



AIRPLUS CORPORACION

Embarcamos a las personas
con un rumbo común

BEATRIZ CIUDAD ABADIA



Contenido del Proyecto	Página
Justificación del enfoque del Proyecto	4
Estrategia de Negocio	7
Airplus Corporación	18
Estrategia Integral e Integrada de RR.HH.	26
Sistema de Gestión Valores-Competencias	27
Estrategia de Organización y Planificación	34
Estrategia de Selección	41
Plan de Acogida	43
Estrategia Laboral	44
Estrategia Retributiva	48
Plan de Comunicación	54
Plan de Desarrollo de Trabajadores	59
Plan de Formación	62
Estrategia de Clima Laboral	66
Estrategia de Desarrollo Social	67
Estrategia de Salud Laboral	72
Estrategia de Outsourcing	79
<i>Anexos</i>	82
<i>Fuentes</i>	85
<i>Conclusión Final</i>	88



Introducción

En la actualidad nos encontramos ante un entorno económico hostil y cambiante en el cual, y como si de la teoría de la evolución de Darwin se tratase, sólo los más aptos sobreviven.

Así pues, como respuesta adaptativa de negocio, nace **AIRPLUS CORPORACION**, que supone la creación de un nuevo modelo empresarial que implica una integración vertical y horizontal completa (aerolíneas, producción de piezas aeronáuticas, centros de formación especializados, aerolíneas lowcost y agencias de viajes), facilitando así las sinergias entre unos y otros.

Todo ello constituye un modelo diferenciador, a través de una estructura multimarca de integración que permite cubrir todos los segmentos del mercado.

Desde el punto de vista corporativo, este movimiento estratégico requiere de un reajuste organizacional significativo. Por ello, se ha desarrollado este Plan Estratégico De Negocio específico para el progreso de la fusión, centrado en las áreas de Estrategia Corporativa y de RRHH.

Debido a la magnitud de la operación, resulta ineludible necesitar de un apoyo profesional externo especializado en el tratamiento de fusiones empresariales. Así pues, será la consultoría DELLOITE la encargada de colaborar mano a mano con nuestra corporación para garantizar el éxito estratégico y operativo.



Justificación del enfoque del Proyecto

MODELO EMPRESARIAL: LA INTEGRACIÓN VERTICAL

¿Qué es la Integración Vertical?

"Estructura empresarial que en una sola unidad de negocio aúna diversas etapas de fabricación, distribución y venta de un producto o servicio, convirtiéndose así en su propio proveedor y cliente". (Definición propia)

Airplus Corporación integra **Airplus** como fabricantes de aviones grandes y militares a su vez de **Aeronáutica Pérez** como proveedor de materiales y fabricante de aviones pequeños, siendo su propio gestor de materiales y cubriendo toda la posible demanda de vuelos. Integramos dos aerolíneas de diferente estrategia para abarcar mayor mercado como son las **Aerolíneas Federales** (fuerte y con economías de experiencia) y **Vueli** (nueva, innovadora y rentable). Un servicio en aeropuertos internacionales especializado como es el **Dutty Free Managment**. Una empresa de ventas de viajes en situación precaria por la falta de presupuesto, que nos proporciona poder estar en contacto con nuestros clientes de la forma estratégica que creamos oportuna. Y por último un monopolio en formación que nos aportará mano de obra competitiva para toda nuestra unidad de negocio, **Top Pilots**.

Una Integración hacia detrás y hacia delante, desde la producción de materias primas hasta el servicio final con el cliente.

Razones por las que realizar un Integración Vertical

Son varios los **motivos** que nos llevan a realizar una Integración:

- Se aumentan las barreras de entrada al mercado, siendo una Corporación fuerte en mucho de los sectores que abarca.



- ▶ Aumenta el grado de monopolio, teniendo más fuerza y poder por su posición en el mercado.
- ▶ Se garantiza que todos los materiales, productos y servicios se van a encontrar en el mercado en las condiciones que se requieren.
- ▶ Se ahorra en costes tecnológicos por tener empresas especializadas en sus actividades.
- ▶ Poder del ahorro en costes, por la facilidad de disminuir precios en sus compra-ventas.
- ▶ La aparición de economías de alcance, ya que resulta más rentable producir dos bienes o servicios de forma conjunta que por separado.
- ▶ Coordinación de las actividades de forma que se reducen los intermediarios, con las consiguientes reducciones de costes y de errores.
- ▶ Eliminación de procesos innecesarios a través de la simplificación de actividades, que en otro caso si no estuviesen integrados, serían necesarios.
- ▶ Eliminación de costes de transacción, aquellos derivados de la obtención de información, negociación o de procedimientos administrativos, por tener que contratarlos con proveedores o clientes externos.

