiva, sino que permite dirigir en forma proactiva analizando y actuando sobre las causas, a tiempo, y no sobre las consecuencias.

En su armado y definición es preciso incorporar, no solo procesos operativos que generan valor en el corto plazo, sino también estratégicos o de innovación que generan valor a más largo plazo. Si estos últimos no son tenidos en cuenta, se podría correr el riesgo de no desarrollar nuevas fuentes de ventaja competitiva.

Tal como plantea el autor antes mencionado:

El proceso de selección de indicadores parte de los objetivos que se especifican en el modelo de negocio. No hay que elegir entre aquellos indicadores disponibles, sino que hay que hacer el esfuerzo de diseñar indicadores que reflejen el modelo de negocio. Es importante dedicar tiempo y atención a este proceso para que el CMI no esté sesgado hacia indicadores de resultados y de corto plazo que minan la idea original de equilibrar corto y largo plazo. (p. 42)

## **1.6 El CMI de Recursos Humanos: traduciendo la estrategia en acción**

De acuerdo a los conceptos planteados por García Solarte (2009, p. 165):

La gestión humana es definida como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización.

Si la estrategia de RR.HH. no está alineada a la estrategia organizacional, tenderá al fracaso. Las tendencias en Gestión Humana indican que RR.HH. tiene que trabajar por desarrollar un Cuadro de Mando Integral que al describir su estrategia demuestre el impacto que la gestión del Capital Humano tiene en la estrategia empresarial en su conjunto.

RR.HH. debe crear las bases desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento para lograr mejorar aquellos procesos que agregan valor a los clientes y a los accionistas.

Siguiendo a Albert Díaz y Fernández Lima (2008), como pasos principales de la construcción del CMI de RR.HH. se debe diagnosticar aspectos claves en relación a cada perspectiva:

- a. Perspectiva financiera: análisis de cómo se ha comportado la dinámica de productividad en un período de tiempo determinado.
- b. Perspectiva de clientes: medición y análisis de la satisfacción de los empleados de la organización.
- c. Perspectiva de procesos internos: análisis de las actividades claves en la gestión de Recursos Humanos (subsistemas).
- d. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: diagnóstico de las competencias directivas necesarias en los líderes para llevar a cabo una gestión de RR.HH. alineada a la estrategia y la visión de la empresa.

En relación a cada perspectiva se definirán objetivos estratégicos, indicadores de resultados e indicadores de actuación, componiendo así un CMI que ayudará al diagnóstico inicial de la Gestión de Recursos Humanos y servirá de base para definir indicadores, metas e iniciativas estratégicas que permitan cerrar las brechas existentes y gestionar el capital humano en forma alineada a la estrategia empresarial.

## 1.7 Diagnóstico Organizacional

De acuerdo a Rodríguez (2005, p. 38), en el texto *Diagnóstico Organizacional*, el diagnóstico organizacional se define como “el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo”.

Según este autor, “las necesidades de diagnosticar, evaluar, analizar y eventualmente, iniciar un proceso de desarrollo en la organización, pueden tener diversos orígenes” (p. 38). En el presente trabajo la necesidad de realizar un diagnóstico responde a establecer un punto partida de la situación actual de la organización, contra el cual contrastar el estado deseado de la misma, de modo de determinar las brechas existentes y orientar las acciones a implementar por el área de Recursos Humanos de forma tal de disminuirlas y/o eliminarlas.

Siguiendo a Rodríguez, el diagnóstico se puede realizar desde distintas perspectivas:

- **Societal:** Se analizan las funciones y procesos organizacionales desde el punto de vista del sistema que engloba a la organización, es decir, desde una mirada contextual. Se hace foco en conocer los efectos que se producen por las acciones de la organización en los diferentes subsistemas de la sociedad y en cómo percibe la sociedad a la organización.
- **Estudio de los Ejecutivos:** Se evalúa a la organización desde el punto de vista de la Dirección. El objetivo es analizar que tan bien se identifican y resuelven los problemas por parte de quienes gestionan la organización y son responsables por dicha gestión ante los accionistas, el Estado, etc.
- **Subsistemas dentro de la organización:** Refiere a la relación entre las diferentes áreas de la organización, su convivencia, sus aportaciones al desarrollo de la empresa, así como la eficiencia de cada departamento y de la organización en su conjunto.
- **Grupos informales:** El objetivo de esta perspectiva es la identificación de estos grupos que se forman por intereses afines entre los colaboradores (por ejemplo, el gusto por un deporte), conocer su dinámica y como contribuyen (o no) a la eficiencia organizacional.
- **Individual:** Mide el grado en que la organización impacta positivamente en el bienestar de las personas internas y externas a la misma, es decir, tanto las personas que trabajan en la empresa como los que se relacionan con la misma, como ser clientes, proveedores, etc.

El análisis de la organización es sistemático, requiere comprender a la misma en su contexto, por lo que estas perspectivas son complementarias.

### 1.7.1 Modelos de diagnóstico organizacional

De acuerdo a Rodríguez (2005, p. 48):

Los modelos de diagnóstico son modelos de funcionamiento de las organizaciones. Indican las variables consideradas claves para la mejor comprensión del quehacer organizacional. Tratan de develar la operación de las organizaciones, a objeto de permitir que se hagan notorias las eventuales fallas que pudieran encontrarse en organizaciones concretas.

Siguiendo al autor, todos los modelos comparten determinadas características:

- Son modelos de funcionamiento organizacional.
- Representan a las organizaciones como sistemas sociales.
- Constituyen una abstracción.
- Son selectivos: solo consideran las variables que estiman relevantes en el funcionamiento de una organización.
- Sirven como criterio orientador del análisis.
- Permiten llamar la atención sobre algunos procesos de la organización.
- Constituyen parámetros del funcionamiento eficiente de una organización, por lo cual favorecen la detección de fallas y/o potencialidades de la empresa.
- Ofrecen una interpretación del devenir organizacional.
- Explicitan las variables y supuestos considerados por el analista en su diagnóstico.
- Son prescindibles e intercambiables.
- Permiten hacer explícitas las perspectivas desde las cuales el observador construye el objeto estudiado.

### **1.7.2 Modelo de Mintzberg y la “estructura en cinco”**

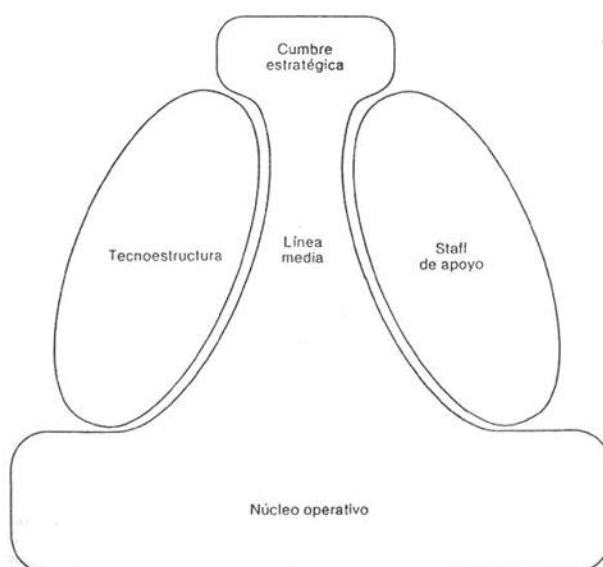
Uno de los modelos que desarrolla Rodríguez y que se tomará a efectos del presente trabajo, es el modelo propuesto por Mintzberg (1979), el cual indica que toda actividad humana organizada implica dos requerimientos centrales: la división del trabajo entre varias tareas que deben ser realizadas y la coordinación entre estas.

De acuerdo con su modelo, en el diseño de la estructura de una organización se debe tener en cuenta tanto elementos internos de la empresa, como su situación en el entorno.

El autor considera que puede dividirse a la organización en las siguientes cinco partes fundamentales (ver figura 4):

- Cumbre estratégica: Se ubica la alta gerencia
- Línea media: Contempla a los mandos que se encuentran entre la alta gerencia y el nivel operativo. De acuerdo con Mintzberg, es aquí donde se genera la división del trabajo entre quienes lo administran y quienes lo ejecutan.
- Núcleo operativo: Son los operarios, quienes ejecutan materialmente la producción de bienes y/o servicios de la organización.
- Estructura técnica (o Tecnoestructura): Está constituida por expertos que se ocupan de la estandarización del trabajo, que se ubican fuera de la línea de autoridad, en funciones de staff.
- Staff de apoyo: El autor agrupa en esta categoría a todas las áreas que ofrecen servicios indirectos al resto de la organización.

**Figura 4:** Configuración de la estructura organizacional



**Fuente:** Tomado del Libro *Diagnóstico Organizacional*, Rodríguez (2005, p. 53)

Así mismo, el autor plantea cinco mecanismos coordinadores que representan distintas perspectivas acerca del funcionamiento organizacional:

- Ajuste mutuo: Refiere a la coordinación del trabajo a través de la comunicación informal. Aquí el control del trabajo está a cargo de los propios operarios.
- Supervisión directa: En este caso, un supervisor coordina el trabajo de sus subordinados directos, asumiendo la responsabilidad por el cumplimiento del equipo.
- Estandarización de procesos de trabajo: Se da cuando los contenidos del trabajo están especificados y programados.
- Estandarización de productos: En este caso lo que está especificado es el objetivo del trabajo, es decir, los resultados que se esperan.
- Estandarización de destrezas y conocimientos de los trabajadores: En este mecanismo lo que se estandariza es las habilidades y capacidades requeridas para ejecutar el trabajo de forma adecuada y eficiente.

Por último, Mintzberg propone cinco modelos organizacionales que intentan responder tanto a las demandas de armonía interna como la adaptación de la organización en su entorno:

- Estructura simple: Se basa en la supervisión directa, el rol principal lo tiene la cumbre estratégica.
- Burocracia mecánica: Está basado en la estandarización de procesos de trabajo, en este caso la parte de mayor importancia es la estructura técnica.
- Burocracia Profesional: Se fundamenta en la estandarización de destrezas y conocimientos de los trabajadores, aquí adquiere relevancia el núcleo operativo.
- Forma divisional: Se basa en la estandarización de productos, el rol clave lo tiene la línea media.
- Adhocracia: Se apoya en el ajuste mutuo, en este caso el rol central lo tiene el staff de apoyo, que algunas veces lo comparte con el núcleo operativo.

De acuerdo con Rodríguez (2005), este modelo es útil para el diagnóstico organizacional ya que nos indica cuales son las variables relevantes y cómo deben ser relacionadas. Así mismo constituyen un patrón de comparación que permite evaluar la brecha entre la situación actual de la organización estudiada y las relaciones consideradas deseables.

### **1.7.3 Diagnóstico de la cultura organizacional**

Rodríguez (2005, p. 138), tomando los conceptos de Schein, define a la cultura organizacional como:

Las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellas operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización.

Siguiendo con el autor, las premisas de la cultura organizacional son obtenidas principalmente de la sociedad con la que la organización convive, produciéndose así una coherencia entre la organización y su contexto. Una organización, cuyas premisas fueran contradictorias a las de la sociedad donde está inserta tendría que hacerse un nicho o insertarse en una subcultura que le permitiera sobrevivir.

Sin embargo, no todas las premisas de la cultura organizacional provienen de su entorno. Algunas son importadas desde el exterior, ya sea en el intento de copiar modelos extranjeros que parecen mejores, o muchas veces en forma inconsciente al importar esquemas organizacionales, los mismos vienen acompañados de valores culturales “ocultos”. Estas premisas que provienen del exterior, sin embargo, nunca se institucionalizan en la cultura organizacional de la misma manera que tuvieron en su lugar de origen, sino que se transforman y se adaptan a la realidad cultural de la propia organización.

Más allá del origen de las premisas que conforman la cultura de una empresa, es el proceso histórico de cada organización en particular el que las hace parte de la cultura organizacional. Por este motivo el diagnóstico de una cultura organizacional debe tener en cuenta la historia de la compañía e inferir de ella las premisas que caracterizan el modo de ser de dicha organización.

De acuerdo a Rodríguez (2005), a través de las técnicas que se empleen para realizar un diagnóstico organizacional es necesario conseguir la participación activa de los miembros de la organización, no solo en la entrega de la información relevante, sino principalmente en la interpretación de la información recogida.

La metodología que propone el autor es una metodología escalonada que va desde lo más general y espontáneo a lo más particular y dirigido, caracterizada por el enfoque en los factores culturales. Las etapas son las siguientes:

#### **a. Contacto inicial**

Es el primer contacto entre la organización y el consultor. En esta instancia el consultor solicita información a la organización para conocer la cultura organizacional, tales como organigramas, historias oficiales, premios, definiciones de fechas importantes, etc., ya que los mismos representan artefactos de la cultura organizacional, que podrían dar pautas sobre la misma.

#### **b. Examen de artefactos culturales**

Consiste en realizar un estudio de los diferentes escritos de la organización, tales como organigramas, declaraciones públicas, revistas internas, documentos de seguridad industrial, publicidad interna y/o externa, etc. Lo que se encontrará en este estudio, es solo una parte de la cultura, solo sus aspectos oficiales aquellos que son reconocidos como válidos por las instancias formales de la organización. Esto implica que la cultura “vívida” posiblemente no esté capturada en estos documentos.

c. Entrevistas a informantes calificados

Se lleva a cabo, en esta instancia, una serie de entrevistas a representantes de los principales grupos de la organización, relevantes por sus posiciones en la estructura organizacional o por sus eventuales aportes a la cultura organizacional. Esta entrevista debe ser semiestructurada, con preguntas acerca de los valores, normas, creencias, etc. Así mismo, debe dirigirse a la recomposición de la historia de la organización.

d. Entrevistas grupales

Se trata de obtener información adicional y complementaria a la que se haya obtenido en las entrevistas individuales. Las preguntas que se hacen al grupo son semejantes a las de la entrevista individual, al ser grupal los resultados posiblemente sean distintos. En esta instancia, también se debe indagar en el estilo de la organización, costumbres, símbolos, etc.

e. Reunión del equipo consultor con la participación de informantes internos

Una vez obtenida la información suficiente, debe ser discutida, con el objetivo de analizar la información recogida, buscando interpretaciones, sugerencias y corroboración de la misma.

f. Determinación de hipótesis y de los principales ítems culturales

El diagnóstico en este punto debe limitarse a exponer solo los rasgos principales que permitan identificar a la organización, diferenciándola de otras organizaciones similares.

g. Análisis grupal de textos

Con las hipótesis elaboradas, se seleccionan textos de historias laborales en que sea posible detectar la presencia de ciertos rasgos culturales que permitan probar estas hipótesis.

h. Presentación de resultados preliminares ante un comité interno

Se presenta en esta etapa, el estado de avance de la investigación con el fin de recibir retroalimentación de modo de conocer la mejor forma de presentar los resultados, las dudas y obstáculos que son necesarios resolver.

i. Elaboración de cuestionarios

El objetivo de esta instancia es conocer cuan difundidos se encuentran los elementos culturales que ya han sido detectados en las etapas anteriores, a través de cuestionarios con preguntas cerradas.

j. Recopilación de antecedentes

Esta etapa consiste en recoger los antecedentes requeridos mediante la administración de los cuestionarios elaborados previamente.

k. Seminarios de diagnóstico

Con la información recogida en las etapas previas, se realizan seminarios de diagnóstico en grupos de 30 a 40 personas como medios de retroalimentación a la organización del trabajo realizado.

l. Elaboración y presentación del informe final

Una vez concluidos los seminarios de diagnóstico, es posible escribir el informe final, en el que se deben presentar en forma coherente y sistémica los distintos ítems que conforman la cultura organizacional y la forma en que se relacionan. En el informe se debe enfatizar que la cultura de la organización constituye las premisas que guían las decisiones de la compañía, por lo tanto se encuentran presentes en la evolución de la organización, que operan muchas veces de manera inconsciente y que una vez conocidas es posible realizar intervenciones mucho más efectivas.

El estudio diagnóstico de la cultura de una organización es un tema complejo de investigación organizacional. El método presentado es bastante largo y requiere tiempo y dedicación, por lo cual el autor plantea la posibilidad de saltar algunas etapas si se quiere aplicar una versión resumida, por ejemplo, pueden dejarse de lado los cuestionarios y reemplazar las entrevistas individuales por las entrevistas grupales.

#### 1.7.4 Diagnóstico del clima organizacional

Rodríguez (2005, p. 161), define el clima organizacional como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”.

Siguiendo al autor, el clima organizacional se caracteriza por:

- Estar definido por variables que guardan relación con el ambiente laboral.
- Tener una cierta permanencia, cierta estabilidad, la cual puede estar sujeta a cambios debido a variables estructurales.
- Tener un fuerte impacto en el comportamiento de los miembros de la organización.
- Afectar el grado de compromiso e identificación de los integrantes de la compañía con ésta.
- Ser afectado por los comportamientos y actitudes de quienes conforman la organización y al mismo tiempo afectar dichos comportamientos y actitudes.
- Ser influenciado por diferentes variables estructurales tales como estilo de dirección, políticas, etc. y a su vez estas variables pueden ser afectadas por el clima.

Rodríguez (2005), citando a Likert (1967), sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen tres tipos de variables:

- Variables causales: tales como la estructura y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc.
- Variables intervinientes: en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación.
- Variables finales: son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización (productividad, ganancias y pérdidas obtenidas por la compañía).

A partir de diferentes configuraciones de estas variables, Likert tipifica cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- Autoritario: Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea burocratizada. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- Paternalista: Al igual que el anterior, las decisiones también son tomadas en los escalones superiores de la organización. Pero si bien en este sistema también se centraliza el control, hay una mayor delegación que en el caso anterior, otorgando ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base hacia la cúspide.
- Consultivo: Existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones, en donde éstas pueden ser tomadas por escalones medios e inferiores de la organización. Confianza y altos niveles de responsabilidad son las principales características del clima consultivo.
- Participativo: El proceso de toma de decisiones se distribuye en diferentes lugares de la organización. El clima en este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización.

Tal como plantea el autor, a pesar de que el clima organizacional es un tema complejo, es posible realizar un diagnóstico a partir de cuestionarios estandarizados en que se pregunta a los integrantes de la organización por sus percepciones respecto a las variables señaladas.

Likert propone un instrumento de medición, considerando las siguientes dimensiones:

- Estilo de autoridad

Refiere a la forma en que se aplica el poder dentro de la organización.

- Esquemas motivacionales

Alude a los métodos de motivación utilizados en la organización.

- Comunicaciones

Hace referencia a las vías de comunicación en la organización y cuáles son los estilos preferidos.

- Procesos de influencia

Son los métodos utilizados en la organización para lograr adhesión a los objetivos de la misma.

- Procesos de toma de decisiones

Refiere a de qué manera se realiza el proceso decisional, los criterios de pertinencia de la información utilizada, las pautas de decisión y de la distribución de las tareas decisionales, así como de ejecución.

- Procesos de planificación

De qué forma se establecen los objetivos y los pasos a seguir para lograrlos.

- Procesos de control

Alude a la manera en que el control se distribuye y se realiza en la organización.

- Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento

Hace referencia a los métodos utilizados para definir los objetivos de rendimiento y el grado de adecuación percibido por los miembros de la organización entre dichos objetivos así definidos y lo deseado.

En base a estas dimensiones se construye un cuestionario con preguntas cerradas en el que se solicita a los encuestados que evalúen el clima de la organización en términos de la situación actual y de la situación deseada. Con esta doble evaluación se logra conocer tanto el estado actual, así como la brecha con el estado deseado.

De acuerdo a Rodríguez (2005), es recomendable combinar los cuestionarios con entrevistas individuales y grupales, así como también seminarios de diagnóstico. De esta manera, se logra una aproximación al clima de la organización estudiada, desde diferentes perspectivas.

### **1.7.5 Diagnóstico de Procesos**

De acuerdo con Rodríguez (2005, p. 179), los acontecimientos fundamentales que tienen lugar dentro de una organización son de carácter procesual, "toda organización es extremadamente dinámica; sus elementos son decisiones y las decisiones son elementos atados al tiempo, de tal manera que en el mismo momento que surgen comienzan a desvanecerse, para dejar paso a nuevas decisiones."

Al caracterizarse de esta manera, el autor entiende que el diagnóstico organizacional es, en consecuencia, un diagnóstico de procesos. A modo de ejemplo, se tomará el estudio que realizó el autor en el proceso de cambio organizacional.

Siguiendo a Rodríguez (2005, p. 191) “el diagnóstico de cambio debe hacer especial hincapié en las potencialidades de cambio presentes con la organización, así como también en las resistencias psicológicas y sociales del cambio.”

Para realizar un diagnóstico del cambio, el autor toma un modelo originalmente presentado por Lippit, traducido y adaptado por Cortés, reformulado por Calderón y finalmente con algunas modificaciones introducidas por Quezada.

El modelo, plantea ocho factores, que deben funcionar coherentemente y en armonía para que el cambio sea exitoso. Estos factores son:

- **Visión**

Es lo que se espera lograr ser y alcanzar con el proceso de cambio.

- **Objetivos estratégicos**

Son pautas de acción a largo plazo, suministran dirección y sinergia al quehacer organizacional. Así mismo, son útiles como indicadores para la asignación de recursos.

- **Estrategia**

Es un modelo de propósitos y políticas que definen a la organización y su campo de acción.

- **Plan de acción**

Es la manera de estructurar las actividades a mediano y corto plazo, debe ser coherente con la estrategia a largo plazo.

- **Comunicaciones**

Son las que permiten generar un conocimiento compartido en relación a la organización y el cambio.

- **Recursos**

El cambio conlleva a la alteración del ritmo habitual de la organización, conduciéndolo a salir de su inercia y requiriendo por lo tanto una mayor inversión de recursos.

- **Competencias**

Además de la mayor inversión en recursos, el cambio requiere de la movilización de ciertas competencias si se desea lograr el mismo.

- **Incentivos**

Con el objetivo de asegurar el compromiso de las personas, es necesario motivarlas, ya que el cambio demanda un mayor esfuerzo por parte de los miembros de la organización.

Este modelo es útil para realizar un diagnóstico rápido de una organización, observando los resultados de una posible propuesta de cambio, se pueden estimar donde se hayan radicados los eventuales problemas y dificultades. A partir de este modelo, es posible iniciar acciones más detalladas de diagnóstico de la organización, que permitan medir su grado de apertura al cambio.

### **1.7.6 Procesos de Recursos Humanos**

En el diagnóstico general de la organización, se estudian distintos procesos a todo nivel. En el caso particular de los Recursos Humanos se dan varios procesos, de los cuales es fundamental analizar el estado actual, ya que configuran el insumo fundamental para el diseño del Plan Estratégico.

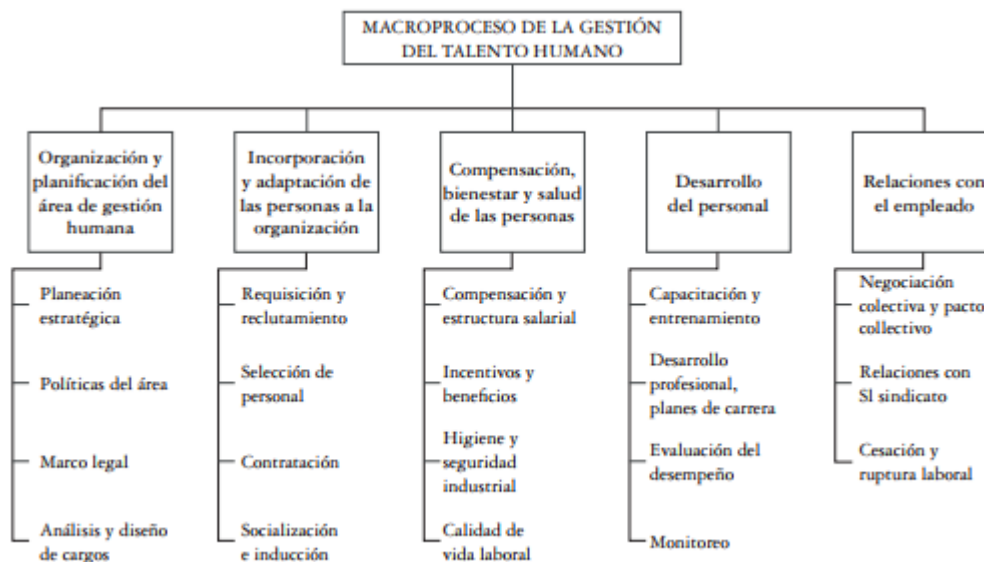
De acuerdo a García Solarte (2009, p. 3):

Una organización adquiere una ventaja competitiva trascendental cuando dedica parte de sus actividades, recursos y tiempo a la formación y gestión eficiente de su talento humano. Por ello, es necesario que el área de la empresa encargada de la gestión humana tenga claramente definidos los procesos y actividades que se deben llevar a cabo para mantener una adecuada relación entre la organización y las personas que desempeñan diversas funciones en la misma, con el fin de generar valor en su interior.

La autora, identifica y describe cinco macroprocesos de la gestión del talento humano (ver figura 5):

1. Organización y planificación del área de gestión humana: la finalidad de este proceso es la preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, con el fin de que el área sea estratégica y de apoyo a la organización.
2. Incorporación y adaptación de las personas a la organización: su propósito es la vinculación y asimilación de las personas a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de la misma con el fin de generar valor a la compañía.
3. Compensación, bienestar y salud de las personas: tiene como objetivo desarrollar prácticas que mantengan motivados a los empleados y generen sostenibilidad dentro de la organización.
4. Desarrollo de personal: busca el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, con el fin de estimular la innovación, la generación de conocimiento y las competencias para que la empresa genere valor.
5. Relaciones con el empleado: su objetivo es mantener las relaciones laborales empleado-patrón con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización.

Figura 5: Los macroprocesos



Fuente: Tomado del artículo *Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana* publicado en la Revista *Pensamiento y Gestión*. García Solarte (2009, p. 169).

Siguiendo a la autora, si la realización de las prácticas que componen cada proceso están alineadas con la organización y su estrategia, aportan al desarrollo de la cultura y el clima de la organización, ya que su importancia depende de que las otras áreas entiendan el aporte de RR.HH. a su desarrollo.

### **1.7.7 La matriz FODA**

De acuerdo con Ponce Telancón (2007), la matriz FODA es un instrumento viable para realizar un análisis organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de las metas de una organización.

Las siglas (FODA), provienen del acrónimo en inglés SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*); en español, refieren a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Siguiendo al autor, el análisis consiste en evaluar los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa: las oportunidades y amenazas. Es una herramienta sencilla que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Ponce (2007), cita a Thompson y Strikland (1998), quienes plantean que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

#### **Fortalezas y debilidades**

De acuerdo con el autor, una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como por ejemplo ciertas habilidades y capacidades de los colaboradores, que se destacan por contar con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia.

Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil.

Una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos, teniendo en cuenta que algunos factores tienen mayor peso que otros.

#### **Oportunidades y amenazas**

También siguiendo a Ponce (2007), las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, que representan instrumentos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el entorno es un factor de gran importancia que permite de alguna manera ajustar las estrategias de las organizaciones.

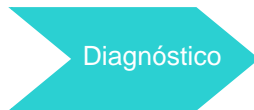
Por otro lado, las amenazas son lo contrario de lo anterior, representan el conjunto de fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que constituyen aspectos negativos y problemas potenciales para la misma.

Las oportunidades y amenazas no solo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico.

La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de nuevas estrategias.

## 1.8 Marco conceptual guía de este trabajo

El objetivo de este trabajo es elaborar la Planificación estratégica de la función de Recursos Humanos para el Grupo Corporación América Uruguay. Este se realizará en base a los autores estudiados y se llevará a cabo siguiendo las etapas que se describen a continuación.



En primera instancia se realizará un diagnóstico de la organización, lo que permitirá conocer cuál es su visión, misión, valores y estrategias, entre otros. Luego, se profundizará en el área de RR.HH. para indagar cómo está compuesta y cuáles son los procesos que lleva adelante.

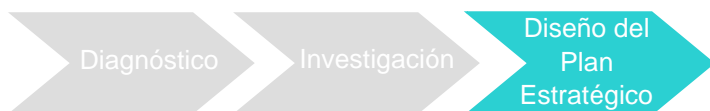
Tal como se indicó en el desarrollo teórico de este punto, el diagnóstico organizacional permitirá conocer cuál es la situación en la que se encuentra la organización actualmente. Este será el punto de partida para toda acción que se desee implementar. El mismo se llevará adelante a través de la realización de las siguientes actividades:

|   |   |
|---|---|
| Documentación impresa   | Se recabará y analizará documentación impresa de la compañía: organigrama, reporte de sostenibilidad, reglamento interno, políticas de RR.HH., entre otros. Permitirá tomar conocimiento de la estructura formal de la organización.  |
| Encuesta de CLIMA   | Se analizarán los datos extraídos de la última encuesta de clima realizada en la organización, con el objetivo de conocer la opinión de los colaboradores acerca de los distintos aspectos la organización (ambiente de trabajo, relación con el jefe inmediato y con sus pares, etc.)  |
| Entrevistas a:<br>- CEO y Gerente General del Aeropuerto de Carrasco<br>- Gerente General de TCU<br>- Gerente General del Aeropuerto de Punta del Este<br>- Gerente de RR.HH. | Se entrevistará a los Gerentes Generales de cada unidad de negocio de la compañía, con el propósito de conocer cuál es su visión del negocio y del área de RR.HH.. Así como también, conocer las estrategias de la organización y cuáles son las proyecciones del desarrollo del negocio.<br>Se entrevistará al Gerente de RR.HH. con el fin de profundizar en la gestión de RR.HH., tomar conocimiento de su organigrama y los procesos que se realizan. (Las preguntas a realizar en las entrevistas se encuentran entre los anexos del presente trabajo) |
| Análisis FODA   | Se realizará una matriz FODA de la organización y una matriz FODA del área de RR.HH..   |



De forma de complementar el diagnóstico efectuado, se realizará una instancia de investigación en la empresa. La misma se enfocará en medir la percepción del clima de innovación en la organización con el fin de saber cuál es la situación actual de la compañía, ya que la misma se propone un cambio cultural y estratégico que tenga como foco la innovación.

Los resultados de dicha investigación serán un input más al momento de diseñar un plan estratégico para el área de RR.HH..



Con los insumos del diagnóstico y la investigación, se realizará el diseño del Plan Estratégico del área de RR.HH.. Se desarrollarán las siguientes tareas:

- Definición de los objetivos del área de RR.HH. alineados a los objetivos de la organización.
- Diseño de un plan de acción.
- Elaboración de un cronograma de implementación de dicho plan, indicando los principales actores involucrados.



En esta etapa, se definirán lineamientos para un correcto seguimiento del Plan Estratégico diseñado en la fase anterior. Servirá para medir su grado de éxito en el proceso de implementación y/o anticipar cualquier desvío durante su desarrollo.

Las actividades en esta etapa son:

- Escoger los indicadores pertinentes para el monitoreo de los objetivos del Plan Estratégico.
- Definir un plan de monitoreo que permita medir y analizar, periódicamente, la efectividad de las acciones definidas en el plan.

A continuación, se presenta un esquema de los temas que serán abarcados en el presente trabajo.



## **CAPÍTULO 2 - PRESENTACIÓN DEL GRUPO CORPORACIÓN AMÉRICA**

### **2.1 Fundación e historia en Uruguay**

El Grupo Corporación América es un holding de origen argentino con inversiones en diferentes sectores. Desde la década del 80' ha invertido en diversas áreas de actividad como ser: terminales aéreas y de carga, agroindustria, tecnología, servicios postales, infraestructura y energía. En cuanto al sector aeronáutico, gestiona terminales aéreas en América Latina y Europa operando actualmente 53 terminales, proyectando expandirse a nuevos mercados mediante licitación para operar más aeropuertos.

En Uruguay este Grupo económico, que opera desde noviembre de 2003, gestiona tres empresas: Puerta del Sur S.A. concesionaria de Aeropuerto de Carrasco, TCU S.A. concesionaria de Terminal de Cargas y Consorcio de Aeropuertos Internacionales S.A. concesionario de Aeropuerto de Punta del Este.

En el 2003, el Estado generó un contrato cuyo objeto era la concesión de la operación del aeropuerto, denominado "Régimen de Gestión Integral", que limita y marca las pautas de cómo se debe operar el aeropuerto, con la empresa ya creada "Puerta del Sur S.A.". Luego el Estado subastó esta empresa, la cual fue adquirida por la empresa Servicios Especializados Aeroportuarios (SEA), quien luego dejó paso al Grupo Corporación América. En virtud de dicho contrato, Puerta del Sur S.A. quedó facultada para otorgar concesiones de explotación de actividades comerciales y uso de los inmuebles recibidos, entre los cuales se encuentra la Terminal de Cargas, cuya operativa fue concedida a TCU S.A. (Terminal de Cargas Uruguay).

En el 2008, el Grupo Corporación América adquiere "Consorcio de Aeropuertos Internacionales S.A.", a quién se le había otorgado la concesión del aeropuerto de Punta del Este "C/C Carlos A. Curbelo" en 1993.

### **2.2 Misión, Visión, Valores y aproximación a la Cultura**

Corporación América Uruguay ha iniciado desde 2017 un proceso de análisis y redefinición de su Misión, Visión y Valores Organizacionales con el objetivo de alinear a sus colaboradores de todos los niveles jerárquicos hacia los objetivos estratégicos definidos.

Partiendo de la Misión y Visión definida con anterioridad por cada una de las empresas en forma individual, la alta dirección y el staff gerencial de las tres empresas reformularon estos enunciados en una Visión única, compartida, aplicable a la operación tanto de servicios al pasajero como de servicios de carga, y buscaron construir un propósito compartido que fuese a la vez breve y capaz de inspirar a sus colaboradores. El propósito planteado fue: "Acercamos Uruguay al mundo con pasión".

Los valores definidos como pilares para alcanzar ese propósito son los siguientes:

- Superación
- Actitud positiva
- Compromiso
- Integridad
- Confiabilidad

A su vez se trabajó luego en la generación de un Sistema de Gestión del Desempeño con una serie de competencias que recogen y reflejan estos valores en acciones concretas, medibles y capaces de ser desarrolladas.

Este nuevo sistema establece cinco competencias transversales aplicables a todos los colaboradores (Vocación de servicio, Trabajo en equipo, Pasión, Excelencia en la ejecución y Comunicación), a las que se agrega tres competencias más en los colaboradores que tienen personal a cargo (Liderazgo y desarrollo de personas, Influencia positiva e Innovación).

La siguiente figura muestra el modelo de Valores organizacionales, competencias transversales y competencias de líderes, definido por la compañía como pilares fundamentales para gestionar el desempeño de sus colaboradores.

**Figura 6:** Modelo de Gestión del Desempeño



**Fuente:** Corporación América Uruguay

Actualmente la empresa lleva adelante la etapa de comunicación de estos nuevos objetivos, visión, valores y competencias a sus colaboradores. Con este fin es que, desde el pasado año, se encuentra trabajando con los líderes (considerando como tales a todos aquellos que tienen personal a cargo) quienes participan de un “Programa de Desarrollo de Líderes” donde se profundiza en el alineamiento y las habilidades personales requeridas para lograr la Visión propuesta sobre los pilares de estos cinco valores y este sistema de competencias.

Este Programa se desarrolla en dos años y alcanza a un total de 140 personas, distribuidas en las tres unidades de negocio y con perfiles profesionales heterogéneos.

Respecto a la cultura organizacional, es posible observar que las tres empresas históricamente han tenido una cultura de apego a las normas caracterizada por la centralización de las decisiones, jerarquías formales bien definidas, procesos de toma de decisiones poco ágiles, poca flexibilidad y baja autonomía, acceso restringido a la información que dificulta la fluidez a todos los niveles jerárquicos, alto nivel de cuidado por los recursos financieros y foco en el control de la gestión.

Actualmente, y a partir de los cambios y definiciones anteriormente descritas, Corporación América intenta generar una cultura de innovación con foco en el cliente, para lo cual enfrenta la necesidad de analizar sus prácticas actuales y reorientarlas en el sentido necesario para lograr un entorno de mayor flexibilidad, un diseño organizacional matricial que contribuya a la fluidez de la información y la toma de decisiones más ágiles, así como un estilo de liderazgo que promueva la innovación y el desarrollo de una filosofía centrada en el cliente.

### **2.3 Estilo de liderazgo predominante**

El equipo de RR.HH. dentro del proceso de cambio cultural y estratégico, desarrolló el pasado año un Programa de Desarrollo de Potencial. El mismo estuvo orientado a perfiles que podrían ocupar posiciones clave en potenciales negocios que se desarrollen no solo en Uruguay sino también en el exterior, así como a perfiles que actualmente ocupan roles de liderazgo en cargos críticos.

Dado que el objetivo principal de este Programa fue trabajar en el diagnóstico y posterior desarrollo de *soft skills*, como puntapié inicial del Programa se realizó una evaluación de preferencias de personalidad y estilos de liderazgo de los participantes. El modelo utilizado fue DISC, que clasifica el comportamiento en cuatro grandes dimensiones: Dominancia, Influencia, Estabilidad y Cumplimiento. La misma dio como resultado que en la empresa predomina un estilo orientado al Cumplimiento.

La dimensión de Cumplimiento se caracteriza por ser perfiles analíticos, precisos, reflexivos, formales, disciplinados, cautelosos, prudentes, apegados a las normas y tendientes a buscar la calidad.

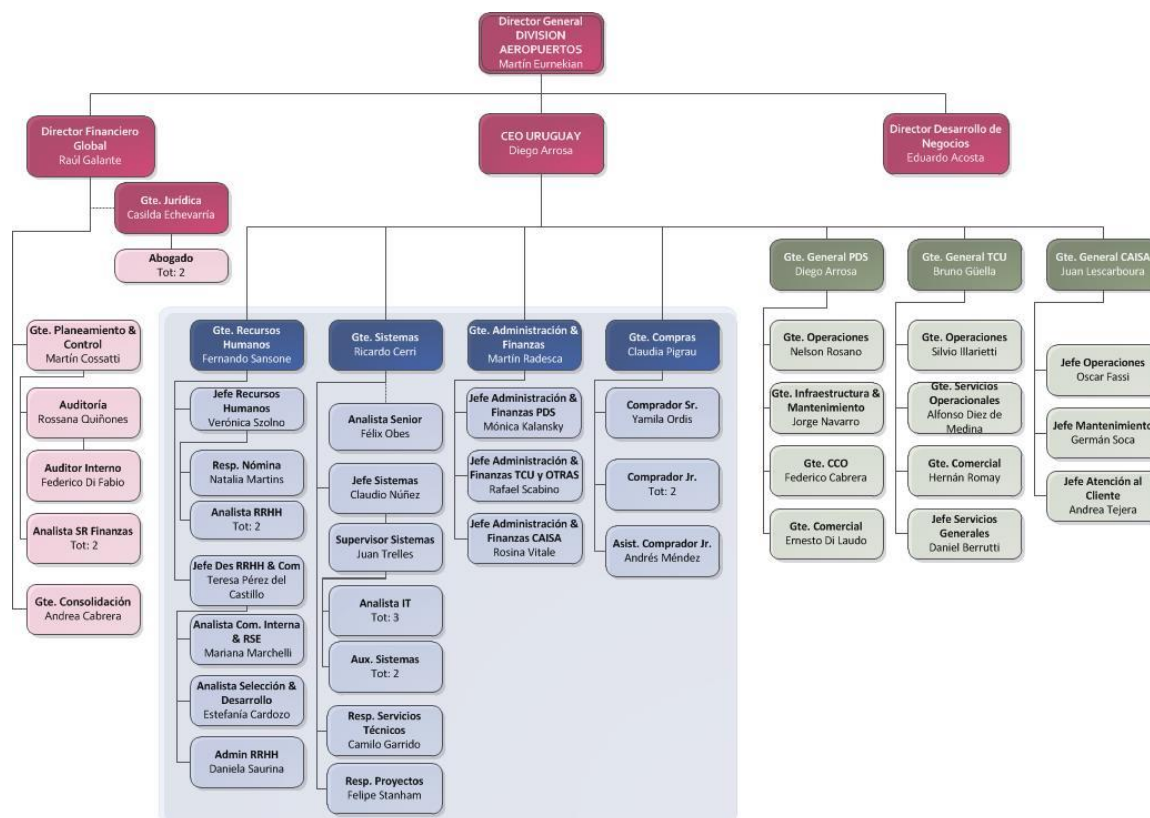
Estas características de los líderes impactan en el funcionamiento de la organización, haciéndose visibles en algunos procesos que son burocráticos, poco ágiles y muy formales. Se observa también resistencia al cambio dado que son perfiles que tienden a mantener las diferentes situaciones bajo control, lo cual los hace poco flexibles.

Si bien para muchas de las actividades que desarrolla la empresa estas cualidades son importantes y necesarias, actualmente se busca un cambio que permita alcanzar una cultura de innovación, para lo cual será necesario trabajar y desarrollar nuevas habilidades en los líderes.

### **2.4 Estructura**

En relación a la estructura organizacional, la gestión de las operaciones en Uruguay se encuentra centralizada bajo la figura de un CEO local, a quien reportan los Gerentes Generales de cada empresa. Por debajo de ellos se ubican Gerentes de áreas funcionales, de quienes dependen mandos medios y equipos operativos.

Figura 7: Organigrama de Corporación América Uruguay



Fuente: Grupo Corporación América

Si se analiza el organigrama de acuerdo con las cinco partes fundamentales definidas por Mintzberg (1979), el mismo se compone de la siguiente manera:

- Cumbre Estratégica: Se encuentran allí el Directorio, el CEO de Uruguay, los Gerentes Generales de cada empresa y los Gerentes de las áreas de staff de apoyo.
- Línea media: Se ubican aquí los cargos de Jefe y Supervisor de las distintas áreas.
- Núcleo operativo: Se hayan en este grupo los analistas, asistentes, administrativos y el personal operativo (estos últimos no están representados en el organigrama).
- Estructura técnica: Sería en el caso de esta Compañía, el departamento de Planeamiento y Control.
- Staff de apoyo: Pertencen a esta agrupación las áreas de apoyo como son Recursos Humanos, Sistemas, Administración y Finanzas y Compras (en color azul en el organigrama).

## 2.5 Actividad principal de la Compañía

A través de Puerta del Sur S.A, este holding es concesionario del Aeropuerto Internacional de Carrasco, la principal terminal aérea del país. Por aquí transitan anualmente cerca de dos millones de pasajeros y se conecta diariamente con los principales destinos del mundo de forma directa. Se suman permanentemente nuevas aerolíneas, frecuencias y destinos, con el objetivo de convertir al Uruguay en un país cada día más conectado al mundo. La empresa trabaja con autoridades, otras empresas y con todos sus grupos de interés con el objetivo de posicionar a Uruguay como un *hub* en la región.

La organización busca posicionarse a través de un servicio y una oferta comercial de excelencia, con el objetivo de que los pasajeros vivan experiencias memorables y disfruten de las marcas más reconocidas del mundo en la terminal. Para esto se trabaja en desarrollar la oferta comercial haciéndola crecer año a año con la incorporación de marcas de primer nivel. Esta estrategia, sumada al objetivo de estar a la vanguardia tecnológica, define la visión de la empresa de ser una compañía de referencia y orgullo para el país.

Con esta misma visión de futuro es que el grupo maneja la concesión del Aeropuerto de Punta del Este, Carlos A. Curbelo, ubicado en Laguna del Sauce, Maldonado. Inmerso en un gran entorno natural, es administrado por Corporación América desde 2008 a través del Consorcio de Aeropuertos Internacionales.

Este aeropuerto, al igual que el de Carrasco, se caracteriza por su distinguida arquitectura. El edificio fue diseñado por el arquitecto Carlos Ott y funciona en dos plantas, incorporando la última tecnología en materia de servicios al pasajero.

Completa el grupo de empresas de Corporación América en Uruguay, la Terminal de Cargas de Uruguay (TCU), el punto de ingreso y salida del 100% del comercio exterior que se realiza por vía aérea en el país. La terminal se distingue por su favorable ubicación geográfica, la gran conectividad con la región y el mundo, así como un marco legal y tributario atractivo que permite realizar tareas de valor agregado sobre la mercadería sin la necesidad de nacionalizarla y/o trasladarla a una zona franca.