Pero además existen ventajas en la posición competitiva, las que denominaremos **"Ventajas estratégicas integradas"**:

- ✓ *Acceso al suministro de factores y salida para sus productos.*
- ✓ *Reforzar una estrategia de diferenciación de productos, por la calidad en sus servicios, la innovación, la seguridad y todos los objetivos estratégicos que se propone a cumplir.*



- ✓ Un incremento del *poder de la empresa* en el mercado por el control que puede ejercer sobre los productos y servicios finales.

Cómo se va a llevar a cabo la implantación

Para ellos se creará una **Oficina Matriz**, una oficina central la cual planifique y asigne recursos, controle y audite y provea de servicios centrales al resto de delegaciones.

Esto es una **diversificación de servicios** que consigue crear valor tanto para la empresa en su conjunto como para las unidades de negocio. Supone una **ventaja de negocio**, una ventaja de matriz.

Voy a estructurar cómo **crear valor** en nuestra Corporación a través de 4 mecanismos:

- 1. Influencia individualizada en cada negocio**, creando una congruencia estratégica de autonomía y flexibilidad bajo una misma dirección. (*Ver Estrategia Corporativa*)
- 2. Influencia en las interrelaciones entre negocios**, su cooperación e integración. Gestionaremos esta interrelación con el "Plan Compromiso" (*Ver más adelante en el desarrollo de la Cultura*).
- 3. Prestación de servicios y funciones centrales.** Como las finanzas, la I + D + i, las compras y el marketing como actividades de los servicios centrales.
- 4. Actividades de desarrollo corporativo.** A través de las siguientes pruebas:
 - Prueba del atractivo, en sectores emergentes como las compañías low-cost, o la investigación en nuevos materiales de fabricación.
 - Prueba del coste de entrada, con las economías de escala.



- Prueba de la mejora, con mejoras en la ventaja competitiva con servicios adicionales como la Cadena Hotelera, la transferencia de conocimiento de empresas antiguas.

Estrategia de Negocio

I. Análisis Preliminar

Sin duda este es el lema que Airplus Corporación ha tomado como principal estrategia para gestionar el cambio en el que se encuentra sumida la compañía.

El objetivo final es la integración de cinco grandes empresas (**Airplus, Aeronáutica Pérez, Aerolíneas Federales, Vueli, Dutty Free Managment y Top Pilots**) bajo una sola cultura.

Con el fin de conocer el estado (**análisis externo**) en el que se encuentra el sector Aeronáutico y como primer paso de diagnóstico se ha elaborado un Análisis DAFO. (*ver anexo 1*)

A su vez, una vez realizado el Análisis DAFO, he definido los diferentes **análisis internos** a realizar para llevar a cabo las estrategias que configurarán el Proyecto, con el fin de poder dar respuesta y soporte al Plan Estratégico de RR.HH, encargado de gestionar el cambio de Airplus Corporación.

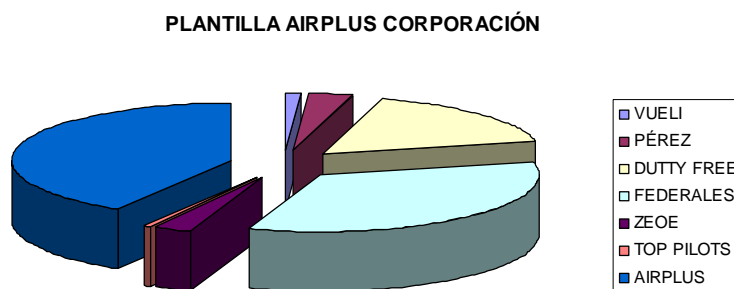
II. 2. Análisis Plantilla

Actualmente **AIRPLUS CORPORACIÓN** está formado por **50.000 empleados** de las siete líneas de negocio. Se observa que ni la dimensión ni la composición es la misma en ninguna de ellas, por lo que habrá que realizar un plan de gestión que integre a cada una de estas en el nuevo grupo empresarial.