Uno de sus objetivos principales es posicionarse como centro de distribución regional de los sectores más exigentes, como la industria farmacéutica. Con este fin, en 2016 TCU inauguró “MVD *PharmaHub*”, un centro de distribución enfocado en ofrecer servicios logísticos que cumple con los estándares requeridos por empresas de dicha industria. La inauguración se produjo en el marco del lanzamiento de una nueva unidad de negocios de TCU denominada “MVD *Free Airport*”, que apunta a potenciar el desarrollo del régimen de aeropuerto libre como plataforma logística regional. A través de este nuevo servicio, el grupo compite con otros operadores logísticos presentes no solo en el país sino también a nivel mundial, basando su estrategia en procesos con altos estándares de calidad y eficiencia operativa, aplicación de tecnologías de punta, máximas garantías de seguridad para la mercadería, importante capacidad disponible y flexibilidad para adaptarse a las necesidades de sus clientes.

Las tres empresas del grupo en Uruguay forman parte del círculo de empresas claves para el desarrollo económico del país, siendo ambos aeropuertos parte fundamental de la cadena turística del país, y la terminal de cargas un actor de relevancia para el fortalecimiento del Uruguay como polo logístico regional. Corporación América se ha constituido así, como una de las empresas que a través de contratos de participación público-privada, impulsados en el país mediante la Ley 18.786, participa en la construcción y el desarrollo de infraestructura, en este caso aeroportuaria, y recibe en contraprestación diferentes modalidades de ingreso por la operación y prestación de servicios conexos durante un período definido.

Existen dos modalidades de ingreso claramente definidas, ingresos aeronáuticos y no aeronáuticos. Los primeros corresponden a tasas de embarque, tarifas de aterrizaje, plataforma, entre otros; mientras que los ingresos no aeronáuticos están definidos por la renta de locales comerciales, venta de espacios publicitarios, free shop, utilización del aeropuerto como centro de eventos y convenciones. Los ingresos aeronáuticos son regulados por el Estado y los no aeronáuticos por el propio mercado.

La estrategia de negocio en el sector de empresas administradoras de aeropuertos a nivel mundial está orientada a la incrementación de ingresos no aeronáuticos, donde se estima como promedio un 70% de ingresos aeronáuticos y un 30% de ingresos no aeronáuticos. El Aeropuerto de Carrasco ha generado una evolución de ingresos que alcanza actualmente un 56% de ingresos aeronáuticos y un 44% no aeronáuticos, lo que se considera un resultado exitoso para el modelo de negocio.

En el caso de TCU, los ingresos también se dividen en aeronáuticos y no aeronáuticos. Los primeros, al igual que en los aeropuertos son ingresos regulados por el Estado y los no aeronáuticos provienen principalmente de la nueva unidad de negocio “MVD *Free Airport*”, cuyos precios son definidos por la oferta y la demanda. En esta empresa, el mayor volumen de ingresos proviene por parte de los ingresos aeronáuticos (85-90%), ya que el otro negocio es muy incipiente aún, pero es donde se está invirtiendo porque es donde de alguna forma se puede incidir.

## 2.6 Objetivos estratégicos

La gestión de las tres empresas persigue como objetivo estratégico alcanzar los más altos estándares en calidad de servicios y excelencia operacional, agregando valor en forma sistemática a cada uno de sus procesos o servicios mediante la innovación y mejora continua.

Tanto en la operación logística como en la operación de servicios al pasajero, la Compañía ha definido apostar a la innovación constante en todas sus áreas de actividad, incluso en las que no están inmersas en un entorno competitivo. El objetivo principal que la alta dirección ha determinado es trabajar en forma sistemática en la generación de servicios y procesos innovadores capaces de generar un diferenciador para la Compañía. Es así que a nivel de terminales de pasajeros se busca generar innovación comercial y tecnológica, capaz de brindar a los usuarios del aeropuerto una experiencia memorable, y a nivel de la terminal de cargas se busca introducir procesos y tecnología capaces de brindar a los clientes de diferentes industrias un servicio con los máximos niveles de seguridad y eficiencia para la carga.

## 2.7 Contexto

El contexto en el que este grupo desarrolla sus actividades económicas indica que las dos empresas concesionarias de terminales de pasajeros (Puerta del Sur S.A en Carrasco y Consorcio de Aeropuertos Internacionales S.A. en Punta del Este) no tienen competidores debido a la ausencia de más aeropuertos internacionales en el país, así como tampoco ven amenazado su acuerdo de concesión. Si bien en el caso del Aeropuerto de Punta del Este su plazo de concesión finaliza en 2019, todo indicaría una resolución favorable en la extensión de este período.

Para analizar el entorno de la Terminal de cargas, se debe separar su operativa en dos partes:

- Ser el punto de ingreso y salida del comercio exterior que se realiza por vía aérea, en el cual no tiene competencia directa. Podrían mencionarse como servicios sustitutos la entrada/salida del comercio exterior por barco y/o por vía terrestre.
- La nueva unidad de negocio “MVD *Free Airport*”, la cual sí se ve inmersa en un entorno competitivo. La promoción del proyecto Uruguay Logístico impulsado por el Estado, ha favorecido el desarrollo de múltiples Operadores Logísticos en el país con los que TCU se ve obligada a competir a través de una estrategia marcada por costos, eficiencia, ubicación y seguridad para la mercadería.

## 2.8 Matriz FODA

A continuación, se plantea la matriz FODA que surge del diagnóstico realizado y el relevamiento de la historia y contexto organizacional.

Figura 8: FODA de la organización



Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO 3 - PRESENTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN

### 3.1 Inventario de puestos de trabajo

Como se mencionó al presentar a la organización, el Grupo gestiona tres empresas:

- Puerta del Sur S.A. (concesionaria de Aeropuerto de Carrasco), que cuenta con 253 empleados.
- TCU S.A. (concesionaria de Terminal de Cargas), con 85 empleados.
- Consorcio de Aeropuertos Internacionales S.A. (concesionario de Aeropuerto de Punta del Este), que tiene en su plantilla 54 empleados, los que en época de zafra (temporada de verano) pasan a ser en el entorno de 100 empleados aproximadamente (110 en la temporada 2017/2018).

Si bien el área de RR.HH. es transversal a las tres unidades de negocios, la presentación de la plantilla de la compañía se realizará por cada una de las empresas, ya que presentan distintas particularidades.

#### Puerta del Sur S.A.

Cabe destacar que en la plantilla de Puerta del Sur, además de los colaboradores específicos de esta unidad de negocio, se encuentran los empleados pertenecientes a las áreas de apoyo, transversales a todo el grupo (áreas corporativas).

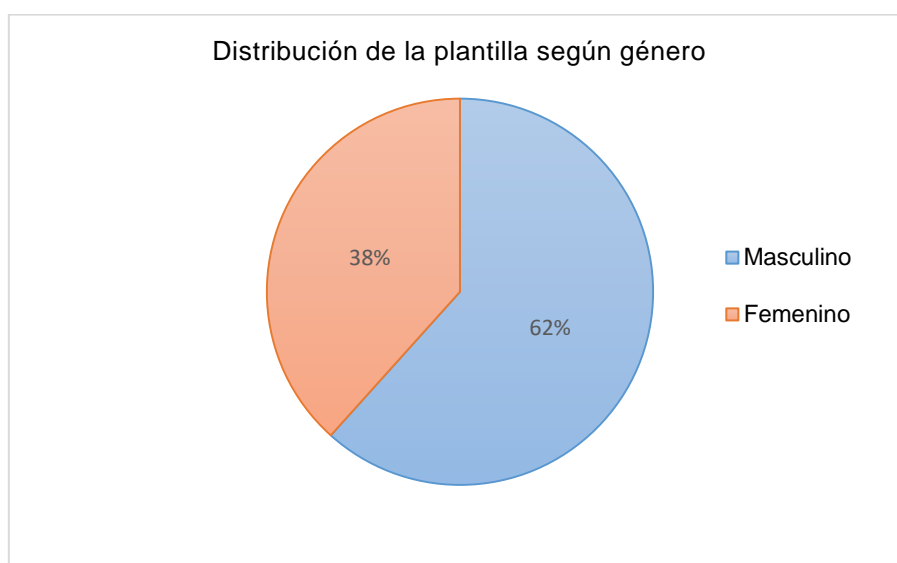
Tabla 2: Plantilla Puerta del Sur S.A.

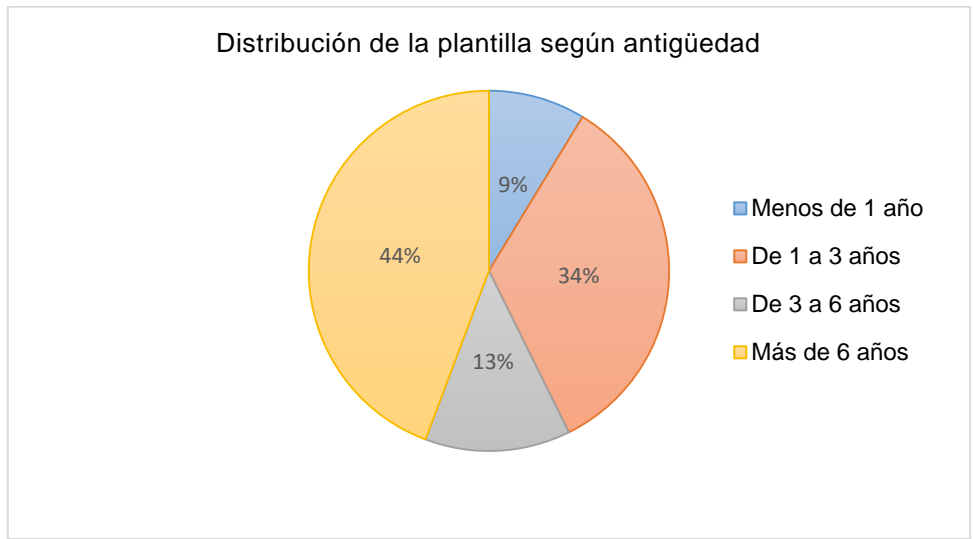
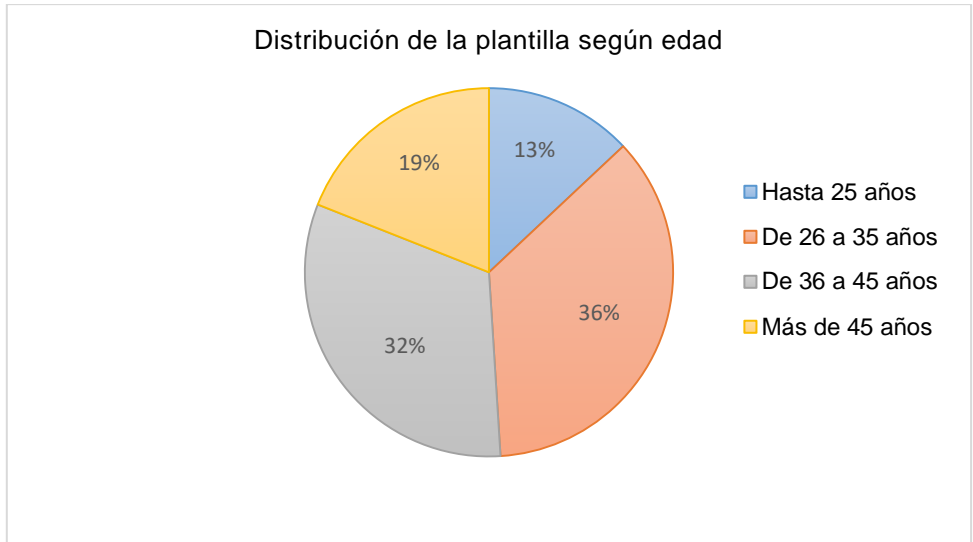
| Cargo                     | Cantidad Puestos | F  | M  | Promedio Edad | Promedio Antigüedad |
|---------------------------|------------------|----|----|---------------|---------------------|
| Abogado                   | 2                | 2  | -  | 34            | 2                   |
| Adjunto a infraestructura | 1                | -  | 1  | 34            | 5                   |
| Administrativo            | 3                | 2  | 1  | 36            | 2                   |
| Analista                  | 15               | 6  | 9  | 33            | 2                   |
| Asesor Jurídico           | 1                | 1  | -  | 61            | 12                  |
| Asistente                 | 70               | 43 | 27 | 31            | 4                   |
| Auditor Interno Junior    | 1                | -  | 1  | 29            | 3                   |
| Auxiliar                  | 9                | 4  | 5  | 32            | 4                   |
| Capataz                   | 1                | -  | 1  | 64            | 13                  |
| Casero                    | 2                | 1  | 1  | 53            | 2                   |
| Comprador Jr.             | 2                | -  | 2  | 28            | 1                   |
| Comprador Sr.             | 3                | 1  | 2  | 37            | 3                   |

|                         |            |           |            |           |          |
|-------------------------|------------|-----------|------------|-----------|----------|
| Coordinador             | 5          | 3         | 2          | 40        | 11       |
| Director                | 3          | -         | 3          | 50        | 12       |
| Encargado               | 1          | -         | 1          | 46        | 8        |
| Gerente                 | 11         | 2         | 9          | 43        | 7        |
| Jefe                    | 25         | 10        | 15         | 45        | 9        |
| Oficial I               | 4          | -         | 4          | 53        | 13       |
| Oficial II              | 1          | -         | 1          | 32        | 0,3      |
| Oficial Infraestructura | 1          | -         | 1          | 62        | 3        |
| Operador                | 21         | 3         | 18         | 33        | 5        |
| Piloto                  | 1          | -         | 1          | 58        | 2        |
| Recepcionista           | 2          | 2         | -          | 28        | 5        |
| Responsable             | 5          | 1         | 4          | 42        | 8        |
| Síndico                 | 1          | 1         | -          | 54        | 8        |
| Supervisor              | 36         | 15        | 21         | 38        | 9        |
| Técnico II              | 20         | -         | 20         | 40        | 7        |
| Técnico I               | 6          | -         | 6          | 51        | 12       |
| <b>TOTAL</b>            | <b>253</b> | <b>97</b> | <b>156</b> | <b>42</b> | <b>6</b> |

**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos proporcionados por Grupo Corporación América S.A.

A continuación, se muestra una representación gráfica de la plantilla de Puerta del Sur, clasificada por edad, género y antigüedad en la compañía:





**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos proporcionados por Grupo Corporación América S.A.

**TCU S.A.**

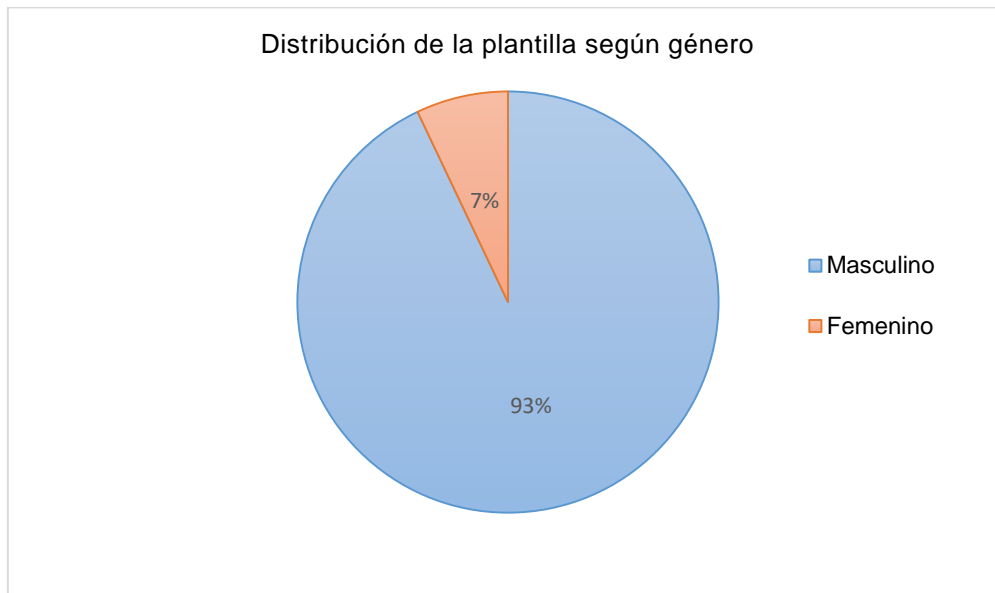
**Tabla 3:** Plantilla TCU S.A.

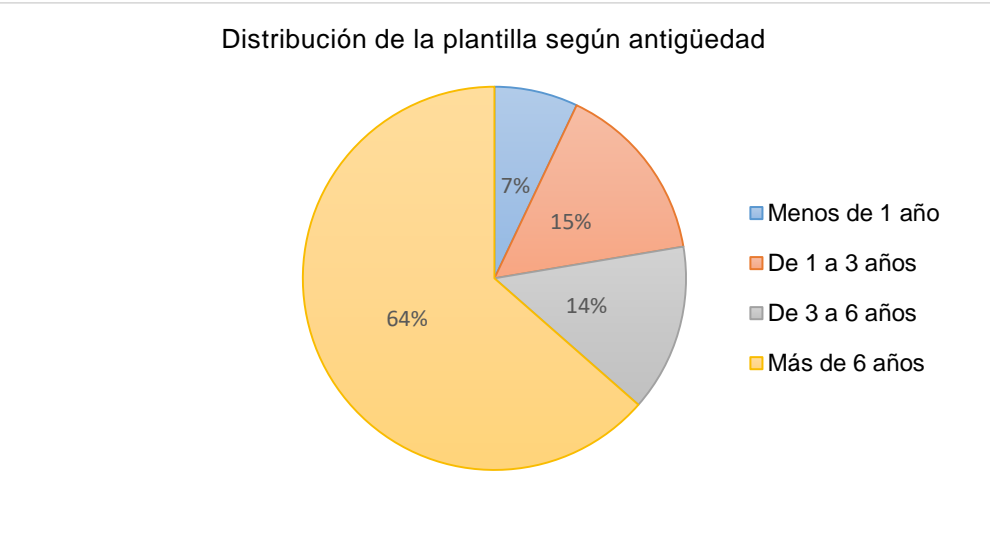
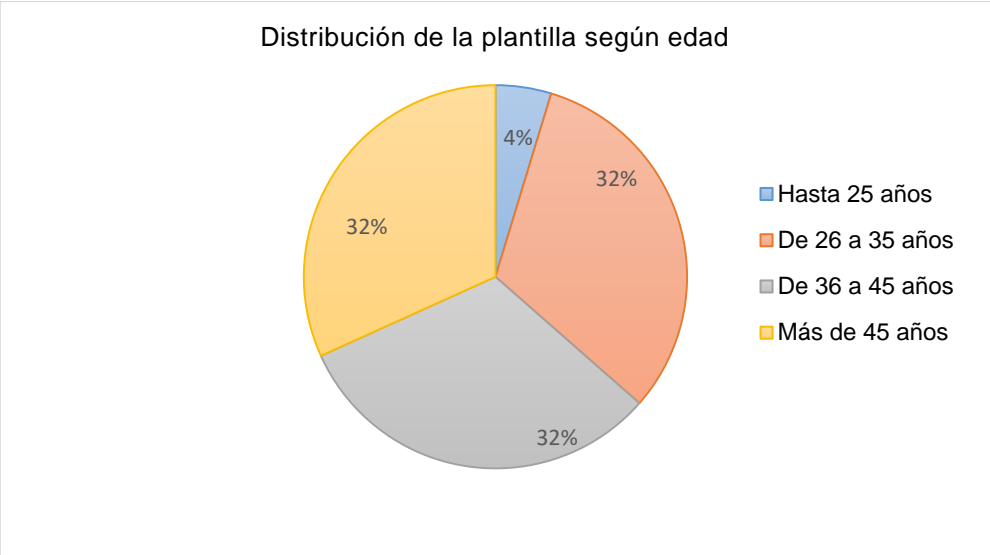
| Cargo                      | Cantidad Puestos | F | M  | Promedio Edad | Promedio Antigüedad |
|----------------------------|------------------|---|----|---------------|---------------------|
| Adjunto a Gerencia General | 1                | - | 1  | 32            | 2                   |
| Adjunto a Supervisión      | 3                | - | 3  | 48            | 13                  |
| Administrativo             | 14               | - | 14 | 42            | 10                  |
| Asistente                  | 5                | 3 | 2  | 42            | 8                   |

|                          |           |          |           |           |          |
|--------------------------|-----------|----------|-----------|-----------|----------|
| Atención al cliente      | 1         | -        | 1         | 31        | 9        |
| Auxiliar de calidad      | 1         | 1        | -         | 27        | 0,3      |
| Cajero                   | 3         | -        | 3         | 55        | 14       |
| Capataz                  | 8         | -        | 8         | 47        | 12       |
| Desarrollador            | 1         | -        | 1         | 34        | 2        |
| Director                 | 1         | -        | 1         | 39        | 6        |
| Encargado Administración | 1         | -        | 1         | 42        | 14       |
| Gerente                  | 4         | -        | 4         | 44        | 7        |
| Jefe                     | 2         | -        | 2         | 59        | 8        |
| Movilizador              | 32        | -        | 32        | 36        | 6        |
| Responsable              | 4         | 2        | 2         | 35        | 2        |
| Supervisor               | 4         | -        | 4         | 49        | 14       |
| <b>TOTAL</b>             | <b>85</b> | <b>6</b> | <b>79</b> | <b>41</b> | <b>8</b> |

**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos proporcionados por Grupo Corporación América S.A.

A continuación, se muestra una representación gráfica de la plantilla de TCU, clasificada, por edad, género y antigüedad en la empresa:





**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos proporcionados por Grupo Corporación América S.A.

**Consortio de Aeropuertos Internacionales S.A. (CAISA)**

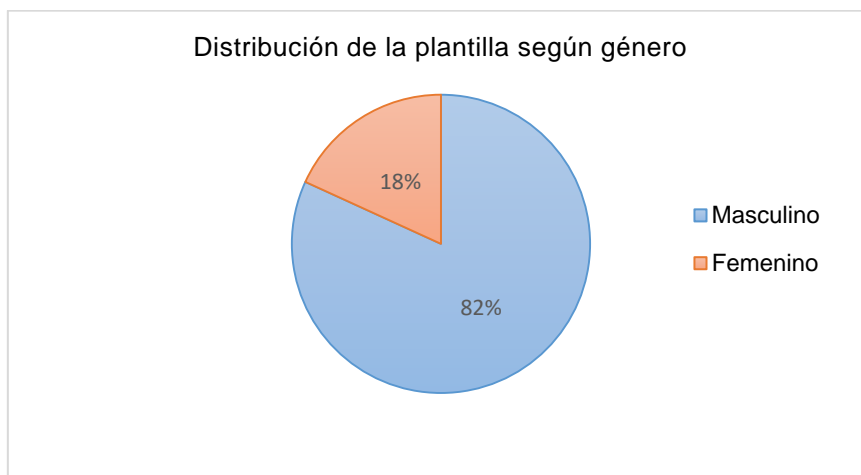
**Tabla 4:** Plantilla CAISA

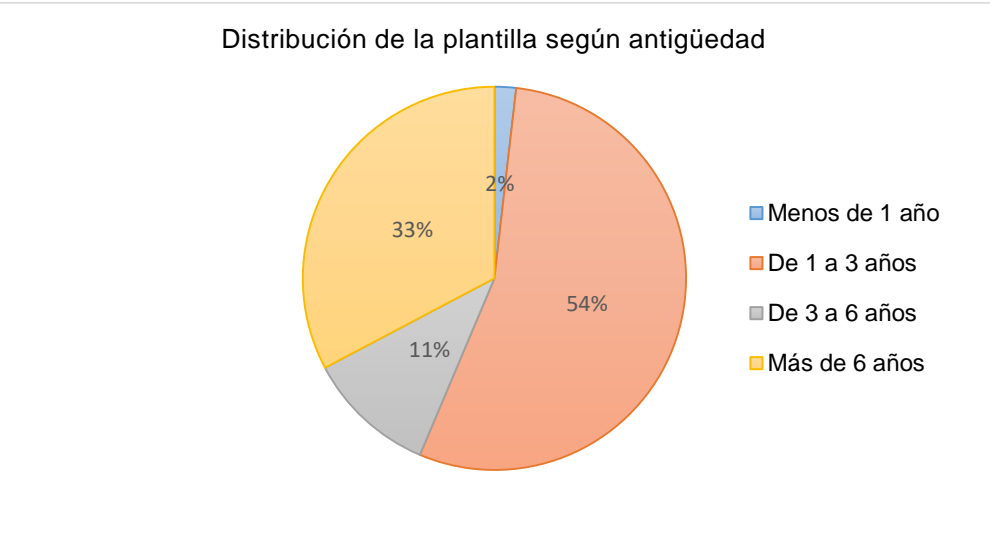
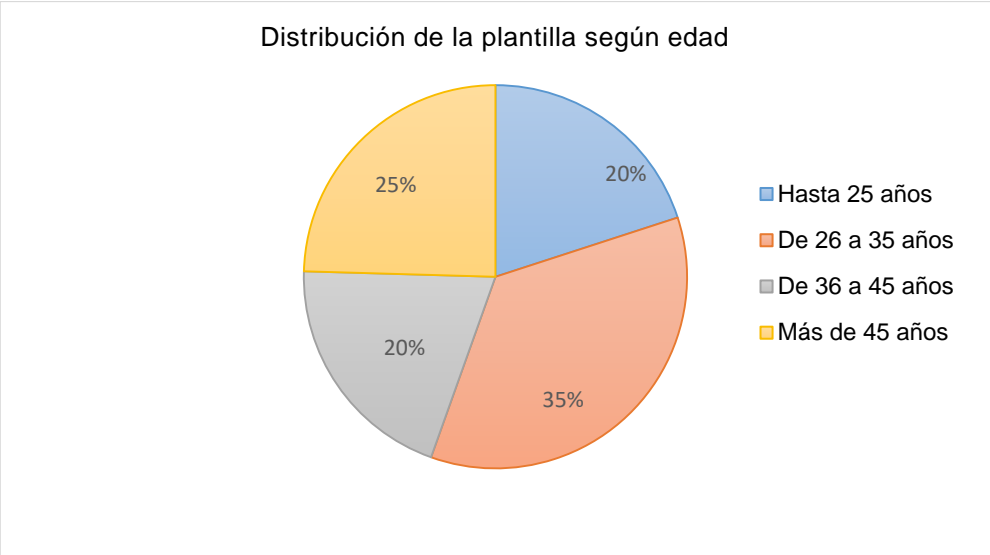
| Cargo          | Cantidad Puestos | F | M | Promedio Edad | Promedio Antigüedad |
|----------------|------------------|---|---|---------------|---------------------|
| Administrativo | 3                | 1 | 2 | 42            | 10                  |
| Asistente      | 5                | 1 | 4 | 29            | 5                   |

|   |            |           |           |           |            |
|---|------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Atención al cliente                     | 15         | 8         | 7         | 27        | Temporales |
| Auxiliar de mantenimiento               | 10         | -         | 10        | 46        | 7          |
| Auxiliar de operaciones                 | 15         | -         | 15        | 28        | 2          |
| Auxiliar de operaciones                 | 6          | -         | 6         | 27        | Temporales |
| Auxiliar de terminal                    | 4          | -         | 4         | 23        | 2          |
| Auxiliar de terminal                    | 17         | 1         | 16        | 21        | Temporales |
| Cajero                                  | 2          | 2         | -         | 44        | 14         |
| Cajero                                  | 4          | 1         | 3         | 26        | Temporales |
| Chofer                                  | 13         | 1         | 12        | 34        | Temporales |
| Encargado                               | 2          | 1         | 1         | 46        | 16         |
| Gerente                                 | 1          | -         | 1         | 51        | 7          |
| Jefe                                    | 3          | 2         | 1         | 47        | 14         |
| Mecánico                                | 2          | -         | 2         | 42        | 2          |
| Mecánico                                | 1          | -         | 1         | 21        | Temporales |
| Oficial                                 | 3          | -         | 3         | 34        | 8          |
| Recepcionista                           | 2          | 2         | -         | 33        | 4          |
| Responsable de Servicios Generales      | 1          | -         | 1         | 56        | 19         |
| Supervisor Taller y Servicios Generales | 1          | -         | 1         | 49        | 19         |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>110</b> | <b>20</b> | <b>90</b> | <b>36</b> | <b>9</b>   |

**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos proporcionados por Grupo Corporación América S.A.

A continuación, se muestra una representación gráfica de la plantilla de CAISA, clasificada, por edad, género y antigüedad en la organización (sin considerar el personal de temporada):





**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos proporcionados por Grupo Corporación América S.A.

**3.2 Características del Capital Humano**

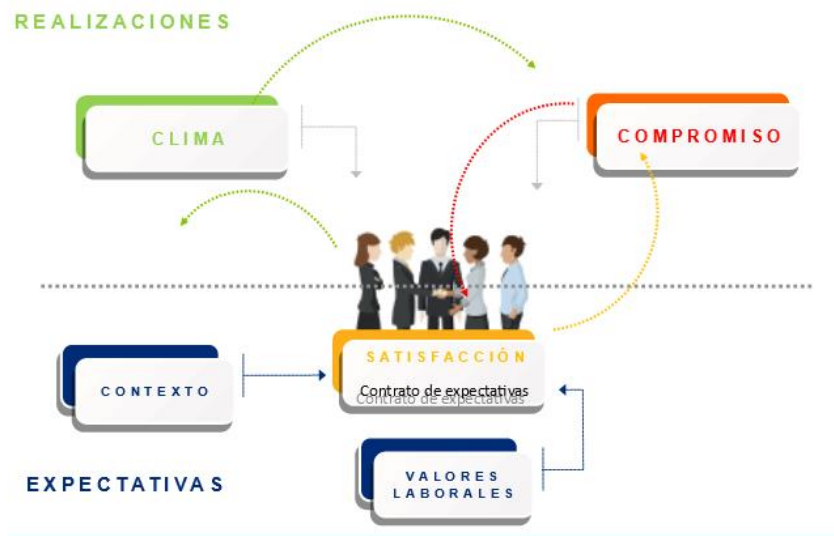
Se vieron hasta ahora características del capital humano de la compañía desde una mirada cuantitativa: edad, antigüedad en la empresa, etc. El objetivo de este capítulo es adentrarse en características cualitativas de los colaboradores, como ser su grado de compromiso, satisfacción laboral, entre otros. Con este fin se tomó información de los resultados de la última encuesta de clima y compromiso aplicada en la empresa. La misma fue elaborada y ejecutada por el equipo consultor Mercer en el 2016 y tuvo una tasa de participación del 84% de los colaboradores.

La encuesta contemplaba las siguientes dimensiones:

- **Satisfacción:** Contrato de expectativas.
  
- **Clima:** Percepción de los colaboradores sobre que están recibiendo por parte de la organización. Se desglosa en las siguientes subdimensiones:
  - ✓ **La Gente:** Capacitación y desarrollo, calidad de vida, empleabilidad, trato respetuoso.
  
  - ✓ **Los procesos de trabajo:** Trabajo en equipo y cooperación, condiciones y organización del trabajo, innovación, calidad y enfoque al cliente.
  
  - ✓ **Liderazgo:** Competencias del superior inmediato, liderazgo de la dirección.
  
  - ✓ **Aspectos institucionales y comunicación:** Comunicación e información, medios de comunicación, imagen y responsabilidad empresarial, principios éticos.
  
  - ✓ **Poder de decisión:** Nivel de participación, plazo de las decisiones, adaptabilidad al cambio.
  
  - ✓ **Recompensas:** Compensaciones, beneficios, reconocimiento por desempeño.
  
- **Compromiso:** Percepción de que le están brindando a la empresa como colaboradores.
  
- **Contexto:** Expectativas de lo que sucede fuera de la organización.

Así mismo, se consultaba a los colaboradores qué valores priorizan cuando piensan en un trabajo ideal, indicando los siete valores más relevantes para cada uno entre un total de veintiuno que fueron sistematizados por Mercer en función de estudios de investigación sobre valores y motivación laboral.

**Figura 9:** Marco conceptual de Encuesta de clima y compromiso.



**Fuente:** Tomado de los resultados de la Encuesta de clima y compromiso, elaborado por Mercer

Al igual que la descripción de la plantilla, los resultados de la encuesta se analizaron por cada una de las empresas.

La escala considerada para identificar oportunidades de mejora, áreas neutras y áreas de fortaleza fue la siguiente:

- De 0 a 50% de respuestas favorables = Área considerada como una oportunidad de mejora
- De 50 a 75% de respuestas favorables = Área neutra
- De 75 a 100% de respuestas favorables = Área considerada como fortaleza

Esta escala es posible aplicarla a cada una de las dimensiones y/o a cada pregunta en particular, ofreciendo así la posibilidad de hacer un análisis exhaustivo.

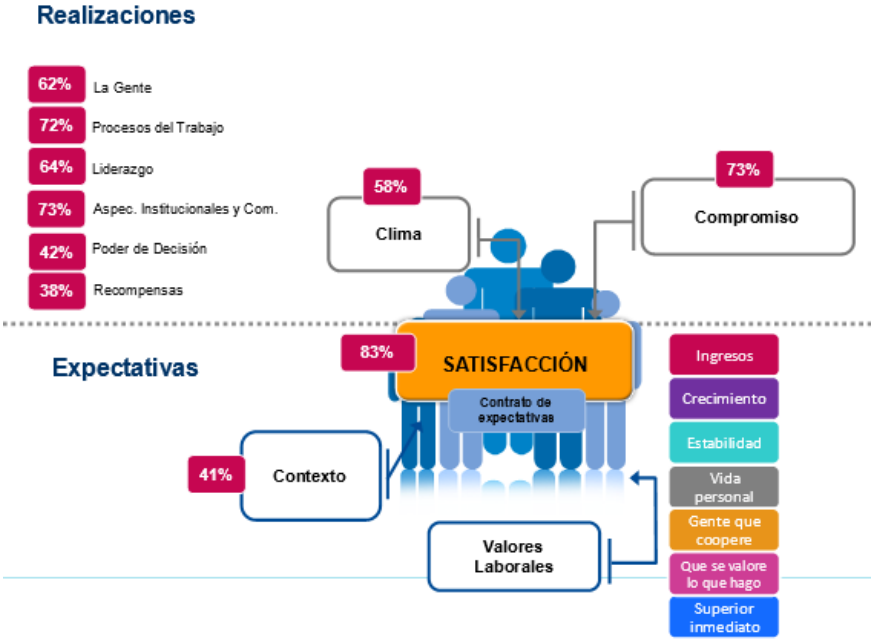
Entre los anexos del presente trabajo, se incluye el Formulario de encuesta de satisfacción, clima & compromiso a aplicar en el presente año, que cuenta con una estructura similar al aplicado en el año 2016.

**Puerta del Sur S.A.**

En esta unidad los resultados fueron, en términos generales, positivos. La gente está satisfecha y tiene un alto compromiso, en cuanto al clima se detectaron algunas áreas de mejora.

En el gráfico a continuación se muestran los resultados por dimensión en base al porcentaje de respuestas favorables obtenido:

**Figura 10:** Resultados en Puerta del Sur S.A.



**Fuente:** Tomado de los resultados de la Encuesta de clima y compromiso, elaborado por Mercer

**Consorcio de Aeropuertos Internacionales S.A. (CAISA)**

Al igual que en Puerta del Sur, si bien los resultados fueron positivos, se detectaron oportunidades de mejoras en algunas áreas. En cuanto a los valores, en esta unidad no se mencionó al superior inmediato y surgió un valor que no había estado entre los siete destacados en Puerta del Sur: “posibilidad de aprender”.

En el gráfico a continuación se muestran los resultados obtenidos:

Figura 11: Resultados en CAISA



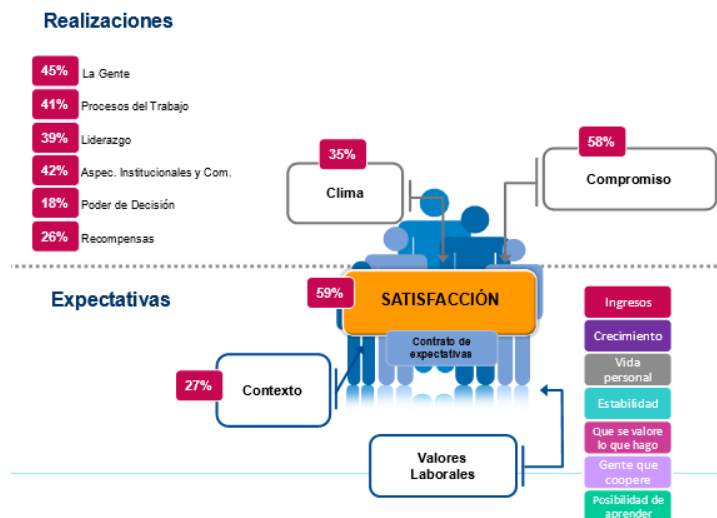
Fuente: Tomado de los resultados de la Encuesta de clima y compromiso, elaborado por Mercer

## TCU S.A.

A diferencia de los aeropuertos, en TCU la encuesta no dio resultados tan positivos, particularmente en lo referente a clima.

En el gráfico a continuación se muestran los resultados obtenidos:

Figura 12: Resultados en TCU



Fuente: Tomado de los resultados de la Encuesta de clima y compromiso, elaborado por Mercer

De acuerdo con estos resultados, se identificaron las siguientes oportunidades de mejora, transversales a las tres empresas:

**Tabla 5:** Recomendaciones

| Área de trabajo                                 | Recomendaciones   | Impacto y valor asociado   |
|---|---|--|
| Gestión del Talento                             | Fortalecer el rol del líder para optimizar la práctica de evaluación y gestión del desempeño.<br>Revisar/crear plan de desarrollo acorde a la posición de cada colaborador.<br>Trabajar en el diseño de planes de capacitación.   | Percepción del reconocimiento y transparencia de los procesos.<br><br>Valor asociado:<br>Crecimiento |
| Procedimientos, Cooperación y Trabajo en equipo | Fortalecer el rol del superior inmediato y del jefe del superior inmediato para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre las distintas áreas que componen a la organización.<br>Trabajar sobre los procedimientos actuales de modo de volverlos más ágiles y facilitadores.  | Trabajo ágil, colaborativo y en equipo.<br><br>Valor asociado:<br>Gente que coopere                  |
| Comunicación organizacional                     | Reforzar el rol de los líderes en los procesos de comunicación como responsables primarios.<br>Analizar qué tipo de información actualmente se comparte con los colaboradores acerca de los objetivos futuros de la organización.<br>Profundizar el uso de herramientas disponibles<br>Identificar nuevos espacios de intercambio y encuentro | Adhesión y compromiso con los objetivos organizacionales<br><br>Valor asociado:<br>Estabilidad       |
| Liderazgo                                       | Continuar trabajando en el rol de liderazgo, especialmente en lo referido al “jefe de mi superior inmediato” tratar de que sean más visibles a los colaboradores para que los perciban cercanos.<br>Fortalecer el rol del jefe en lo referido a la comunicación, reconocimiento y <i>feedback</i> periódico.                                  | Percepción del líder<br><br>Valor asociado:<br>Superior inmediato                                    |

**Fuente:** Tomado de los resultados de la Encuesta de clima y compromiso, elaborado por Mercer

En particular en TCU, trabajar en el fortalecimiento del rol de los líderes organizacionales en temas de comunicación, desarrollo, *feedback*, valoración del desempeño y establecimiento de objetivos.

Así mismo, como parte de la generación de compromiso, se deben dar a conocer:

- Los planes que la organización posee para asegurar su sustentabilidad y continuidad.
- Los criterios que se utilizan para reconocer y recompensar el esfuerzo y desempeño individual.
- El valor de su trabajo, el impacto que este tiene sobre los resultados.

Atendiendo estos resultados, RR.HH. comenzó en el 2016 a implementar acciones con el fin de atender las necesidades planteadas por los colaboradores de la compañía. Entre ellas, se destacan:

- Reestructura del área de RR.HH., que entre otros cambios, incluyó la incorporación del departamento de Imagen y Comunicación dentro del área, integrando un recurso externo (jefe) y un recurso interno (Analista de Comunicación y RSE) quien pertenecía hasta ese momento al área Comercial.
- Desvinculación y reemplazo de ciertas posiciones de liderazgo, particularmente en TCU, incorporando en estas posiciones perfiles con mayor capacidad de gestión de equipos, modalidad de contacto cercana, comunicación asertiva, entre otras competencias que fueron expresamente evaluadas en su proceso de contratación.
- Reformulación de la Misión, Visión y Valores Organizacionales que fue elaborada por el equipo de Gerentes, comunicada a los jefes y mandos medios, y luego a la totalidad del personal.
- Diseño de un nuevo Sistema de Gestión del Desempeño con una serie de competencias que recogen y reflejan los nuevos valores en acciones concretas, medibles y capaces de ser desarrolladas, así como planes de acción en función de los resultados obtenidos por cada colaborador.
- Implementación de un Programa de Desarrollo de Líderes (en los anexos se puede ver la presentación de dicho Programa), donde se profundiza en el alineamiento y las habilidades personales requeridas para lograr la Visión propuesta sobre los pilares de estos cinco valores y este sistema de competencias.
- Implementación de un Programa de Desarrollo de Potencial, orientado a perfiles que podrían ocupar posiciones clave en potenciales negocios que se desarrollen no solo en Uruguay sino también en el exterior, así como a perfiles que actualmente ocupan roles de liderazgo en cargos críticos.
- Desarrollo de un nuevo canal de comunicación, red social corporativa accesible para el 100% del personal tanto desde pc como dispositivo móvil. Esta plataforma oficia como soporte a través del cual la compañía comunica información relevante -cambios organizacionales, nuevos desafíos para el negocio, nuevas incorporaciones de personal, beneficios, acciones, entre otros-, al tiempo que los colaboradores pueden publicar el contenido que deseen – comentarios, fotos, consultas, propuestas, entre otros-.

Con el desarrollo de estas acciones, la compañía espera que los resultados de la encuesta que se aplicará durante el 2018 traigan consigo un cambio positivo con mejores índices de satisfacción y compromiso por parte de los colaboradores.

### **3.3 Departamento de RR.HH. y su estructura**

Como parte del diagnóstico del área de Recursos Humanos, es necesario realizar una revisión en profundidad de:

- Estructura y responsabilidades del área
- Principales políticas, prácticas y procesos.

**3.3.1 Responsabilidades**

El área de Recursos Humanos, al igual que otras áreas de la organización, opera como un centro de servicios compartidos, bajo un modelo que persigue el fin de disminuir costos, simplificar procesos y generar valor a la organización.

Brinda servicios a las tres empresas operativas del Grupo Corporación América en Uruguay, así como a una empresa ubicada en Zona Franca abocada a la consolidación financiera del grupo, y eventualmente, a nuevos proyectos de la Compañía.

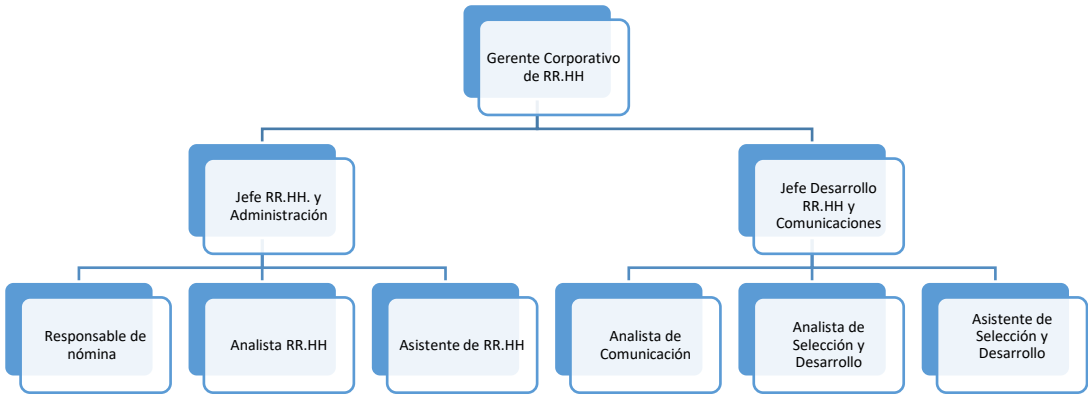
Si bien no existe una misión y visión explícita del área, podría inferirse que como centro de servicios compartidos, y reconociendo al capital humano como factor fundamental de la ventaja competitiva de la organización, busca brindar servicios en forma profesional y eficiente a las diferentes unidades de negocio de la Compañía y dar respuesta a los intereses de sus principales *stakeholders* (accionistas, gerencias generales de cada negocio individual, áreas funcionales, funcionarios en general y sindicatos).

**3.3.2 Estructura**

El equipo de RR.HH. tiene una estructura piramidal conformada por nueve personas distribuidas en dos subsectores.

El área de RR.HH. pasó a distribuirse en dos sectores recientemente (setiembre 2016), previamente se centralizaba bajo una única jefatura a quien reportaban analistas y asistentes, y esta Jefatura lo hacía a la Gerencia.