Análisis de las plantillas de cada una de las empresas:

Empres	Homb	Muje	Tota
VUELI	290	800	1.09
PÉREZ	910	90	1.00
DUTTY	4.500	5.500	10.0
FEDERA	9.000	7.000	16.0
ZE OE	750	750	1.50
TOP	205	205	410
AIRPLU	11.00	9.000	20.0
	2665	2334	50.0



Airplus, las Aerolíneas y los Dutty Free tienen una complejidad de organización nada que ver con la Agencia de Formación. Ni siquiera la presencia femenina es proporcional.

La aportación de cada una de ellas al negocio no será la misma, pero no por ello menos importante.

Partimos de un esquema global de cómo está estructurada la plantilla, para seguir analizando puntos fuertes comunes y divergentes para tomar medidas concretas que consigan nuestro objetivo principal, una Plena Integración que conlleve el Máximo Rendimiento posible.

► Análisis de problemas:

- ✗ Distinto tamaño de las empresas (envergadura, recursos humanos y materiales)
- ✗ Distintos países, lo que conlleva diversidad de culturas e ideologías.
- ✗ Diferentes religiones, con sus diversas costumbres.
- ✗ Generaciones X, Y, Baby Boom y Z conviviendo, edades diferentes.
- ✗ Desequilibrios entre presencia femenina y masculina.
- ✗ Distintas culturas de empresa.
- ✗ Diferentes antigüedades, tiempos de permanencia.



► Análisis de elementos en común:

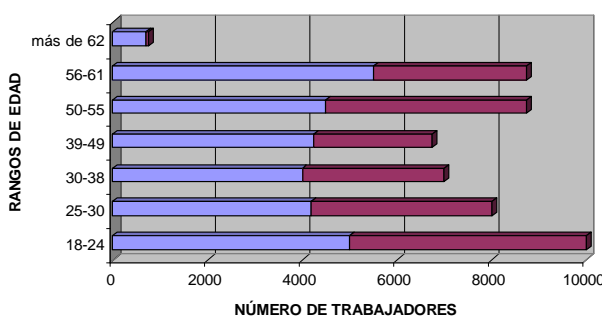
- ✓ Mismo sector de mercado, conocen del sector.
- ✓ Ya pertenecen a grandes organizaciones, aunque sean de diferente envergadura entre ellas.
- ✓ Ganas de conservar su empleo, nos encontramos ante una gran crisis económica mundial (en caso contrario detectaremos los porqués y gestionaremos las salidas).
- ✓ Sentimiento general de salir adelante.

"Es más lo que nos une, que los que nos separa"

Araceli Mendieta;

► Pirámide de edades

GRÁFICO DE EDADES AIRPLUS CORPORACIÓN



Edad	Hombres	Mujeres	Total
18-	5000	5000	10000
25-	4200	3800	8000
30-	4000	3000	7000
39-	4250	2500	6750
50-	4500	4250	8750
56-	5500	3250	8750
más	700	50	750
	28150	21850	50000

► Pirámide de cualificación

NIVEL FORMATIVO	TOTAL
Educación primaria	2%
Primera etapa de educación secundaria	8%
Segunda etapa de educación secundaria (bachillerato)	16%
Enseñanzas de grado superior de formación	31%
Enseñanza universitaria de primer ciclo y segundo	25%
Estudios oficiales de especialización profesional	10%
Enseñanza universitaria de tercer ciclo	8%



Airplus Corporación es una familia muy grande, compuesta por 50.000 trabajadores dispersos por el globo. Ello implica diferentes tipos de legislación, convenios, regulaciones laborales, etc. en cada uno de los países en los que está implantada la compañía. Todo ello crea particularidades y diferentes realidades y, aunque no queremos que ese hecho implique desigualdad entre nuestra plantilla, debemos ceñirnos a las disposiciones vigentes en cada país en el que nos encontramos.