**Figura 13:** Organigrama del área de Recursos Humanos



**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos proporcionados por Grupo Corporación América S.A.

Hasta ese momento el área no desarrollaba actividades de comunicación interna, sino que éstas se realizaban en conjunto con el departamento de Imagen y Comunicación perteneciente al área Comercial. Desde 2016 Imagen y Comunicación quedan bajo la órbita de RR.HH. e integran un recurso externo (Jefe) y un recurso interno (Analista de Comunicación y RSE) quien pertenecía hasta ese momento al área Comercial.

RR.HH. no cuenta con descripciones de cargos para ninguno de sus puestos.

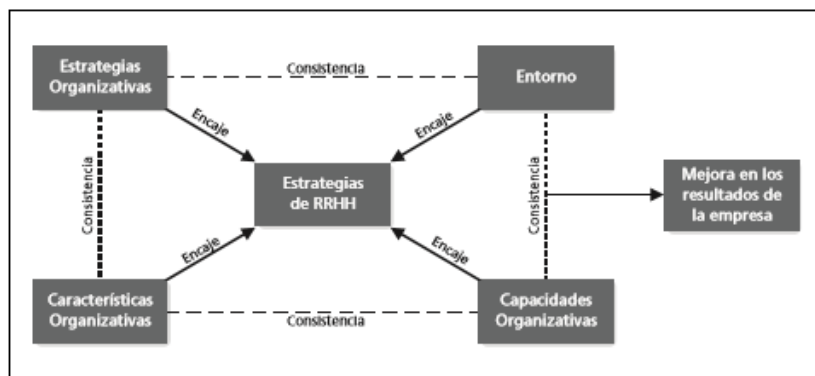
### 3.3.3 Principales políticas, prácticas y procesos

#### 3.3.3.1 Introducción

Ninguna estrategia de Recursos Humanos es buena o mala en sí misma, sino que el efecto de una estrategia de RR.HH. sobre los resultados de una compañía dependerá siempre del ajuste que tenga a los diversos factores que inciden en su éxito o fracaso.

Tal como indica Gómez-Mejía (2008) el ajuste hace referencia a la coherencia y compatibilidad entre la estrategia de RR.HH. y otros aspectos fundamentales para la organización, tal como lo muestra la siguiente figura:

**Figura 14:** Formulación e implantación efectiva de las estrategias de RR.HH.



**Fuente:** Tomado de *Gestión de Recursos Humanos* de Gómez-Mejía (2008, p. 36)

Tal como se expresó en el capítulo anterior, García Solarte (2009) investiga y propone un nuevo enfoque respecto a la clasificación y organización de procesos en gestión humana.

De acuerdo a la autora, los estudios teóricos que han planteado postulados respecto a las actividades que se desarrollan en las áreas de gestión humana en las organizaciones, demuestran que no existe una unidad en la forma en que se agrupan las mismas. Por lo cual plantea una alternativa diferente para el desarrollo de planes de gestión humana alineados a la estrategia organizacional y su contexto.

Esta autora define su propuesta de clasificación como:

La clasificación de los procesos de acuerdo con su objetivo o fin determinado en macroprocesos, le dan un nuevo enfoque a la gestión humana al identificar y describir cinco de ellos en un orden lógico secuencial, aunque también pueden presentarse de manera simultánea, lo cual demuestra que los procesos no pueden verse de manera aislada y que esta agrupación es fundamental en la búsqueda del desarrollo y la competitividad organizacional. (p. 164)

A efectos de este trabajo y por coincidir con la propuesta de la autora, se opta por analizar y diagnosticar la gestión humana actual de la organización a la luz de este nuevo enfoque, así como trabajar luego en la definición de un plan estratégico que considere también la organización del área en macroprocesos.

Un macroproceso está compuesto por un determinado número de procesos para generar un determinado resultado, cumpliendo con un objetivo o fin. Un macroproceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica de actividades secuenciales, que contribuyen a la misión del macroproceso y aportan a la generación de valor dentro de la organización. (p. 168)

### 3.3.3.2 Diagnóstico de procesos y prácticas actuales del área de Gestión Humana

En la empresa objeto de estudio existe un Plan Estratégico de Gestión Humana desarrollado a partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación de una Encuesta de Clima & Compromiso realizada en 2016 con alcance a las tres empresas del Grupo Corporación América en Uruguay, siendo ésta la primera herramienta de diagnóstico de situación aplicada en la historia de la compañía.

En función de las conclusiones extraídas de lo que los colaboradores respondieron en la encuesta, se plantearon varios ejes de acción a seguir:

**Figura 15:** Ejes de acción definidos en función de los resultados de Encuesta de clima & Compromiso 2016

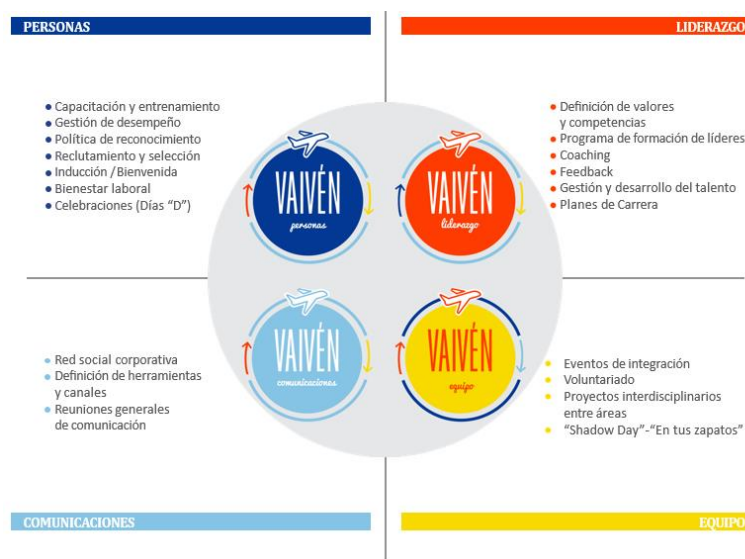


**Fuente:** Recomendaciones en función de los resultados de la Encuesta de Clima & Compromiso 2016 de Corporación América Uruguay.

En función de los ejes de acción sugeridos por la consultora contratada para la implementación de la Encuesta de clima se construyó un Plan Estratégico de Gestión Humana y una marca denominada "VAIVEN" que agrupa e identifica los principales procesos en cuatro pilares, incluyendo en cada uno de ellos las iniciativas que responden a los ejes de acción identificados en la encuesta.

Estos pilares que definen al Plan Estratégico del área no están definidos desde la metodología de macroprocesos tal como ésta fue definida previamente, sino que fueron establecidos en función de los lineamientos de acción identificados a partir de este diagnóstico.

**Figura 16:** Ejes de acción definidos en función de los resultados de Encuesta de clima & Compromiso 2016

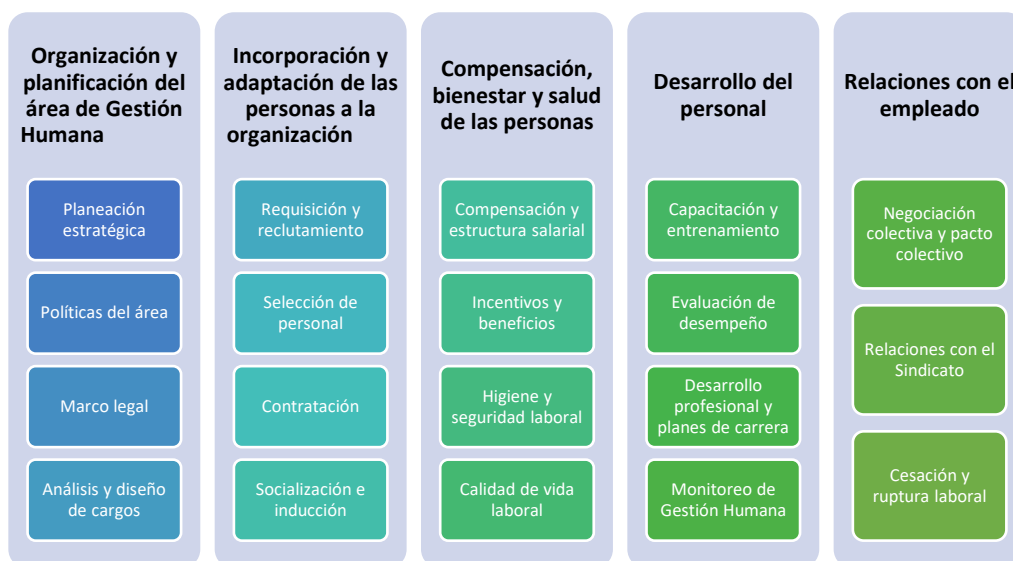


Fuente: RR.HH. Corporación América

Entre los anexos del trabajo, se incluye la Presentación del Plan Estratégico de Gestión Humana.

A continuación se presenta un análisis del estatus de las prácticas realizadas por el área de RR.HH. en la organización. A efectos de este análisis se tomó el planteo de García Solarte (2009) y se analizaron cada uno de los cinco macroprocesos estableciendo el objetivo definido para cada uno de ellos y sus resultados esperados, para luego analizar en profundidad el estatus de la empresa respecto a cada uno de los procesos que componen el macroproceso, sus principales fortalezas y debilidades, así como un análisis crítico de cambios necesarios que el área debería trazar a fin de potenciar la gestión y alcanzar mayores estándares de calidad, eficiencia e innovación.

**Figura 17:** Los macroprocesos



Fuente: Tomado del artículo *Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana* publicado en la Revista *Pensamiento y Gestión*. García Solarte (2009, p. 169).

## Organización y planificación de la gestión humana

### Objetivo del macroproceso:

Este macroproceso está constituido por los procesos que procuran la organización y preparación del área de RR.HH. necesaria para aportar al mejoramiento de la empresa y el negocio a través del eficiente desempeño de las personas que la integran, con base en información clara sobre qué se espera de ellas y bajo qué normas y políticas deben desarrollar sus actividades.

### Resultados esperados:

Contar con una adecuada planificación estratégica del área de talento humano con sus respectivas políticas regidas bajo las normas del marco legal local y un diseño de sus cargos que permitan el buen desarrollo de la tarea y asegure la cobertura de posiciones críticas.

### Estatus de los procesos que lo componen:

#### ▪ Planeación estratégica del talento humano

El rol que ha tomado RR.HH. en los últimos años como un asesor cercano a la figura del CEO le ha permitido acceder a la posibilidad de realizar ciertas propuestas respecto a la necesidad de incorporación de talento en determinadas áreas críticas para el negocio.

No obstante, esto, aún no existe un proceso sistematizado de análisis de estructura organizacional, dotación y cobertura de puestos críticos en cada área, que se desarrolle con una frecuencia determinada.

Actualmente el área de RR.HH. únicamente recibe las necesidades de dotación que cada área solicita durante el período de definición del Presupuesto Operativo Anual (POA), sin existir un espacio para la visión y análisis donde RR.HH. examine y asesore en pos de la definición de una estructura organizacional y dotación adecuada a las demandas operativas de cada sector. A partir de estas solicitudes elevadas por las diferentes áreas se delinear los cambios en la dotación vinculados a aumentos y/o reducciones previstas.

El objetivo manifestado por el Gerente de RR.HH. es trabajar en pos de planificar estratégicamente el capital humano mediante el desarrollo de un proceso de análisis, revisión y diseño de la estructura organizacional en función de los diferentes momentos y desafíos de cada área y unidad de negocio.

#### ▪ Definición de Políticas del área

Dentro de la organización existen pautas definidas por RR.HH. que guían el camino para la realización de acciones. El área ha desarrollado políticas, procedimientos y reglamentos internos que rigen el accionar de las personas dentro de la Compañía y dan marco a sus procesos. Actualmente existen políticas vigentes en materia de:

- Reclutamiento y Selección
- Capacitación y Aprendizaje
- Gestión del desempeño
- Compensaciones

- Código de imagen y vestimenta
- Reglamento interno

Estas políticas tienen alcance corporativo, por ende son aplicadas a todas las unidades de negocio de la Compañía. Desde el área de Gestión Humana existen esfuerzos por adecuar su aplicación a la cultura organizacional de cada unidad considerando las diferencias existentes entre los perfiles que pertenecen a cada empresa, la situación en la que cada unidad se encuentra, así como el contexto en que está inmersa cada una. Por ejemplo, hay diferencias significativas en la gestión de la capacitación del personal efectivo del Aeropuerto de Carrasco respecto a la capacitación del personal contratado por zafra durante la temporada alta del Aeropuerto de Punta del Este y/o respecto al entrenamiento brindado al personal que realiza tareas de movimiento de carga y descarga en TCU, si bien estos procesos se rigen en su totalidad bajo una política marco que es única y de alcance corporativo.

Por otro lado, recientemente el grupo Corporación América Aeropuertos S.A. ha iniciado Ofertas Públicas Iniciales (IPO por sus siglas en inglés, Initial Public Offering) en la Bolsa de Nueva York. Este movimiento ha requerido una serie de definiciones en relación a la generación de políticas anticorrupción, código de ética y conducta, entre otros.

No obstante, aún quedan áreas que no han sido recogidas en políticas y procedimientos. Resta trabajar en este sentido en la generación de políticas respecto a planes de carrera y gestión de perfiles de alto potencial, reconocimientos, *engagement*, políticas en materia de salud y seguridad laboral, innovación, entre otras.

#### ▪ **Marco legal**

En relación al marco legal vigente, el equipo de RR.HH. cuenta con personal interno especializado que, con el apoyo de asesores externos en materia de Derecho Laboral, velan por el cumplimiento y respeto de leyes, normas, acuerdos colectivos en materia de remuneración, salud y seguridad ocupacional, entre otros.

La relación que existe a nivel empresa-sindicatos está evaluada positivamente. Se respeta el marco legal vigente y se hacen esfuerzos por alcanzar acuerdos dentro de los ámbitos de negociación definidos.

A la interna del área de RR.HH. es la jefa del área de RR.HH. y administración (también llamada *hard*) quien lidera los aspectos vinculados a normativa y negociación. En instancias puntuales y de acuerdo a la complejidad del tema a tratar participa también el Gerente del área.

#### ▪ **Análisis y diseño de cargos**

En esta línea el área de RR.HH. ha trabajado en la confección de descripciones de cargos pero éstas no alcanzan a la totalidad de las posiciones, no mantienen un formato único ni tampoco son realizados de manera sistematizada. En los anexos se incluye el modelo del formato de descripción de cargos que habitualmente se utiliza en RR.HH.

El proceso de análisis y descripción de cargos sigue una lógica que responde principalmente a la demanda. En general se han descrito aquellas posiciones que se hace necesario definir como paso previo para dar inicio a un proceso de búsqueda y selección y/o aquellas posiciones que son examinadas en el marco de ciertos procesos de auditoría, tanto internas como externas (realizadas por organismos de contralor, aerolíneas, clientes del rubro carga, etc.)

En relación al proceso de descripción de cargos cabe señalar que en función del marco legal vigente que establece ciertas restricciones, se han atendido las recomendaciones dadas por los asesores legales en materia de relaciones laborales y en función de esto la empresa ha tomado la decisión de no describir sistemáticamente la totalidad de sus posiciones.

#### **Fortalezas:**

- Apego a la normativa laboral vigente, respeto por los acuerdos colectivos y buena relación con los sindicatos.
- El área cuenta con Políticas que establecen criterios de acción en relación a la contratación, remuneración, desarrollo y gestión del desempeño, así como reglamentos internos de conducta e imagen que están definidos en función de cada unidad de negocio.

#### **Debilidades:**

- La planificación de necesidades de talento está tomando gradualmente un mayor desarrollo pero aún es insuficiente. Aún resta desarrollar un proceso de análisis sistematizado en relación a estructura organizacional y dotación, principalmente en posiciones críticas.
- Ausencia de políticas vinculadas a desarrollo de carrera, así como a asuntos referidos a salud y seguridad ocupacional. En ambos sentidos se realizan acciones pero tanto a nivel de planes de carrera como a nivel de salud y seguridad, no existen documentos que guíen y respalden estas acciones.
- La falta de descripción de cargos para la totalidad de la organización puede constituir una oportunidad de mejora porque en caso de existir contribuiría al análisis de responsabilidades, grado de complejidad de las tareas, necesidades de supervisión, grado de autonomía, y permitiría conocer con mayor certeza las características personales que el ocupante debe cumplir para ocuparlo en forma adecuada. No obstante, existe una definición ex profeso de la Compañía orientada a no contar con descripciones para la totalidad de sus cargos que deja sin efecto las utilidades antes mencionadas.

#### **Análisis crítico:**

Si se coteja el estatus de este macroproceso (abierto en cada proceso que lo compone) respecto al apartado de resultados esperados del macroproceso, se podría concluir que la Compañía tiene una gestión orientada a contar con una adecuada planificación del área de talento, con políticas claramente definidas, respeto por el marco legal vigente, aunque existen claras oportunidades de mejora en cada proceso.

A fin de consolidar estos aspectos, los profesionales del área de Gestión Humana deberían desarrollar prácticas claramente definidas y reguladas en relación a la revisión y análisis de estructura organizacional, necesidades de incorporación y desarrollo de talento en puestos críticos, planes de carrera internos, etc. Principalmente porque la Compañía hace significativas apuestas a Uruguay como fuente de generación y desarrollo de talento para asumir desafíos corporativos a nivel internacional.

En línea con lo anterior, se identifican intenciones manifiestas del Gerente de Gestión Humana por invertir esfuerzos en ese sentido. Sería esperable que esta práctica se desarrolle y enriquezca a futuro.

En tanto que, en materia de regulación y descripción de cargos, si bien puede existir cierto nivel de oportunidad de mejora no se señala la necesidad de avances debido a que existe una definición de la Organización que sigue una línea diferente. Si bien idealmente toda organización se beneficiaría de la oportunidad de contar con cargos definidos y descritos en forma sistematizada, la organización objeto de estudio entiende que en el contexto actual esto podría implicar ciertas restricciones que prefiere evitar.

## **Incorporación y adaptación de las personas a la organización**

### **Objetivo del macroproceso:**

Tiene como fin que las personas que ingresen a la organización no solo tengan las mejores habilidades y competencias para un cargo, sino que se adapten fácilmente a la organización, a su cultura, sus procesos y maneras de actuar, con el fin de generar valor desde su cargo.

### **Resultados esperados:**

La incorporación y adaptación del mejor candidato para cada posición a través de procesos que garantizan el ajuste persona-puesto, manteniendo o aumentando la eficiencia y desempeño organizacional, al tiempo que respetan, valoran y cuidan de los candidatos preservando así la marca empleadora y reputación de la empresa en el mercado laboral.

### **Estatus de los procesos que lo componen:**

#### **▪ Requisición y reclutamiento**

La requisición de nuevo personal puede generarse por varios motivos: reemplazo por renuncias/desvinculaciones, reemplazo por promoción interna del ocupante del cargo, creación de nuevo cargo inexistente hasta el momento, suplencias debido a ausencias prolongadas (en general por certificaciones médicas) o contrataciones a término por incremento de la operativa.

De acuerdo a la Política de Reclutamiento y Selección, la requisición es expedida por el Jefe y aprobada por el Gerente del área para luego pasar por la aprobación del Gerente de RR.HH. y del Gerente General. Estas aprobaciones quedan expresadas en un formulario de requisición de personal definido por RR.HH. (Entre los anexos se incluye un modelo de dicho formulario).

Dado que muchas de las posiciones no cuentan con su correspondiente descripción de cargo, en esta fase del proceso se evalúa la necesidad de generarla a fin de definir los elementos base del cargo y acordar los criterios de selección. No obstante, muchos de los procesos son realizados sin previa descripción (vinculado a lo ya analizado en el macroproceso anterior).

Una vez autorizada la contratación y definida la necesidad de describir o no la posición, se inicia el proceso de reclutamiento.

La etapa de reclutamiento tiene el fin de captar candidatos potencialmente aptos para ocupar la posición buscada mediante un proceso de difusión en diferentes fuentes: portales de empleo, centros de estudio, base de datos web (propiedad de la Compañía) y/o con el apoyo de consultoras especializadas en función de la complejidad del perfil.

Otra de las alternativas que la Compañía utiliza es el reclutamiento interno, considerando que esta acción es altamente valorada por los funcionarios. En este caso el proceso de selección sigue las mismas etapas que si se resolviera externamente, pero el hecho de que los candidatos sean funcionarios pertenecientes a la organización tiene un significado muy positivo para la misma porque permite brindar oportunidades de desarrollo interno.

Como contrapartida a esto, la promoción interna crea consigo otro puesto vacante que también se debe ocupar y genera indefectiblemente un nuevo proceso de búsqueda (vacante por promoción interna) que insume también una inversión significativa de tiempo y recursos a RR.HH. y en general impacta en el tiempo que tarda en cubrir la posición, dado que el movimiento interno queda sujeto a la incorporación externa del reemplazante.

### ▪ Selección de personal

El proceso de selección busca predecir el futuro comportamiento y desempeño de la persona dentro de la Compañía y asegurar la incorporación del perfil con mayor ajuste persona-puesto. En Corporación América se ejecuta en las siguientes etapas:

**Figura 18:** Etapas del proceso de selección de personal



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información de la Compañía

Durante el proceso el área busca utilizar herramientas que demuestran fiabilidad y validez como lo son las técnicas de evaluación de perfil personal, proyectivas y de exploración intelectual utilizadas con el objetivo de disminuir la subjetividad propia de una evaluación realizada por un examinador participante.

No obstante, existen algunas situaciones que el área de RR.HH. necesita contemplar asumiendo que esto puede afectar la calidad del proceso. En procesos de búsqueda de personal con contratos a término por zafrales, suplencias, etc., el tiempo disponible para el proceso de selección es menor al habitual y esto actúa en detrimento de la evaluación y del proceso en general. En contrataciones zafrales masivas (por ejemplo, temporada estival en Aeropuerto de Punta del Este) no se realizan evaluaciones psicotécnicas a fin de optimizar los tiempos de selección y contratación, pero como contrapartida se asumen las contingencias generadas por el riesgo que implica incorporar perfiles con menor nivel de ajuste persona-puesto.

En términos generales, la práctica de selección de personal está evaluada por el Gerente de RR.HH. como un proceso sólido, desarrollado de manera sistematizada y ejecutado en forma transparente. Es un proceso que se despliega sobre la base de una marca empleadora

consolidada, que si bien la Compañía ha definido no explotar mediante marketing externo, emerge por sí solo en los candidatos.

El Aeropuerto de Carrasco principalmente, pero también las demás unidades de negocio generan un nivel de atracción alto en el mercado que provoca que los candidatos se acerquen proactivamente a la organización y manifiesten cierto encanto por pertenecer a la misma.

A nivel simbólico el Aeropuerto es considerado un ícono para el país, fuente de reconocimientos internacionales por su estética y diseño vanguardista que impulsa su posicionamiento sin requerir mayores esfuerzos a nivel de campañas o acciones de promoción de la marca empleadora.

#### ▪ **Contratación**

La contratación se hace efectiva una vez que el candidato elegido ha aceptado la propuesta e inicia la relación laboral con la Compañía.

A nivel formal la persona firma un contrato de trabajo en el que se establecen las condiciones laborales, que ya han sido acordadas previamente durante proceso de selección. Mientras que a nivel de contrato psicológico se establece un conjunto de compromisos que el trabajador espera de la organización, ya no los explicitados en el contrato formal sino los que permanecen implícitos.

#### ▪ **Socialización e inducción**

El área no cuenta con una política de inducción definida, por tanto el proceso de socialización y adaptación al entorno de trabajo e inducción a las tareas se da por la vía de los hechos.

Si bien el área de RR.HH. brinda una charla inicial de bienvenida al colaborador donde se comparte una presentación de la Compañía -información general sobre las empresas en Uruguay, su estructura y principales características, así como también los pilares estratégicos de gestión humana, reglamentos internos, etc.- no existe sin embargo un proceso estandarizado y compartido por la totalidad de áreas y empresas que establezca objetivos, acciones, plazos, resultados esperados, etc.

Dada la complejidad que representa tener incorporaciones en las tres unidades de negocio y en puestos muy variados, actualmente RR.HH. no cuenta con un rol activo en este proceso. Es habitual que las personas se incorporen y capaciten por un período muy breve asistiendo en horario central y que luego de estos escasos días pasen a cumplir horarios nocturnos (donde se generan vacantes en forma más habitual). En consecuencia, el área de RR.HH. pasa a tener un contacto aún más reducido con la persona que ingresa y el monitoreo de su proceso de adaptación se vuelve más complejo.

#### **Fortalezas:**

- El área cuenta con una Política de Reclutamiento y Selección definida y conocida por las diferentes áreas.
- El proceso de selección está estandarizado y se cumple en todos los puestos solicitados, constituyendo un proceso sólido y efectivo.
- Las condiciones de la contratación, objetivos de la posición y expectativas de desempeño se establecen y acuerdan con el candidato/a dentro del marco del proceso.

- El reclutamiento interno permite generar oportunidades a colaboradores que pertenecen a la empresa.
- La empresa no ha presentado quejas/reclamos o dificultades en relación a los aspectos éticos del proceso de selección como pueden ser acciones discriminatorias, falta de información al candidato, demoras sin la debida justificación a los participantes, etc.

**Debilidades:**

- El tiempo de vacante descubierta se enlentece en los casos en que se hace necesario describir el cargo previo al inicio del proceso.
- En selecciones masivas de personal temporario no se realizan evaluaciones exhaustivas de los candidatos. Si bien esto forma parte del *trade-off* necesario para garantizar eficiencia, puede impactar en el ajuste persona-puesto y generar dificultades o ineficiencias por lo cual desafía en forma significativa al profesional de RR.HH. y al Jefe del área solicitante que debe tomar la decisión con menor información disponible.
- Si bien se mide el tiempo de cobertura de vacantes, se debe trabajar en la generación de indicadores adicionales respecto al número de candidatos participantes, entrevistas y evaluaciones realizadas por proceso, eficacia de la contratación mediante las evaluaciones de desempeño de las personas recientemente contratadas, etc.
- Resulta imprescindible que el área trabaje en la definición de una política y proceso de socialización de las personas de reciente incorporación a fin de contribuir a la adaptación de la persona al cargo y a la organización en general.

**Análisis crítico:**

El resultado esperado de este macroproceso es que efectivamente se tenga lugar la incorporación y adaptación del mejor candidato para cada posición garantizando el ajuste persona-puesto y la mejora continua del desempeño organizacional, mediante procesos que respetan a los candidatos y preservan la marca empleadora. Aspectos que de acuerdo a lo analizado se cumplen en forma satisfactoria, aunque mantienen aún oportunidades de mejora, esencialmente en el proceso vinculado a inducción y socialización del personal.

Siguiendo la línea estratégica de Gestión Humana que busca generar en la Compañía un buen clima de trabajo, con oportunidades de capacitación y desarrollo, excelencia en la ejecución de la tarea y sobre todo una experiencia del empleado positiva; emerge como línea de acción más urgente la generación de prácticas más sólidas en el período de incorporación del nuevo colaborador.

Generar un proceso de inducción más sólido implica definirlo y trazar el procedimiento que se debería dar en cada puesto y cada empresa, contemplando las diferencias existentes entre sí. Implica también abrir a la participación activa de otras figuras que van más allá de RR.HH. y el jefe directo, sino que incluyen también a aquellos tutores o acompañantes internos que pueden transmitir la cultura organizacional al nuevo empleado desde un lugar de pares.

Se planteó con anterioridad la posibilidad de dar lugar a una política de *engagement* en la Compañía, que sistematice acciones tendientes a generar un encanto o enamoramiento con la empresa desde el primer acercamiento. Sin dudas, ambas iniciativas (la generación de un nuevo proceso de inducción y la de un programa de *engagement*) son complementarias, podrían interrelacionarse y potenciarse.

Por su parte, si bien el proceso de incorporación de personal está evaluado en forma positiva en cuanto a su solidez y eficiencia, podría también constituir un área de mejora en relación a que siendo una Compañía orientada a la innovación, las etapas del proceso –principalmente en algunos puestos- deberían ser experiencias novedosas e innovadoras para los candidatos. Una posibilidad es la incorporación del juego como estrategia de reclutamiento generando instancias interactivas, divertidas y creativas (proceso definido como *gamification*) potenciando el componente lúdico para identificar habilidades y potencialidades en los candidatos, al tiempo que generan una experiencia diferente desde el primer contacto con la empresa y refuerzan su imagen de marca en aquellos candidatos no seleccionados.

Otro aspecto que podría potenciarse, en línea con la estrategia que la empresa persigue en pos de consolidarse como una organización innovadora, tiene que ver con el análisis y la búsqueda de la diversidad dentro de los equipos de trabajo.

Si bien se hacen esfuerzos por generar equipos diversos, no hay claros lineamientos explicitados por RR.HH. en este sentido. Los beneficios de la integración de perfiles diversos son reconocidos por el Compañía pero aún no existe una planificación que siga de exprofeso esta línea.

Podría desarrollarse como parte del proceso de incorporación de personal, un análisis y asesoramiento desde el área de Gestión Humana que contemplara este punto como un pilar estratégico en la gestión de talento, atendiendo a lograr equipos con perfiles diversos desde lo socioeconómico, la etnicidad, cultura, edad, capacidades, género, etc.

Sería esperable que potenciando estos aspectos se logre continuar consolidando los procesos de incorporación de talento y se fortalezcan los niveles de *engagement* del personal desde la inducción a la empresa, obteniendo luego resultados que se traducen en un crecimiento espiralado positivamente del desempeño tanto individual como a nivel organizacional, sobre las bases de un nivel de compromiso superior.

## **Compensación, bienestar y salud de las personas**

### **Objetivo del macroproceso:**

Busca desarrollar un sistema que permita incentivar, motivar y satisfacer las necesidades de los empleados, buscando la sostenibilidad y mantenimiento de estos dentro de la organización y aportando al desarrollo de las necesidades que surgen en ella. Su objetivo principal es la búsqueda de equilibrio entre las personas y la capacidad de la organización.

### **Resultados esperados:**

Empleados retribuidos en forma adecuada y acorde a la labor desarrollada, con cumplimiento de la seguridad requerida, motivados, con buen nivel de *engagement* y la mejor calidad de vida dentro de la organización.

## **Estatus de los procesos que lo componen:**

### **▪ Compensación y estructura salarial**

La Compañía cuenta con una Política de remuneraciones en proceso de construcción y discusión por el equipo de RR.HH.. La misma establece aspectos referidos a la compensación monetaria y también a beneficios adicionales (no monetarios).

En relación a la compensación monetaria se establecen criterios para remunerar a sus empleados tomando como marco el mercado mediante encuestas de remuneración y cruzando esta información con el nivel de desempeño que tiene la persona en su puesto. La empresa compró la encuesta de Mercer y participó de la encuesta de Deloitte para tener acceso a la información de dicha encuesta. En marzo de cada año, se hace una revisión de los salarios de toda la compañía, en base a estos dos grandes pilares. No obstante, no se ha realizado un estudio de equidad interna y de competitividad externa que permita medir con objetividad el estatus de la estructura salarial e identificar brechas.

En cuanto a la remuneración no monetaria –también llamado salario emocional- se observan en la empresa acciones de reconocimiento a la labor que buscan premiar aquellas actitudes destacadas y ejemplificantes para los demás, tanto sea a nivel técnico como en relación a actitudes y valores personales que demuestran estar alineados a la organización. También se brindan oportunidades de desarrollo y promoción interna, estabilidad y cuidado de la salud y calidad de vida de los empleados.

### **▪ Incentivos y beneficios**

La empresa brinda algunos incentivos como ser:

- Prima por presentismo (para ciertos cargos)
- Complemento por trabajo en temporada alta (únicamente en Aeropuerto de Punta del Este durante la temporada de verano)
- Bono anual por resultados (en cargos gerenciales).

Así mismo, otorga una serie de beneficios corporativos:

- Descuentos en gastronomía, servicios e indumentaria,
- Servicio de emergencia médica mediante un prestador de salud (para toda la plantilla)
- Cobertura de seguros médicos privados para el staff gerencial
- Uniformes
- Servicios de transporte hacia/desde el domicilio para trabajadores que cubren turnos en horarios críticos
- Entregas de kits escolares a familiares directos,
- Obsequio de canastas navideñas al total de la dotación,
- Presentes y/o eventos en fechas especiales (nacimientos, días de la madre/padre/niño)

Cabe destacar también que la empresa demuestra interés por atender aquellas situaciones personales críticas en las que el empleado se ve imposibilitado de trabajar debido a una enfermedad severa, en estos casos la compañía cubre la diferencia entre el salario del trabajador

y la partida que percibe a través de BPS, asegurando así que el colaborador perciba la totalidad de su remuneración.

#### ▪ **Salud y seguridad laboral**

A nivel de Salud y Seguridad ocupacional, si bien no existe una política específica, la empresa vela por el cumplimiento de la normativa legal vigente y existen comisiones de salud bipartitas que se reúnen regularmente para la discusión de aspectos críticos.

La compañía asegura la disponibilidad de equipos de protección personal para sus empleados en aquellas tareas que así lo requieren, capacita en forma permanente en aspectos relativos al tema y cuenta con el asesoramiento de Técnicos Prevencionistas y especialistas en la materia, tanto internos como contratados externamente.

A pesar de no haber políticas particulares por escrito, es un proceso que se atiende diligentemente en la organización y afortunadamente hay un muy bajo índice de accidentabilidad.

#### ▪ **Calidad de vida laboral**

La calidad de vida es un tema atendido por el área de RR.HH. quien ha generado iniciativas como la “semana saludable”, una semana donde en forma simultánea en las tres empresas se ofrecen charlas sobre salud, consultas con nutricionistas, consejos y recetas saludables, clases de yoga (que el presente año tendrán continuidad desde marzo a diciembre). Muchas de las iniciativas que surgieron en estas “semanas saludables” tuvieron tan buena aceptación por parte de los colaboradores, que se fueron instaurando como prácticas habituales. Por ejemplo, durante el año se ofrecen frutas a los empleados en los llamados “jueves saludables”.

Así mismo, se vela por la generación de entornos de trabajo sanos, armónicos y agradables para todos.

En este año se proyecta la realización de talleres de bienestar laboral, donde el objetivo es trabajar la actitud hacia el trabajo y el manejo de las emociones que en algunos sectores, como en los que atienden público o quienes trabajan en turnos nocturnos, es necesario atender.

#### **Fortalezas:**

- El proceso de construcción y definición de la Política de remuneraciones es un avance en materia de compensaciones que hasta el momento no había tenido lugar en la compañía.
- La empresa demuestra un buen nivel de cumplimiento en cuanto a la normativa en materia de salud y seguridad ocupacional.
- En cuanto a la calidad de vida de los trabajadores, las prácticas llevadas adelante por la Compañía demuestran un avance significativo en este sentido.

#### **Debilidades:**

- La empresa se beneficiaría con la realización de un estudio de estructura salarial que permita medir el índice de equidad interna y el nivel de competitividad externa que tiene la compañía,

podiendo tomar decisiones en función de sus resultados y de la estrategia de posicionamiento que considere más adecuada.

- En materia de Salud y Seguridad ocupacional, se podrían capitalizar los espacios de discusión bipartita generando en estos ámbitos una política marco.

### **Análisis crítico:**

Respecto de la compensación y estructura salarial, si bien la empresa analiza información del mercado y lo cruza con políticas internas que contemplan cargos y desempeño, este estudio es interno a la empresa y carece de una política específica que lo respalde. Sería bueno hacer un estudio de equidad interna, con una adecuada descripción de los puestos y valoración de los cargos. Y luego medir su competitividad externa, de modo de tener un análisis objetivo del nivel salarial de la empresa.

En cuanto a incentivos y beneficios, tal vez sería bueno analizar la posibilidad de diseñar una política de incentivos por resultados y/o desempeño, para cargos adicionales a los gerenciales.

En referencia a la salud y seguridad ocupacional, si bien la organización se ocupa del tema, sería bueno generar políticas específicas, transversales a las tres empresas.

Por último, en cuanto a calidad de vida, si bien la compañía viene avanzando en acciones que potencian este proceso, RR.HH. debería formalizarlas en políticas específicas aplicables a las distintas unidades de negocio.

## **Desarrollo del personal**

### **Objetivo del macroproceso:**

Busca el mantenimiento de la información y el desarrollo de los individuos dentro de la organización, a nivel personal y profesional, mediante procesos de capacitación como elemento potenciador de las habilidades y destrezas de los empleados, que permitan su crecimiento y desarrollo y por tanto un incremento en los resultados organizacionales.

### **Resultados esperados:**

Los procesos comprendidos por este macroproceso generan empleados capacitados para desarrollarse eficientemente en sus puestos de trabajo, así como también desarrollo profesional dentro de la organización que es evaluado y monitoreado constantemente para mejorar habilidades y contar con las capacidades internas requeridas por el negocio, sea tanto a nivel local como internacional.

### **Estatus de los procesos que lo componen:**

- **Capacitación y entrenamiento**

La Compañía cuenta con una política de capacitación y aprendizaje desarrollada en el año 2016, que establece objetivos, alcance, metodología y un proceso sistematizado de capacitación para la totalidad de empresas pertenecientes al Grupo en Uruguay.

Con una metodología de aprendizaje que sigue el modelo 70-20-10 (70% aprendizaje en el puesto de trabajo, 20% mediante el coaching brindado por otros y 10% a través de educación formal en dispositivos de aula) el área busca brindar capacitación en conocimientos técnicos requeridos por cada puesto y también en habilidades soft (liderazgo y desarrollo de personas, trabajo en equipo, habilidades de comunicación, influencia, innovación, etc.)

Cada área planifica sus necesidades de capacitación sobre la base de: requisitos técnicos, cumplimientos frente a auditorías, procesos de certificación y/o gaps existentes entre el nivel actual de dominio de determinada habilidad vs. el nivel requerido por el puesto. El área de RR.HH. participa en la validación de estas necesidades dando un foco estratégico a las oportunidades de capacitación y apostando a que la misma oficie como herramienta para el desarrollo del personal.

Desde el lanzamiento de esta política en adelante, el área de RR.HH. ha hecho esfuerzos en potenciar y profesionalizar la capacitación asegurando que las inversiones en este rubro crezcan año a año y se logre un cumplimiento del Plan Anual de Capacitación en el entorno del 90%.

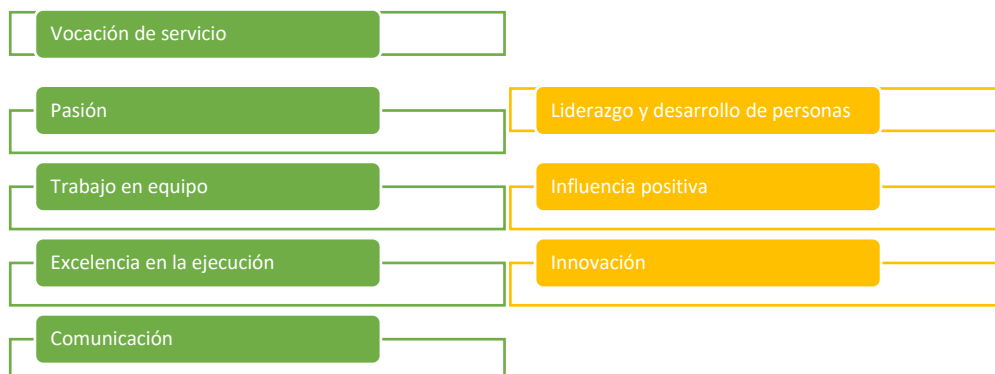
Para esto el área de RR.HH. examina en forma permanente que lo invertido se ejecute en actividades de capacitación pertinentes para el cargo que el funcionario ocupa y sea adecuado a las tareas que realiza, buscando proveedores de adecuada calidad que sigan una metodología alineada a la que propone la Compañía, y velando por que quienes participen de las instancias de capacitación sean personas capaces de capitalizarlas positivamente.

▪ **Evaluación y mejoramiento del desempeño**

Recientemente el área de RR.HH. rediseñó y lanzó un nuevo Sistema de Gestión del Desempeño (SGD) basado en un proceso de evaluación y feedback constante que promueve el intercambio permanente entre jefe-colaborador al tiempo que define dos instancias de evaluación formal por año.

Este sistema está regido por cinco competencias transversales que se definieron a partir de los valores organizacionales y buscan traducir los mismos en acción. A estas cinco competencias transversales se suman tres competencias específicas para aquellas posiciones que tienen personal a cargo.

**Figura 19:** Competencias transversales y competencias de líderes definidas por Corporación América



**Fuente:** Elaboración propia en base a la información de la Compañía.

Cabe destacar que el régimen horario existente en esta Compañía genera cierto grado de complejidad a la gestión del desempeño. Dado que la empresa cumple funciones las 24 horas, durante los 365 días del año, el personal está organizado en un sistema de turnos rotativos que implica que un colaborador pueda ser supervisado por varios superiores diferentes. A la hora de evaluar y gestionar el desempeño, este régimen implica que los diferentes supervisores deban pasar por un espacio denominado “reunión de consenso” donde se acuerda una evaluación única por cada colaborador. Será luego el superior inmediato con el que el funcionario comparte mayor parte de su tiempo quien le brinde el *feedback* formal respecto a sus resultados.

Otro punto que es contemplado por el nuevo SGD, novedoso respecto al sistema anterior, es la incorporación del proceso de autoevaluación por parte de todos quienes ocupan posiciones de liderazgo (posiciones con gente a cargo). El objetivo de esta práctica es que los líderes sean dueños de su propio desarrollo y puedan trabajar con sus superiores en las áreas de mejora de cada uno de ellos, nutriéndose no solo de la evaluación del Jefe sino también de su propio autoconocimiento.

El sistema contempla otra diferencia fundamental respecto a su versión anterior, pasando de una evaluación con resultados en escala numérica (del 1 al 5) a una evaluación conceptual tal como lo muestra la siguiente figura.

**Figura 20:** Escala de evaluación definida por Corporación América en su nuevo SGD



**Fuente:** Elaboración propia en base a la información de la Compañía.

Otra de las diferencias significativas que este nuevo sistema introduce, tiene que ver con que se prevén acciones a seguir en función de los resultados obtenidos en la evaluación formal. Esto se vuelve clave principalmente en los casos que alcanzan como resultado global un promedio DI, quienes ingresan en forma automática a un Programa de Mejora Intensivo del Desempeño (PMID) diseñado y monitoreado a los 30, 60 y 90 días por RR.HH. y el Jefe de área. También existen diferentes acciones para quienes alcanzan como promedio DD, DS y DE.

Tal como se mencionó previamente, este nuevo SGD fue lanzado recientemente, en setiembre de 2017, por tanto se encuentra en proceso de consolidación y aún no se pueden extraer conclusiones sobre su nivel de éxito como práctica.

#### ▪ **Desarrollo profesional y planes de carrera**

Si bien la Compañía no cuenta con una Política referida a planes de carrera y sucesión, en los últimos años se han tomado acciones en relación a la temática. En 2017 se identificó un grupo de

personas con alto potencial que fueron parte de un programa de desarrollo al que se denominó “Despegá tu potencial” -DTP por sus siglas-.

Este programa fue liderado por una reconocida firma de consultoría en capital humano y estuvo conformado por varios ejes de trabajo:

**Tabla 6:** Ejes de trabajo DTP

| Training camps   | Procesos de coaching   | Proyectos de innovación  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colectivos</li> <li>• Frecuencia mensual</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individual</li> <li>• Frecuencia semanal</li> <li>• Liderados por un consultor especializado</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En grupos reducidos -3 a 4 personas-</li> <li>• Ejes temáticos vinculados a la innovación</li> <li>• Apoyados por un mentor designado por la consultora que coordina el programa</li> </ul> |

**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos proporcionados por la empresa

Dado que este programa se aplicó en forma reciente e incluso varias de estas actividades continúan aún en proceso de ejecución, se hace difícil medir su impacto en las personas participantes, en los cambios a nivel de su desempeño como líder y en la retención de este tipo de perfiles dentro de la compañía.

Actualmente, el desafío reside en definir y establecer una política de gestión de talento y planes de carrera que proporcione un marco y oficie como guía de acción a la hora de evaluar, desarrollar y promover perfiles con potencial para la empresa.

Desde la dirección de la compañía existe especial interés por generar y sistematizar programas capaces de desarrollar a los actuales y futuros ocupantes de cargos críticos para la estrategia del negocio, dado que hasta el momento las promociones y/o planes de carrera se establecían en el análisis del caso a caso, sin programas que permitiesen un desarrollo sostenido del personal con alto potencial.