Nuestra plantilla es joven, más de 10.000 empleados tienen edades comprendidas entre los 18 y los 24 años y 8.000 entre los 25 y los 30. En España el colectivo comprendido entre los 16 y los 30 años es susceptible de ser contratado de manera indefinida con bonificaciones en las cuotas de la seguridad social. La tasa de temporalidad en España es mucho más alta que la media de los países europeos, por ello podríamos beneficiarnos de esta medida, contribuyendo a rebajar esa tasa y ofreciendo a nuestros trabajadores empleo estable y de calidad.

En Airplus corporación conviven distintas generaciones y son muy distintas en la forma en que se comunican y en que se vinculan con la organización. Las nuevas generaciones tienen más preocupación por su trascendencia personal y por su calidad de vida. El reto es conocer a nuestros trabajadores para saber con qué se seduce a la gente talentosa en la organización y a la vez no perder la experiencia y el aporte que realizan las personas que tienen más años en la empresa. Las generaciones tienen que trabajar muy vinculadas. Hay que lograr que se respeten y que entiendan qué valor le agrega cada una a la otra. La meta es generar un ambiente de trabajo donde las distintas generaciones puedan verse reflejadas y convivan en un ámbito de trabajo donde uno pueda realmente abrir el juego para todos

Raúl Lacaze



La mayoría de los países europeos establecen limitaciones de algún tipo a la **temporalidad** y así encontramos como restricciones más comunes las siguientes:

- ➡ Causas que justifiquen su uso
- ➡ Duración máxima
- ➡ Número de prórrogas y duraciones posibles
- ➡ Conversión en contrato fijo si se incumplen los límites legales

En otros países europeos donde Airplus Corporación tiene actividad como Francia, Alemania, Dinamarca y Gran Bretaña esa tasa es muchísimo menor, con lo que en aras de sentar una política laboral común debemos de rebajar la temporalidad es nuestra plantilla lo máximo posible a través del contrato de fomento de la contratación indefinida.

Por otra parte, el hecho de que un tercio de la plantilla tenga menos de 30 años puede ser interesante desde el punto de vista de atraer el talento de los jóvenes. Muchos países contemplan en su legislación **modalidades contractuales específicas para contratar a jóvenes** (En España los contratos en prácticas para titulados y para la formación en el caso de jóvenes de hasta 25 años no titulados; en Alemania los contratos de aprendiz o formación profesional , que obligan a las empresas a cubrir su seguridad social así como el desempleo; en Italia modalidades para incentivar la contratación de jóvenes como el contrato de aprendizaje para jóvenes entre 15 y 24 años, el contrato de integración de 18 meses de empleo para jóvenes y parados de larga duración y el contrato de formación para jóvenes sin experiencia de entre 16 y 32 años; en Francia el contrato único de inserción dirigido a jóvenes y segmentos de la población con dificultades para encontrar trabajo, etc.) Todo ello crea un escenario inmejorable para poder contratar empleados jóvenes y formarlos en



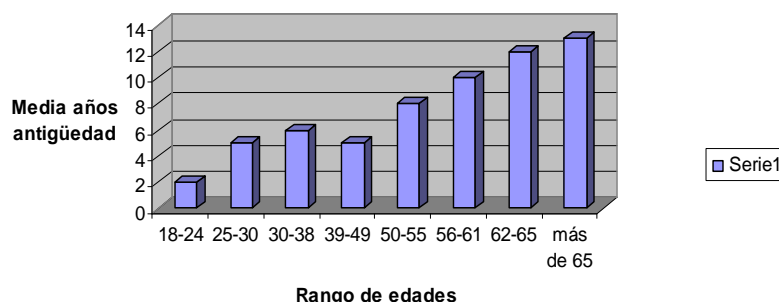
la compañía para que desarrollen una carrera profesional estructurada acorde a sus intereses y a los de Airplus Corporación.

Otro punto a tener en cuenta es el de las personas con algún tipo de **discapacidad**. En una empresa como la nuestra todos los colectivos deben tener cabida, por ética y para cumplir la ley. Debemos dar las mismas oportunidades a todo el mundo que desee incorporarse o pertenezca a nuestra plantilla. Por ello, muchos países tienen normativa específica en cuanto a la contratación o condiciones de trabajo de los discapacitados. En España, por Ley, las empresas de más de 50 trabajadores deben contar con un 2% de discapacitados, pero además existen modalidades contractuales bonificadas para contratar a este tipo de colectivos tanto temporal como indefinidamente. En otros países en los que Airplus Corporación está presente como Francia o Alemania también existe la obligación de contratar a un porcentaje de trabajadores o pagar una cuota. En países de América Latina como Ecuador existe la obligación de contratar a un 4% de discapacitados si la empresa tiene más de 25 trabajadores.