▪ **Sistema de información y monitoreo de Gestión Humana**

El monitoreo, entendido como los procesos para acompañar y seguir las actividades de las personas y verificar resultados de éstas en comparación con los objetivos planteados por la organización, es un proceso que se realiza en la Compañía de modo no sistematizado.

Recientemente al introducir algunos procesos que fueron redefinidos (capacitación, gestión del desempeño, gestión de talento, entre otros), el área se ha planteado como objetivo contar con registros de información que permitan extraer datos significativos para la medición de impacto de estas acciones. Ese proceso de definición y generación de un tablero de control del área de Gestión Humana es uno de los proyectos en curso actualmente.

**Fortalezas:**

- El área cuenta con políticas y procedimientos estandarizados respecto a la gestión del desempeño, así como a la capacitación y aprendizaje, aunque al ser políticas recientemente implementadas es difícil obtener una medición de su eficacia.
- A partir de la Encuesta de clima aplicada en 2016, se ha trabajado en varias acciones para potenciar y desarrollar al personal, entre ellas cabe destacar el Programa de Desarrollo de Líderes.
- Atendiendo a la necesidad planteada por la dirección de la compañía respecto al desarrollo de los perfiles con un nivel de potencial destacado, el área ha logrado ejecutar un plan de trabajo en este sentido contando con el asesoramiento de especialistas en la materia.

**Debilidades:**

- El área debería trabajar en el diseño y definición de una política de gestión de talento que defina objetivos y metodología para desarrollar perfiles con las capacidades que la Compañía necesita exportar a sus nuevas operaciones en el exterior, sin que esto vaya en detrimento del desempeño local del negocio.
- Existe el desafío para RR.HH. de dar continuidad a los procesos iniciados como pilares para la gestión del cambio cultural, de lo contrario estos nuevos procesos implementados tienden al fracaso.
- El equipo de RR.HH. debe tener capacidad suficiente –en tiempo y recursos- para responder a las necesidades diarias en materia de desarrollo, aprendizaje, gestión del desempeño, desarrollo de talento y actividades de monitoreo.

**Análisis crítico:**

Los procesos analizados tienen el objetivo de ofrecer a la compañía colaboradores capacitados para desempeñar en forma eficiente su rol y también generar las herramientas necesarias para hacer posible el desarrollo de las personas internamente, siendo esto monitoreado en forma permanente.

De acuerdo al análisis realizado, la compañía ha logrado desarrollar prácticas tendientes a alcanzar estos objetivos. Las mismas son de reciente aplicación y aún no alcanzan un grado de madurez tal que permita analizar sus resultados con claridad y objetividad, pero también cabe señalar que el área carece de herramientas que permitan generar un análisis de datos apropiado.

Se hace necesario continuar trabajando para potenciar las prácticas desarrolladas al tiempo que se generan las herramientas para hacer posible un análisis de datos más profundo, objetivo y neutral capaz de facilitar el proceso de toma de decisión. Esto permitiría una evaluación menos intuitiva frente a las oportunidades de desarrollo de personal para pasar a una evaluación basada en datos más precisos.

Conjuntamente cabe señalar que ésta es una de las necesidades planteadas por el CEO a RR.HH. como objetivo para garantizar una gestión estratégica del talento.

## Relaciones con el empleado

### Objetivo del macroproceso:

Persigue el fin de mantener las relaciones laborales empleado-patrono resolviendo conflictos laborales y respetando los acuerdos colectivos.

### Resultados esperados:

Soluciones a conflictos, desacuerdos o problemas con empleados y con sus colectivos organizados. Así como ceses y desvinculaciones resueltas adecuadamente.

### Estatus de los procesos que lo componen:

#### ▪ Negociación colectiva y pacto colectivo

El área de RR.HH. atiende las necesidades y temáticas con connotación política-legal como lo es la negociación colectiva, mediante profesionales especializados en la materia y con vasta experiencia -el Gerente de RR.HH. y Jefe de Administración de RR.HH. y Compensaciones- quienes a su vez cuentan con asesores externos expertos.

Estos asesores externos no participan en la negociación del día a día, sino más que nada en la planificación de las reuniones y se les consulta sobre algunos temas. Así mismo participan en las negociaciones de consejo de salario.

Respetando el marco legal vigente, se realizan tanto en ámbitos bipartitos como tripartitos (Empresa-Sindicato-MTSS) acciones por alcanzar acuerdos de partes, constructivos.

#### ▪ Relaciones con el sindicato

Las tres unidades de negocio de la Compañía en Uruguay tienen cada una un sindicato conformado, que a su vez forma parte de una Federación única que los nuclea.

Si bien estos sindicatos son bien distintos y con estilos de dirigentes sindicales también diferentes, la relación con cada uno de ellos es evaluada por la empresa en forma positiva y constructiva, con instancias de diálogo frecuente y un número bajo de medidas de fuerza tomadas por los trabajadores. En general estas medidas responden principalmente a acciones impulsadas por la central de trabajadores (PIT-CNT) a las que el sindicato adhiere, y en menor medida a acciones gestadas a la interna del Sindicato en reclamo directo a la empresa.

También se evitan muchos conflictos porque desde RR.HH. se trabaja de manera proactiva de forma de “adelantarse” a los reclamos. Esta forma de manejar la relación empresa-sindicato funciona para esta organización, por un lado porque los sindicatos son poco ideologizados con conflictos internos mínimos, y por otro lado porque ven que la empresa está atenta a las necesidades de los colaboradores.

## ▪ Cesación y ruptura laboral

En relación a la cesación y ruptura laboral, el área no cuenta con un procedimiento marco que guíe las acciones ante una ruptura tanto sea voluntaria como involuntaria. Se analiza el caso a caso, el perfil del colaborador, la situación del área en el momento de la ruptura, etc. En función de este análisis se diseña un plan de acción en conjunto con el área a la que pertenece la persona.

En los casos de ruptura por parte de la empresa (despidos), se analizan los motivos, la oportunidad de la comunicación, el plan de salida, los posibles procesos de acompañamiento en la reinserción laboral (*outplacement*), entre otros aspectos.

En los casos de ruptura voluntaria (renuncias) se evalúa la posibilidad y pertinencia de realizar esfuerzos en pos de la retención del colaborador. En los casos en que finalmente se efectiviza la renuncia, se realiza por parte del área de RR.HH., una entrevista de egreso para conocer los motivos de la misma y obtener información respecto a la experiencia del colaborador dentro de la organización.

Si bien no hay una política específica, son procesos que se acompañan de cerca por parte de RR.HH.. En el caso de los despidos, se trata de agotar otros caminos antes de llegar a la decisión de desvincular a la persona, de modo tal que no sea una “sorpresa” cuando se llega a este punto, tanto para la persona como para los compañeros de su área.

Otra práctica habitual de RR.HH., enfocada en la organización interna del equipo, es ir rotando a la persona que desde RR.HH. acompaña al líder del área que comunicará el despido, con el objetivo de que esta función no quede asociada a una persona en concreto dado que es un rol un tanto negativo.

### **Fortalezas:**

- Existen buenas relaciones empresa-sindicato, instancias de diálogo y negociación que son respetadas por ambas partes, acuerdos también respetados y una cultura de colaboración que no es habitual en otros sectores de actividad.

### **Debilidades:**

- No existe una política que defina lineamientos generales respecto a la gestión de las desvinculaciones (tanto por despido como voluntarias).

### **Análisis crítico**

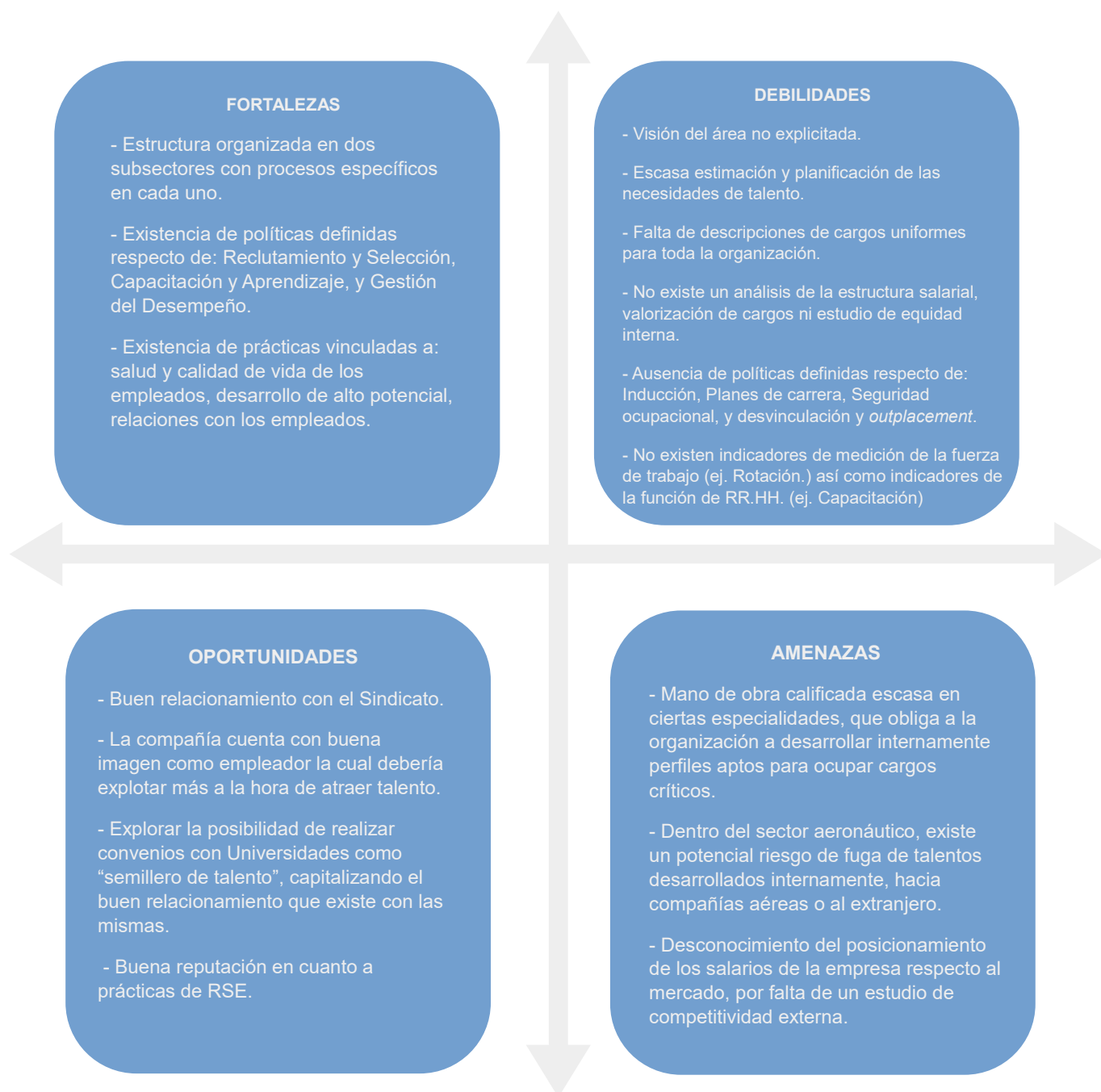
Respecto a la relación con el sindicato y la negociación colectiva, son procesos que el área tiene pulidos y funcionan bien.

En cuanto a la cesación y ruptura laboral, si bien es esperable que se estudie caso a caso y que cada uno tenga su manera particular de tratarse por ser un proceso delicado, hay acciones que se manejan siempre igual y que de hecho ya tienen prácticas asociadas. Para estas acciones sería acertado tener una política por escrito que sea transversal a las distintas unidades de negocio y que queden de referencias para potenciales colaboradores del área que ingresen en un futuro.

### 3.3.3 Matriz FODA de RR.HH.

A continuación, se plantea la matriz FODA que surge del diagnóstico realizado y el relevamiento del área de RR.HH. y sus principales procesos.

Figura 13: FODA de RR.HH.



Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO 4 – DIAGNÓSTICO DEL PERFIL DE INNOVACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

### 4.1 Marco Teórico

#### 4.1.1 Características del medio organizacional en el que es posible la innovación

A fin de tomar un concepto sobre innovación que dé luz sobre el presente tema de investigación, se propone considerar la definición introducida por Nelson (1982) que define innovación como “un cambio que requiere un considerable grado de imaginación y constituye una rotura relativamente profunda con la forma establecida de hacer las cosas y con ello crea fundamentalmente nueva capacidad”. Si bien esta definición fue planteada hace ya varios años, aún sigue vigente y se refleja en los estudios actuales sobre el tema.

La definición deja entrever como componente principal la imaginación, vinculada a la originalidad o creatividad. Estudios recientes publicados por la revista estadounidense Forbes están alineados con este concepto y destacan que la creatividad facilita la innovación.

Tal como indica el periodista Xirau (2017):

Mucha gente no puede ver que la creatividad es en realidad el hilo conductor que facilita el valor dentro y más allá de las empresas y los sectores (...) La creatividad es la capacidad de ir más allá del marco de la inteligencia y capitalizar conexiones al azar (...) Para ser creativo se necesita entrenar la capacidad de conocimiento de la experiencia, reflejar más a menudo las experiencias que se adquieren y estar abierto a la colaboración (...) La colaboración puede beneficiar la creatividad y el pensamiento innovador, y este aspecto reflejado en la cultura beneficia a la propia empresa.

Para lograrlo el autor plantea una serie de acciones que permiten entrenar y potenciar el poder creativo de los colaboradores:

- ✓ Ofrecer la posibilidad de que experimenten constantemente cosas nuevas, por ejemplo, espacios de trabajo: permitir que trabajen remotamente y/o crear áreas de trabajo diferentes dentro de la empresa.
- ✓ Apoyar actividades extracurriculares donde se conocen diferentes facetas y habilidades de las personas, así como diferentes perspectivas y maneras de hacer las cosas.
- ✓ Brindar a los empleados la posibilidad de rotar de vez en cuando a través de diferentes posiciones y/o ubicaciones en la compañía. Esto permite que puedan experimentar el trabajo de otros, saliendo así de sus zonas de confort y posiblemente encontrando soluciones a problemas que tenían o incluso explorando nuevos talentos internos que estaban sin explotar.
- ✓ Colaborar no solo dentro sino también fuera de la empresa (por ejemplo, con clientes y/o socios). Esto ampliará la visión acerca del negocio y sus posibilidades, que suelen quedar borrosas debido a los límites organizacionales.

Por lo tanto, siguiendo a este autor:

Las personas y las organizaciones deben ser más conscientes de la importancia de la formación de su potencial creativo y colaborativo interno, porque en última instancia, lo que

hace a las empresas diferentes de las demás es la irrepetibilidad de sus empleados y su capacidad para aprovecharlo.

De acuerdo a Cilleruelo (2007, p. 91):

La creatividad es un proceso, que se da generalmente mediante un mecanismo de libre asociación de ideas, con influencias externas no necesariamente relacionadas con el trabajo de uno, sino más bien por lo que está viendo, leyendo o viviendo. Es un estilo que tiene la mente para procesar la información, que se manifiesta mediante la generación de ideas, objetos y enfoques con cierto grado de originalidad y que pretende impactar o transformar la realidad presente del individuo.

La creatividad por lo tanto actúa como un precursor de la innovación.

Según Ekvall (1999), los factores necesarios para fomentar un clima de creatividad y cambio en las organizaciones son los siguientes:

- **Desafío:** Es el grado en que los miembros de la organización están involucrados en sus operaciones diarias y objetivos a largo plazo. En un clima de alto desafío, las personas están intrínsecamente motivadas para hacer contribuciones, encontrar alegría y sentido en su trabajo e invertir mucha energía.
- **Libertad:** Es la independencia del comportamiento ejercido por las personas en una organización. En un clima con mucha libertad, las personas tienen autonomía para definir gran parte de su propio trabajo. Las personas pueden ejercer discreción en sus actividades cotidianas y toman la iniciativa de adquirir y compartir información.
- **Apertura a nuevas ideas:** Es la forma en que se tratan las nuevas ideas. En el clima de apoyo, los jefes y compañeros de trabajo reciben ideas y sugerencias de manera atenta y amable. Las personas se escuchan entre sí y fomentan iniciativas. Se crean posibilidades para probar nuevas ideas. La atmósfera es constructiva y positiva.
- **Confianza y apertura:** Refiere a la seguridad emocional en las relaciones. Cuando hay un fuerte nivel de confianza, todos en la organización se atreven a presentar ideas y opiniones. Se pueden tomar iniciativas sin temor a represalias y burlas en caso de fracaso. La comunicación es abierta y directa.
- **Ambiente de distensión y espontaneidad:** Es la espontaneidad y soltura que se muestra. Un ambiente relajado con bromas y risas caracterizan a la organización que está en la cima de la dimensión.
- **Intercambio:** Refiere a encuentros, intercambios o enfrentamientos entre puntos de vista, ideas y experiencias y conocimientos diferentes. Al debatir sobre las organizaciones, se escuchan muchas voces y las personas están interesadas en presentar sus ideas. Donde faltan debates, las personas siguen patrones autoritarios sin cuestionar. El debate se centra en cuestiones e ideas.
- **Conflicto:** Refiere a la presencia de tensiones personales, interpersonales o emocionales (en contraste con las tensiones de ideas en la dimensión de Intercambio) en la organización. Cuando un nivel de conflicto es alto, los grupos y las personas se odian entre sí y el clima se puede caracterizar como "guerra". Las tramas y las trampas son comunes, se producen chismes y apuñalamientos en la espalda.

- Toma de riesgos: Es la tolerancia a la incertidumbre y la ambigüedad expuestas en el lugar de trabajo. En el clima de alto riesgo, se pueden tomar nuevas iniciativas audaces aun cuando los resultados sean desconocidos. Las personas sienten que pueden "arriesgarse" con algunas de sus ideas. La gente a menudo "se desvivirá" por presentar ideas.
- Espacio para nuevas ideas: Refiere a la cantidad de tiempo que las personas pueden usar para elaborar nuevas ideas. En la alta idea - situación del tiempo, existen posibilidades para discutir y evaluar impulsos y sugerencias nuevas que no están planificadas o incluidas en la tarea.

#### 4.1.2 Cualidades de las empresas innovadoras

Dyer, Gregersen y Christensen (2011), en su libro *El ADN del innovador*, destacan ciertas cualidades que deberían tener las empresas innovadoras desde tres perspectivas: las personas, los procesos y los valores de la organización. De acuerdo con los autores, las personas, los procesos y los valores de las compañías más innovadoras del mundo comparten las siguientes características:

##### Personas

Las empresas innovadoras son lideradas por emprendedores, líderes que sobresalen en el descubrimiento y que no tienen reparos en liderar el cargo de innovación. Así mismo, las empresas altamente innovadoras tienen habilidades de descubrimiento más sólidas en todos los niveles de gestión y en cada área funcional de la organización. También supervisan y administran la combinación adecuada de habilidades de descubrimiento y entrega de los responsables de la toma de decisiones a lo largo del proceso de innovación (desde la ideación hasta la implementación). Finalmente, a menudo crean un puesto de alto nivel centrado en la innovación.

##### Procesos

Las organizaciones innovadoras desarrollan sistemáticamente procesos para fomentar habilidades en los empleados que fomenten la creatividad e innovación. La mayoría de las compañías innovadoras construyen una cultura que refleja la personalidad y el comportamiento del líder. Al crear procesos organizacionales que reflejan sus comportamientos de descubrimiento individuales, estos líderes han construido su propio ADN innovador en sus organizaciones.

##### Valores

Existen cuatro valores que motiva a los colaboradores a probar nuevas ideas:

- La innovación es el trabajo de todos,
- La innovación disruptiva es parte del portafolio de innovación,
- La implementación de equipos de proyectos de innovación debidamente organizados,
- Tomar riesgos inteligentes en la búsqueda de la innovación.

Juntas, estos valores reflejan las actitudes de valentía para innovar de los líderes innovadores. Creen que la innovación es su trabajo, por lo que desafían constantemente el *statu quo* y no temen tomar riesgos para que el cambio suceda. Para ilustrar, las empresas más innovadoras no relegan la Investigación y Diseño a una unidad. En cambio, se espera que prácticamente todos, incluido el equipo de alta dirección, generen nuevas ideas, lo que resulta en una democratización de los esfuerzos de

innovación. La idea de que todos deberían innovar y desafiar el *statu quo* está respaldada por una filosofía de asunción de riesgos. Las compañías estudiadas por los autores no solo muestran tolerancia al fracaso; ven el fracaso como algo imposible de evitar y una parte natural del proceso de innovación. Además, dado que creen que todos pueden ser creativos, trabajan duro para mantener las unidades pequeñas para que cada empleado se sienta autorizado y responsable de innovar.

Por otro lado, de acuerdo a Hamel y Tennant (2015), para potenciar un clima de creatividad y perfilarse como una empresa innovadora, las empresas deberían implementar cinco prácticas fundamentales:

### **Capacitar a los empleados a pensar como innovadores.**

Diseñar planes de capacitación y desarrollo que tengan entre sus pilares estos cuatro puntos:

- ✓ Desafiar las ortodoxias invisibles. Dentro de cualquier industria, los modelos mentales tienden a converger con el tiempo, después de un tiempo, todos piensan igual. Los innovadores, por el contrario, no, en su intento de cambiar las reglas de la industria, aprenden a distinguir "leyes inmutables" de "creencias arraigadas".
- ✓ Aprovechar tendencias subestimadas. Los innovadores no pasan mucho tiempo especulando sobre lo que podría ser, en su lugar, prestan mucha atención a las pequeñas cosas que ya están cambiando, y que están ganando velocidad. Para ser un innovador, no se necesita una bola de cristal, se necesita un lente gran angular. Tienen que seguir las tendencias que los competidores aún no han notado y luego descubrir maneras de usarlos para cambiar los modelos comerciales tradicionales.
- ✓ Aprovechar las competencias y los activos integrados. La innovación se ve obstaculizada cuando una empresa se define por lo que hace y no por lo que sabe o posee, cuando su concepto de sí mismo se basa en productos y servicios, más que en competencias básicas y activos estratégicos. Los innovadores ven su organización, y el mundo que la rodea, como una cartera de habilidades y activos que pueden combinarse interminablemente en nuevos productos y negocios. Ellos son maestros de la recombinación.
- ✓ Abordar las necesidades no articuladas. Los clientes tienen sus propias ortodoxias, por lo que preguntarles qué quieren, rara vez arroja una idea nueva. En cambio, se debe observarlos de cerca y a lo largo del tiempo, y luego reflexionar sobre lo aprendido. ¿Dónde se están creando frustraciones innecesarias? ¿Dónde se está perdiendo el tiempo de los clientes? ¿Dónde se están haciendo las cosas excesivamente complejas? ¿Dónde se está tratando a los clientes como números en lugar de personas? Para ser un innovador, hay que ser un antropólogo implacablemente curioso y un etnógrafo entusiasta.

Con un poco de entrenamiento y algunas oportunidades para practicar, casi cualquier persona puede mejorar significativamente sus habilidades de innovación.

### **Tener una definición clara y compartida de innovación**

Para gestionar la innovación de forma sistemática, se debe contar con una definición de innovación ampliamente comprendida. Sin esto, es imposible saber cuánta innovación "real" está sucediendo y si está dando sus frutos. Tener una definición de innovación práctica y acordada hace que sea más fácil establecer objetivos para la innovación, asignar recursos a proyectos innovadores, planificar una cadencia de lanzamientos de productos innovadores, orientar publicidad en avances de gran valor y medir el rendimiento de la innovación.

## **Diseñar métricas integrales de innovación**

La innovación es difícil de medir. Los puntos de referencia históricos tienen un valor limitado cuando un producto no tiene antecedentes, y es difícil precisar el valor futuro de una idea que existe solo como concepto. Sin embargo, hay formas de medir el rendimiento de la innovación. Un tablero de instrumentos completo debe rastrear:

- ✓ Insumos: El dinero destinado a inversión y el tiempo de los empleados dedicados a la innovación, junto con la cantidad de ideas que se generan internamente cada mes o que provienen de clientes, proveedores y otros externos.
- ✓ Rendimiento: el número y la calidad de ideas que entran en el proceso después del examen inicial, el tiempo que tardan esas ideas para pasar de un concepto a un prototipo a la realidad y el valor teórico del proceso de innovación.
- ✓ Resultados: el número de innovaciones que llegan al mercado en un período determinado, el porcentaje de ingresos derivados de nuevos productos y servicios, y las ganancias de margen que son atribuibles a la innovación.
- ✓ Liderazgo: el porcentaje de tiempo ejecutivo que se dedica a proyectos de innovación de tutoría y resultados de encuestas de 360 grados que revelan en qué medida los ejecutivos exhiben comportamientos a favor de la innovación.
- ✓ Competencia: el porcentaje de empleados capacitados como innovadores empresariales, el porcentaje de empleados calificados como "cinturones negros" de innovación y los cambios en la calidad de las ideas que se generan en toda la empresa.
- ✓ Clima: la medida en que los procesos de gestión de la empresa facilitan o frustran la innovación, y el progreso que se está logrando para eliminar los bloqueos de la innovación.
- ✓ Eficiencia: cambios a lo largo del tiempo en la proporción de salidas de innovación a entradas.
- ✓ Equilibrio: la combinación de diferentes tipos de innovación (producto, servicio, fijación de precios, distribución, operaciones, etc.); diferentes categorías de riesgo (mejoras incrementales frente a empresas especulativas); y diferentes horizontes de tiempo.

Una vez que haya establecido las métricas y una línea de base, podrá establecer objetivos de innovación específicos y afinar el motor de la innovación.

## **Contar con líderes responsables y capaces**

Un líder capacitado y entrenado para alentar la innovación dentro de su propio equipo implica:

- ✓ Ser experto en el uso de herramientas de innovación.
- ✓ Evitar juicios prematuros al evaluar nuevas opciones.
- ✓ Demostrar avidez por ideas no convencionales.
- ✓ Reconocimiento de innovadores y celebración de "fallas inteligentes".
- ✓ Asesorar personalmente a los equipos de innovación.
- ✓ Liberar tiempo y dinero para la innovación.
- ✓ Contratación y promoción para la creatividad.
- ✓ Trabajar para eliminar los impedimentos burocráticos a la innovación.
- ✓ Comprender y aplicar los principios del prototipado rápido y la experimentación a bajo costo.

A través de la selección, la capacitación y la retroalimentación, las empresas deben trabajar arduamente para crear un cuadro de líderes que sean tan expertos en promover la innovación como lo son en el manejo del negocio.

### **Delinear procesos de gestión amigables con la innovación**

Todo proceso que tenga un impacto significativo en la inversión, los incentivos o la mentalidad debe ser rediseñado para la innovación.

#### **4.1.3 Capacidades de los líderes para hacer posible el desarrollo de la innovación**

En línea con lo anterior, uno de los puntos importantes que se mencionaban era el contar con líderes capaces, que fomente la creatividad en su equipo y cree condiciones favorables para la innovación. ¿Qué características o habilidades debería tener este líder?

En *El ADN del innovador*, los autores definen el comportamiento innovador con cinco habilidades que distinguen a una persona innovadora:

- ✓ Asociar: Es la capacidad de conectar de manera exitosa preguntas, ideas o problemas de diferentes áreas de conocimiento. Es la habilidad de recontextualizarse para obtener otra perspectiva y así, construir nuevas ideas.
- ✓ Cuestionar: Hace referencia a no tener miedo de cuestionar lo incuestionable, de preguntarse por el sentido y la finalidad de las cosas. Para preguntar de manera efectiva, según los autores, los innovadores hacen lo siguiente:
  - a. Preguntan el “¿Por qué?”, el “¿Por qué no?” y “¿Qué pasaría si...?”. La gran mayoría de los líderes se enfocan en entender cómo hacer que los procesos existentes sean un poco más eficientes. Los emprendedores innovadores, por el contrario, ponen a prueba los supuestos y las hipótesis de partida.
  - b. Imaginan lo Opuesto, a los innovadores les gusta jugar al “abogado del diablo”.
  - c. Aceptan y acogen las restricciones de recursos. Algunos de los CEOs entrevistados por los autores comentan que han planteado a sus empleados y se han planteado a ellos mismos preguntas sobre situaciones hipotéticas de carencia de recursos específicos y sobre como resolverían los problemas sin esos recursos.
- ✓ Observar: Es la capacidad para ver cosas en donde la mayoría no percibe nada; esto es capacidad para identificar problemas y oportunidades, poder captar necesidades expresas y tácitas del cliente. Esto implica mayor apertura organizacional, que garantice una interacción permanente con clientes, proveedores y competidores.
- ✓ Trabajar en red: Está asociado con el trabajo en equipo y la comunicación efectiva, el trabajo en red implica la capacidad de generar sinergias a partir del reconocimiento de que la realidad puede ser comprendida desde diversas perspectivas (interdisciplinariedad), de manera que los resultados no son la suma de esfuerzos sino la integración de estos. Significa que se necesita pensar más como colectivo que como individuo, tener capacidad de integrarse con otros a nivel interno o externo y aceptar que cuanto más diversas sean sus miradas, más riqueza existe y por ende son mayores las oportunidades para la innovación.

- ✓ Experimentar: Es comprendida como la capacidad para probar cosas nuevas, es entender que el éxito no se logra en el primer intento, es tolerancia y aprendizaje del fracaso; los errores deben ser gestionados; implica no temerle a la incertidumbre y a la ambigüedad; aprender a posponer el juicio.

Una organización que tenga como objetivo la innovación, debería entonces, tener en cuenta estas habilidades al momento de escoger sus líderes. Esto no implica que deberían elegirlos por tener estas capacidades en forma innata, sino que deben formarlos y motivarlos a desarrollar las mismas.

## 4.2 Medición del clima de Innovación

Previo a un cambio cultural y estratégico de la compañía, que tenga como foco la innovación, se debe diagnosticar “donde está parada” la organización, es decir que se debe medir como lo percibe su gente hoy, cual es el clima de innovación que hay en la organización. Entendiendo este como la percepción que tienen los colaboradores del perfil de innovación de la Compañía, es decir en qué medida la misma desarrolla prácticas y procesos novedosos buscando la mejora continua, qué valores acompañan estos procesos y cómo se promueve por parte de las personas la creatividad. Con esta medición se busca tener un punto de partida sobre el cual comenzar a trabajar este cambio.

La elección de este tema de investigación se entiende pertinente y oportuna dado que busca acompañar el cambio cultural que la Compañía objeto de estudio, requiere para transformar su cultura hacia la innovación, generando entornos de trabajo más flexibles, abiertos al cambio y centrados en el cliente, dejando atrás un modelo de cultura centrada en procesos rígidos, controles, jerarquías centralizadas y decisiones poco ágiles.

De la capacidad de innovación de la Compañía depende su posicionamiento como empresa vanguardista y referente tanto a nivel país como a nivel mundial. En este sentido, la organización ha logrado múltiples distinciones y apuesta a mantener su alta reputación en el ámbito de la innovación, el desarrollo sostenible y la contribución con el crecimiento del país.

Varios de estos premios y menciones especiales han sido adjudicados por organismos y medios de prensa, entre ellos se destaca el Ministerio de Industria, Energía y Minería donde el Aeropuerto de Carrasco obtuvo el Premio Nacional de Eficiencia Energética; el Royal Institute of British Architects (RIBA) que lo distinguió por su cuidado del medio ambiente y sus estándares superiores de calidad, diseño y funcionalidad; la cadena BBC News que ubicó a este mismo aeropuerto entre los diez más lindos del mundo; el Jec Paris Innovation Award que en 2012 lo distinguió por el desarrollo tecnológico alcanzado; entre otras menciones y premios.

Una capacidad esencial para la supervivencia de las organizaciones es la innovación, para la cual los recursos humanos son indispensables para reforzar e incentivar actitudes y conductas específicas en relación a la innovación. Se debe considerar que para sobrevivir en el tiempo, las organizaciones deben aprender a adaptarse a los cambios del entorno de manera a mantener sus niveles de competitividad (Ferrer Dávalos, 2015, p. 102)

Por tanto, se propone la investigación y generación de conocimiento bajo la siguiente interrogante:

¿Cuál es la percepción del clima de innovación en la organización?

### 4.3 Población y muestra

De acuerdo a Fidias Arias (2012, p. 81) se entiende por población al “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. La población finita es una “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades”. Por último, población accesible “es la porción finita de la población objetivo a la que realmente se tiene acceso y de la cual se extrae una muestra representativa. El tamaño de la población accesible depende del tiempo y de los recursos del investigador”.

Se entiende por muestra al

subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. En este sentido, una muestra representativa es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido. (p. 83)

En la presente investigación, se opta por no considerar una muestra representativa de la población sino por tomar un muestreo intencional u opinático: “en este caso los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador (...) la muestra la integrarán solo aquellos que cumplan con las condiciones o criterios definidos.” (p. 85-86)

En este caso se propone tomar una muestra intencional debido a la pertinencia de analizar y tener indicios de cómo son percibidos los rasgos que contribuyen a la generación del clima de innovación en el conjunto de colaboradores con personal a cargo pertenecientes a las tres unidades de negocio de la Compañía, quienes por la condición de “líderes” son alcanzados por las ocho competencias definidas en el Sistema de Gestión del Desempeño, entre las cuales se encuentra como competencia clave la Innovación.

Esta muestra alcanza un total de 140 personas distribuidas en diversas áreas funcionales y con heterogeneidad respecto a la edad, el género, el puesto ocupado y nivel socioeducativo alcanzado.

### 4.4 Trabajo de campo

De acuerdo a Fidias Arias (2012, p.31) el trabajo de campo:

Consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

En la presente investigación se realiza un trabajo de campo a través de la aplicación de un cuestionario a los líderes de la compañía en oportunidad de los talleres de liderazgo a los que asisten bimensualmente. El cuestionario se aplica en formato papel debido a que no todos los encuestados cuentan con dirección de correo electrónico institucional y/o acceso a internet en su puesto de trabajo. Entre los anexos del presente trabajo se incluye dicho cuestionario.

Los datos se procesan estadísticamente desde la plataforma de encuestas *Survey Monkey*, en la cual se digitalizan las respuestas obtenidas con el fin de recabar reportes que faciliten el análisis de la información.

## 4.5 Técnicas de recogida de información

Seguendo a Fidiás Arias (2012, p. 67-68) “se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. Existen diversos tipos de técnicas que permiten la obtención de información “la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente”, ese medio constituye el Instrumento, que en la presente investigación será en formato de Cuestionario.

Se opta por utilizar el instrumento de medición de “cuán innovadora es la organización” propuesto por Dyer et al., (2011), un cuestionario autoadministrado (llenado por el encuestado sin la intervención del investigador) que permite obtener una instantánea rápida del perfil de innovación de la organización. Se realiza una encuesta breve medida mediante una escala de 5 puntos (1 = totalmente en desacuerdo, 2 = ligeramente en desacuerdo, 3 = no de acuerdo o en desacuerdo, 4 = algo de acuerdo, 5 = muy de acuerdo). La misma se responde en función de tres dimensiones: personas, procesos y valores que existen dentro de la organización.

A continuación, se detallan las preguntas a formular en la encuesta:

### Personas

1. La organización tiene líderes con un historial bien conocido para generar Ideas innovadoras para nuevos procesos, productos, servicios o negocios.
2. La organización analiza activamente las habilidades de creatividad e innovación en el proceso de contratación.
3. Evaluar la creatividad de un empleado o sus habilidades de innovación es una parte importante del proceso de evaluación del desempeño dentro de la organización.

### Procesos

4. La organización a menudo se involucra en una tormenta de ideas para generar propuestas diferentes y/o transgresoras, al extraer analogías de otros productos, compañías o industrias.
5. La organización alienta a los colaboradores a hacer preguntas que desafíen el *statu quo* o las formas convencionales de hacer las cosas.
6. La organización cultiva nuevas ideas al brindar a las personas oportunidades frecuentes para observar las actividades de clientes, competidores o proveedores.
7. La organización ha instituido procesos formales para establecer contactos fuera de la empresa para encontrar nuevas ideas para procesos o productos.
8. La organización ha adoptado procesos para permitir experimentos frecuentes (o pilotos) de nuevas ideas en busca de nuevas innovaciones.

### Valores

9. La organización espera que todos ofrezcan ideas creativas sobre cómo la empresa debe cambiar productos, procesos, etc.
10. Las personas de la organización no temen tomar riesgos y fracasar porque la alta gerencia respalda y premia la toma de riesgos.

La encuesta se califica sumando la puntuación total para las diez preguntas. El perfil de innovación de la organización se clasificará de la siguiente manera de acuerdo a los puntajes obtenidos:

- MUY ALTO: Si el puntaje total es de 45 o superior
- ALTO: Si el puntaje es entre 40 y 45
- MODERADO A ALTO: si el puntaje está entre 35 y 40
- MODERADO A BAJO: Si el puntaje es entre 30 y 34
- BAJO: Si el puntaje es menor a 30

#### 4.6 Resultados de la investigación

El cuestionario fue aplicado a un total de 121 empleados pertenecientes a la muestra definida, ya que al aplicarse en oportunidad de los talleres de liderazgo, de los 140 líderes que participaban de los mismos, asistieron 121. De estos 121 líderes que asistieron a los talleres, respondieron un total de 118 colaboradores.

La encuesta constó de las diez preguntas definidas y adicionalmente cinco preguntas asociadas a criterios de segmentación (género, edad, antigüedad, empresa y área). A efectos de este trabajo se estudiarán los resultados a nivel global y abiertos por empresa. Esta apertura se realiza teniendo en cuenta que los resultados de la misma serán un input para futuras prácticas de RR.HH., las cuales se definen y aplican a nivel general del grupo o por unidad de negocio.

No todos los encuestados respondieron las cinco preguntas asociadas a criterios de segmentación, de las respuestas obtenidas este es el resumen de los datos de la muestra:

**Tabla 7:** Datos de la muestra

|            |                          |    |
|------------|--------------------------|----|
| Género     | Femenino                 | 30 |
|            | Masculino                | 83 |
| Edad       | Hasta 25 años            | 2  |
|            | De 26 a 35 años          | 31 |
|            | De 36 a 45 años          | 48 |
|            | Más de 45 años           | 31 |
| Antigüedad | Menos de 1 año           | 1  |
|            | Entre 1 y 3 años         | 14 |
|            | Entre 3 y 6 años         | 17 |
|            | Más de 6 años            | 77 |
| Empresa    | Puerta del Sur           | 74 |
|            | CAISA                    | 13 |
|            | TCU                      | 19 |
| Área       | Administración           | 7  |
|            | CGA                      | 4  |
|            | Comercial                | 2  |
|            | Experiencia del pasajero | 1  |
|            | Exportaciones            | 1  |

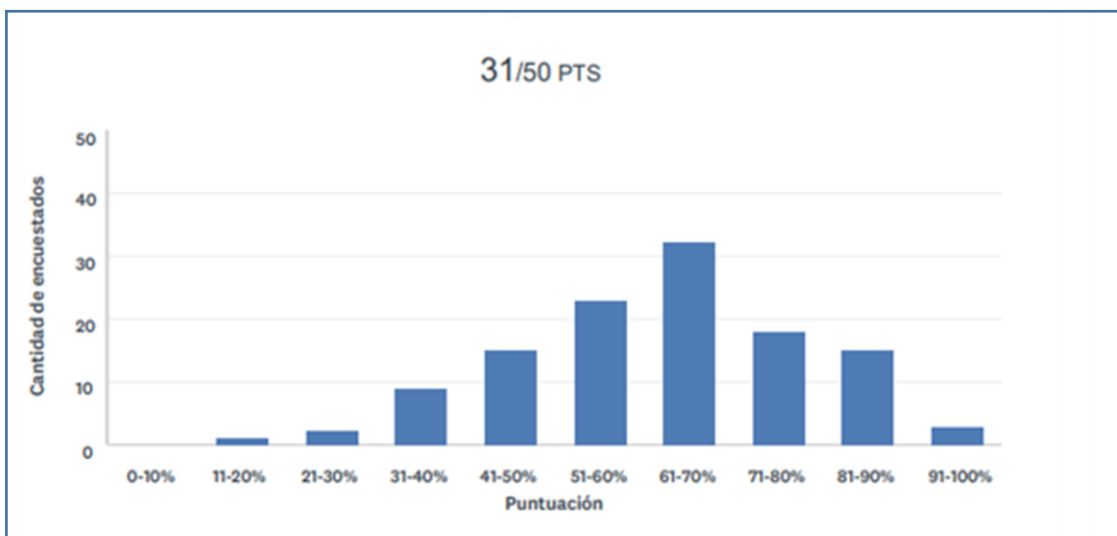
|  |                          |    |
|--|--------------------------|----|
|  | Gerencia General         | 1  |
|  | Mantenimiento            | 10 |
|  | Operaciones              | 17 |
|  | RR.HH.                   | 2  |
|  | Seguridad                | 3  |
|  | Servicios de pasajero    | 4  |
|  | Servicios Preferenciales | 2  |
|  | Sistemas                 | 4  |

Fuente: Elaboración propia en base a la información recabada en la investigación

#### 4.6.1 Resultados globales

De acuerdo al instrumento aplicado, los resultados permiten visualizar que el perfil de innovación de la organización a nivel general cae en el intervalo de **moderado a bajo**.

Figura 21: Puntuación obtenida en la encuesta



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada

En el presente gráfico se puede observar que de los 118 encuestados los puntajes fueron:

**Tabla 8:** Cantidad de encuestados por puntaje asignado

| Cantidad de encuestados | Puntaje   |
|-------------------------|-----------|
| 1                       | 5.5 – 10  |
| 2                       | 10.5 – 15 |
| 9                       | 15.5 – 20 |
| 15                      | 20.5 – 25 |
| 23                      | 25.5 – 30 |
| 32                      | 30.5 – 35 |
| 18                      | 35.5 – 40 |
| 15                      | 40.5 – 45 |
| 3                       | 45.5 – 50 |

**Fuente:** Elaboración propia en base a la figura 21

De estos resultados, se puede concluir que la percepción por parte de los colaboradores es que el Grupo no favorece un desarrollo de los factores necesarios para generar un clima de innovación. Hay una coincidencia por parte de los líderes de las tres empresas de que la gestión actual de las personas, procesos y valores no está alineada al objetivo que se propuso la compañía en cuanto a innovación.

Considerando que en el marco del cambio cultural que propone la empresa con foco en la innovación, a los líderes se les evalúa su capacidad de innovación como una competencia clave en su desempeño, es relevante trabajar con ellos para que puedan tener las condiciones necesarias para hacer posible la generación de procesos creativos en sus equipos.

En base a estos resultados se concluye que hay una gran brecha, en la que trabajar, entre las condiciones actuales y las necesarias para lograr el objetivo de la empresa. Si bien el desarrollo de este cambio no depende exclusivamente de la gestión de RR.HH., si está en el área el compromiso de actuar como agente de cambio, promoviendo acciones capaces de influenciar en los diferentes sectores del Grupo.

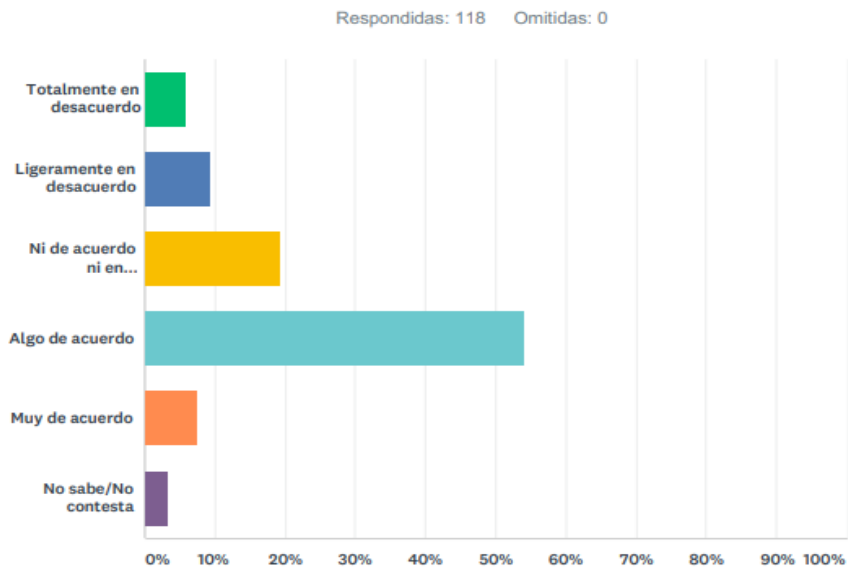
A fin de tener un análisis más exhaustivo, se propone observar los resultados en función de cada una de las dimensiones que mide el instrumento. Si bien dicho instrumento de investigación no contempla a priori, un análisis de resultados abiertos por dimensión, se entiende pertinente hacerlo de esta manera, con el objetivo de tener un diagnóstico más profundo de la situación de la compañía. De esta forma RR.HH. puede trabajar en prácticas alineadas a cada uno de estos ejes: personas, procesos y valores.