► Pirámide de antigüedad

Edad	Media
18-24	2
25-30	05
30-38	6
39-49	5
50-55	8
56-61	10
62-65	12
más de	13

ANTIGÜEDAD MEDIA AIRPLUS CORPORACIÓN





Al ser la nuestra una compañía asentada en multitud de países es necesario tener en cuenta nuestras necesidades de **movilidad del personal** con las restricciones al efecto en cada país. Obviamente ofertamos vacantes en nuestras diferentes sucursales a todo aquel empleado que esté dispuesto a trasladarse, pero hay supuestos en los que dichos traslados pueden ser de imperiosa necesidad. Para ello debemos estar a lo dispuesto en la normativa a tal efecto de cada país. En España, los traslados o desplazamientos de la plantilla están sujetos a que existan verdaderas necesidades de orden económico, técnico, organizativo o de producción. También se distingue si son de carácter individual o colectivo, ya que los trámites y requisitos para llevarlos a cabo difieren. También hay que tener en cuenta a la hora de efectuar traslados de nuestro personal la cultura o mentalidad de cada país. En España la movilidad alcanza al 14% de los ocupados, mientras que Alemania con un 18% es el país de la UE con el mayor grado de movilidad laboral.

Hay que resaltar que la gente más joven (entre los 20-35 años) está más dispuesta a desplazarse por motivos laborales que por ejemplo, los que han cumplido los 50, debido a las menores ataduras familiares y los deseos de realizar carreras internacionales. Los hombres son más móviles que las mujeres, los jóvenes más que los mayores y quienes tienen estudios universitarios más que los menos cualificados. El tamaño de la empresa también influye. Los empleados de multinacionales como la nuestra son más móviles que quienes trabajan en pequeñas y medianas empresas. Otras diferencias relevantes se refieren a las formas de movilidad. Mientras que los jóvenes y los universitarios tienden a mudarse de ciudad o país por motivos de trabajo, los mayores y menos cualificados prefieren soportar largos trayectos al trabajo antes que mudarse.¹

¹ Datos extraídos de un informe del Departamento de Sociología de la Universidad Autónoma de Madrid.



El análisis de la pirámide de edad y la antigüedad media de los trabajadores también es sumamente importante para los procesos de **desvinculación de la empresa o despidos.**

III. Análisis Laboral

El análisis de la pirámide de edad y la antigüedad media de los trabajadores también es sumamente importante para los procesos de desvinculación de la empresa o despidos. Aunque nunca es deseable despedir a los empleados situaciones como la crisis económica mundial obligan a la reestructuración de plantillas para la supervivencia. Aunque en Airplus Corporación se prima la movilidad, el outplacement y otras herramientas para reestructurar la plantilla resulta sumamente importante conocer los costes asociados a posibles despidos que deban practicarse.

Unas 18.000 personas en nuestra plantilla son mayores de 50 años. Podemos servirnos de políticas de jubilaciones anticipadas o prejubilaciones para poder así evitar despidos. En países como España estas jubilaciones anticipadas son posibles a partir de los 60 años. Las jubilaciones parciales también son una solución, pues el trabajador reduce su jornada laboral y se contrata a un relevista, contrato que en España está bonificado. Mediante la contratación de relevistas podemos atraer el talento. En caso de necesidad podría tratarse de prescindir de este grupo por los costes asociados que aparejan al llevar muchos años en la empresa y el elevado coste que supondría su despido. Sin embargo, es importante tener en cuenta que en el escenario de recesión económica actual los países intentan reducir el número de jubilaciones anticipadas por el gasto que suponen para las arcas de los estados. La mayoría de los países lo intentan a través de la formación continua de los trabajadores y la flexibilidad salarial, y ligando incrementos salariales junto a la productividad. Debemos tener presente que hoy en día resulta



complicado llevar a cabo fórmulas que satisfagan los intereses de los trabajadores, las empresas y los estados en cuanto a desvinculación empresarial se refiere.