## Personas

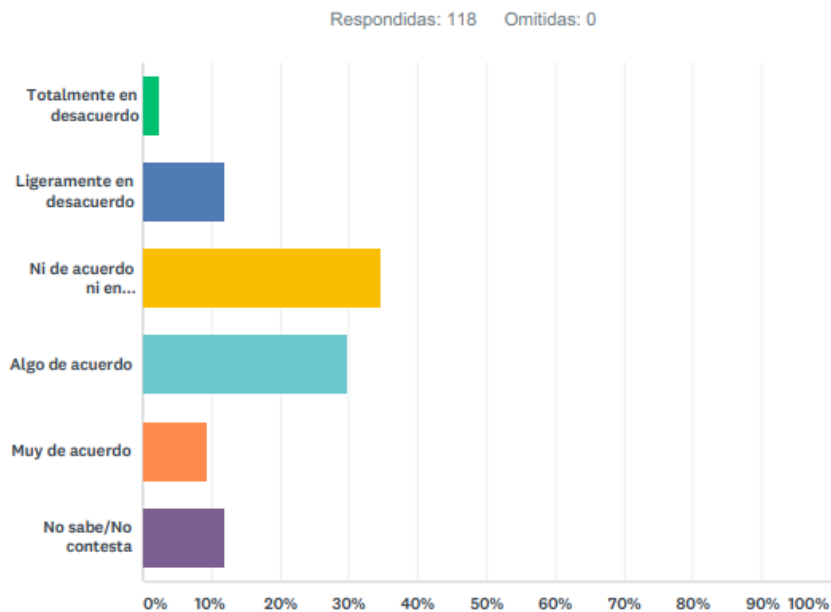
Los resultados de las preguntas contempladas en esta dimensión son los siguientes:

Figura 22: Resultados de la dimensión personas

**Q1 La organización tiene líderes con un historial bien conocido para generar Ideas innovadoras para nuevos procesos, servicios o negocios.**

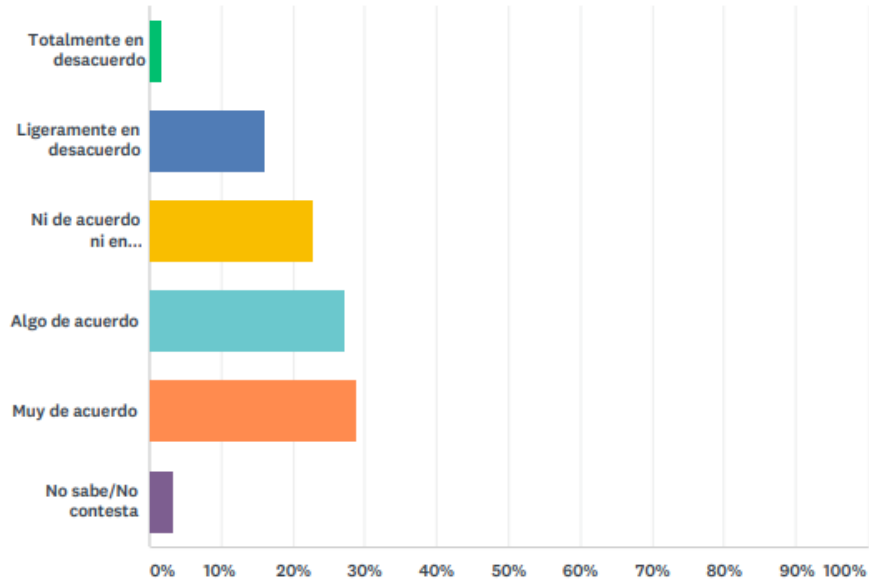


**Q2 La organización analiza activamente las habilidades de creatividad e innovación en el proceso de contratación.**



### Q3 Evaluar la creatividad de un empleado o sus habilidades de innovación es una parte importante del proceso de evaluación del desempeño dentro de la organización.

Respondidas: 118 Omitidas: 0



**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada

En función de estas respuestas, se puede concluir que:

- El 62% de los encuestados está algo o muy de acuerdo en que los líderes tienen la experiencia necesaria para generar ideas innovadoras.
- El 39% está algo o muy de acuerdo en que en el proceso de contratación se considera las habilidades de creatividad e innovación.
- El 56% está algo o muy de acuerdo en que el proceso de evaluación de desempeño considera como parte importante evaluar la creatividad y habilidades de innovación de los colaboradores.

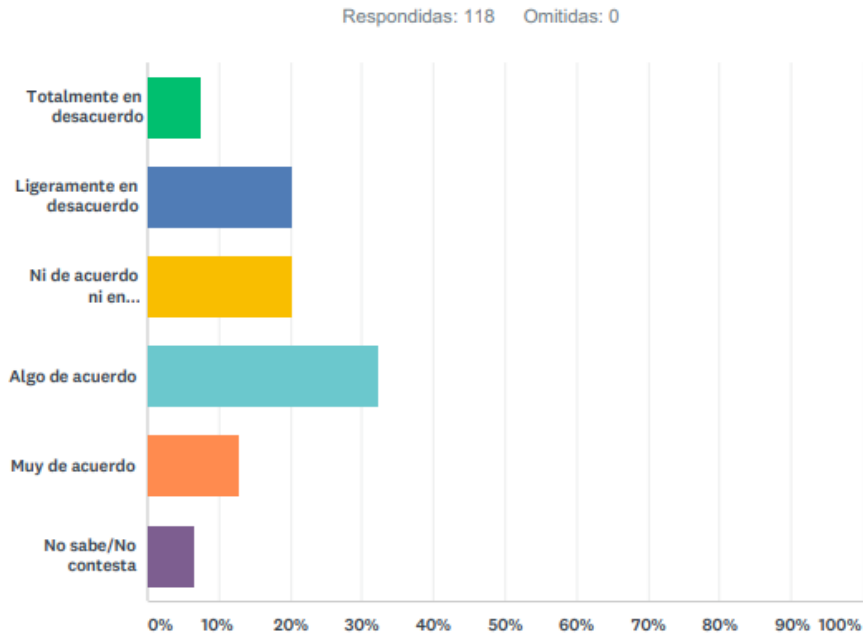
En general la percepción de esta dimensión es positiva, pero muestra que se debe continuar trabajando y fortaleciendo la capacidad de innovación y creatividad en las distintas etapas que transitan las personas en la compañía (contratación, desempeño y rol del líder).

## Procesos

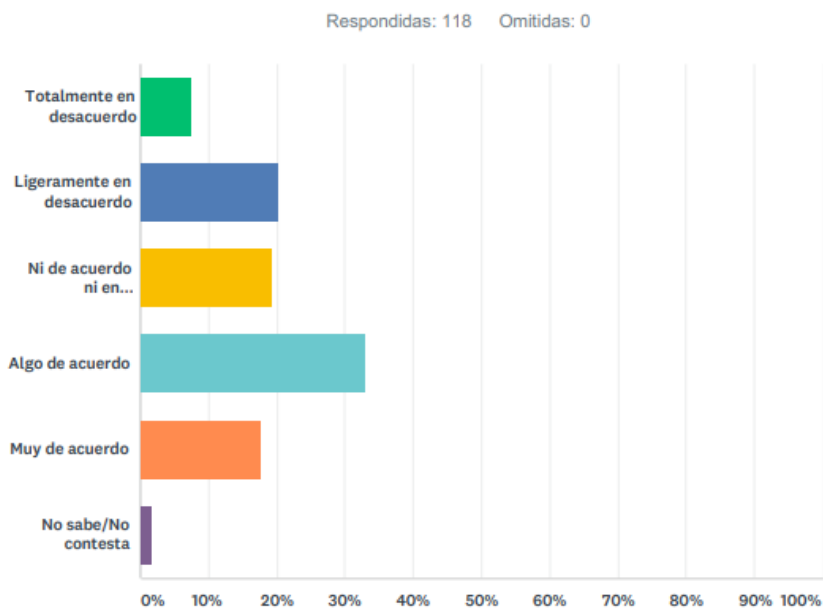
Los resultados de las preguntas contempladas en esta dimensión son los siguientes:

Figura 23: Resultados de la dimensión procesos

**Q4 La organización a menudo se involucra en una tormenta de ideas para generar propuestas diferentes y/o transgresoras, al extraer analogías de otras compañías o industrias.**

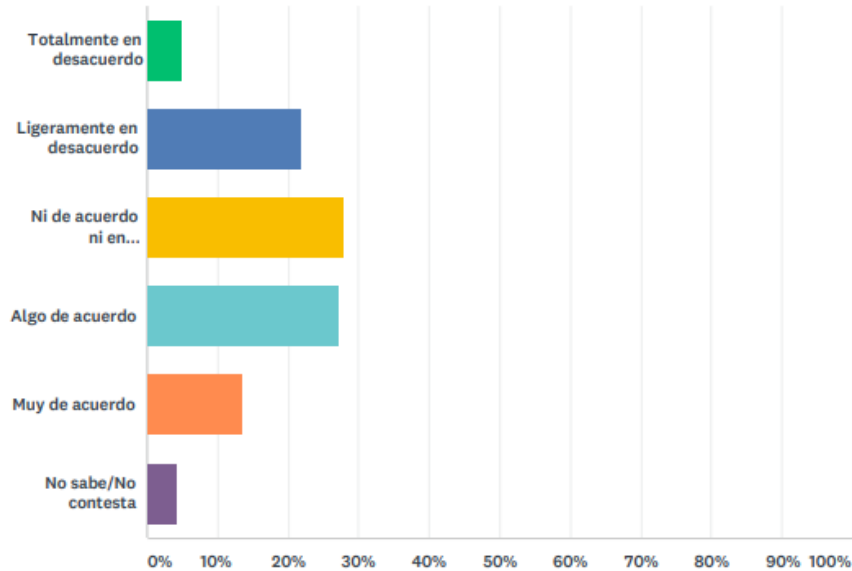


**Q5 La organización alienta a los colaboradores a hacer preguntas que desafíen el status quo o las formas convencionales de hacer las cosas.**



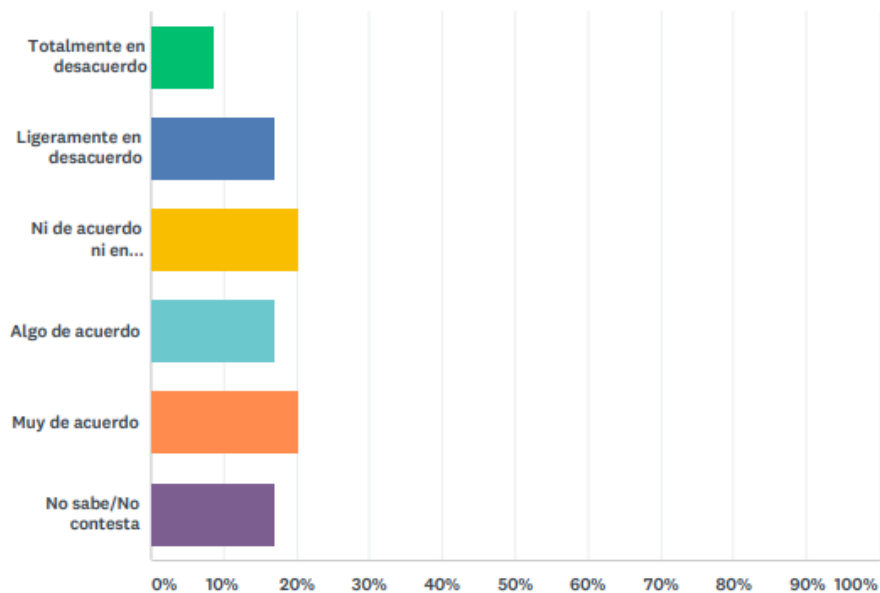
**Q6 La organización cultiva nuevas ideas al brindar a las personas oportunidades frecuentes para observar las actividades de clientes, competidores o proveedores.**

Respondidas: 118 Omitidas: 0



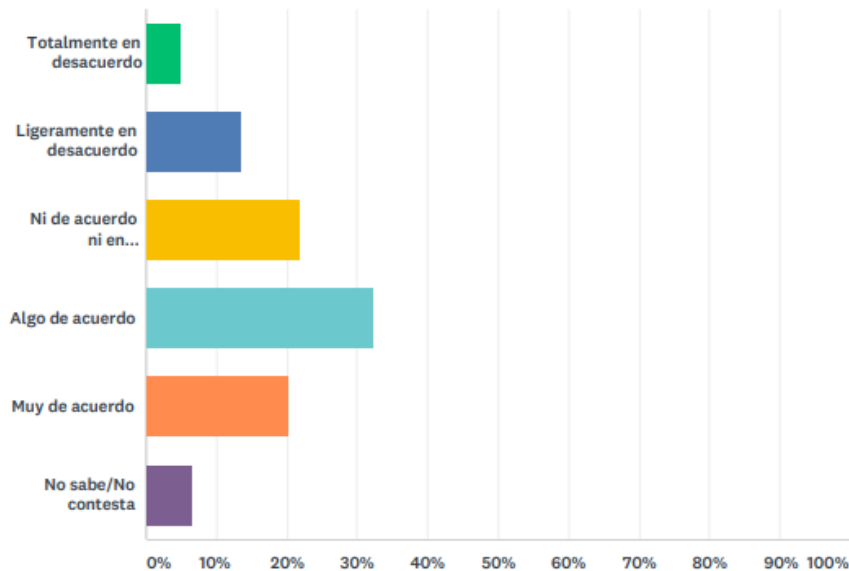
**Q7 La organización ha instituido procesos formales para establecer contactos fuera de la empresa para encontrar nuevas ideas para procesos o servicios.**

Respondidas: 118 Omitidas: 0



## Q8 La organización ha adoptado procesos para permitir experimentos frecuentes (o pilotos) de nuevas ideas en busca de nuevas innovaciones.

Respondidas: 118 Omitidas: 0



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada

En función de estas respuestas, se puede concluir que:

- El 45% de los encuestados está algo o muy de acuerdo en que la organización genera espacios para nuevas ideas en la generación de propuestas, tomando ejemplos de otras compañías y/o industrias.
- El 51% está algo o muy de acuerdo en que la compañía promueve a sus colaboradores cuestionarse sobre las maneras convencionales de hacer las cosas.
- El 41% está algo o muy de acuerdo en que la empresa brinda oportunidades de analizar las actividades de clientes, otras empresas de sector o proveedores.
- El 37% está algo o muy de acuerdo en que la organización tiene procesos formales para establecer contactos de forma externa en busca de nuevas ideas.
- El 53% está algo o muy de acuerdo en que la empresa permite proyectos experimentales con el objetivo de innovar.

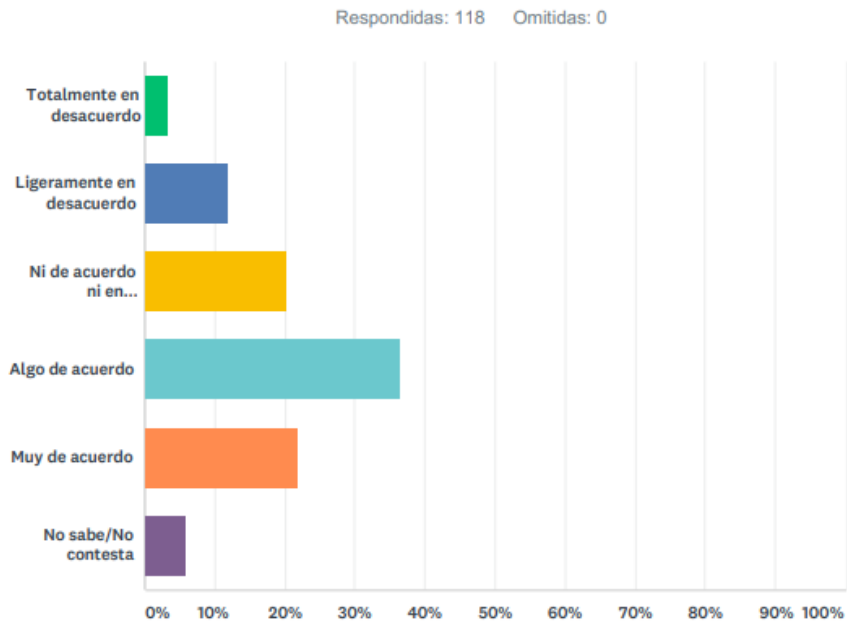
Si bien la percepción del estado de los procesos vinculados a facilitar la innovación no es negativa, se visualiza que es un área que la empresa debería analizar. Podría ser necesario redefinir algunos procesos con el objetivo de que sean catalizadores de la creatividad e innovación, en lugar de obstaculizarla.

## Valores

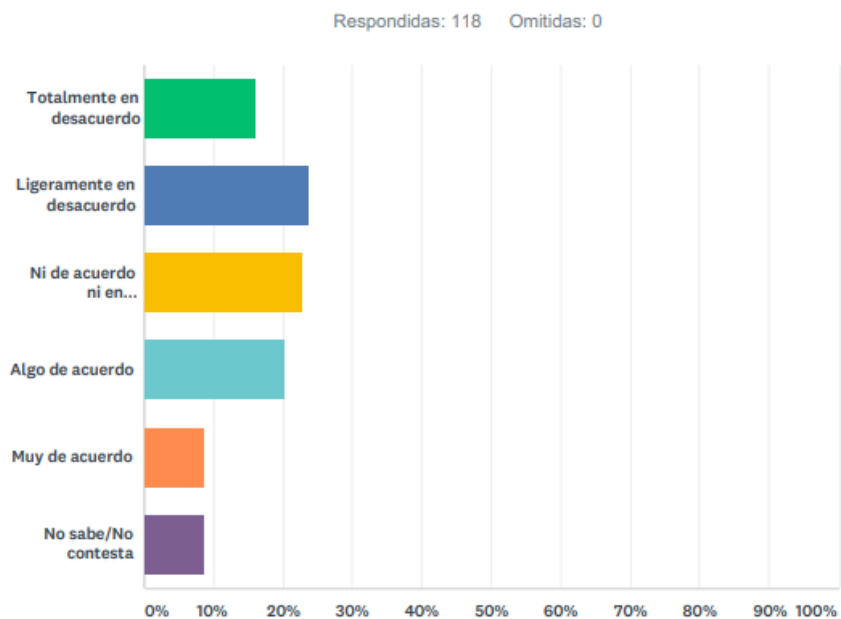
Los resultados de las preguntas contempladas en esta dimensión son los siguientes:

Figura 24: Resultados de la dimensión valores

Q9 La organización espera que todos ofrezcan ideas creativas sobre cómo la empresa debe cambiar sus servicios, procesos, etc.



Q10 Las personas de la organización no temen tomar riesgos y fracasar porque la alta gerencia respalda y premia la toma de riesgos.



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada

En función de estas respuestas, se puede concluir que:

- El 58% de los encuestados está algo o muy de acuerdo en que la organización espera que todos sus colaboradores sean capaces de plantear ideas creativas que contribuyan a la mejora continua.
- El 29% de los encuestados está algo o muy de acuerdo en que las personas en la compañía no le temen a la toma de riesgos y/o al fracaso porque la alta gerencia los respalda.

Si bien la mayoría de los líderes perciben que la empresa promueve un comportamiento creativo e innovador, no se sienten respaldados por la alta gerencia para asumir riesgos, ni perciben que la misma tolere y/o premie el fracaso en procesos creativos. Se debe trabajar desde la Dirección en no solo promover el comportamiento innovador, sino también en brindar mayor apoyo y promover la toma de riesgos sin castigar el error, permitiendo mayor autonomía y libertad en los procesos de innovación.

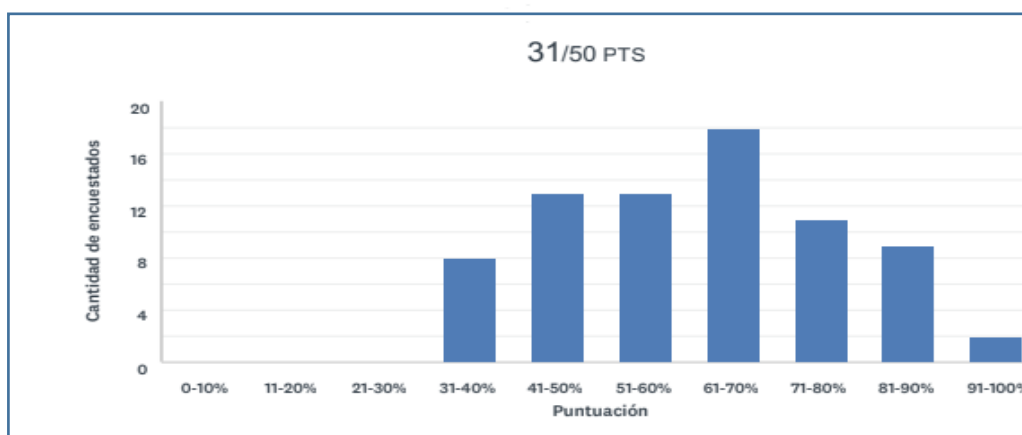
Luego de analizar estas tres dimensiones, es posible identificar que las líneas de acción de RR.HH. deben tener foco en prácticas que inspiren y promuevan la creatividad e innovación como parte del trabajo diario de cada uno de los sectores de la organización. Como puntapié inicial, RR.HH. debe trabajar en conjunto con la alta gerencia, ya que sin un cambio que parta desde allí, no es posible trabajar en la mejora de la percepción de los colaboradores.

La Dirección en conjunto con RR.HH., debe promover un cambio cultural sobre los pilares de la autonomía, libertad para la toma de decisiones, comportamiento intraemprendedor, asunción de riesgos, tolerancia al error, entre otros, que comparten las empresas más innovadoras en su ADN.

#### 4.6.2 Resultados por empresa

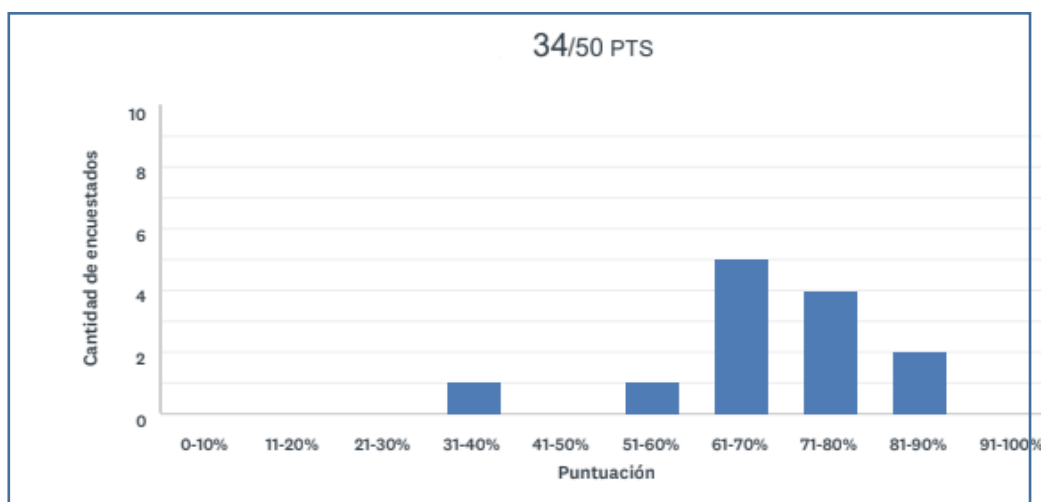
Dado que los resultados de la encuesta son un input para el diseño y/o mejoras de las prácticas de RR.HH., se entiende oportuno analizarlos por empresa de modo de tener información en particular por cada unidad de negocio para aquellas prácticas que no son transversales a toda la organización en su conjunto.

**Figura 25:** Puntuación obtenida en la encuesta en el Aeropuerto de Carrasco



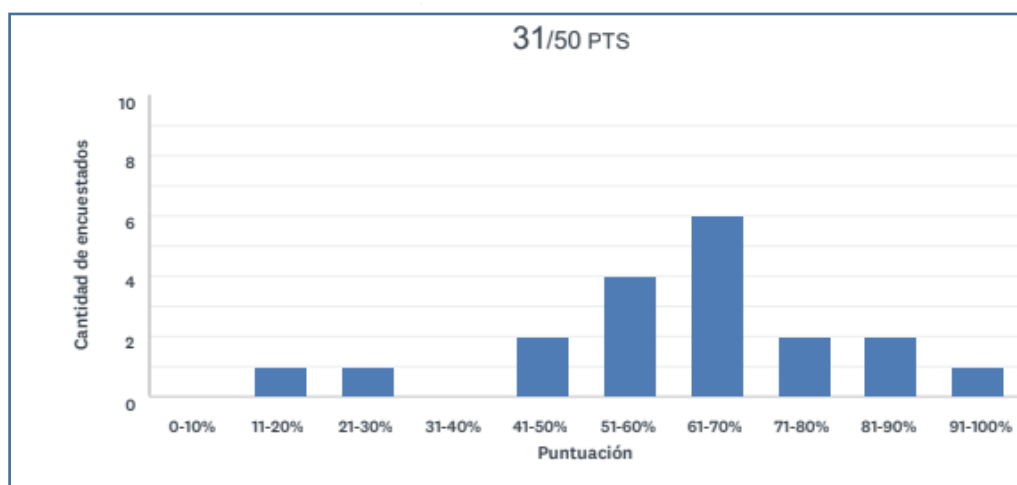
**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada

Figura 26: Puntuación obtenida en la encuesta en el Aeropuerto de Punta del Este



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada

Figura 27: Puntuación obtenida en la encuesta en TCU



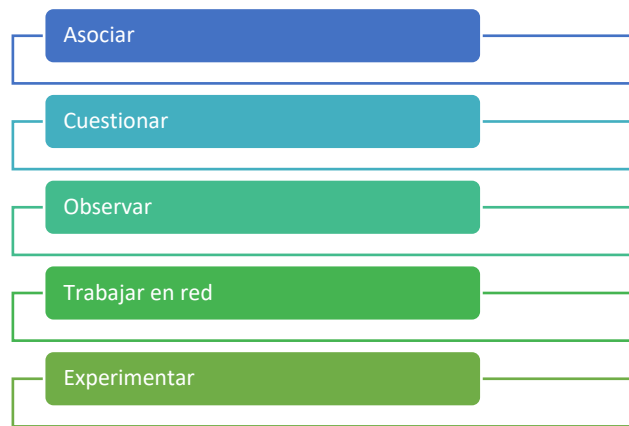
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada

De acuerdo al instrumento aplicado, los resultados permiten visualizar que el perfil de innovación en cada una de las unidades de negocio, al igual que para la organización en su conjunto, cae en el intervalo de **moderado a bajo**.

Estos resultados muestran una visión compartida más allá de la empresa a la que pertenecen los distintos líderes de la organización. Esto permite inferir que existe un estilo de Dirección compartido por el Grupo, en el que se debe seguir trabajando para acompañar el objetivo de innovación a través de comportamientos asociados a este cambio cultural.

En línea con lo anterior la Dirección debe comenzar por vivir este cambio en primera persona, cuestionando su propio *statu quo*, contagiando así este comportamiento en sus colaboradores. Para ello es necesario, poner en práctica las habilidades que Dyer et al. (2011), destacan como imprescindibles en líderes innovadores:

**Figura 28:** Habilidades del innovador



**Fuente:** Elaboración propia en base al libro *El ADN del innovador*

## **CAPÍTULO 5 – PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS**

### **5.1 Objetivos de Recursos Humanos**

Como se describió en el capítulo dos, los objetivos estratégicos de la compañía pueden analizarse en dos niveles:

- Desde una mirada general del Grupo, el objetivo es alcanzar los más altos estándares en calidad de servicios y excelencia operacional, agregando valor en forma sistemática a cada uno de sus procesos o servicios mediante la innovación y mejora continua.
- Desde la perspectiva de sus dos áreas de negocios, existen objetivos específicos para las mismas. El área de terminales de pasajeros tiene como objetivo la generación de acciones vinculadas a la innovación comercial y tecnológica, que permitan brindar a los usuarios del aeropuerto una experiencia memorable. Por otro lado, el negocio de carga persigue como objetivo la introducción de procesos y tecnología capaces de brindar a los clientes de diferentes industrias un servicio con los máximos niveles de seguridad y eficiencia.

A continuación se representa el mapa estratégico de la organización a fin de contar con una representación gráfica de su estrategia.

**Figura 29:** Mapa Estratégico de Corporación América

| Propósito y Valores                      |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
| Acercamos Uruguay al mundo con pasión    |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Superación</li> <li>- Integridad</li> <li>- Confiabilidad</li> <li>- Actitud Positiva</li> <li>- Compromiso</li> </ul> |   |  |
| Perspectiva Financiera                   | Valor para el accionista   |   |   |  |
|  | Maximizar Ingresos:  |   | Optimizar costos  |  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor utilización de espacios disponibles</li> <li>- Mayor captación de nuevos clientes</li> </ul>        |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Automatización de procesos</li> <li>- Tercerización de servicios no críticos para el negocio</li> </ul>                      |  |
| Perspectiva clientes                     | Propuesta de valor para el cliente   |   |   |  |
|  | Aerolíneas:  | Pasajeros:  | Carga:  | Permisionarios:  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Precio</li> <li>- Regularidad</li> <li>- Seguridad Operacional</li> <li>- Eficiencia</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios</li> <li>- Experiencia</li> <li>- Agilidad</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Precio</li> <li>- Seguridad</li> <li>- Calidad</li> <li>- Flexibilidad</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Precio</li> <li>- Imagen de marca</li> <li>- Visibilidad</li> </ul>           |
| Perspectiva de Procesos                  | Gestión Operativa:   | Gestión de clientes:  | Innovación:   | Procesos sociales y de regulación:   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración de riesgos</li> <li>- Capacidad Física</li> <li>- Abastecimiento</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención al pasajero</li> <li>- Cuidado de la carga</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación &amp; Desarrollo</li> <li>- Diseño</li> <li>- Implementación tecnológica</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficios Fiscales</li> <li>- Medio Ambiente</li> <li>- Comunidad</li> </ul> |
| Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento | Incrementar productividad  |   |   |  |
|  | Capital Humano:  | Capital de Información:   | Capital Organizacional:   |  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencias y habilidades requeridas</li> <li>- Capacitación</li> <li>- Gestión del desempeño</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de información estratégica</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura</li> <li>- Valores</li> <li>- Liderazgo alineado a objetivos</li> <li>- Equipos motivados y comprometidos</li> </ul> |  |

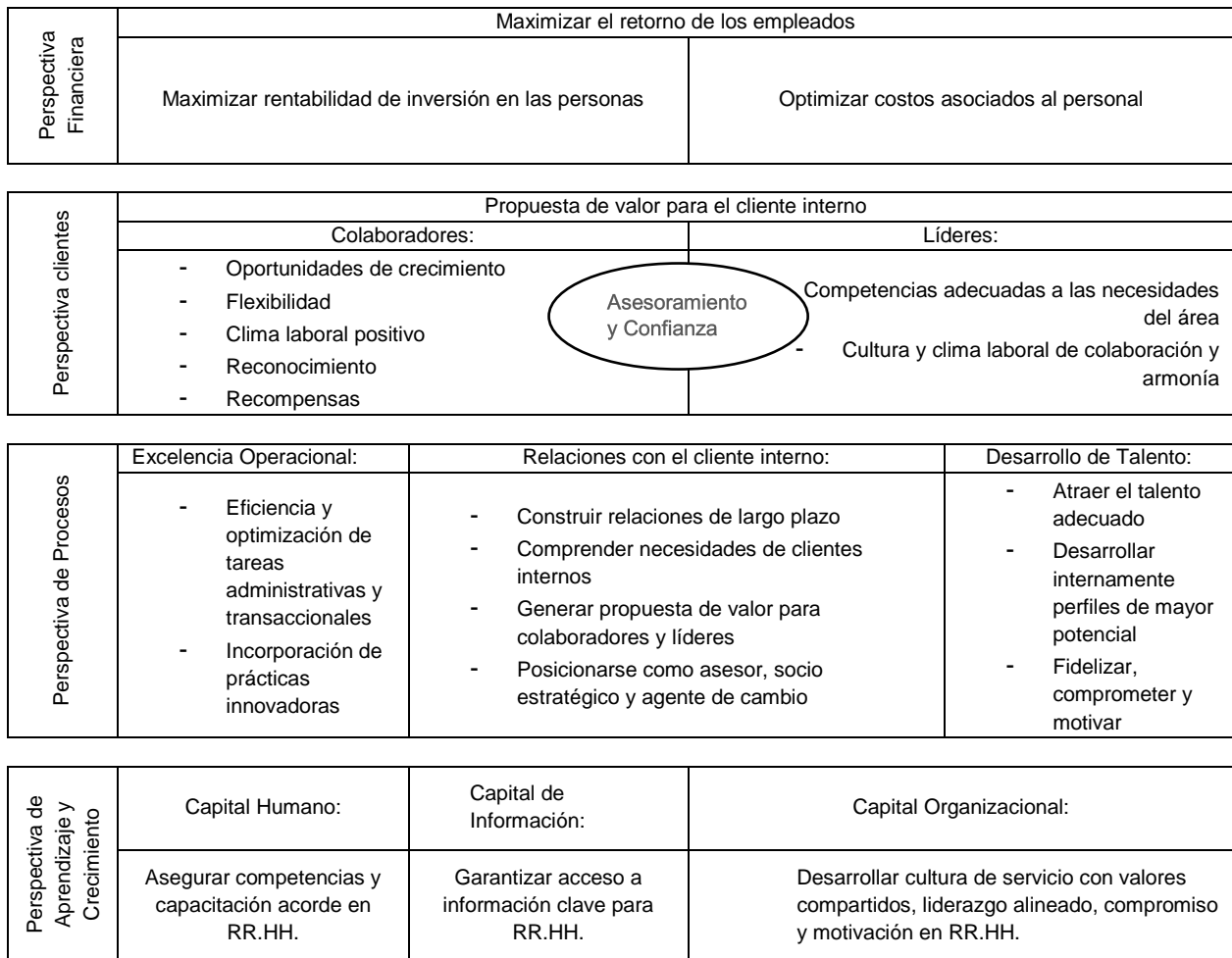
**Fuente:** Elaboración propia

El área de RR.HH. debe diseñar sus objetivos estratégicos de forma tal que su gestión contribuya a lograr los objetivos de la compañía. En este marco se plantea el siguiente objetivo general:

Potenciar el posicionamiento de RR.HH. como socio estratégico para cada una de las áreas de la organización, y actuar como agente de cambio impulsando una cultura de innovación y mejora continua.

A continuación se representa el mapa estratégico de RR.HH. a fin de contar con una representación gráfica de su estrategia.

**Figura 30:** Mapa Estratégico de RR.HH.



**Fuente:** Elaboración propia

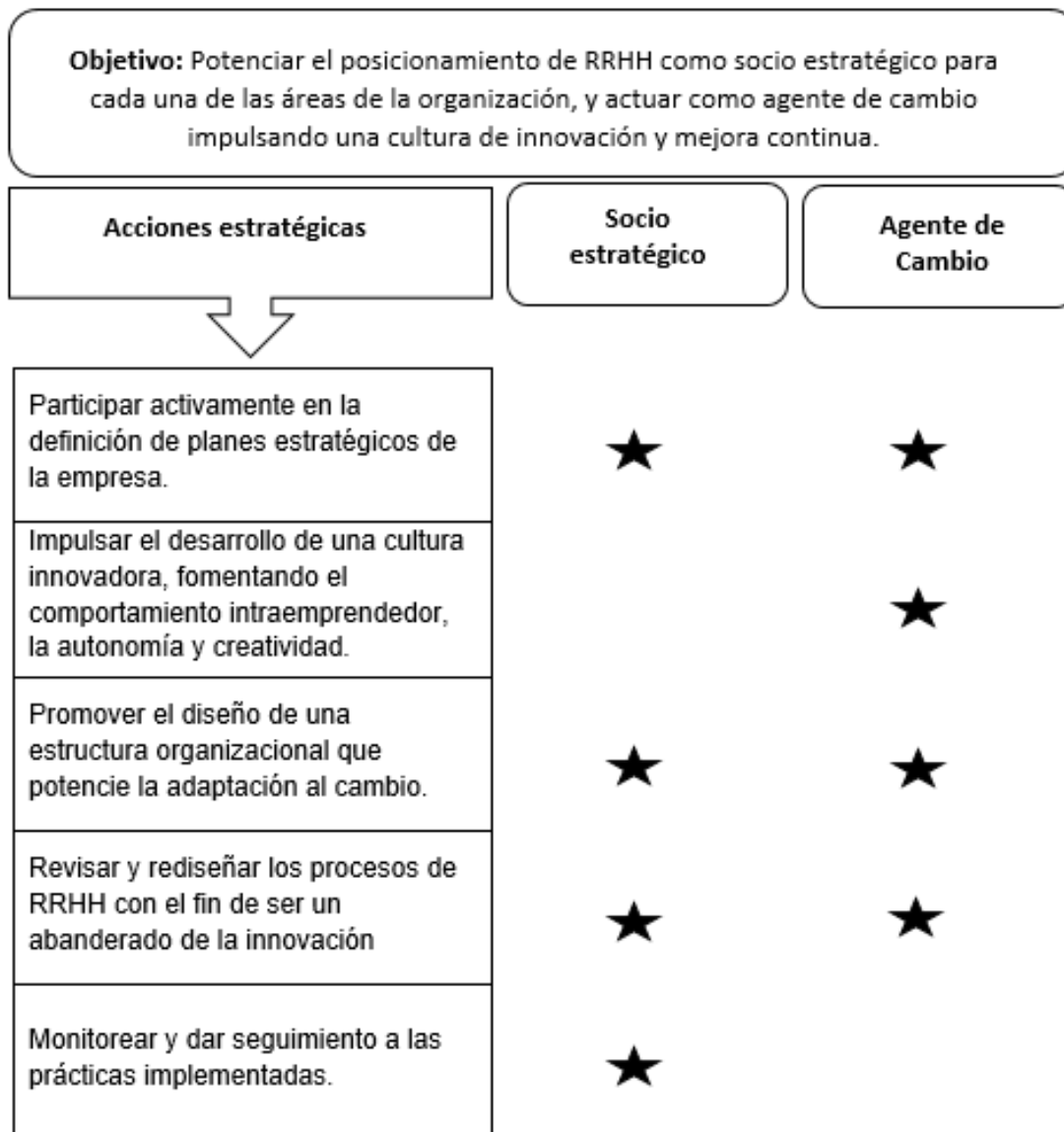
En función del objetivo estratégico y del diagnóstico e investigación realizados en los capítulos previos, se plantean acciones en dos direcciones complementarias entre sí:

- Acciones tendientes a fortalecer su rol como socio estratégico.
- Acciones tendientes a posicionarse como agente de cambio.

Mediante estas acciones se busca que RR.HH. contribuya a que la Compañía alcance altos estándares en calidad de servicios y excelencia operacional, una experiencia memorable para sus clientes y altos niveles de seguridad y eficiencia; actuando como un abanderado de la innovación y promoviendo la mejora continua (detectar problemas, implementar nuevos procesos, medir sus resultados y mejorar o reformular en consecuencia).

Si bien las acciones pretenden abarcar la gestión de RR.HH. en forma integral, considerando todos sus subsistemas, se pondrá el foco en la innovación dado que es una necesidad explicitada por la Dirección de la Compañía que implica un cambio estructural y cultural.

Figura 31: Acciones estratégicas de RR.HH.



Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Plan de acción

### 5.2.1 Participar activamente en la definición de planes estratégicos de la empresa

Si bien el área de RR.HH. en los últimos años ha logrado un mayor involucramiento y participación en las definiciones estratégicas del negocio, impulsando por ejemplo la definición del propósito y valores de la compañía, sería oportuno continuar focalizando sus esfuerzos en mantener activamente esta participación.

En esta dirección, es imprescindible que el área demuestre su valor agregado a la compañía a través de la cuantificación del retorno de la inversión de la empresa en las diferentes prácticas de gestión humana propuestas y/o implementadas. Para esto, es necesario el diseño de indicadores que midan la gestión de RR.HH. que, junto a indicadores existentes en otras áreas, permitan trabajar sobre datos concretos y objetivos.

RR.HH. tanto en su rol de socio estratégico como agente de cambio tiene una participación fundamental actuando como nexo entre los objetivos estratégicos planteados por la alta dirección y el alineamiento y compromiso de los colaboradores.

Capitalizando la mirada transversal que RR.HH. tiene de la empresa, debería ser quien analice y proponga activamente las políticas, prácticas y procesos que permitan acompañar el proceso de comunicación e internalización de los cambios estratégicos a ejecutar por cada área.

En función de lo propuesto se concluye en el siguiente resultado esperado y se sugieren las siguientes tareas a desarrollar.

**Resultado esperado:** Contribuir proactivamente en la planificación estratégica de la compañía.

#### **Principales actividades a desarrollar:**

Generar espacios de discusión y propuestas de ideas

Medir el retorno de la inversión en gestión humana

Implementar instancias de intercambio con la dirección y los mandos medios donde se comuniquen los cambios estratégicos

### 5.2.2 Impulsar el desarrollo de una cultura innovadora, fomentando el comportamiento intraemprendedor, la autonomía y creatividad

En el contexto actual, de avances tecnológicos, la inmediatez de las comunicaciones, la agilidad en la entrega de servicios y la búsqueda de la optimización en los resultados, la innovación se vuelve fundamental en la supervivencia y crecimiento de las organizaciones. Es con este fin que el Grupo propone tener a la innovación como un foco fundamental tanto en sus objetivos estratégicos, como en la conducta que sus líderes viven y promueven en sus equipos.

Trabajar en innovación permite no solo crear, sino también cuestionar la forma de hacer las cosas, en la búsqueda de la eficiencia, agilidad, seguridad, altos estándares de calidad, disminución de costos y generación de experiencias memorables. Para esto es necesario transformar tanto la cultura como la estructura de la organización, haciéndola más flexible y permeable al cambio.

Las políticas y prácticas de RR.HH. deben acompañar e impulsar esta etapa de transformación, trabajando con las personas, sobre los procesos y en los valores, que hacen a la organización.

Las iniciativas de RR.HH., actuando como agente de cambio, deberán impulsar la generación de espacios y procesos que favorezcan la innovación. En esta línea, la Dirección ha planteado la creación de un LAB de Innovación y será RR.HH. quien le dé forma a esta iniciativa.

En este proceso RR.HH. podrá posicionar a la innovación no solo en la agenda de la Dirección y de los integrantes del LAB, sino también en el modo de pensar y actuar diario de todos los colaboradores. La innovación no deberá quedar restringida a un espacio específico entre unas pocas personas, sino que debe ser parte de la cultura de trabajo de todos en la organización.

La metodología que se propone poner en práctica para gestionar el LAB es el *Forth Innovation Method*, método ideado por Gijs Van Wulfen en el año 2013 y publicado en su libro *The Innovation Expedition: A Visual Toolkit to Start Innovation*

Este es un método que sistematiza el proceso de innovación, tomando en cuenta la visión del cliente desde una etapa temprana, lo que garantiza que los nuevos proyectos que surgen sean acordes a sus necesidades y atractivos para ellos. Este proceso está estructurado en 20 semanas, donde se espera la generación de entre tres y cinco proyectos para la generación de nuevos servicios, productos o procesos.

Esta metodología combina *design thinking*, creatividad y la realidad del negocio. Su nombre proviene del inicio de las cinco palabras que componen las fases del método (en inglés): *Full Steam Ahead, Observe & Learn, Raise Ideas, Test Ideas and Homecoming*. Las etapas que plantea el autor son:

- a. Salida, avance a toda máquina: construir un equipo comprometido, diseñar un foco de innovación e identificar oportunidades prometedoras.
- b. Observación y aprendizaje: explorar tendencias, tecnología, oportunidades anteriores y *feedback* de clientes. Selección de las oportunidades más prometedoras y percepciones de clientes.
- c. Generación de ideas: tras una generación de lluvia de ideas, se desarrollan doce nuevos conceptos innovadores de productos, servicios o procesos en una sesión de dos días. Luego se trabaja en dichos conceptos para concretarlos.
- d. Prueba de ideas: contraste de ideas mediante una investigación cualitativa con un grupo de clientes objetivo para mejorar las mismas. Selección de las tres a cinco mejores para trabajarlas como casos en la fase siguiente.
- e. Vuelta a casa: se trabajan las tres a cinco mejores nuevas ideas como nuevos proyectos y se desarrolla un plan de negocio para cada idea. Por último, se presenta a la dirección para su aprobación y futuro desarrollo en el proceso de innovación.

Teniendo en cuenta estas cinco etapas, el primer paso en el grupo Corporación América será la definición del equipo de trabajo que componga el *LAB*. Dado que los procesos creativos logran mejores resultados cuando son desarrollados en equipos interdisciplinarios, se propone que este *LAB* esté conformado por personas de diferentes áreas con diversos perfiles y posiciones dentro de la empresa. A nivel de liderazgo, se propone también que este equipo vaya rotando sus roles internamente sin considerar las jerarquías de puesto que cada persona ocupa en la compañía.

En esta etapa inicial se plantea que esta iniciativa se ponga en práctica en una de las tres empresas, como prueba piloto, para que una vez afianzada pueda ser replicada en las restantes empresas del grupo. Se entiende que la empresa más apropiada es Puerta del Sur S.A (Aeropuerto de Carrasco)

Conformado el *LAB*, sus integrantes comenzarán con la etapa de observación y aprendizaje. En esta fase deberán apoyarse en información brindada no solo por las diversas áreas de la empresa a partir de estudios ya realizados sobre el comportamiento del cliente, sino también por el *feedback* que puedan recibir de clientes actuales (pasajeros, compañías aéreas, usuarios en general) y el análisis de las tendencias del sector. A fin de explorar mejor la perspectiva del cliente teniendo en cuenta no solo lo funcional sino también los aspectos emocionales y sociales del servicio que recibe, podría utilizarse el *Customer Journey Map*, una herramienta de *Design Thinking* que permite modelar en un mapa las etapas e interacciones por las que atraviesa el cliente durante su experiencia.

Avanzada esta etapa, el equipo iniciará la fase de generación de ideas dando lugar a todas las propuestas sin censurarlas. Para apoyar este proceso se puede tomar como recurso la metodología de *Design Thinking*. De acuerdo a Paula Broitman en *Design Thinking: un método de innovación centrado en las personas* (2017), “este método de innovación busca respuestas que sean deseables desde el punto de vista de las personas (humano), factibles desde lo técnico (que se pueda hacer) y viable desde el negocio”. Siguiendo a la autora, esta metodología tiene como objetivo la resolución de problemas a los que no se adaptan las soluciones ya conocidas. Se realiza a través de un abordaje grupal, interdisciplinario, utilizando técnicas diseñadas por diferentes áreas creativas. Se caracteriza por centrarse en las personas buscando soluciones mediante la observación, empatía y creatividad dentro de un proceso iterativo que busca avanzar dando lugar al error, por ello es importante la creación de prototipos para alcanzar resultados finales en la creación de nuevos productos, servicios y/o procesos.

Considerando que el juego y las dinámicas lúdicas motivan y fomentan la creatividad, otra herramienta posible a aplicar es el *Lego Serious Play*. Esta técnica busca mejorar la resolución de problemas en grupo, utilizando las habilidades visuales, auditivas y cinestésicas. Utilizando las piezas de LEGO, sus diferentes formas y colores, se centra en fomentar la creatividad de las personas, compartiendo un lenguaje común, independientemente de la cultura o posición.

Por último, otra herramienta que se propone dentro de esta etapa es contagiar el espíritu innovador a través de un concurso de ideas innovadoras en el que participen todos los colaboradores de la organización. La propuesta podría iniciarse desde RR.HH. en conjunto con el *LAB*, quienes definirán los parámetros del concurso y luego evaluarán junto al Comité de Dirección las ideas más creativas, desafiantes y viables. La idea ganadora se incorporará al set de ideas propuestas para pasar a la siguiente etapa y su creador podrá incorporarse al *LAB*, además de recibir un premio en reconocimiento.

Una vez obtenidas las doce mejores ideas innovadoras, éstas deben ser testeadas con el cliente a fin de filtrarlas llegando a las tres a cinco más destacadas. Se propone definir uno o varios grupos de clientes objetivo con quienes se trabajará siguiendo distintas metodologías. Según sea la idea generada se seleccionará en qué grupo es más conveniente testearla.

Como metodologías principales para validar las ideas, podrían utilizarse técnicas de investigación de mercado tales como la encuesta y el *focus group*.

A modo de ejemplo, si una de las ideas apunta a los pasajeros que viajan por primera vez, con quienes el contacto es prácticamente fugaz, la metodología que se ajusta mejor es una encuesta cerrada y de ágil aplicación, cuya respuesta puede ser motivada con la entrega de un obsequio a quienes la completan.

En cambio, si la idea está vinculada a clientes usuarios del servicio *VIP* con quienes el contacto es más frecuente, la metodología que se aplicaría en este caso es la de *focus group*, invitando a los clientes a un evento donde no solo se genere el debate de la idea en cuestión sino también se los invite con un lunch y un brindis, generando un momento confortable que fortalezca el vínculo con el cliente.

Finalmente, obtenidas las ideas finales, el equipo del *LAB* procederá a elaborar un plan de negocio por cada una de las ideas que elevará a la Dirección. Los planes deberán ser concisos pero capaces de transmitir el recorrido que se hizo para alcanzar la elección de cada proyecto.

El plan deberá contemplar:

- Presentación de la idea y metodología utilizada en el proceso de creación
- Contribución a los objetivos estratégicos de la empresa
- Responsables del proyecto
- Recursos necesarios:
  - Humanos
  - Tecnológicos
  - Financieros
  - Alianzas estratégicas
- Acciones a realizar en el corto, mediano y largo plazo
- Resultados esperados y retorno de la inversión
- Definición de métricas de seguimiento y resultado

El espacio del *LAB* es solo una primera iniciativa en este camino de innovación. Busca impulsar el cambio cultural y generar el sentido de premura que permita la transformación, salir de la zona de confort cuestionando el *statu quo* e implementar nuevas estrategias que, en conjunto con otras prácticas, posibiliten la evolución hacia una organización más flexible y sustentable.

Actualmente, de acuerdo a la medición recientemente realizada, el perfil de innovación de la organización es moderado a bajo. A través de la implementación de estas acciones se espera que en el mediano plazo el perfil pueda alcanzar un nivel moderado a alto, y continúe en esta línea de manera de seguir elevando su perfil de innovación.

**Resultado esperado:** Influir en la transformación del comportamiento estratégico de la organización en la búsqueda de la innovación.

**Principales actividades a desarrollar:**

Acompañar a la Dirección en la implementación de la estrategia de innovación

Ser parte activa en la creación de espacios, prácticas y procedimientos que buscan comenzar a desarrollar una cultura de trabajo innovadora

### **5.2.3 Promover el diseño de una estructura organizacional que potencie la adaptación al cambio**

Tal como se planteó anteriormente, para alcanzar un perfil alto de innovación es necesario acompañar el cambio cultural con una transformación de la estructura organizacional hacia una más flexible que facilite el proceso creativo y de innovación.

Actualmente, siguiendo los modelos planteados por Mintzberg (1979), se observa en la compañía un modelo organizacional de estructura simple donde las decisiones están mayormente centralizadas en la cumbre estratégica. En este proceso de cambio se entiende pertinente un cambio en la estructura hacia un modelo más adhocrático que se destaca por la coordinación del trabajo a través de la comunicación más informal.

El paso de un modelo a otro implica un cambio muy radical para la organización y no brinda garantías de que realmente favorezca una cultura innovadora. Ser completamente adhocrático, si bien fomenta la creatividad, puede dificultar la implementación de los proyectos porque no hay roles definidos para la toma de decisiones que permitan su ejecución. Al tiempo que contar con una estructura plenamente jerárquica y piramidal, podría inhibir la creatividad ya que prioriza la estandarización de procesos y centralización de decisiones.

Es por ello que se propone trabajar en conjunto, RR.HH. con la Dirección, en una revisión del diseño de la estructura organizacional que combine estos dos modelos, en busca de un equilibrio que fomente la creatividad y así mismo garantice la implementación de los proyectos de innovación.

La gestión de las ideas innovadoras (por ejemplo, las que surjan del *LAB*), se realizaría combinando un liderazgo funcional con un liderazgo de proyecto. El líder funcional sería quien aprueba la utilización de los recursos y el líder del proyecto sería quien gestiona la implementación.

En esta dinámica de trabajo es imprescindible desempeñarse sobre las bases de la confianza, autonomía y una buena comunicación. Esta nueva lógica requerirá que quienes tienen autoridad funcional cedan parte de su poder y control a los especialistas en cada tema tratado y/o a los equipos que están llevando adelante el proyecto, desarrollando así un sentido de confianza mutua. Esto implicará así mismo una mayor descentralización de las decisiones, dando lugar a la participación y delegación.

Un sistema que favorezca un adecuado equilibrio entre confianza, participación y delegación requiere a su vez de un buen sistema de información-comunicación. Es necesario que este sistema permita la difusión de la información entre los diferentes grupos funcionales y niveles de la organización, de forma de favorecer la toma de decisiones participativas y la fluidez en la comunicación lateral que potencie la actividad innovadora.

Adicionalmente, para fortalecer el sistema de información-comunicación sería clave ampliarlo externamente, tendiendo redes que hagan a la organización más permeable a su entorno. Ryhammar y Smith (1999) citados por Gisbert López (2005, p.81) en su libro *Creatividad e innovación en la práctica empresarial*, “encuentran asociaciones entre el funcionamiento creativo en la organización y una de las dimensiones básicas que utilizan en su estudio, la dimensión que denominan apertura/diversidad y en la que incluyen ítems como el grado de apertura en la organización externamente”. En esta línea RR.HH. podría jugar un rol protagónico en la generación de alianzas con universidades, centros de formación, consultorías externas, etc. que permitan ampliar las fuentes de ideas y/o recursos para la innovación.

**Resultado esperado:** Lograr un diseño organizacional que favorezca el proceso creativo-innovador.

**Principales actividades a desarrollar:**

Oficiar como socio estratégico de la Dirección en el proceso de redefinir el modelo organizacional hacia uno que combine los modelos de estructura simple y adhocrático.

Promover en la organización un sistema de trabajo basado en la confianza, autonomía y la buena comunicación.

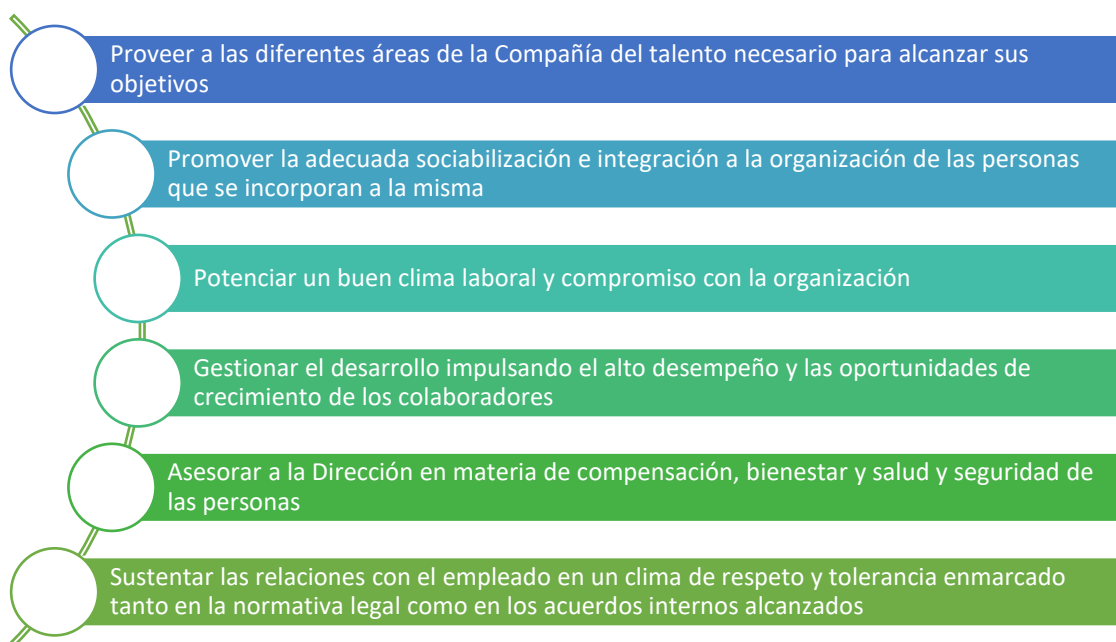
Generar alianzas estratégicas externas que permitan extender redes a fin de fomentar el intercambio con el medio, nutriéndose de nuevas ideas y/o recursos.

#### 5.2.4 Revisar y rediseñar los procesos de RR.HH. con el fin de ser un abanderado de la innovación

A partir del diagnóstico de los procesos de RR.HH. realizado previamente, y considerando que el área busca fortalecer su rol como socio estratégico y posicionarse como agente de cambio en el camino de la transformación cultural hacia la innovación, es fundamental comenzar un proceso de rediseño de sus prácticas.

En esta línea las prácticas a considerar son:

**Figura 32:** Prácticas de RR.HH.



**Fuente:** Elaboración propia en base a las prácticas del Grupo Corporación América

#### 5.2.4.1 Proveer a las diferentes áreas de la Compañía del talento necesario para alcanzar sus objetivos

A fin de rediseñar esta práctica se plantea como primer paso instrumentar un Plan de Necesidades de Talento donde se realice un análisis, revisión y rediseño de la estructura organizacional, reforzando la acción estratégica de lograr un diseño que potencie la adaptación al cambio, así como asegurando la eficiencia y altos estándares de calidad en los servicios que se brindan.

Este Plan se implementaría por parte de RR.HH. con frecuencia anual, quien se reuniría con cada Gerente de área a fin de analizar sus necesidades en función de sus objetivos anuales. En esta instancia se deberá considerar: capacidades técnicas requeridas por el área, estructura, diversidad en los equipos (en género, edad, formación, nivel socioeconómico, etc.), movimientos previstos por promociones y vacantes estimadas (por ejemplo, licencias por maternidad, rotación en base a datos históricos, etc.).

Esta instancia debe realizarse previo a la confección del presupuesto anual de la Compañía, de forma de garantizar que la información obtenida sea recogida en dicho presupuesto.

Tomando como input lo generado hasta aquí, se desprenden las necesidades de contratación anual, iniciando así los procesos de selección que permitan atraer el talento requerido por cada área.

Si bien el proceso de incorporación de personal está evaluado en forma positiva en cuanto a su solidez y eficiencia, el mismo se desarrolla en forma tradicional por lo que se propone introducir prácticas más novedosas e innovadoras para el potencial colaborador.

En esta línea RR.HH. podría introducir nuevas ideas tales como:

- Diseños de anuncios más atractivos, descontracturados e inspiradores que vendan la marca empleadora.
- Ampliar las redes sociales utilizadas en el proceso de reclutamiento. No solo limitarse a las tradicionales como *LinkedIn*, portales de empleo y *Facebook*, sino también incorporar otras según el perfil buscado y la generación a la que se apunta, por ejemplo, *Twitter*, *Instagram* y *Snapchat*.
- Utilizar una plataforma web de gestión de procesos donde el candidato tenga acceso a consultar en qué etapa se encuentra y monitorear su avance en el proceso de selección.
- Introducir en la plataforma de gestión procesos una instancia en las etapas iniciales, donde mediante un cuestionario situacional se mida cuán alineado está el candidato a los valores de la organización. Según los resultados obtenidos, el candidato avanzará o no en el proceso.
- Incluir la opción de entrevistas no presenciales utilizando herramientas tecnológicas como *Skype*, *Hangouts*, entre otras.
- Incorporar nuevas técnicas de evaluación psicológica capaces de ser realizadas en forma *on-line* por el candidato, a fin de optimizar la instancia presencial exclusivamente para la ejecución de aquellas que deben ser resueltas con el evaluador.
- Aplicar la gamificación en el proceso de selección, la misma consiste en nuevas técnicas y conceptos basados en el juego como herramienta para evaluar las habilidades y potencialidades de los candidatos.

**Resultado esperado:** Asegurar la disponibilidad de talento para el logro de los objetivos de la Compañía.

**Principales actividades a desarrollar:**

Reformular la estrategia de planificación de talento, sistematizándola en un proceso transversal a toda la organización.

Promover equipos de trabajo capaces de adaptarse al cambio, eficientes, diversos y alineados a la cultura de innovación que persigue la Compañía.

Introducir nuevas herramientas en el proceso de reclutamiento y selección que seduzcan a las personas desde el primer contacto con la organización, su propósito y valores.

#### **5.2.4.2 Promover la adecuada sociabilización e integración a la organización de las personas que se incorporan a la misma**

El proceso de inducción es una de las prácticas de Recursos Humanos fundamentales para gestionar la adaptación y desarrollo del individuo desde el ingreso a la Organización. Un proceso planificado e implementado adecuadamente imprime desde un principio la cultura en quién ingresa y lo hace sentirse parte de ella.

En Corporación América si bien existe un proceso de inducción, el mismo se focaliza mayoritariamente en lo normativo y descuida aspectos sociales y de integración del colaborador, fundamentales para su adaptación al entramado de relaciones, valores y cultura de la organización.

Se propone en esta línea, redefinir por completo el proceso de inducción y trabajar en un proceso de sensibilización con los Gerentes de área a fin de que acompañen y sean parte activa en el mismo. Dada la estructura de la Compañía que se divide en tres empresas, se entiende conveniente instrumentarla en fases. Una primera fase piloto se implementaría en Puerta del Sur (Aeropuerto de Carrasco), empresa que tiene el mayor porcentaje de nuevas incorporaciones anuales.

En la redacción de la Política de Inducción y Sociabilización se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos principales:

- Estructuración de un sistema de ingresos que prevea la incorporación de nuevo personal dos veces al mes. Esto permitiría hacer más eficiente la gestión administrativa por parte de RR.HH., a la vez que generaría una oportunidad de intercambio entre las personas que ingresan que facilita la sociabilización e integración. Se da inicio así al proceso de inducción que abarca los primeros noventa días de la persona en la organización.
- Instancia de bienvenida y entrega de un *Kit* de Inducción. En la misma se realizaría una presentación de la organización: propósito, valores y objetivos estratégicos, así como una primera recorrida general por las instalaciones. El *Kit* contendrá entre otras cosas, un pendrive con un mapa de la empresa, un video de bienvenida donde los propios compañeros hablen de los valores y la cultura de la empresa, y un formulario de autogestión de su inducción (adaptado a cada puesto) con un instructivo de actividades clave, tiempos de ejecución y personas de referencia.
- Asignación de un mentor para cada uno de los nuevos ingresos. Estos mentores surgirían de un Programa de Mentores en el que se capacitará a los empleados que voluntariamente

quieran participar del mismo. La figura del mentor busca ser un acompañamiento no solo a nivel técnico sino también de apoyo en la etapa de sociabilización e integración a la Compañía.

- Se implementarán dos instancias de evaluación. A los cuarenta y cinco días del ingreso, una instancia formal donde participarían el superior inmediato, mentor y RR.HH. a fin de brindar un *feedback* intermedio antes de la finalización del período de prueba dando así oportunidad de trabajar en áreas de mejora si fuese necesario. En esta instancia se dará seguimiento también al proceso de autogestión de su inducción. Y a los noventa días, habría una instancia de evaluación informal donde mediante una trivía, todas las personas que ingresaron en forma efectiva participarán respondiendo sobre la organización, su historia, valores, etc. El ganador de esta trivía recibirá un obsequio en reconocimiento en conjunto con su mentor.

Una vez redactada esta política e implementada en el Aeropuerto de Carrasco (fase piloto) se medirá su eficacia y en función del resultado se reformulará lo necesario, y luego se hará extensiva a las demás unidades de negocio. Una vez implementada en toda la Compañía se establecerán ciclos de medición que permitan la mejora continua.

**Resultado esperado:** Lograr una exitosa sociabilización e integración a la organización de las personas que se incorporan, construyendo un buen nivel de compromiso desde el inicio.

**Principales actividades a desarrollar:**

Diseñar la política de inducción y sociabilización de los nuevos ingresos que contemple tanto aspectos funcionales como sociales del proceso.

Trabajar con los Gerentes de área para que acompañen y se comprometan con la nueva política.

Implementar y acompañar el proceso en todas sus etapas como referente del mismo.

Monitorear los resultados de este proceso piloto, a fin de replicarlo en todas las unidades de negocio, y continuar mejorándolo.

#### 5.2.4.3 Potenciar un buen clima laboral y compromiso con la organización

La percepción que cada colaborador tiene respecto del clima laboral influye en su desempeño y grado de compromiso con la organización. El clima es la expresión visible de algo más profundo, la cultura organizacional que responde a valores y creencias implícitas.

Dado que este es intangible, a fin de ser gestionado por RR.HH. se hace necesario medirlo a través de una herramienta que permita analizarlo en forma objetiva. Dicha herramienta es la Encuesta de Clima, que considera las dimensiones previamente descritas en el capítulo tres.

**Figura 33:** Dimensiones de clima y compromiso



**Fuente:** Elaboración propia en base a la Encuesta de clima & compromiso

La gestión de RR.HH. deberá focalizarse en continuar fortaleciendo aquellos aspectos en los que se viene trabajando a partir de la medición aplicada en 2016, y desarrollando nuevas prácticas que permitan una mejor percepción del clima por parte de la gente.

Dichas prácticas deberán estar en línea con los objetivos de la organización y el cambio cultural con foco en la innovación que propone la Compañía. Una mejor percepción del clima laboral motivará a los colaboradores a apropiarse de su trabajo de forma de brindar un servicio de calidad que permita a los pasajeros tener una experiencia memorable, así como brindar a los clientes de carga un servicio eficiente y seguro.

A continuación se plantean líneas de acción posibles para innovar en cada una de las dimensiones. Si bien las dimensiones están asociadas a prácticas que serán desarrolladas cuando se profundice en la práctica propiamente dicha, en este apartado se proponen lineamientos generales que contribuyan al rediseño de las mismas de forma que potencien el buen clima.

#### La Gente

En esta dimensión se debe trabajar sobre la capacitación y el desarrollo, la calidad de vida, empleabilidad y trato respetuoso. Algunas ideas que se proponen podrían ir en la línea de:

- Nuevas metodologías de capacitación y desarrollo, como por ejemplo la utilización de herramientas de e-learning, el modelo de *flipped classroom*, diseño de indicadores de medición de impacto de la capacitación, generar un sistema de movilidad entre los diferentes Aeropuertos del grupo en la región a fin de potenciar aprendizajes, entre otros.
- A fin de potenciar la calidad de vida, se podría introducir espacios para promover hábitos saludables, aplicar técnicas que permitan evaluar el nivel de stress en puestos críticos, generar

procedimientos de manejo de crisis que pueden tener un impacto emocional en los funcionarios, otorgar beneficios asociados con clubes y/o grupos de corredores, etc.

- En cuanto al trato interpersonal y el respeto entre todos los colaboradores, generar espacios (talleres, jornadas de integración, cartelería, *mailings*, etc.) donde se refuercen los valores y comportamientos esperados por la organización.

### Procesos

Esta dimensión refiere al trabajo en equipo, la cooperación, condiciones de trabajo, innovación y calidad y enfoque al cliente. Para potenciarlos en función del clima de trabajo se propone:

- Actividades que permitan fortalecer los vínculos y comunicación entre los equipos para lograr mayor cooperación entre diferentes sectores (talleres, jornadas de *team building*), introducir tecnología que facilite y agilice los procesos (*software* de trabajo colaborativo).
- Generar espacios y condiciones de trabajo más flexibles, como por ejemplo *meeting points*, *home office* y horarios sin un control tan estricto en áreas donde no impacta en la operativa y funcionamiento de la organización.
- Diseñar e implementar dinámicas donde RR.HH. actúe como facilitador para que los equipos puedan reflexionar y mejorar en temas tales como: comprender la mirada y expectativas de sus clientes (tanto externos como internos), identificar sus obstáculos y recursos necesarios para la innovación, definir sus objetivos estratégicos y planes de acción para alcanzarlos.

### Liderazgo

Refiere al estilo de dirección de los líderes en todos sus niveles (superior inmediato, Gerentes y Dirección). En esta área sería bueno trabajar en línea con lo que se espera de líderes innovadores, ya que en la instancia de investigación (cuestionario aplicado) los resultados obtenidos en cuanto al estilo de liderazgo no fueron positivos:

- Trabajar en los comportamientos de los líderes en cuanto a asociar, cuestionar, observar, trabajar en red y experimentar. Esto debería realizarse en una primera instancia con Gerentes y Directores para que una vez internalizado por ellos, pueda ser trasladado a sus equipos.
- Fomentar una forma de trabajo que no castigue el error, sino que por el contrario fomente la autonomía y creatividad sin miedo al fracaso, siendo RR.HH. un articulador cuando se dan situaciones en las que los líderes censuran las nuevas ideas.

### Comunicación interna

Se vincula a la comunicación e información entre los colaboradores y la empresa, reputación y responsabilidad empresarial, así como los principios éticos que la rigen:

- Impulsar acciones continuas que faciliten la buena comunicación, logrando la llegada de información relevante en el momento oportuno a todos los colaboradores.

- Generar una planificación estratégica que permita mapear la situación de cada área en los diferentes momentos del año, a fin de que la comunicación sea acorde al momento que transita el área (zafralidades, cumplimiento de objetivos, vencimientos, etc.)
- Involucrar a los colaboradores en la propuesta de ideas e inquietudes vinculadas a RSE, medir el impacto que las acciones realizadas tienen en la comunidad y en los colaboradores que participan.

#### Poder de decisión

Refiere al nivel de participación que tienen las personas en las decisiones que afectan su trabajo, al plazo de estas decisiones y la adaptabilidad al cambio que tiene la organización.

Para potenciarlo se propone que, tal como se planteó en el capítulo referido al rediseño de la estructura organizacional, RR.HH. pueda impulsar una revisión y redefinición de la estructura actual a fin de lograr una nueva arquitectura organizacional que haga más ágil y flexible los procesos, así como más participativa y autónoma la toma de decisiones. Esto impactaría favorablemente en el clima de trabajo generando una percepción de mayor empoderamiento por parte de los colaboradores. Motivándolos así, a ser más participativos, creativos y a generar aportes para la mejora de su trabajo diario.

#### Beneficios y recompensas

Se relaciona con las compensaciones, los beneficios brindados a los empleados y el reconocimiento por su desempeño. Dado que son aspectos sensibles, que se perciben por los empleados como áreas en las que la empresa debería mejorar, se propone revisarlos y tomar acciones al respecto.

Algunas propuestas en esta dirección serían:

- Beneficios que impulsen el balance trabajo-vida personal, teniendo en cuenta que uno de los valores más considerados por las personas al momento de elegir un trabajo es el equilibrio que este le permite con su vida personal. En esta línea se propone: viernes de verano con horario flexible (retirarse antes de la oficina), día libre en su cumpleaños y/o el cumpleaños de sus hijos, *home office* (un día a la semana), flexibilidad en el reintegro de las madres, entre otros que puedan surgir de las inquietudes de los propios colaboradores.
- Reconocimiento entre pares, generando dinámicas donde los funcionarios puedan nominar y votar a aquellos compañeros que se destacan por su actitud y sus valores.
- Recompensas por desempeño donde quienes obtengan resultados que se destaquen por encima de la media, reciban un bono u otra recompensa no monetaria como por ejemplo estadías en destinos cercanos para fomentar el tiempo con su familia, órdenes de compra, días de spa, etc.

#### Compromiso

Está vinculado a la percepción que tienen los colaboradores acerca de cómo aportan a la Compañía desde su lugar de trabajo y qué le brinda ésta a cambio, lo cual influye en la permanencia y sentido de pertenencia de las personas.

En esta línea RR.HH. debería trabajar en:

- Actividades de *team building* donde se fortalezca el trabajo en equipo a través de espacios fuera del ambiente laboral que permitan cortar con la vorágine de la operativa diaria para focalizarse en temas de planificación y rediseño de procesos. Estas jornadas combinan actividades lúdicas, donde todos participan dejando de lado las jerarquías y los perfiles profesionales, y también dinámicas más formales de trabajo donde todos los participantes por igual (sin distinguir cargos) proponen ideas generando una discusión constructiva de forma de llegar a una propuesta común para el equipo.
- Jornadas de integración, por ejemplo, *After Office* o *Family Day* haciéndolas extensivas a la familia. El objetivo de estas jornadas es lograr la integración entre diferentes sectores de la organización y reforzar los valores de la Compañía, permitiendo conocer a sus compañeros de un lado más personal, logrando un acercamiento diferente entre los colaboradores.
- Así mismo otras actividades ya recogidas en puntos anteriores de este capítulo también fortalecerían el compromiso:
  - ✓ Voluntariado en acciones de RSE
  - ✓ Concurso de ideas innovadoras
  - ✓ Programa de mentores
  - ✓ Sociabilización a través del juego
  - ✓ Transparencia en la comunicación
  - ✓ Reconocimiento entre pares
  - ✓ Motivación en la toma de riesgos sin castigar el error
  - ✓ Balance vida personal-trabajo

**Resultado esperado:** Lograr nuevas y mejores prácticas que permitan alcanzar un mejor ambiente laboral capaz de motivar y comprometer a los colaboradores.

**Principales actividades a desarrollar:**

Revisar y proponer nuevas y mejores prácticas que atiendan:

- La gente
- Procesos
- Liderazgo
- Comunicación interna
- Poder de decisión
- Beneficios y recompensas
- Compromiso

Introducir nuevas herramientas de monitoreo que complementen la Encuesta de Clima y Compromiso.

#### 5.2.4.4 Gestionar el desarrollo impulsando el alto desempeño y las oportunidades de crecimiento de los colaboradores

Lograr una organización de alto desempeño desde RR.HH. implica gestionar procesos continuos respecto a capacitación, entrenamiento, gestión del desempeño y planes de carrera. Estas prácticas deben estar alineadas a los objetivos estratégicos de la organización, así como complementarse entre sí.

En esta dirección, la Compañía cuenta ya con políticas definidas respecto de Capacitación y Gestión del desempeño. Mientras que respecto a Gestión del talento, si bien se han desarrollado algunas acciones, no hay una política definida.

En cuanto a Capacitación, la política es muy incipiente por lo que aún no se han medido resultados. Para medir los mismos RR.HH. deberá definir indicadores de seguimiento y de resultados, tema que se retomará en el próximo capítulo.

A pesar de no contar aún con mediciones, en el tiempo transcurrido desde la implementación de la política se han detectado algunas áreas de mejora vinculadas a la capacitación específica que debe recibir la persona en función de su cargo. Por ejemplo, a fin de alcanzar el objetivo de generar experiencias memorables en los pasajeros, los colaboradores que tienen contacto directo con ellos deberían recibir una capacitación centrada en el modelo de atención que la Compañía pretende; y así continuar vinculando la capacitación que requiere cada cargo en función de los objetivos de la organización a los que contribuye dicho cargo.

Así mismo es necesario continuar potenciando esta práctica complementándola con iniciativas innovadoras de acuerdo a la metodología definida (70-20-10), tales como:

- *Flipped Classroom*: es un modelo pedagógico que ha trascendido el ámbito educativo llegando al ámbito empresarial. Esta metodología invierte el ciclo habitual de obtención de conocimiento, donde las personas adquieren los mismos previo a la instancia presencial y luego en la misma los instructores aclaran y colaboran en la puesta en práctica de estos conocimientos. Esto brinda varios beneficios, por un lado, permite a los trabajadores disponer de la información para consultar según sus necesidades y horarios, y por otro lado reduce el número de horas que los colaboradores deben dejar sus puestos de trabajo para concurrir a las instancias de capacitación.
- *Learning management system*: es un sistema de gestión de aprendizaje, donde los contenidos están disponibles en una plataforma *on line* a la que todos los funcionarios pueden acceder tanto desde su puesto de trabajo como desde otros dispositivos (*smartphones, tablets, etc.*). Esta plataforma será necesaria para la aplicación de la metodología *flipped classroom*, así como para la comunicación de nuevos procedimientos, políticas, información general. Otro beneficio adicional será la posibilidad de medir el impacto de las capacitaciones y dar seguimiento a las mismas, a través de formularios digitales.
- Brindar capacitación en metodologías ágiles: las mismas permiten el desarrollo rápido de proyectos que requieren agilidad y flexibilidad, oficiando como puente hacia la mejora del proceso de innovación. RR.HH. podría impulsar la selección de un grupo de personas claves para ser capacitadas en metodologías ágiles, en particular en *Scrum*. Se trata de una metodología que hace foco en la creación de equipos creativos y multifuncionales para la resolución de problemas complejos. La misma brinda como principales ventajas el aumento de la productividad y satisfacción de los empleados (menos reuniones y planificaciones, que mejora la operativa diaria de la organización), así como la satisfacción de los clientes (debido a que estas metodologías se adaptan mejor a los cambios lo que permite mejorar servicios de forma rápida y efectiva).

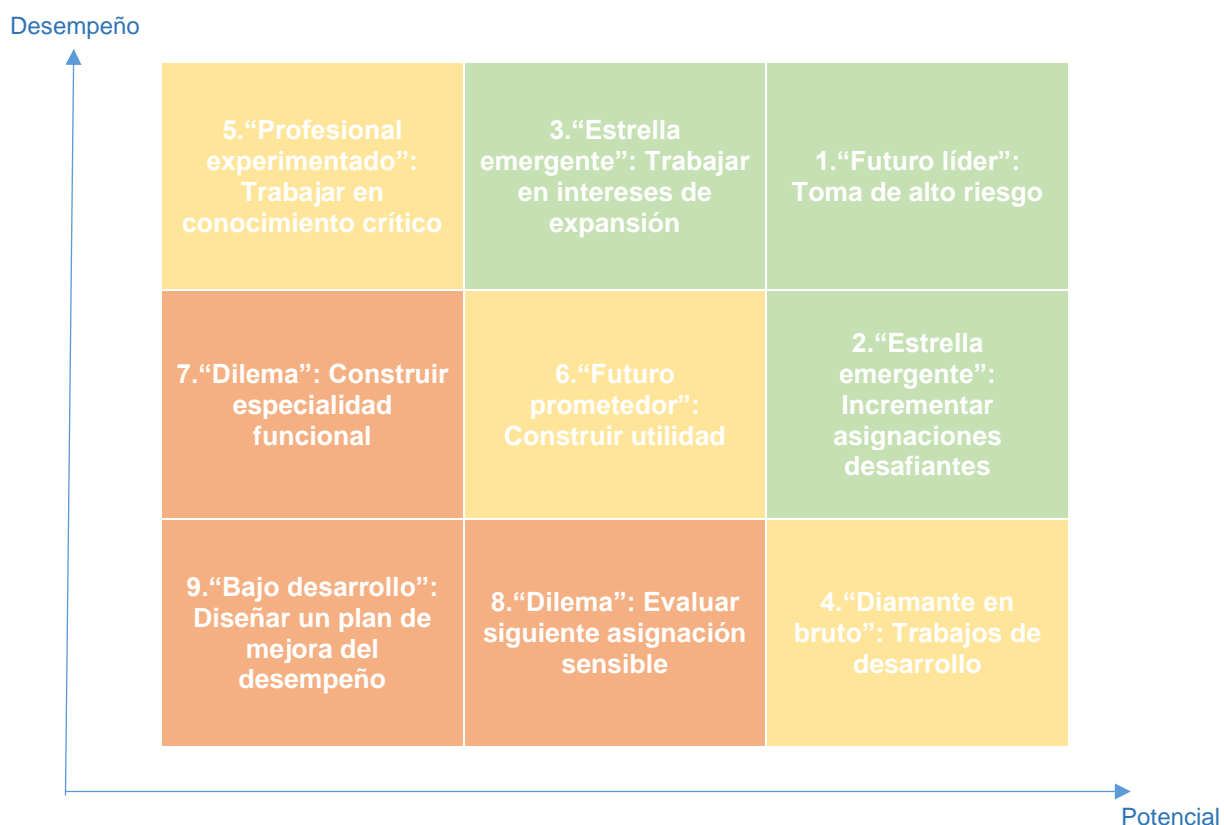
- **Formación de capacitadores internos:** esta iniciativa busca generar un Plan formación de formadores, donde en los propios equipos existan facilitadores capaces de multiplicar el conocimiento hacia sus pares. Este Plan consistiría en enseñar a enseñar a personas que poseen determinados conocimientos pero aún no tienen las herramientas para transmitirlos. El objetivo es desarrollar sus habilidades para guiar el proceso de aprendizaje de otros en función de las necesidades de la organización y los requerimientos de desarrollo profesional.

Respecto de la gestión de desempeño, existe también una política y un proceso definido creado e implementado recientemente. En esta línea RR.HH. deberá continuar apoyando la implementación del mismo y comenzar a diseñar indicadores que permitan medir tanto los resultados como darle seguimiento a la práctica, contribuyendo así a la mejora continua que se quiere alcanzar en la organización.

Otro aspecto a mejorar de la implementación de este nuevo modelo de gestión del desempeño es el logro de una mayor sinergia con algunas de las restantes prácticas de RR.HH., como ser capacitación, sistema de recompensas (tanto monetarias como no monetarias), entre otras. Actualmente si bien no existe una medición exacta se percibe por parte de los colaboradores la no vinculación de la gestión de desempeño con otras prácticas, por tanto no se visualiza el valor agregado que la práctica aporta.

Por último, en cuanto a la gestión de talento, si bien RR.HH. ha emprendido algunas acciones, la Compañía no cuenta con una política definida. Por tanto se propone desarrollarla tomando como pilar principal la metodología de mapeo de talento denominada *Nine Box*, que combina dos variantes: el potencial de los colaboradores y su desempeño actual, logrando ubicar así a cada uno de ellos en un cuadrante y determinar acciones futuras en base a este resultado.

**Figura 34:** Modelo *Nine box*



**Fuente:** Elaboración propia en base a material de las asignaturas Eficacia & desarrollo organizacional y Desarrollo de los RR.HH., dictadas en 2016 en la Maestría de Dirección de RR.HH..

Los perfiles identificados en este modelo se pueden agrupar para su descripción en tres grupos:

1. Grupo de elite:

En este grupo están incluidos los tres perfiles mejor preparados para ser promocionados a cargos de mayor responsabilidad, sea a nivel local o internacional. Son también aquellos que podrían integrar los equipos que la Compañía necesita formar para presentarse a nuevas licitaciones de terminales aéreas y/o proyectos de otros sectores, dado que esos equipos requieren personas con un alto perfil profesional y comprometidos con la organización.

**Box 1: Futuro líder.** Alto potencial/Desempeño excelente.

**Box 2: Estrella emergente.** Alto potencial/Desempeño aceptable.

**Box 3: Estrella emergente.** Potencial medio/Desempeño excelente.

Son personas que están más motivadas y marcan la diferencia aportando valor dentro del equipo. Son colaboradores que sobresalen y superan las expectativas cuando se les asignan nuevas tareas. Aprenden rápidamente y saben cómo moverse internamente para ofrecer soluciones a los problemas.

Para que permanezcan en este nivel, su líder debería brindarles confianza, apoyo y nuevos retos.

Así mismo, tienen un perfil adecuado para ser formadores de sus pares o mentores de personas que se incorporen a la organización.

2. Futuras promesas:

Este segundo grupo de colaboradores tiene talentos y características diferentes entre sí.

**Box 4: Diamante en bruto.** Alto potencial/Desempeño insuficiente.

Pueden ser colaboradores que:

- Están realizando nuevas tareas
- No han tenido tiempo para demostrar lo que son capaces de hacer
- Se percibe que tienen un gran potencial pero por alguna razón no están dando los resultados esperados.

Para mejorar su rendimiento se debería brindar mayor entrenamiento y trabajar en su motivación.

**Box 5: Profesional experimentado.** Bajo potencial/Desempeño excelente.

En algunos equipos suele haber profesionales expertos, colaboradores que se encuentran cómodos realizando su trabajo y sin embargo no desean entrar en el terreno del liderazgo porque no manifiestan interés por adquirir mayor responsabilidad, no obstante son buenos compañeros para desarrollar a los miembros más junior o para guiar a las nuevas incorporaciones.

**Box 6: Futuro prometedor.** Potencial medio/Desempeño aceptable.

Los creadores de la matriz indican que es el perfil más frecuente dentro de las organizaciones. Son colaboradores que cumplen pero sin destacar. Para el logro de un futuro más prometedor su líder debería centrarse en su desarrollo y motivarlos de manera de inspirarlos a mejorar su desempeño.

A diferencia del grupo anterior, las acciones de la Compañía con los colaboradores que se incluyen en alguno de estos tres *boxes* deberán ser planificadas e implementadas gradualmente, teniendo en cuenta que los resultados posiblemente sean visibles en el largo plazo.

3. Grupo de talento reducido:

Este grupo de colaboradores requiere mayores esfuerzos para desarrollar su talento.

**Box 7. Dilema.** Bajo potencial/Desempeño aceptable.

**Box 8: Dilema.** Potencial medio/Desempeño insuficiente.

**Box 9: Bajo desarrollo.** Bajo potencial/Desempeño insuficiente.

Los que se sitúan en esta esquina de la matriz necesitan: capacitación extra, seguimiento de sus superiores y apoyo de sus pares, así como brindarles motivación para ayudar a que logren abandonar esta ubicación dentro del modelo.

Existen líderes que no muestran interés por desarrollar a este tipo de colaboradores (en particular los de la caja 9), pero considerando que todas las personas tienen una curva de aprendizaje, antes de buscar un reemplazo, se debería trabajar en planes de mejora con acciones concretas y medibles.

La implementación de esta nueva práctica será un desafío para RR.HH. dado la complejidad que implica ya que actualmente no existe una política definida, la estructura de la organización está dividida en tres empresas y los perfiles son ampliamente heterogéneos. Por tanto, se propone avanzar con la aplicación de esta metodología en fases, iniciando con la elección de algunas áreas en las que aplicar la medición de potencial de sus colaboradores para luego cruzar los resultados con la evaluación de desempeño.

Para la elección de estas áreas se deberá tener en cuenta aquellas que aportan mayor valor estratégico para la organización, dado que en ellas es donde la Compañía tiene los mayores requerimientos de exportación de talento.

**Resultado esperado:** Contribuir a ser una organización de alto desempeño desarrollando y alineando al capital humano.

**Principales actividades a desarrollar:**

Potenciar la práctica de capacitación y entrenamiento, adaptando la misma a los objetivos estratégicos a los que aporta cada cargo e incorporando metodologías innovadoras.

Lograr mayor sinergia de la práctica de gestión del desempeño con las demás políticas de RR.HH.

Diseñar e implementar una política de gestión de talento acorde a los objetivos de la Compañía.

Definir indicadores de seguimiento y de resultado para estas prácticas, a fin de contribuir al proceso de mejora continua.

#### 5.2.4.5 Asesorar a la Dirección en materia de compensación, bienestar y salud y seguridad de las personas

En relación a la gestión de compensaciones de la Compañía, un área sensible y clave en el clima organizacional, si bien existe una práctica que se realiza sistemáticamente se propone para darle objetividad y seriedad a la misma la contratación de una consultoría externa que realice una adecuada valoración de los cargos, un análisis de equidad interna, así como un estudio de competitividad externa.

Respecto a los beneficios e incentivos, estos pueden ser tanto monetarios como no monetarios. Estos últimos fueron ya mencionados en la sección referida a clima. En cuanto a los monetarios, al ser un tema también sensible, se podría analizar como parte del estudio a realizar por la consultora externa. Se sugiere en esta área revisar algunos temas tales como:

- El plan de bonos por desempeño y/o cumplimiento de objetivos, que actualmente se otorga solo a la línea gerencial.
- La prima por presentismo, que si bien se otorga por convenio colectivo, revisar en qué cargos realmente juega un rol como incentivo ya que tal vez incentivaría más otro tipo de partidas, por ejemplo, por resultados vinculados a los objetivos estratégicos de la Compañía.
- Partidas y/o tickets alimentación. Actualmente la mayor parte de los cargos perciben tickets alimentación como parte de su sueldo, pero se han recibido planteos por parte de los colaboradores respecto a la preferencia de cobrar esta partida en dinero y no en especie. Así mismo manifiestan la inquietud de tener acceso a un menú subvencionado por la empresa en el comedor de funcionarios, considerando la ubicación de las empresas y el poco acceso a puntos de ventas cercanos.

En cuanto a Seguridad y Salud, tal como se expresó al describir esta práctica, la organización realiza acciones al respecto y mantiene buenos estándares en la materia. A fin de unificar criterios y continuar profesionalizando la gestión, se recomienda elaborar una política transversal a la Compañía que recoja tanto lineamientos generales como particularidades de cada empresa y sus áreas.

Por último, en referencia a la atención a los aspectos que hacen a la calidad de vida de los empleados, existen acciones aisladas que responden a inquietudes de los empleados más que a iniciativas de la organización, por lo cual no tienen una continuidad ni una planificación sistemática. Si bien en esta materia es positivo que la Compañía responda a las propuestas del personal, se propone que en base a las mismas se realice una revisión y planificación de forma de alcanzar una política que no solo recoja estos planteos, sino que también acompañe los objetivos estratégicos e impulse los valores de la organización.

En esta línea algunas propuestas a tener en cuenta son:

- Talleres y actividades que promuevan hábitos saludables
- Análisis de nivel de stress en cargos críticos
- Programa de prevención de *burnout*
- Pausa activa
- Espacios de relax (salas de descanso, masajes, etc.)

**Resultado esperado:** Lograr un sistema de compensaciones y beneficios equitativo y competitivo, así como mantener altos estándares de seguridad y salud ocupacional al tiempo que se promueven hábitos saludables entre los colaboradores.

**Principales actividades a desarrollar:**

Contratar asesoramiento externo en materia de compensaciones y beneficios a fin de objetivizar y profesionalizar la práctica.

Mantener informada a la Dirección respecto de la inversión en compensaciones y beneficios.

Plasmar en una política las prácticas y/o acciones que se realizan en materia de seguridad y salud ocupacional.

Diseñar e implementar una política que recoja las acciones que se realizan vinculadas a la calidad de vida de los colaboradores, desde un enfoque estratégico y alineado con los valores de la Compañía.

**5.2.4.6 Sustentar las relaciones con el empleado en un clima de respeto y tolerancia enmarcado tanto en la normativa legal como en los acuerdos internos alcanzados**

En relación a las prácticas de negociación colectiva y relaciones con el sindicato, la organización mantiene una línea de acción que hasta el momento es evaluada positivamente. Por tanto, y teniendo en cuenta que es un tema delicado, se propone mantener el estilo de gestión respecto de estos temas. En esta línea, sería positivo potenciar la buena relación alcanzada posicionando al Sindicato como un socio en el alcance de los objetivos estratégicos de la organización, dado que el logro de altos estándares de calidad, eficiencia y seguridad es de interés para ambas partes.

Respecto al manejo de las situaciones de cese y ruptura laboral, si bien en general se actúa siguiendo un procedimiento similar en todas las situaciones, pero considerando la particularidad de cada caso, la Compañía no cuenta con una política que establezca parámetros de acción.

Ante situaciones de renunciadas, se propone considerar los siguientes aspectos:

- Establecer criterios claros para determinar cuándo realizar esfuerzos en la retención del colaborador, por ejemplo cargos críticos para el logro de los objetivos y que por la naturaleza del cargo son muy difíciles de reemplazar, y perfiles con alto potencial y/o desempeño (ubicados en los casilleros 1, 2 y 3 del Modelo *Nine Box*).
- Definir lineamientos para evaluar posibles reincorporaciones de personas que hayan abandonado la organización. Establecer pautas para evaluar los motivos por los que se generó la renuncia, el contexto, el perfil de la persona (desempeño, potencial y compromiso) y el cargo (criticidad de la posición), a fin de analizar el valor que podría agregar la reincorporación en comparación con el ingreso de una persona nueva.

Frente a situaciones de despidos, se planea tener en cuenta los siguientes puntos:

- Previo a tomar la decisión de desvinculación, asegurar que al colaborador en cuestión se le hayan proporcionado oportunidades de mejora mediante *feedback*, capacitaciones, acompañamiento, supervisión cercana, acciones que deberían estar vinculadas a las políticas de gestión del desempeño y gestión de talento. El colaborador que se encuentra en esta situación debería haber pasado por todas las etapas del Plan de Mejora Intensivo de

Desempeño, por lo cual llegado a este punto no debería ser una sorpresa ni para él ni para su equipo.

- Definir criterios para los procesos de acompañamiento y apoyo en la reinserción laboral (*outplacement*), que podrían estar vinculados al cargo y/o función del colaborador, su edad, perfil profesional, etc.

Tanto en casos de renunciadas como despidos, la política debería unificar criterios respecto de la comunicación a los equipos (oportunidad de la comunicación, medios a utilizar, persona que lo comunicará, etc.), y también criterios asociados a brindar referencias laborales del colaborador (establecer qué tipo de información se brinda).

**Resultado esperado:** Contribuir en las relaciones laborales enmarcadas en un clima de respeto y valoración mutua, con especial atención a los momentos críticos en la relación colaborador-organización.

**Principales actividades a desarrollar:**

Continuar consolidando la relación empresa-sindicato en términos de respeto a los acuerdos alcanzados y desde un enfoque constructivo.

Definir una política que brinde lineamientos de acción frente al cese de la relación laboral a fin de unificar criterios en la Compañía.

### 5.2.5 Monitorear y dar seguimiento a las prácticas implementadas

Dado que los procesos de Gestión Humana producen un *output* que suele ser intangible y difícil de cuantificar, muchas veces la organización no percibe que el área sea capaz de responder a las necesidades operativas que el negocio plantea. Esto desafía a RR.HH. a encontrar una herramienta que le permita representar claramente su aporte y la manera en que agrega valor a la organización, así como monitorear los procesos a fin de mejorarlos en forma continua haciéndolos más eficientes y adaptables a las necesidades de la organización. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral (CMI) permite clarificar, explicar y medir los resultados de las acciones de RR.HH. y su contribución a los objetivos de la organización.

En particular, en la Compañía objeto de estudio, si bien se valora el aporte del área de RR.HH. y se le reconoce como un socio estratégico, no existen indicadores objetivos que cuantifiquen dicho aporte, la inversión que implica y el impacto en la mejora continua.

A continuación se propone un CMI que permita medir y monitorear las acciones estratégicas del área de RR.HH. propuestas previamente.

**Tabla 9:** CMI para área de RR.HH. de Corporación América

| Acciones estratégicas   | Actividades   | Indicador   |   |                  | Frecuencia de aplicación | Inversión a presupuestar   |
|---|---|---|---|------------------|--------------------------|--|
|   |   | Nombre  | Forma de cálculo  | Unidad de medida |                          |  |
| Participar activamente en la definición de planes estratégicos de la empresa  | Medir el retorno de la inversión en gestión humana  | ROI en Gestión Humana                                 | Índice de satisfacción laboral / Inversión en iniciativas de Gestión Humana   | %                | Bienal                   | Inversiones en Gestión Humana en el bienal que se está midiendo.   |
|   | Implementar instancias de intercambio con la dirección y los mandos medios donde se comuniquen los cambios estratégicos                     | Intercambio Dirección-Mandos medios                   | Cantidad de instancias de intercambio entre Dirección-Mandos medios coordinados por RR.HH., año corriente vs. año anterior            | Número           | Anual                    | Costos logísticos (alquiler de salas, traslados), catering, horas de moderador (en caso de ser necesario), pago de horas extras de los colaboradores (en caso de exceder el horario habitual de trabajo) |
| Impulsar el desarrollo de una cultura innovadora, fomentando el comportamiento intraemprendedor, la autonomía y creatividad | Ser parte activa en la creación de espacios, prácticas y procedimientos que buscan comenzar a desarrollar una cultura de trabajo innovadora | Perfil de Innovación                                  | Aplicación de Encuesta de Percepción del Perfil de Innovación. Comparación con resultados de la bienal anterior.                      | Puntaje          | Bienal                   | Suscripción a una Plataforma digital de aplicación de la encuesta y procesamiento de la información  |
|   |   | Impacto del Programa de Innovación implementado (LAB) | Cantidad de ideas implementadas/Cantidad de ideas propuestas  | %                | Bienal                   | Costos asociados al LAB e implementación de propuestas de innovación.  |
|   |   | Alineación a la cultura de Innovación                 | Cantidad de Evaluaciones de Desempeño con resultado DS y DE en la competencia "Innovación" de los líderes /Total de líderes evaluados | %                | Anual                    | Costo del software de Sistema de Gestión de Desempeño  |

|   |  |   |   |        |        |  |
|---|--|---|---|--------|--------|--|
| Promover el diseño de una estructura organizacional que potencie la adaptación al cambio    | Promover en la organización un sistema de trabajo basado en la confianza, autonomía y la buena comunicación  | Índice de favorabilidad en confianza, autonomía y comunicación. | Aplicación de Encuesta de Clima y Compromiso en lo referente a confianza, autonomía y comunicación. Comparación con resultados de la bienal anterior. | %      | Bienal | Contratación de la consultora que planifica, implementa y analiza la encuesta de satisfacción, clima y compromiso laboral. |
|   | Generar alianzas estratégicas externas que permitan extender redes a fin de fomentar el intercambio con el medio, nutriéndose de nuevas ideas y/o recursos | Alianzas estratégicas   | Cantidad de acuerdos estratégicos y/o actividades implementadas, año corriente vs. año anterior   | Número | Anual  | Costos asociados a los acuerdos y/o actividades implementadas.   |
| Revisar y rediseñar los procesos de RR.HH. con el fin de ser un abanderado de la innovación | Reformular la estrategia de planificación de talento, sistematizándola en un proceso transversal a toda la organización                                    | Planificación de talento  | Estructura de áreas revisadas/Total de Áreas de la organización   | %      | Anual  | Costos asociados a los cambios de dotación.  |
|   | Promover equipos de trabajo capaces de adaptarse al cambio, eficientes, diversos y alineados a la cultura de innovación que persigue la Compañía           | Ajuste de Persona-Puesto  | Cantidad de Evaluaciones de Desempeño con resultado DS y DE de personas con menos de 1 año en la organización/Total de ingresos en el último año      | %      | Anual  | Costo del software de Sistema de Gestión de Desempeño  |

|   |  |  |   |      |        |  |
|---|--|--|---|------|--------|--|
| <p>Revisar y rediseñar los procesos de RR.HH. con el fin de ser un abanderado de la innovación</p> <p>Revisar y rediseñar los procesos de RR.HH. con el fin de ser un abanderado de la innovación</p> |  | Alineación a la cultura de Innovación    | Cantidad de Evaluaciones de Desempeño con resultado DS y DE en la competencia "Innovación" de líderes con menos de 1 año en la organización/Total de ingresos de líderes en el último año | %    | Anual  | Costo del software de Sistema de Gestión de Desempeño  |
|   |  | Índice de Diversidad                     | Encuesta de Clima en lo que refiere a diversidad (edad y género). Comparación con resultados de la bienal anterior.   | %    | Bienal | Contratación de la consultora que planifica, implementa y analiza la encuesta de satisfacción, clima y compromiso laboral. |
|   | Introducir nuevas herramientas en el proceso de reclutamiento y selección que seduzcan a las personas desde el primer contacto con la organización, su propósito y valores | Tiempo promedio de cobertura de vacantes | Tiempo transcurrido entre la fecha de inicio de búsqueda de la vacante a cubrir hasta fecha de incorporación  | Días | Anual  | Costos asociados al proceso de selección (publicación de la oferta, aplicación de técnicas, etc.)                          |
|   |  | Efectividad de Fuentes de Reclutamiento  | Cantidad de candidatos seleccionados por Fuente / Total de candidatos seleccionados   | %    | Anual  | Costos de la contratación de las Fuentes de Reclutamientos   |
|   |  | Marca Empleadora                         | Cantidad de candidatos que se postulan en un año / Cantidad de vacantes a cubrir. Comparación con resultados años anteriores.   | %    | Anual  | Costos asociados a iniciativas de marca empleadora.  |
|   |  |  | Índice de satisfacción laboral en las personas que tienen menos de 1 año en la empresa  | %    | Bienal | Contratación de la consultora que planifica, implementa y analiza la encuesta de satisfacción, clima y compromiso laboral  |

|   |   |   |   |   |           |   |
|---|---|---|---|---|-----------|---|
| Revisar y rediseñar los procesos de RR.HH. con el fin de ser un abanderado de la innovación | Diseñar la política de inducción y sociabilización de los nuevos ingresos que contemple tanto aspectos funcionales como sociales del proceso  | Eficacia del Proceso de Inducción y Sociabilización | Cantidad de colaboradores que superan el período de prueba/Total de Ingresos en el último año.  | % | Anual     | Horas de capacitación de los nuevos ingresos y los mentores que acompañan el proceso.                                     |
|   |   | Alineación a la cultura organizacional              | Cantidad de respuestas correctas en la trivía en lo que refiere a cultura organizacional / Total de respuestas en lo que refiere a cultura. | % | Semestral |   |
|   | Implementar y acompañar el proceso en todas sus etapas como referente del mismo   | Seguimiento del Plan de capacitación de inducción   | Cantidad se capacitaciones de inducción finalizadas/Total de capacitaciones de inducción previstas.   | % | Anual     |   |
|   | Revisar y proponer nuevas y mejores prácticas que atiendan:<br>- La gente<br>- Procesos<br>- Liderazgo<br>- Comunicación interna<br>- Poder de decisión<br>- Beneficios y recompensas<br>- Compromiso | Índice de Satisfacción, Clima y Compromiso          | Aplicación de Encuesta de Satisfacción, Clima y Compromiso. Comparación con resultados de la bienal anterior.                               | % | Bienal    | Contratación de la consultora que planifica, implementa y analiza la encuesta de satisfacción, clima y compromiso laboral |
|   |   | Comunicación de políticas y prácticas de RR.HH.     | Cantidad de Personas que conocen las políticas y prácticas de RR.HH. / Dotación promedio  | % | Anual     | N/A   |
|   |   | Índice de rotación                                  | Total de egresos / Dotación promedio.   | % | Anual     | N/A   |
|   |   | Índice de ausentismo                                | Días totales de ausencias no justificadas / Dotación promedio   | % | Anual     | N/A   |

|   |   |   |  |   |           |   |
|---|---|---|--|---|-----------|---|
| Revisar y rediseñar los procesos de RR.HH. con el fin de ser un abanderado de la innovación | Potenciar la práctica de capacitación y entrenamiento, adaptando la misma a los objetivos estratégicos a los que aporta cada cargo e incorporando metodologías innovadoras. | Cumplimiento de Plan de Capacitación                            | Capacitaciones ejecutadas / Capacitaciones planificadas  | % | Anual     | Costos asociados al Plan de Capacitación (Contratación de planes, facilitadores, alquiler de salas, traslados, etc.)  |
|   |   | Índice de utilización de plataforma <i>e-learning</i>           | Capacitaciones realizadas a través de la plataforma <i>e-learning</i> / Total de capacitaciones realizadas           | % | Anual     | Costos asociados a la contratación de la plataforma <i>e-learning</i>   |
|   | Lograr mayor sinergia de la práctica de gestión del desempeño con las demás políticas de RR.HH.   | Cumplimiento del Plan de Evaluación de Desempeño                | Evaluaciones ejecutadas / Evaluaciones planificadas  | % | Anual     | Costo del software de Sistema de Gestión de Desempeño   |
|   | Diseñar e implementar una política de gestión de talento acorde a los objetivos de la Compañía  | Grado de implementación del Plan de Gestión de Talento          | Cantidad de fases del Plan implementadas / Total de Fases del Plan   | % | Semestral | Costos asociados a la implementación del Plan de Gestión de Talento (Contratación de consultora para la Evaluación del Potencial, difusión del modelo internamente, etc.) |
|   |   | Cumplimiento del Plan de Gestión de Talento                     | Promociones realizadas al personal en función de la aplicación del Plan de Gestión de Talento / Total de Promociones | % | Anual     | N/A   |
|   | Contratar asesoramiento externo en materia de compensaciones y beneficios a fin de objetivizar y profesionalizar la práctica  | Grado de implementación del Estudio de Equidad y Competitividad | Cantidad de fases del Estudio implementadas / Total de Fases del Estudio   | % | Semestral | Contratación de la Consultora que realice el Estudio  |

|   |   |   |   |   |        |   |
|---|---|---|---|---|--------|---|
| Revisar y rediseñar los procesos de RR.HH. con el fin de ser un abanderado de la innovación | Mantener informada a la Dirección respecto de la inversión en compensaciones y beneficios   | Índice de Inversión Compensaciones y Beneficios   | Inversión en Compensaciones y Beneficios / Dotación Promedio. Comparación con resultados del año anterior.  | % | Anual  | Inversión en Compensaciones y Beneficios (Aumentos legales, aumentos por desempeño, partidas adicionales, etc.)   |
|   | Plasmar en una política las prácticas y/o acciones que se realizan en materia de seguridad y salud ocupacional  | Índice de accidentabilidad  | Cantidad de personas accidentadas en horario laboral / Dotación promedio  | % | Anual  | Horas de reemplazo, costo de posibles indemnizaciones.  |
|   |   | Índice de enfermedades laborales  | Cantidad de personas certificadas por enfermedades laborales / Dotación promedio  | % | Anual  | Horas de reemplazo, costo de posibles indemnizaciones.  |
|   | Diseñar e implementar una política que recoja las acciones que se realizan vinculadas a la calidad de vida de los colaboradores, desde un enfoque estratégico y alineado con los valores de la Compañía | Índice de favorabilidad en acciones realizadas por la organización en materia de calidad de vida. | Aplicación de Encuesta de Clima y Compromiso en lo referente a acciones realizadas por la organización en materia de calidad de vida. Comparación con resultados de la bial anterior. | % | Bienal | Contratación de la consultora que planifica, implementa y analiza la encuesta de satisfacción, clima y compromiso laboral. Costos asociados a implementación de acciones relativas a la mejor calidad de vida de los colaboradores. |
|   | Continuar consolidando la relación empresa-sindicato en términos de respeto a los acuerdos alcanzados y desde un enfoque constructivo   | Índice de conflictividad  | Cantidad de jornadas no trabajadas por conflictos sindicales / Jornadas laborables  | % | Anual  | Costos asociados a sanciones por incumplimientos por efecto de un conflicto.  |
|   |   | Efectividad de la Negociación Bipartita   | Cantidad de acuerdos alcanzados / Total de acuerdos discutidos. Comparación con resultados del año anterior.  | % | Anual  | N/A   |

|   |   |  |  |   |        |   |
|---|---|--|--|---|--------|---|
| Revisar y rediseñar los procesos de RR.HH. con el fin de ser un abanderado de la innovación | Definir una política que brinde lineamientos de acción frente al cese de la relación laboral a fin de unificar criterios en la Compañía | Grado de aceptación de la nueva política entre los líderes   | Aplicación de encuesta a líderes, que mida el grado de aceptación de la política (luego de difundida e implementada) | % | Anual  | Costos asociados a la creación de la Encuesta. Suscripción a una Plataforma digital de aplicación de la encuesta y procesamiento de la información. |
| Monitorear y dar seguimiento a las prácticas implementadas                                  | Efectividad del Monitoreo de la Gestión Humana  | Cantidad de Prácticas de Gestión Humana monitoreadas / Total de prácticas realizadas en Gestión Humana     |  | % | Anual  | N/A   |
|   | Percepción de los colaboradores respecto de la Gestión Humana.  | Encuesta de Clima en lo que refiere al grado de conformidad con las prácticas en materia de Gestión Humana |  | % | Bienal | Contratación de la consultora que planifica, implementa y analiza la encuesta de satisfacción, clima y compromiso laboral.                          |

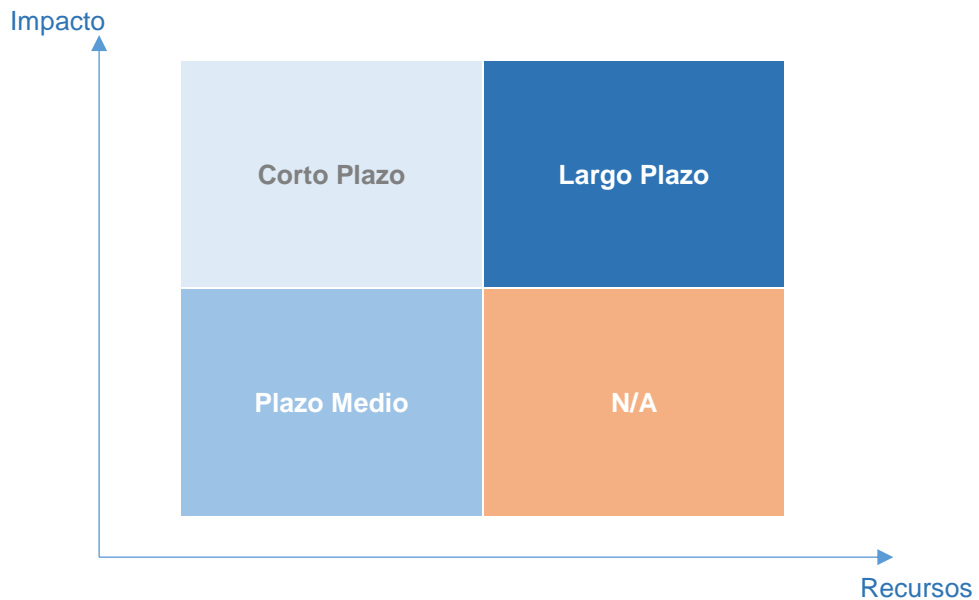
Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Cronograma de Implementación

El cronograma de implementación de las acciones estratégicas de RR.HH. tendrá como fin ordenar la ejecución de las actividades asociadas. Los plazos se definirán en base a los criterios de impacto de estas actividades en los objetivos y la demanda de recursos que implique su implementación. Entendiéndose por recursos no solo la inversión económica, sino también las personas responsables y los tiempos necesarios.

En tal sentido se establecerán en el corto plazo aquellas acciones que tengan un alto impacto en los objetivos y una baja demanda de recursos. En el plazo medio aquellas que tienen menor impacto y baja demanda de recursos. Y por último, en el largo plazo quedarán aquellas que impliquen una elevada demanda de recursos y un alto impacto en los objetivos.

**Figura 35:** Análisis de prioridad



**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 10:** Cronograma de implementación

| Acciones estratégicas   | Actividades  | Año 1         |               | Año 2         |               | Responsables               |
|---|--|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------------------|
|   |  | 1er. Semestre | 2do. Semestre | 1er. Semestre | 2do. Semestre |                            |
| Participar activamente en la definición de planes estratégicos de la empresa  | Medir el retorno de la inversión en gestión humana   |               |               |               |               | Gerente de RR.HH.          |
|   | Implementar instancias de intercambio con la dirección y los mandos medios donde se comuniquen los cambios estratégicos                                    |               |               |               |               | Gerente de RR.HH.          |
| Impulsar el desarrollo de una cultura innovadora, fomentando el comportamiento intraemprendedor, la autonomía y creatividad | Ser parte activa en la creación de espacios, prácticas y procedimientos que buscan comenzar a desarrollar una cultura de trabajo innovadora                |               |               |               |               | Área <i>soft</i> de RR.HH. |
| Promover el diseño de una estructura organizacional que potencie la adaptación al cambio                                    | Promover en la organización un sistema de trabajo basado en la confianza, autonomía y la buena comunicación  |               |               |               |               | Área de RR.HH.             |
|   | Generar alianzas estratégicas externas que permitan extender redes a fin de fomentar el intercambio con el medio, nutriéndose de nuevas ideas y/o recursos |               |               |               |               | Área <i>soft</i> de RR.HH. |

|   |  |  |  |  |                                    |
|---|--|--|--|--|------------------------------------|
| Revisar y rediseñar los procesos de RR.HH. con el fin de ser un abanderado de la innovación | Reformular la estrategia de planificación de talento, sistematizándola en un proceso transversal a toda la organización  |  |  |  | Gerente de RR.HH.                  |
|   | Promover equipos de trabajo capaces de adaptarse al cambio, eficientes, diversos y alineados a la cultura de innovación que persigue la Compañía.                          |  |  |  | Área <i>soft</i> de RR.HH.         |
|   | Introducir nuevas herramientas en el proceso de reclutamiento y selección que seduzcan a las personas desde el primer contacto con la organización, su propósito y valores |  |  |  | Analista de Selección & Desarrollo |
|   | Diseñar la política de inducción y sociabilización de los nuevos ingresos que contemple tanto aspectos funcionales como sociales del proceso                               |  |  |  | Área <i>soft</i> de RR.HH.         |
|   | Implementar y acompañar el proceso en todas sus etapas como referente del mismo  |  |  |  | Área <i>soft</i> de RR.HH.         |

|   |   |  |  |                            |
|---|---|--|--|----------------------------|
| Revisar y rediseñar los procesos de RR.HH. con el fin de ser un abanderado de la innovación | Revisar y proponer nuevas y mejores prácticas que atiendan:<br>- La gente<br>- Procesos<br>- Liderazgo<br>- Comunicación interna<br>- Poder de decisión<br>- Beneficios y recompensas<br>- Compromiso |  |  | Área de RR.HH.             |
|   | Potenciar la práctica de capacitación y entrenamiento, adaptando la misma a los objetivos estratégicos a los que aporta cada cargo e incorporando metodologías innovadoras                            |  |  | Área <i>soft</i> de RR.HH. |
|   | Lograr mayor sinergia de la práctica de gestión del desempeño con las demás políticas de RR.HH.   |  |  | Área de RR.HH.             |
|   | Diseñar e implementar una política de gestión de talento acorde a los objetivos de la Compañía  |  |  | Área <i>soft</i> de RR.HH. |
|   | Contratar asesoramiento externo en materia de compensaciones y beneficios a fin de objetivizar y profesionalizar la práctica  |  |  | Área <i>hard</i> de RR.HH. |

|   |   |  |                |                            |
|---|---|--|----------------|----------------------------|
| Revisar y rediseñar los procesos de RR.HH. con el fin de ser un abanderado de la innovación | Mantener informada a la Dirección respecto de la inversión en compensaciones y beneficios   |  |                | Área <i>hard</i> de RR.HH. |
|   | Plasmar en una política las prácticas y/o acciones que se realizan en materia de seguridad y salud ocupacional  |  |                | Área <i>hard</i> de RR.HH. |
|   | Diseñar e implementar una política que recoja las acciones que se realizan vinculadas a la calidad de vida de los colaboradores, desde un enfoque estratégico y alineado con los valores de la Compañía |  |                | Área <i>soft</i> de RR.HH. |
|   | Continuar consolidando la relación empresa-sindicato en términos de respeto a los acuerdos alcanzados y desde un enfoque constructivo   |  |                | Área <i>hard</i> de RR.HH. |
|   | Definir una política que brinde lineamientos de acción frente al cese de la relación laboral a fin de unificar criterios en la Compañía   |  |                | Área de RR.HH.             |
| Monitorear y dar seguimiento a las prácticas implementadas                                  |   |  | Área de RR.HH. |                            |

Fuente: Elaboración propia

## BIBLIOGRAFÍA

- Albert Diaz, M. y Fernández Lima, T. (2008). Cuadro de mando integral para la Gestión de los Recursos Humanos. En *Revista Industrial*. La Habana, Cuba. 29(1). pp. 24-27.
- Calderón Hernández, G.; Álvarez Giraldo, C. y Naranjo Valencia, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. En *Cuadernos de Administración*. Bogotá, Colombia. 19(32). pp. 225-254.
- Cilleruelo, E. (2007). Compendio de definiciones del concepto innovación realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto. En *Revista Dirección y Organización*. (34). p. 91.
- Dávila, A. (1999). El Cuadro de Mando Integral. En *Revista de Antiguos alumnos*. IESE.
- Dyer J., Gregersen H., Christensen C. (2011). *The Innovator's DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators*. Boston, Massachusetts. Ed. Harvard Business Review Press.
- Ekvall, G. (1999). Situational outlook questionnaire: a measure of the climate for creativity and change. En *Psychological reports*. pp. 665-674.
- Entropia Creatividad. Accedido el 15 de abril, 2018, desde <http://www.entropiacreatividad.com/metodologia-lego-serious-play/>
- Escuela de Administración Pontificia Universidad Católica de Chile. Accedido el 14 de abril, 2018, desde <http://escueladeadministracion.uc.cl/design-thinking-un-metodo-de-innovacion-centrado-en-las-personas/>
- Excellence Management. Accedido el 29 de abril, 2018, desde <https://excelencemanagement.wordpress.com/2017/06/20/flipped-classroom-que-es-y-como-aplicarla-en-la-empresa/>
- Ferrer Dávalos, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. En *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*. 11(1). pp. 101-114.
- Fidas Arias. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. 6ta. Edición. Caracas. Editorial Episteme.
- Forbes. Accedido el 18 de marzo, 2018, desde <http://forbes.es/business/10987/como-la-creatividad-facilita-la-innovacion-y-revaloriza-los-mercados/>
- Formatalent. Accedido el 15 de abril, 2018, desde <http://formatalent.com/que-es-lego-serious-play-para-que-sirve/>
- Fromdoppler. Accedido el 15 de abril, 2018, desde <https://blog.fromdoppler.com/customer-journey-map-como-crear-uno/>

- García Solarte, M. (2009). Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. En *Revista Pensamiento y Gestión, Universidad del Norte*. (27) pp. 162-200.
- Gisbert López, M. C. (2005). *Creatividad e innovación en la práctica empresarial*. Accedido el 22 de abril, 2018 desde [http://informecotec.es/media/30\\_Creativ\\_Innov\\_Pract\\_Empre.pdf](http://informecotec.es/media/30_Creativ_Innov_Pract_Empre.pdf)
- Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. 4ª edición. Madrid. Prentice Hall.
- Hamel G., Tennant N. (2015). The 5 Requirements of a Truly Innovative Company. En *Harvard Business Review*.
- Innovation Week. Accedido el 14 de abril, 2018, desde <http://www.innovationweek.com/blog/6-metodologias-imprescindibles-para-innovar/>
- Material entregado en las siguientes asignaturas de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos de la Universidad ORT:
  - Desarrollo de los RR.HH.
  - Dirección Estratégica de los RR.HH.
  - Eficacia & Desarrollo Organizacional
  - Gestión e Indicadores del desempeño
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge. Ed. Harvard University Press.
- Ogliastrri, E. (2004). *Manual de Planificación Estratégica. Siete modelos para hacer un plan estratégico*. 5ta. Edición. Costa Rica. INCAE Business School.
- Parc Científic Universidad de Valencia. Accedido el 29 de abril, 2018, desde <https://www.pcuval.es/es/news-room/noticias-destacadas/2017/metodologias-agiles#>
- Pine, B.J., y Gilmore J.H. (1998). La economía de la experiencia: el trabajo es teatro y cada empresa es un escenario. En *Harvard Business Review*.
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diferentes organizaciones. En *Revista Enseñanza e investigación en psicología*. 12 (1). pp. 113-130
- Porter, M. (Diciembre 2011) Qué es la estrategia. En *Harvard Business Review*. 100-117.
- Norton, R. y Kaplan, D. (2005). Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. En *Harvard Business Review*.
- Rodríguez Mancilla, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. 6ta. Edición. México. Alfaomega Grupo Editor.
- Serendipity. Accedido el 15 de abril, 2018, desde <https://www.serendipity-innovation.com/forth-innovation-method/>

- Tenstep. Accedido el 15 de abril, 2018, desde <https://www.tenstep.cl/consultoria/metodologia-lego-serious-play-lsp/>
- Ulrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions*. 6ta edición. Buenos Aires, Argentina. Granica.

## **ANEXOS**

1. Cuestionarios de Entrevistas realizadas al CEO y los Gerentes
2. Cuestionarios de Perfil de Innovación
3. Documento de Requisición de personal
4. Formato de Descripción de Cargos
5. Formulario de Encuesta de Satisfacción, Clima & Compromiso (Ed. 2018)
6. Presentación del Plan Estratégico de Gestión Humana
7. Presentación del Programa de Líderes

1. Entrevistas para entender el negocio y conocer la proyección a futuro de la organización

Entrevista al CEO: Diego Arrosa

- a. Cuáles son los objetivos estratégicos del grupo?
- b. Cómo describiría el contexto de la organización y cuáles son sus principales stakeholders?
- c. Cuáles son los principales clientes y los principales servicios que ofrece la Compañía?
- d. Cómo describiría su propuesta de valor?
- e.Cuál es la principal fuente de ingresos y las principales erogaciones de la empresa?
- f. Respecto a los ingresos no aeronáuticos, existe algún indicador de posicionamiento en el mercado? Cuál?
- g. Cómo describiría la situación financiera del grupo?
- h. Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la organización?
- i. Cuáles son los mayores riesgos o amenazas y oportunidades para el grupo?
- j. Que proyecciones tiene la compañía para los próximos años? Cómo impactan las mismas en las necesidades de RR.HH.? (dotación, capacitación, etc.)
- k. En el contexto actual de continuos cambios y avances tecnológicos, cómo evaluaría el grado de flexibilidad de la empresa para adaptarse a los mismos?
- l. En el modelo de negocio de la Compañía, cree que es posible ser una empresa innovadora? Qué obstáculos considera que pueden existir?

Entrevista a Gerente General TCU: Bruno Guella / Aeropuerto de Punta del Este (CAISA): Juan Lescarbourná

- a. Cuáles son los objetivos estratégicos de TCU/CAISA?
- b. Cómo describiría el contexto de la organización y cuáles son sus principales stakeholders?
- c. Cuáles son los principales clientes y los principales servicios que ofrece la Compañía?
- d. Cómo describiría su propuesta de valor?
- e.Cuál es la principal fuente de ingresos y las principales erogaciones de la empresa?
- f. Respecto a TCU como HUB, existe algún indicador de posicionamiento en el mercado? Cuál? / Respecto a los ingresos no aeronáuticos, existe algún indicador de posicionamiento en el mercado? Cuál?
- g. Cómo describiría la situación financiera de TCU / CAISA?
- h. Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la organización?
- i. Cuáles son los mayores riesgos o amenazas y oportunidades para el grupo?
- j. Que proyecciones tiene la compañía para los próximos años? Cómo impactan las mismas en las necesidades de RR.HH.? (dotación, capacitación, etc.)
- k. En el contexto actual de continuos cambios y avances tecnológicos, cómo evaluaría el grado de flexibilidad de la empresa para adaptarse a los mismos?
- l. En el modelo de negocio de la Compañía, cree que es posible ser una empresa innovadora? Qué obstáculos considera que pueden existir?

Entrevista a Gerente RR.HH.: Fernando Sansone

- a. Esta compañía tiene aspectos que la hacen diferente a otras –por su modelo de negocio, por ser una empresa casi monopólica, un negocio estable- en qué medida impacta esto en la gestión de RR.HH.? qué destacarías?
- b. Consideras que RR.HH. actualmente cumple el de socio estratégico? Crees que logra cumplir con este rol y que la compañía da el lugar para que esto suceda?
- c. El hecho de trabajar en forma corporativa atendiendo las necesidades de tres empresas con realidades distintas, implica desafíos mayores para la gestión?
- d. La dotación y formación profesional del equipo de RR.HH. está acorde a estos desafíos?
- e. A nivel de prácticas de gestión humana, donde identificas hoy las principales fortalezas y las principales oportunidades de mejora?
- f. Para hacer más fácil el análisis de las prácticas nuestro trabajo las nuclea en 5 macroprocesos. Podemos profundizar en cada uno y tener tu mirada?
  - Organización y planificación de gestión humana:

Existe un Plan estratégico en función de las necesidades de incorporación de talento? Hay un análisis y diseño de cargos sistematizado? Cuáles son las políticas definidas?

- Incorporación y adaptación de las personas a la organización:

Requisición y reclutamiento

Selección de personal

Contratación

Socialización e inducción

- Compensación, bienestar y salud:

Compensación y estructura salarial. Existen estudios de equidad interna y competitividad externa? Como definen posicionarse frente al mercado?

Incentivos y beneficios. Como evalúas la gestión de los mismos?

Salud y seguridad laboral. Cuáles son los principales ámbitos donde se discuten y definen aspectos en esta materia?

Calidad de vida laboral. Cómo se atiende este aspecto?

- Desarrollo del personal:

Capacitación y entrenamiento

Evaluación y mejoramiento del desempeño

Desarrollo profesional y planes de carrera. Cuál es tu mirada siendo que es un desafío para UY dentro del Grupo

Sistema de información y monitoreo de Gestión Humana. Hay un buen soporte de información respecto al desempeño, la capacitación, planes de carrera, etc.?

➤ Relaciones con el empleado:

Negociación colectiva y pacto colectivo

Relaciones con el Sindicato (o con cada sindicato)

Cesación y ruptura laboral (procedimientos, políticas, procesos definidos?)

- g. Ves a RR.HH. como un agente de cambio? Como un posible impulsor de cambios, cuestionamientos y formas diferentes de hacer las cosas? Abierto a la innovación?
- h. Si tuvieses que medir en qué medida existe un clima de innovación y en qué grado esta compañía es flexible y abierta a la innovación en Bajo-Medio-Alto, que dirías?

## 2. Cuestionario de Perfil de Innovación

### ¿Cuán innovadora es su empresa?

Puntúe las afirmaciones que se plantean a continuación de acuerdo a la siguiente escala:

|   | Totalmente en desacuerdo | Ligeramente en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Algo de acuerdo | Muy de acuerdo | No sabe/No contesta |
|---|--------------------------|---------------------------|--------------------------------|-----------------|----------------|---------------------|
|   | 1                        | 2                         | 3                              | 4               | 5              |                     |
| <b>Personas</b>   |                          |                           |                                |                 |                |                     |
| 1) La organización tiene líderes con un historial bien conocido para generar ideas innovadoras para nuevos procesos, servicios o negocios.                                    |                          |                           |                                |                 |                |                     |
| 2) La organización analiza activamente las habilidades de creatividad e innovación en el proceso de contratación.   |                          |                           |                                |                 |                |                     |
| 3) Evaluar la creatividad de un empleado o sus habilidades de innovación es una parte importante del proceso de evaluación del desempeño dentro de la organización.           |                          |                           |                                |                 |                |                     |
| <b>Procesos</b>   |                          |                           |                                |                 |                |                     |
| 4) La organización a menudo se involucra en una tormenta de ideas para generar propuestas diferentes y/o transgresoras, al extraer analogías de otras compañías o industrias. |                          |                           |                                |                 |                |                     |
| 5) La organización alienta a los colaboradores a hacer preguntas que desafíen el estatus quo o las formas convencionales de hacer las cosas.                                  |                          |                           |                                |                 |                |                     |
| 6) La organización cultiva nuevas ideas al brindar a las personas oportunidades frecuentes para observar las actividades de clientes, competidores o proveedores.             |                          |                           |                                |                 |                |                     |
| 7) La organización ha instituido procesos formales para establecer contactos fuera de la empresa para encontrar nuevas ideas para procesos o servicios.                       |                          |                           |                                |                 |                |                     |

8) La organización ha adoptado procesos para permitir experimentos frecuentes (o pilotos) de nuevas ideas en busca de nuevas innovaciones.

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

Valores

9) La organización espera que todos ofrezcan ideas creativas sobre cómo la empresa debe cambiar sus servicios, procesos, etc.

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

10) Las personas de la organización no temen tomar riesgos y fracasar porque la alta gerencia respalda y premia la toma de riesgos.

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

Información con fines analíticos:

*Sexo*

Femenino

Masculino

*Edad*

Hasta 25 años

26 a 35 años

36 a 45 años

Más de 45 años

*Antigüedad*

Menos de 1 año

Entre 1 y 3 años

Entre 3 y 6 años

Más de 6 años

*Empresa*

Aeropuerto de Carrasco

Aeropuerto de Punta del Este

Terminal de Cargas

*Área*

### 3. Documento de Requisición de personal

| PUERTA DEL SUR S.A.<br>RRHH<br><b>SOLICITUD DE PERSONAL</b> |  |
|---|--|
| FECHA   |  |
| AREA SOLICITANTE  |  |
| CARACTER  | Permanente ____<br>Eventual ____   |
| JUSTIFICACION   | Incremento de actividad ____<br>Vacante por promoción interna ____<br>Creación de nuevo cargo ____<br>Otros (especificar) ____ |
| CATEGORIA LABORAL<br>(Denominación del cargo)               |  |
| SALARIO PREVISTO<br>(Básico, ticket, otras partidas...)     |  |
| TIEMPO PREVISTO<br>INCORPORACION                            |  |
| FIRMA RESPONSABLE AREA<br>SOLICITANTE                       |  |
| INGRESO   | CANDIDATO A INGRESAR:<br><br>FECHA:<br><br><i>** datos a ser completados al finalizar el proceso</i>                           |
| OBSERVACIONES   |  |

|                       |                       |                |                    |
|-----------------------|-----------------------|----------------|--------------------|
| Firma Gerente de Área | Firma Gerente General | Firma Director | Firma Gerente RRHH |
|-----------------------|-----------------------|----------------|--------------------|

#### 4. Formato de Descripción de cargos

Descripciones de Puestos

| IDENTIFICACION DEL PUESTO              |  |
|--|--|
| Categoría laboral/ Denominación        |  |
| Referencia Mercer                      |  |
| Empresa                                |  |
| Area a la cual pertenece               |  |
| Localización                           |  |
| Cargo al cual reporta                  |  |
| Cargos que supervisa                   |  |
| Fecha de realización de la descripción |  |
| Redactada por:                         |  |

| MISIÓN – PROPÓSITO GENERAL DE LA POSICIÓN |
|---|
|   |

| PRINCIPALES ACCIONES Y RESULTADOS ESPERADOS |                         |   |
|---|-------------------------|---|
| Importancia                                 | ACCIONES<br>(Qué hace?) | RESULTADO FINAL ESPERADO<br>(Para qué lo hace?) |
| 1   |                         |   |
| 2   |                         |   |
| 3   |                         |   |
| 4   |                         |   |
| 5   |                         |   |
| 6   |                         |   |
| 7   |                         |   |

| DIMENSIONES ECONÓMICAS (Magnitudes anuales en las que su desempeño tiene impacto directo e indirecto) |                   |
|---|-------------------|
| Impacto Directo   | Impacto Indirecto |
|   |                   |
|   |                   |
|   |                   |

**LIBERTAD DE ACCIÓN**

| Decisiones (Resoluciones que toma con autonomía) | Recomendaciones (Insumos para decisiones que toma el/los nivel/es jerárquico/s superior/es) |
|--|---|
|  |   |

**ENTORNO EN EL QUE SE DESEMPEÑA** (Flujo de trabajo, destino final de su trabajo, interacciones, puntos críticos del proceso en el que interviene, etc.)

|  |
|--|
|  |
|--|

**PRINCIPALES DESAFÍOS DEL ENTORNO** (Contexto general, posibles obstáculos, roles significativos con los que interactúa, etc.)

|  |
|--|
|  |
|--|

| CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y HABILIDADES REQUERIDAS  |  |
|--|--|
| Nivel educativo requerido:<br>(Secundario, Universitario, Técnico, etc.)   |  |
| Carrera Universitaria/Técnica:<br>(Indicar nivel / avance)   |  |
| Especialización:<br>(Maestría, post-grado, etc.)   |  |
| Conocimientos específicos:<br>(Ej. Metodología, Sistemas Informáticos, etc)  |  |
| Idiomas<br>(Tipo y nivel requerido)  |  |
| Experiencia requerida:<br><br>- En la empresa:<br>(especificar cargo, tareas, antigüedad)<br><br>- Fuera de la empresa:<br>(especificar cargo, tareas, antigüedad) |  |
| Competencias requeridas:   |  |

Elaborado por:  
Fecha:

# Encuesta de Clima y Compromiso 2018

Aeropuerto de Carrasco



## ¡Bienvenido!

Lo invitamos a participar de nuestra segunda Encuesta de Clima y Compromiso 2018 en Corporación América Uruguay. El propósito de este proceso es conocer las opiniones del personal sobre aspectos importantes de su trabajo.

No hay respuestas correctas ni incorrectas. Le solicitamos su opinión, basada en su propia experiencia de trabajo día a día en la empresa a la que pertenece. Por favor, responda de manera espontánea.

Toda la información que usted brinde es estrictamente confidencial y anónima. Será procesada y analizada por la consultora Mercer. La información obtenida no se presentará en forma individual sino que se agruparán las respuestas según los datos de clasificación del cuestionario.

Para preservar el anonimato no se presentarán los resultados de grupos con menos de 5 personas. Por ejemplo, si las respuestas de un área pertenecen a 4 colaboradores, los resultados de dicha área no se presentarán como grupo sino como parte de la gerencia en su conjunto.

Si tiene dudas o consultas respecto a las preguntas o el proceso puede acercarse a RR.HH. Valoramos y agradecemos su participación.



Glosario para contestar la encuesta:

Supervisor inmediato: Se refiere a la persona responsable de evaluar su desempeño.

Empresa: Se refiere a la compañía particular en la que usted trabaja.

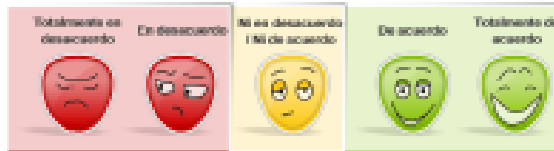
1

## INSTRUCCIONES

Antes de comenzar, le recomendamos tomarse unos minutos para leer las instrucciones que se presentan a continuación:

- **Trabaje tranquilo;** no le tomará más de 30 minutos responder este cuestionario.
- El siguiente cuestionario incluye afirmaciones sobre diversos aspectos de su trabajo y de su empresa. Para responder cada una de ellas, encontrará 5 opciones de respuesta. Cada una de las afirmaciones requiere una sola respuesta, por lo que deberá elegir aquella que mejor refleje su opinión.

La escala que se utilizará será la siguiente:



### Ejemplo

|  | Totalmente en desacuerdo      | En desacuerdo                 | Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo | De acuerdo                               | Totalmente de acuerdo         |
|--|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|--|-------------------------------|
| 2) Mi empresa satisface las necesidades de nuestros clientes | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/>    | 4<br><input checked="" type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |

En este caso, quien responde estaría de acuerdo con la afirmación presentada.

- Le pedimos que sea muy riguroso a la hora de evaluar. En caso que la pregunta no aplique a su realidad o tenga desconocimiento sobre el asunto, deje el casillero en blanco.
- Al final del cuestionario tendrá la opción de incluir comentarios o sugerencias. Utilice este espacio para aclarar aquellos puntos que crea que sean importantes y recuerde que éstos serán incluidos en el reporte general de resultados de la Encuesta, tal como usted los haya redactado.
- Glosario para contestar la encuesta:
  - Superior inmediato: Se refiere a la persona responsable de evaluar su desempeño.
  - Empresa: Se refiere a la compañía particular en la que usted trabaja.

## DATOS DE CLASIFICACIÓN

Para la elaboración de reportes, le solicitamos que complete los siguientes datos. No es necesario proporcionar su nombre ni cualquier tipo de identificación. El sistema utilizado por Mercer solo generará reportes cuando haya por lo menos 6 respuestas, garantizando la confidencialidad y el anonimato de los datos.

¿Su LUGAR DE TRABAJO es (por favor, sólo marque una 1 opción):

|                             |                               |
|-----------------------------|-------------------------------|
| Camasico                    | <input type="checkbox"/> (1)  |
| Puerta del Sur AS           | <input type="checkbox"/> (2)  |
| Gerencia General            | <input type="checkbox"/> (3)  |
| Mantenimiento               | <input type="checkbox"/> (4)  |
| Mantenimiento Eléctrico     | <input type="checkbox"/> (5)  |
| Mantenimiento Termomecánico | <input type="checkbox"/> (6)  |
| Infraestructura             | <input type="checkbox"/> (7)  |
| Mantenimiento general       | <input type="checkbox"/> (8)  |
| Comercial                   | <input type="checkbox"/> (9)  |
| Comercial                   | <input type="checkbox"/> (10) |
| Servicios Preferenciales    | <input type="checkbox"/> (11) |
| Operaciones                 | <input type="checkbox"/> (12) |
| Operaciones                 | <input type="checkbox"/> (13) |
| Seguridad                   | <input type="checkbox"/> (14) |
| Experiencia al Pasajero     | <input type="checkbox"/> (15) |
| Servicios al Pasajero       | <input type="checkbox"/> (16) |
| CGA                         | <input type="checkbox"/> (17) |
| Corporativo                 | <input type="checkbox"/> (18) |
| Administración              | <input type="checkbox"/> (19) |
| Administración              | <input type="checkbox"/> (20) |
| Cobranzas                   | <input type="checkbox"/> (21) |
| Sistemas                    | <input type="checkbox"/> (22) |
| Corporativo Internacional   | <input type="checkbox"/> (23) |
| Oficinas Aeropuerto         | <input type="checkbox"/> (24) |
| Oficinas Zonamérica         | <input type="checkbox"/> (25) |
| Compras                     | <input type="checkbox"/> (26) |
| Recursos Humanos            | <input type="checkbox"/> (27) |
| Jurídica                    | <input type="checkbox"/> (28) |



Glosario para contestar la encuesta:

**Superior inmediato:** Se refiere a la persona responsable de evaluar su desempeño.

**Empresa:** Se refiere a la compañía particular en la que usted trabaja.

Su NIVEL JERÁRQUICO es (por favor, sólo marque una 1 opción):

|  |                          |     |
|--|--------------------------|-----|
| Gerente  | <input type="checkbox"/> | (1) |
| Jefe/Supervisor/Capataces/Otros con personal a cargo | <input type="checkbox"/> | (2) |
| Colaboradores sin gente a cargo                      | <input type="checkbox"/> | (3) |

Su ANTIGÜEDAD es (por favor, sólo marque una 1 opción):

|                               |                          |     |
|-------------------------------|--------------------------|-----|
| Menos de 1 año                | <input type="checkbox"/> | (1) |
| Mayor a 1 año y hasta 3 años  | <input type="checkbox"/> | (2) |
| Mayor a 3 años y hasta 6 años | <input type="checkbox"/> | (3) |
| Mayor a 6 años                | <input type="checkbox"/> | (4) |

Su EDAD es (por favor, sólo marque una 1 opción):

|                 |                          |     |
|-----------------|--------------------------|-----|
| Hasta 25 años   | <input type="checkbox"/> | (1) |
| De 26 a 35 años | <input type="checkbox"/> | (2) |
| De 36 a 45 años | <input type="checkbox"/> | (3) |
| Más de 45 años  | <input type="checkbox"/> | (4) |

Su GÉNERO es (por favor, sólo marque una 1 opción):






|           |                          |     |
|-----------|--------------------------|-----|
| Femenino  | <input type="checkbox"/> | (1) |
| Masculino | <input type="checkbox"/> | (2) |



Glosario para contestar la encuesta:  
Superior inmediato: Se refiere a la persona responsable de evaluar su desempeño.  
Empresa: Se refiere a la compañía particular en la que usted trabaja

## CUESTIONARIO






|   |  |  |  |  |  |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Indique su grado de satisfacción con la siguiente afirmación                  | Totalmente insatisfecho   | Insatisfecho  | Ni satisfecho / Ni insatisfecho   | Satisfecho  | Totalmente satisfecho   | No sabe / No contesta                             |
| 1. En términos generales, en este momento trabajando en esta empresa estoy... | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>   | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |






|   |  |  |  |  |  |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones                                   | Totalmente en desacuerdo  | En desacuerdo   | Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo  | De Acuerdo  | Totalmente de acuerdo   | No sabe / No contesta                             |
| 2. Me siento parte de una empresa que integra un grupo internacional.                         | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>   | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 3. Estoy satisfecho con el prestigio que esta empresa tiene en el mercado.                    | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>   | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 4. Mi trabajo me permite lograr un equilibrio entre mi vida personal y profesional.           | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>   | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 6. La comunicación de mi empresa hacia sus empleados es confiable.                            | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>   | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 8. Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos y habilidades.                             | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>   | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 7. Existen relaciones de cooperación entre áreas de la empresa.                               | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>   | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 8. Me encuentro lo suficientemente informado de los planes y objetivos futuros de la empresa. | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>   | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 8. Recibo la capacitación que necesito para realizar mi trabajo actual.                       | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>   | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 10. Tengo la posibilidad de participar en las decisiones que afectan mi trabajo.              | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>   | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 11. Considero que tengo posibilidades de desarrollo en la empresa.                            | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>   | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |



Glosario para contestar la encuesta:  
**Superior Inmediato:** Se refiere a la persona responsable de evaluar su desempeño.  
**Empresa:** Se refiere a la compañía particular en la que usted trabaja

5

|   |  |  |  |  |  |   |
|---|---|---|--|---|---|---|
| Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones   | Totalmente en desacuerdo  | En desacuerdo   | Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo   | De Acuerdo  | Totalmente de acuerdo   | No sabe / No contesta                             |
| 12. Si me ofrecen un trabajo en otra empresa con las mismas condiciones laborales, seguiría trabajando en mi empresa.   | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 13. Considero apropiadas las condiciones físicas de mi lugar de trabajo (espacio, iluminación, ventilación, higiene, etc.).   | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 14. En esta empresa todos los colaboradores son tratados con respeto independientemente de su nivel jerárquico.   | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 16. Dispongo de los recursos (herramientas, uniformes, materiales, tecnología, equipos de protección, etc.) necesarios para realizar mi trabajo.                      | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 18. En general, estoy satisfecho con la relación que tengo con mi superior inmediato.   | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 17. Considero que la empresa gestiona los resultados del desempeño, valorando comportamientos excepcionales y tomando acciones donde existen oportunidades de mejora. | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 18. En mi sector trabajamos en equipo.  | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 19. A futuro, creo que la situación de la empresa será buena.   | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 20. En esta empresa los procesos y procedimientos internos facilitan la realización de la tarea.  | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 21. El Jefe de mi superior inmediato promueve el desarrollo de sus colaboradores.   | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 22. Esta empresa atiende las necesidades de los clientes externos.  | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 23. Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa.  | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 24. La calidad de los servicios que esta empresa brinda a sus clientes es buena.  | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |

|   |  |  |  |  |  |   |
|---|---|---|--|---|---|---|
| Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones   | Totalmente en desacuerdo  | En desacuerdo   | Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo   | De Acuerdo  | Totalmente de acuerdo   | No sabe / No contesta                             |
| 26. Mi superior inmediato posee los conocimientos necesarios para realizar su trabajo.                                  | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 28. El área de RRHH escucha y atiende las necesidades de las personas.  | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 27. Dispongo de la información que necesito para hacer adecuadamente mi trabajo.  | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 28. Conozco y comparto los objetivos de mi empresa (propósito y proyectos).   | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 28. Mi superior inmediato establece claramente mis metas y objetivos.   | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 30. En esta empresa es adecuada la relación que existe entre mi salario y mis responsabilidades.                        | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 31. Mi superior inmediato busca la solución más adecuada para satisfacer las necesidades del cliente externo / interno. | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 32. Esta empresa responde con rapidez a los cambios.  | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 33. La empresa considera las opiniones que los colaboradores transmiten en la Encuesta de Clima y Compromiso.           | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 34. Mi superior inmediato me da retroalimentación (feedback) periódicamente sobre mi desempeño.                         | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 36. Los criterios que la empresa utiliza para remunerar a sus empleados son adecuados.                                  | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 38. Mi superior inmediato valora el buen desempeño.   | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 37. Las decisiones en esta empresa son tomadas dentro de plazos aceptables.   | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 38. El jefe de mi superior inmediato promueve el trabajo en equipo entre áreas.   | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |








Glosario para contestar la encuesta:

**Superior inmediato:** Se refiere a la persona responsable de evaluar su desempeño.






**Empresa:** Se refiere a la compañía particular en la que usted trabaja

7

|  |  |  |  |  |  |   |
|--|---|---|--|---|---|---|
| Indique su <u>grado de acuerdo</u> con las siguientes afirmaciones   | Totalmente en desacuerdo  | En desacuerdo   | Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo   | De Acuerdo  | Totalmente de acuerdo   | No sabe / No contesta                             |
| 38. Me entero de lo importante que sucede en la empresa a través de los canales formales (carteleras, mail, mi Jefe, Valiéndome red social, etc.). | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 40. Mi superior inmediato es abierto a aceptar nuevas formas de hacer las cosas.   | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 41. El Jefe de mi superior inmediato es coherente entre lo que dice y lo que hace.   | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 42. Comparando con otras empresas similares, estoy satisfecho con los beneficios que me brinda esta empresa.                                       | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 43. El jefe de mi superior inmediato ayuda a acercar opiniones diferentes en nuestro equipo de trabajo.  | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 44. Lo que hago y aprendo en esta empresa me permite estar bien posicionado en el mercado laboral.   | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 45. El equipo gerencial de mi empresa tiene una clara visión del rumbo que debe seguir esta organización en el futuro.                             | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 48. Tengo confianza en las decisiones del equipo gerencial de mi empresa.  | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 47. En comparación con otras empresas del mercado en puestos similares al mío, creo que mi remuneración es adecuada.                               | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 48. Considero que el Gerente de mi área gestiona eficientemente para alcanzar los resultados esperados.  | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 48. Mi superior inmediato me mantiene informado acerca de los asuntos importantes que suceden en la compañía.                                      | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 60. Mi empresa actúa de forma socialmente responsable en la comunidad en la que opera.   | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 61. En esta empresa se escucha a las personas y se las considera.  | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 62. Esta empresa valora el buen desempeño.   | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |



Glosario para contestar la encuesta:  
**Superior inmediato:** Se refiere a la persona responsable de evaluar su desempeño.  
**Empresas:** Se refiere a la compañía particular en la que usted trabaja

|  |  |  |  |  |  |   |
|--|---|---|--|---|---|---|
| Indique su <u>grado de acuerdo</u> con las siguientes afirmaciones   | Totalmente en desacuerdo  | En desacuerdo   | Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo   | De Acuerdo  | Totalmente de acuerdo   | No sabe / No contesta                             |
| 63. En esta empresa cuando es necesario, la gente es capaz de hacer un esfuerzo extra por lograr que el trabajo se haga o el objetivo se cumpla. | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 64. A futuro, las posibilidades de conseguir empleo en el país serán buenas.   | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |
| 66. El Gerente de mi área promueve el buen clima de trabajo.   | 1<br><input type="checkbox"/>   | 2<br><input type="checkbox"/>   | 3<br><input type="checkbox"/>  | 4<br><input type="checkbox"/>   | 5<br><input type="checkbox"/>   | No sabe / No contesta<br><input type="checkbox"/> |



Glosario para contestar la encuesta:

**Supervisor Inmediato:** Se refiere a la persona responsable de evaluar su desempeño.

**Empresa:** Se refiere a la compañía particular en la que usted trabaja

## VALORES LABORALES

68. Si Ud. tuviese que elegir hoy un trabajo, ¿qué aspectos de los que se listan a continuación Ud. privilegiaría? Por favor, marque sólo los 7 más importantes sin tener en cuenta el orden de prioridad.

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| Tener suficiente tiempo para mi vida personal.  | <input type="checkbox"/> (1)  |
| Realizar tareas que impliquen un desafío y a través de las cuales pueda obtener un logro personal.    | <input type="checkbox"/> (2)  |
| Tener poco stress en el trabajo.  | <input type="checkbox"/> (3)  |
| Que el ambiente físico sea agradable (ventilación, iluminación, espacio de trabajo adecuado, etc.).   | <input type="checkbox"/> (4)  |
| Tener una buena relación de trabajo con mi superior inmediato.  | <input type="checkbox"/> (5)  |
| Tener estabilidad en el trabajo.  | <input type="checkbox"/> (6)  |
| Tener suficiente libertad para decidir sobre cómo organizar mi trabajo.                               | <input type="checkbox"/> (7)  |
| Trabajar en un grupo de gente que coopere entre sí.   | <input type="checkbox"/> (8)  |
| Ser consultado por mi superior inmediato en las decisiones que afectan la tarea que realizo.          | <input type="checkbox"/> (9)  |
| Tener la oportunidad de mejorar mis ingresos.   | <input type="checkbox"/> (10) |
| Vivir cerca de mi lugar de trabajo.   | <input type="checkbox"/> (11) |
| Tener oportunidad de crecimiento; desarrollo profesional.   | <input type="checkbox"/> (12) |
| Que sea un trabajo creativo, poco rutinario.  | <input type="checkbox"/> (13) |
| Trabajar en una empresa importante, de prestigio.   | <input type="checkbox"/> (14) |
| Que lo que se espere de mí esté bien definido, que sea claro.   | <input type="checkbox"/> (15) |
| Que se valore lo que hago en la empresa y la forma en que lo hago.                                    | <input type="checkbox"/> (16) |
| Tener la posibilidad de aprender continuamente nuevas tareas y nuevas habilidades.                    | <input type="checkbox"/> (17) |
| Sentir que lo que hago y aprendo en el trabajo me va a permitir conseguir otro trabajo en otro lugar. | <input type="checkbox"/> (18) |
| Que mi trabajo sea importante para la empresa.  | <input type="checkbox"/> (19) |
| Que mi trabajo sea importante para la comunidad.  | <input type="checkbox"/> (20) |
| Sentir que lo que hago en la empresa va a dejar una huella que los demás podrán seguir en el futuro.  | <input type="checkbox"/> (21) |



Glosario para contestar la encuesta:

**Superior inmediato:** Se refiere a la persona responsable de evaluar su desempeño.

**Empresa:** Se refiere a la compañía particular en la que usted trabaja.

10

## VALORACIÓN DE ACCIONES

| Por favor Indique la valoración que tiene sobre las siguientes acciones.... | Lo valoro poco                | Lo valoro                     | Lo valoro mucho               |
|---|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 67. Campeonato de Fútbol "COPA FLY"   | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> |
| 68. Fiesta de Fin de Año  | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> |
| 69. Regalos por nacimiento  | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> |
| 80. Día de la Mujer   | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> |
| 81. Día de la Madre   | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> |
| 82. Día del Padre   | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> |
| 83. Día del Niño  | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> |
| 84. Entrega de Canastas de Fin de Año                                       | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> |
| 85. Entrega de KITS de Estudio para funcionarios y familiares               | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> |
| 88. Semana Saludable  | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> |



Glosario para contestar la encuesta:

Superior inmediato: Se refiere a la persona responsable de evaluar su desempeño.

Empresa: Se refiere a la compañía particular en la que usted trabaja

11



6. Presentación del Plan Estratégico de Gestión Humana

# *Plan Estratégico de Gestión Humana*



# Antecedentes

---

- En 2016 -

Se realizó por 1ª vez  
una encuesta de  
CLIMA LABORAL  
“UNA MIRADA  
HACIA ADENTRO”



Promedio de participación:

**85,3%** entre las 3 empresas  
del grupo en Uruguay

Objetivos: Conocer la percepción real de los colaboradores de AIC, TCU y CAISA frente a diferentes aspectos fundamentales para el funcionamiento exitoso del grupo.

# Enfoque de la Encuesta de Clima

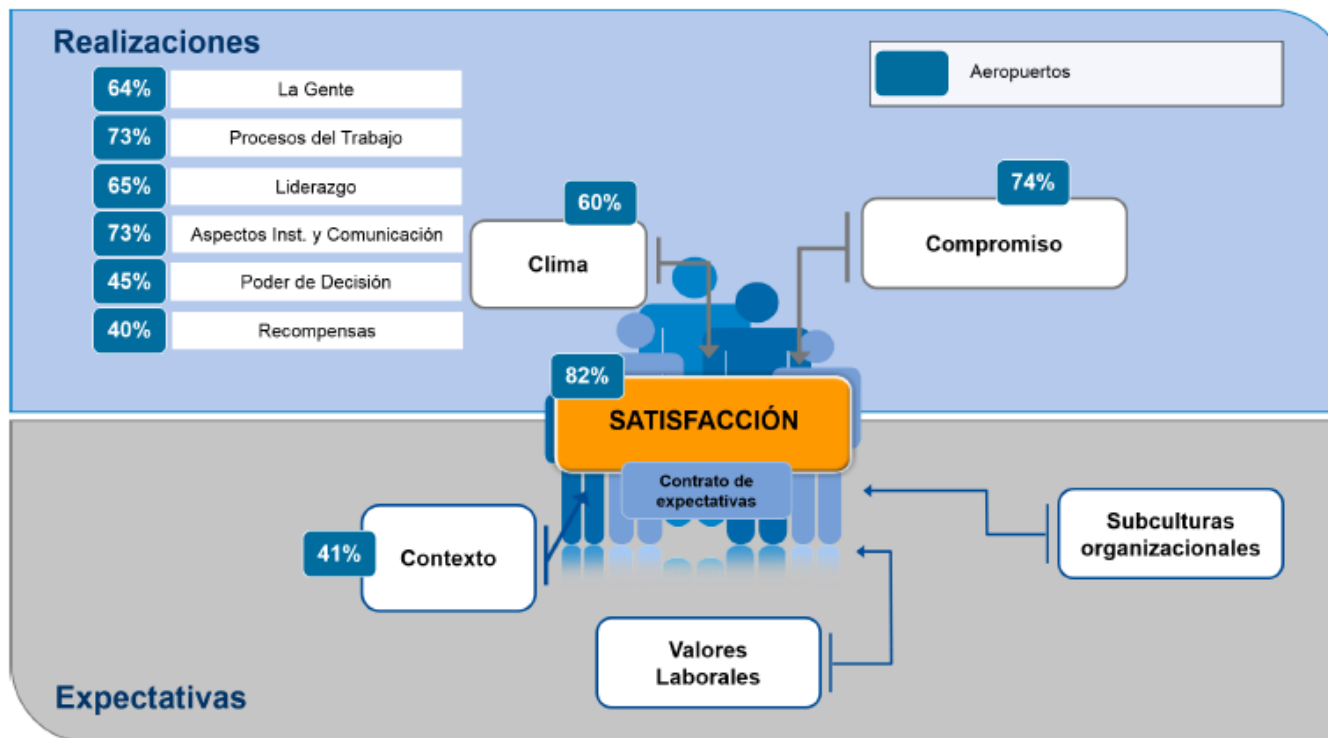


# *También medimos compromiso y satisfacción*

---



# Nuestros resultados



Menor 50%

Entre 50% y 75%

Mayor 75%

# Gestión estratégica del clima y compromiso

---



*¿Sobre qué actuar?*



# Criterios para definir ejes de acción



## Criterios de Análisis

Impulsores del Compromiso



Preguntas con menor favorabilidad



Preferencias de los colaboradores



Son los primeros temas en los que deberían enfocarse los planes de acción de **la compañía** para **impactar directamente el compromiso** de los colaboradores.

Se identificaron las **preguntas con el menor índice de favorabilidad** de la compañía





Se realizó un match de las preguntas de la encuesta con los **conceptos a los que hacen referencia los siete principales valores seleccionados por los colaboradores** en el estudio de preferencias laborales.

Temas prioritarios para enfocar los **Planes de Acción**



# Conclusiones y principales focos de acción



| Facilidad de aplicación   | Área de Trabajo                                 | Recomendaciones   | Impacto y valor asociado  |
|---|---|---|---|
|    | Gestión del Talento                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer el rol del líder para optimizar la práctica de evaluación y gestión del desempeño.</li> <li>Revisar/crear plan de desarrollo acorde a la posición de cada colaborador.</li> <li>Trabajar en el diseño de planes de capacitación.</li> </ul>   | Percepción del reconocimiento y transparencia de los procesos.<br><i>Valor asociado:</i><br>Crecimiento |
|    | Procedimientos, Cooperación y Trabajo en equipo | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer el rol del superior inmediato y del jefe del superior inmediato para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre las distintas áreas que componen a la organización.</li> <li>Trabajar sobre los procedimientos actuales de modo de volverlos más ágiles y facilitadores.</li> </ul>  | Trabajo ágil, colaborativo y en equipo.<br><i>Valor asociado:</i><br>Gente que coopere                  |
|   | Comunicación Organizacional                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reforzar el rol de los líderes en los procesos de comunicación como responsables primarios.</li> <li>Analizar qué tipo de información actualmente se comparte con los colaboradores acerca de los objetivos futuros de la organización.</li> <li>Profundizar el uso de herramientas disponibles</li> <li>Identificar nuevos espacios de intercambio y encuentro</li> </ul> | Adhesión y compromiso con los objetivos organizacionales<br><i>Valor asociado:</i><br>Estabilidad       |
|  | Liderazgo                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Continuar trabajando en el rol de liderazgo, especialmente en lo referido al "jefe de mi superior inmediato" tratar de que sean mas visibles a los colaboradores para que los perciban cercanos.</li> <li>Fortalecer el rol del jefe en lo referido a la comunicación, reconocimiento y feedback periódico.</li> </ul>   | Percepción del líder<br><i>Valor asociado:</i><br>Superior inmediato                                    |

# Conclusiones y ejes de acción





## PRIMER PASO: Desarrollar una marca



- Una marca que será paraguas para todas las iniciativas y acciones vinculadas a la gestión de recursos humanos, del clima, el compromiso y satisfacción en el trabajo
- Una marca que hable a todos y que implique un ida y vuelta.
- Una marca que unifique la forma en que hablamos en las 3 empresas del grupo en Uruguay
- Una marca bajo la cual se comunicarán los 4 ejes del plan estratégico de gestión humana.

## ¿Por qué una única MARCA?



- Genera un puente único de conexión entre la corporación y sus colaboradores
- Fomenta la comunicación interna a todos los niveles jerárquicos, apuntando hacia una comunicación más horizontal.
- Afianza el sentido de pertenencia a Corporación América
- Unifica y articula todas las iniciativas de gestión de clima

# *Nuestra marca*

---



# Nuestra marca



ES FÁCIL DE IDENTIFICAR

SU CONCEPTO IMPLICA UN IDA Y VUELTA

CONTRIBUYE A FOMENTAR  
LA **COMUNICACIÓN HORIZONTAL**

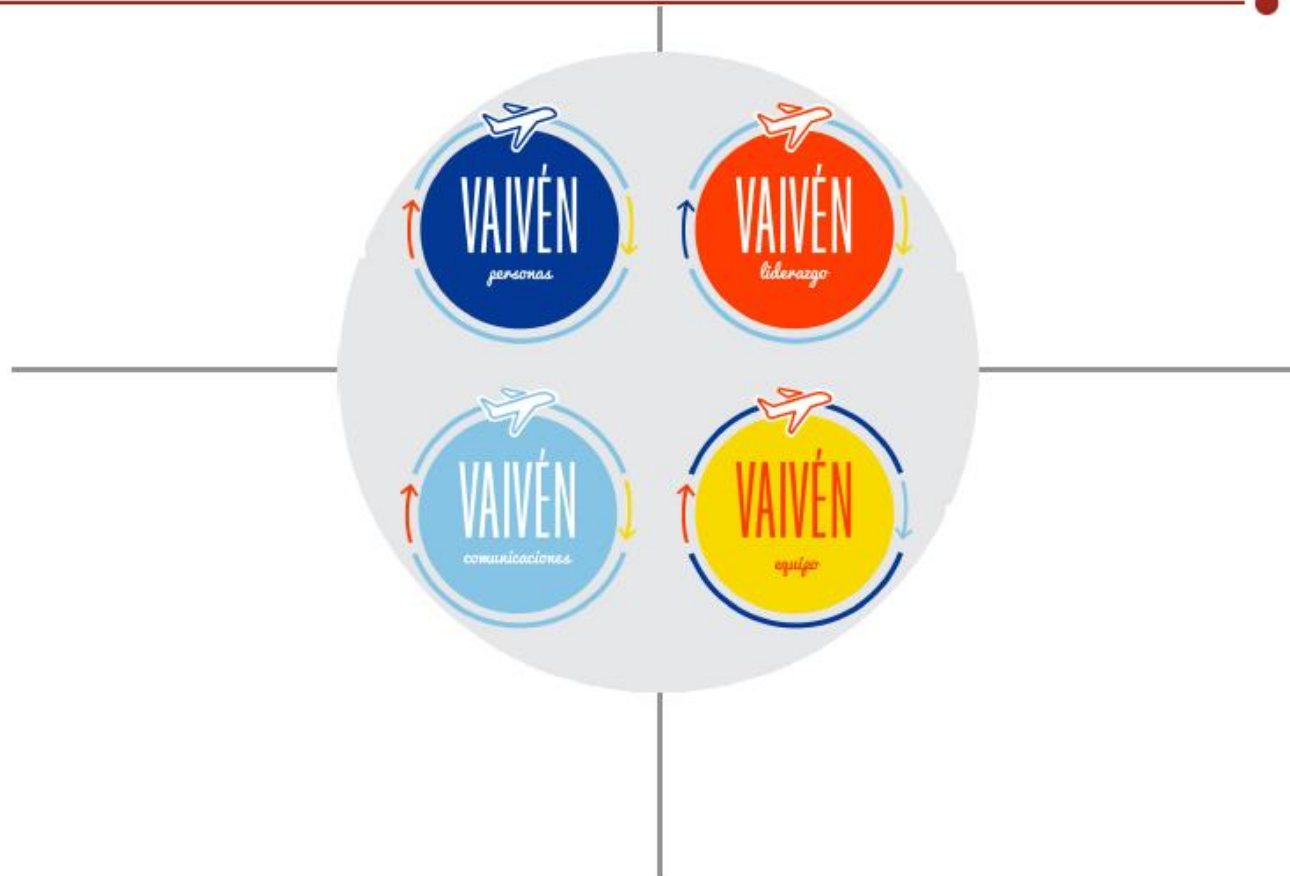
## Una marca – 4 ejes estratégicos



- Los 4 ejes del plan estratégico de gestión humana se comunicarán utilizando la marca “Vaivén”
- Estos ejes son:
  - PERSONAS
  - LIDERAZGO
  - COMUNICACIONES
  - EQUIPO



*Cada eje tendrá objetivos, planes, acciones e indicadores*



# *Objetivos por eje*



# Personas

- Contar con la **persona** de máximo alineamiento y ajuste para cada posición en términos de conocimiento, capacidad, desempeño, motivación y compromiso.
- Generar espacios y formas para conocer a las personas de nuestros equipos, sus motivaciones, sus desafíos personales o profesionales, y a partir de las personas construir la mejor compañía aeroportuaria de la región.
- Apalancar la gestión humana en el bienestar de nuestra gente, una cultura de alto desempeño y el reconocimiento asociado.
- Impulsar y brindar soporte (apoyo, recursos, tiempo) para que las personas desarrollen y aporten ideas nuevas, en lugar de poner foco y hablar de lo que funciona mal.
- Generar los espacios para la innovación en todas las áreas y en todos los niveles, buscando ser cada día mejores.



# Liderazgo

- Desarrollar los conocimientos y habilidades de nuestros líderes, construyendo un **estilo de liderazgo común y propio**, en un marco de confianza y actitud positiva que facilite el camino para llegar a ser modelos en la gestión profesional y personal.
- Diseñar herramientas, procesos y planes para asegurar que se desarrollan las competencias y capacidades identificadas como críticas en la empresa; y al mismo tiempo se identifica el potencial de desarrollo y se gestiona el talento.
- Favorecer una cultura del liderazgo de uno mismo, siendo cada persona protagonista y dueña en la construcción de sus posibilidades de carrera, en función de su potencial y de poder capitalizar las oportunidades que se presenten, para a partir de allí poder ser líder de otros.



# Equipo

- Inspirar a las personas para **dar lo mejor de sí** desde su rol y fortaleza individual distintiva, pero aportando a la construcción de una **personalidad colectiva superadora**, valorando los aportes de cada uno y colaborando de forma sinérgica para que el brillo del resultado sea del equipo por encima de todo.
- Generar **equipos de trabajo** donde el talento individual, las habilidades, la motivación y la fuerza de cada persona se complementan, se integran, se fusionan y se multiplican para alcanzar un propósito común y compartido.
- Concientizar y generar acciones para conocer y desarrollar el equipo de Corporación América Uruguay, su esencia, sus valores, su trabajo en lo global, el trabajo de cada empresa del grupo, de cada equipo en particular, y la contribución de cada persona a través de su actitud, compromiso y ejecución de cada tarea para alcanzar las metas generales.



# Comunicaciones

- Generar una **forma de relacionarnos** de manera positiva, abierta, franca y responsable, una empresa de puertas abiertas y de comunicaciones de jefes a colaboradores, de colaboradores a jefes, y entre pares, donde siempre podemos hablar con el objetivo de ser cada día mejores y encontrar las mejores soluciones a nuestros desafíos de manera sinérgica.
- Priorizar el **relacionamiento interpersonal y la conversación mano a mano** o en equipo en nuestras comunicaciones, y al mismo tiempo desarrollar otros medios o canales que nos permitan superar las barreras naturales de ser un grupo de compañías que operan más de un lugar físico, durante las 24 horas, los 365 días del año.
- Construir en base a esa forma de comunicarnos una **cultura y ambiente de trabajo** positivo, integrado, confiable; compartiendo valores; y viviendo una sensación de calidad y bienestar a nivel laboral que se transfiera virtuosamente a lo personal y familiar.



# *Iniciativas por eje*



## PERSONAS

- Capacitación y entrenamiento
- Gestión de desempeño
- Política de reconocimiento
- Reclutamiento y selección
- Inducción / Bienvenida
- Bienestar laboral
- Celebraciones (Días "D")

## LIDERAZGO

- Definición de valores y competencias
- Programa de formación de líderes
- Coaching
- Feedback
- Gestión y desarrollo del talento
- Planes de Carrera



- Red social corporativa
- Definición de herramientas y canales
- Reuniones generales de comunicación

- Eventos de integración
- Voluntariado
- Proyectos interdisciplinarios entre áreas
- "Shadow Day" - "En tus zapatos"

## COMUNICACIONES

## EQUIPO

## 7. Presentación del Programa de Líderes



## ¿Por qué un Programa de Liderazgo Corporativo?

De acuerdo a los resultados de la Encuesta de Clima & Compromiso 2016, el liderazgo es una de las principales áreas a desarrollar y fortalecer en la Compañía

Lo que dijeron nuestros colaboradores:

|   | PDS        | CAISA      | TCU        |
|---|------------|------------|------------|
| <b>Total encuestados</b>  | <b>180</b> | <b>51</b>  | <b>67</b>  |
| <b>Liderazgo (porcentajes generales de Favorabilidad)</b>   | <b>64%</b> | <b>68%</b> | <b>39%</b> |
| Mi superior inmediato posee los conocimientos necesarios para realizar su trabajo.                                  | 87         | 78         | 66         |
| En general, estoy satisfecho con la relación que tengo con mi superior inmediato.                                   | 82         | 80         | 60         |
| Mi superior inmediato busca la solución más adecuada para satisfacer las necesidades del cliente externo / interno. | 80         | 78         | 53         |
| Mi superior inmediato valora el buen desempeño.   | 72         | 72         | 38         |
| Mi superior inmediato es abierto a aceptar nuevas formas de hacer las cosas.  | 70         | 56         | 58         |
| El equipo gerencial de mi empresa tiene una clara visión del rumbo que debe seguir esta organización en el futuro.  | 64         | 76         | 27         |
| El Jefe de mi superior inmediato promueve el trabajo en equipo entre áreas.   | 59         | 79         | 33         |
| El Jefe de mi superior inmediato es coherente entre lo que dice y lo que hace.                                      | 59         | 69         | 38         |
| Mi superior inmediato establece claramente mis metas y objetivos.   | 58         | 64         | 36         |
| Tengo confianza en las decisiones del equipo gerencial de mi empresa.   | 56         | 70         | 33         |
| Mi superior inmediato me mantiene informado acerca de los asuntos importantes que sucede en la compañía.            | 58         | 56         | 23         |
| El Jefe de mi superior inmediato promueve el desarrollo de sus colaboradores.                                       | 52         | 70         | 32         |
| El jefe de mi superior inmediato ayuda a acercar opiniones diferentes en nuestro equipo de trabajo.                 | 54         | 46         | 29         |
| Mi superior inmediato me da retroalimentación (feedback) periódicamente sobre mi desempeño.                         | 48         | 54         | 21         |



• Menor que 50%  
Oportunidad de mejora  
• Entre 50% y 75%  
Zona intermedia: llamada de atención  
• Mayor que 75%  
Fortaleza

Recomendaciones



- Continuar trabajando en el rol de liderazgo, especialmente en lo referido al "jefe de mi superior inmediato" tratar de que sean mas visibles a los colaboradores para que los perciban cercanos.
- Fortalecer el rol del jefe en lo referido a la comunicación, reconocimiento y feedback periódico.



PROGRAMA DE  
DESARROLLO DE LÍDERES

## ¿Por qué un Programa de Liderazgo Corporativo?

De acuerdo a los resultados de la Encuesta de Clima & Compromiso 2016, el liderazgo es uno de los 5 aspectos principales que debemos atender.



**Fortalecer el rol del liderazgo**  
Generador de compromiso



**Reconocimiento**

Revisión de políticas de reconocimiento por desempeño



**Procesos, procedimientos y trabajo en equipo**

Inter-áreas, en el mismo equipo. Rol del líder como facilitador de espacios y relaciones



**Gestión del Talento**

Crecimiento, desarrollo, capacitación, reclutamiento



**Comunicación organizacional**

Oportunidad de la comunicación, qué comunicamos, qué canales utilizamos

## ¿Por qué un Programa de Liderazgo Corporativo?

Nuestro plan estratégico y nuestra marca de gestión humana ... VAIVEN

Sus cuatro pilares estratégicos:



## ¿Por qué un Programa de Liderazgo Corporativo?

- Porque permite poner foco en lo que la empresa considera estratégico y conectar mejor la formación de sus colaboradores con el negocio y la organización.
- Permite que la conexión entre lo que se aprende y se aplica sea más fluido y efectivo.
- Porque según investigaciones, el Liderazgo actúa como impulsor de todo el sistema de gestión de la empresa:
  - información,
  - planeamiento,
  - personas y
  - clientes.



## Pilares del Programa de Desarrollo de Líderes

Taller de Definición de Valores y Competencias

**Gerentes, Jefes, Supervisores, Coordinadores, Capataces y colaboradores con gente a cargo.**

Competencia 1: Orientación al Cliente y Vocación de Servicio

Competencia 2: Calidad en la ejecución

Competencia 3: Trabajo en equipo

Competencia 4: Pasión

Competencia 5: Comunicación

Competencia 6: Liderazgo y desarrollo de personas

Competencia 7: Influencia positiva

Competencia 8: Innovación

**Programa de Desarrollo de Líderes**

- Ejecutado en 2017-2018
- 8 módulos de base
- Facilitadores especializados en cada área temática
- Participación de todos los mandos medios
- 100 personas en grupos de 25
- Interactuando en sesiones de aula y práctica



**PROGRAMA DE DESARROLLO DE LÍDERES**

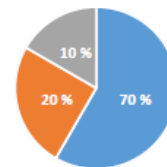
## Diseño y metodología

**Modelo 70-20-10 alineado con nuestra Política de Capacitación y Aprendizaje**

70% Aprendizaje en el lugar de trabajo

20% Feedback y Coaching

10% Actividades de formación "en aula"



- En el Lugar de Trabajo
- Feedback y Coaching
- Actividad de Formación Estructuradas

| Módulos |  |
|---------|--|
| 1       | Presentación de nuestro estilo de liderazgo: Liderazgo situacional / Técnica de Autoconocimiento |
| 2       | Gestión del desempeño – Presentación del Nuevo Sistema de gestión del desempeño                  |
| 3       | Trabajo en equipo  |
| 4       | Influencia positiva  |
| 5       | Innovación   |
| 6       | Comunicación efectiva  |
| 7       | Calidad en la ejecución  |
| 8       | Orientación al cliente y vocación de servicio  |



**PROGRAMA DE DESARROLLO DE LÍDERES**

## Ejes principales por módulo

### # 1

Liderazgo  
Situacional  
Agosto 2017

Toma como base las conceptualizaciones planteadas por Kenneth Blanchard y Paul Hersey, que plantean como **cualidad central del liderazgo la capacidad y flexibilidad del líder para adaptar su forma de interactuar y abordar los temas en función de las condiciones de sus colaboradores.**

Se espera en este taller compartir el Modelo de Diagnóstico de Niveles de Desarrollo del Colaborador (M1,M2,M3,M4) y el Modelo/Gráfica de Estilos de Liderazgo correspondientes a cada nivel de madurez.

Cuenta con la aplicación previa de una técnica de exploración de perfil personal (MBTI o DISC) que facilite el autoconocimiento en relación al patrón de comportamiento habitual de cada líder.

### # 2

Gestión del  
Desempeño  
Setiembre 2017

Presentación del Nuevo Sistema de Gestión del Desempeño de Corporación América.

Se profundizará en las competencias definidas, ejemplos de comportamientos observables, escala de evaluación, soporte tecnológico, etc. – a cargo de RR.HH –

Con el facilitador se trabajará en el rol central del feedback en la gestión del desempeño y las habilidades necesarias para darlo de forma constructiva. Oportunidad del feedback, sus principales obstáculos, feedback continuo y feedback puntual, herramientas para el manejo emocional ante el feedback negativo.

El taller se espera que sea planteado en modalidad principalmente vivencial y de reflexión, con la incorporación de ejercicios de role playing o similares.



PROGRAMA DE  
DESARROLLO DE LÍDERES

## Ejes principales por módulo

### # 3

Trabajo en equipo  
Noviembre 2017

Se trabajará el rol del líder en la gestión de equipos. Conceptualización en la diferencia Grupo vs Equipo, los diferentes roles dentro del equipo (promotor, chivo expiatorio, etc.), los distintos momentos en su definición y armado. Posibles disfuncionalidades y habilidades necesarias para gestionarlas.

La metodología planteada es en formato mayoritariamente vivencial y con dinámicas lúdicas que permiten expresar y observar los temas tratados a nivel teórico. El formato será 70 % vivencial y 30 % teórico.

### # 4

Influencia  
Marzo 2018

Este taller hace énfasis en la valoración e importancia de los vínculos interpersonales a la hora de lograr apoyo y colaboración tanto dentro del equipo como al interactuar con otros sectores.

Busca profundizar en los diferentes canales y estilos de influencia y persuasión que se utilizan más frecuentemente, y el nivel de ajuste de cada uno de acuerdo al cargo, requerimientos y la cultura de la Organización. Principales aspectos puestos en juego en la influencia: credibilidad, vínculo, poder, intereses, creencias, etc. Círculo de influencia y círculo de preocupación. Comunicación y empatía.



PROGRAMA DE  
DESARROLLO DE LÍDERES

## Ejes principales por módulo

### # 5

Innovación  
Mayo 2018

Busca posicionar el valor de la innovación y el cambio, el desafío de buscar constantemente hacer las cosas de una manera diferente desafiando el status quo. Trabajar las principales resistencias a la innovación y la auto innovación (cambios internos para lograr cambios externos).

Profundizar sobre las características de las personas y organizaciones innovadoras, herramientas para impulsar la creatividad en los equipos, cómo indagar, cuestionar y explorar para desplegar la creatividad. Conceptos de pensamiento lineal vs. pensamiento lateral, entre otros.

### # 6

Comunicación  
efectiva  
Julio 2018

Se espera profundizar en las habilidades requeridas para afrontar conversaciones difíciles y feedback negativo. Buscamos trabajar sobre los principios de la comunicación efectiva: observación, percepción, escucha activa, rapport, etc. y el manejo emocional necesario (autocontrol, autoestima, manejo de la culpa y la responsabilidad).

Se espera brindar herramientas prácticas para transformar conversaciones difíciles en conversaciones constructivas, cómo planificarlas y llevarlas adelante.

Trabajar sobre la base del método Harvard u otro similar, con dinámicas de role playing y/o apoyo audiovisual.



PROGRAMA DE  
DESARROLLO DE LÍDERES

## Ejes principales por módulo

### # 7

Calidad en la  
ejecución  
Setiembre 2018

Plantear la relevancia del liderazgo orientado a resultados, disciplinado, ejecutivo. El taller busca trabajar el rol del líder en la asignación de responsabilidades, plazos, motivación, definición de metas y objetivos, expectativas, monitoreo y medición. Modelo de definición de Objetivos SMART.

Profundizar en la importancia de alinear los objetivos personales y de sector a los objetivos organizacionales. Destacar el valor del reconocimiento ante los logros individuales y colectivos.

### # 8

Vocación de  
servicio y  
orientación al  
cliente  
Noviembre 2018

Busca profundizar en la contribución de todos a la calidad en la atención de nuestros clientes. Trabajar en la valoración del cliente tanto externo como interno. Profundizar en la conceptualización de la experiencia del cliente, las dimensiones de la experiencia, identificación de necesidades del cliente (interno y externo), preguntas efectivas, comunicación asertiva y manejo de situaciones conflictivas.

Trabajar en el manejo emocional necesario para la atención, el establecimiento de relaciones cordiales y la expresión de pasión por lo que hacemos, que se traduce en nuestros comportamientos.



PROGRAMA DE  
DESARROLLO DE LÍDERES



Módulos a desarrollarse entre Agosto 2017 y Noviembre 2018



130 personas distribuidas en 4 grupos de 32 integrantes, contemplando diferentes cargos y empresas



Cada módulo se repite en 4 Jornadas completas de 8 horas con actividades de aula y práctica



Fuera de la oficina (Hotel Regency Zonamerica – Hotel Cottage)



PROGRAMA DE  
DESARROLLO DE **LÍDERES**