Para despedir a cualquier trabajador (no se va a entrar en las causas) Airplus Corporación deberá atenerse a lo estipulado en la normativa de cada país. Hay estados bastante flexibles en este tema y otros mucho más rígidos en las condiciones. Así por ejemplo, en España, ha cambiado el escenario laboral. Se modifican las causas para practicar ERE's y despidos objetivos, se rebajan las indemnizaciones a la finalización de determinados contratos. Dinamarca es el país con el coste por despido más bajo, Reino Unido carece de una tarifa indemnizatoria en función de la antigüedad del trabajador, en Alemania el estado financia el 50% de los programas de recolocación contratados por las empresas para sus ex empleados, etc. En definitiva, los costes asociados a un despido variarán en función del país en que se produzca, las causas, la antigüedad del trabajador, su salario... por lo que resulta verdaderamente complicado planificar acciones de este tipo.

Otra cuestión muy importante para las relaciones laborales de la empresa son los convenios colectivos a los que están sometidas dichas relaciones. De los mismos derivarán diferentes compromisos con los trabajadores. En una empresa como la nuestra, con varias actividades diferenciadas entre sí y ubicadas en distintas partes del mundo serán una variedad de convenios los que regulen nuestro negocio.

Cada uno de ellos establece sus tablas salariales, categorías profesionales, régimen disciplinario, conceptos salariales, modalidades contractuales permitidas, duración de los contratos temporales, requisitos para la movilidad geográfica y/o funcional, etc.



Airplus Corporación deberá ceñirse a los dictados de estas disposiciones, lo que condicionará cualquier decisión que en materia laboral quiera tomar.

Otro tema que debemos plantearnos y que es de suma importancia son los compromisos legales que se derivan de la contratación individual. Debe considerarse como un elemento característico la capacidad normativa de los contratos y analizar estos compromisos pues pueden generar una serie de limitaciones de actuación que es preciso conocer. Cada país dispone de una legislación laboral diversa y de unas determinadas modalidades de contratación. El tipo de contratos que se formalicen nos van a dejar más o menos margen de maniobra a la hora tomar determinadas decisiones. En España, por ejemplo, se están endureciendo las condiciones de los contratos temporales y se está incentivando la contratación bonificada de determinados colectivos o la conversión de contrato temporales a indefinidos. Por ello resulta vital conocer los contratos que vinculan a nuestra plantilla para saber si podemos generar empleo estable beneficiándonos además de condiciones más ventajosas. En Inglaterra, dentro de todas las modalidades contractuales, es muy común distinguir entre los contratos "part time", de menos de 35 horas semanales y los "full time", el equivalente a tiempo completo, cada uno de ellos con sus particularidades; en Alemania el contrato "definido" por una duración de entre 2 y 3 años , aunque deben justificarse por hechos como trabajos estacionales o reemplazo de trabajadores por algún tipo de enfermedad; En Italia, cualquier contrato distinto al indefinido se define como especial. Todas estas particularidades en la legislación laboral de los países en los que se asienta Airplus Corporación nos otorgarán mayor o menor flexibilidad, mayor o menor grado de compromiso, en definitiva, influirán en nuestro margen de maniobra.



IV. Análisis Competencias

Debido a la magnitud de personal perteneciente a Air Plus Corporación, dicho análisis competencial se ha focalizado en una muestra representativa del personal de alta dirección y se ha operativizado por medio de un *MANAGEMENT ASSESMENT* realizado por la consultoría de DELLOITE y mediante el cual se pretende comparar en profundidad las capacidades y potencial del equipo directivo. Del estudio se obtiene los siguientes resultados (**Modelo Odiorne**):

RENDIMIENTO	ALTO		
	TRABAJADORES AL LIMITE 28%	ESTRELLA 35%	
	IMPRODUCTIVOS 10 %	EMPLEADOS PROBLEMA 27%	
	BAJO	ALTO	
	POTENCIAL		

V. Análisis RRHH

El Análisis de éste área queda recogido en el cuadro resumen del **Anexo 2.**



Airplus Corporación

Misión

Ser una empresa de servicios integrales de transporte aéreo, fabricación aeronáutica, servicios aeroportuarios, servicios formativos de pilotos y servicios de viajes con altos niveles de innovación y calidad que satisfagan las expectativas de nuestros clientes y aporten valor a la compañía y a los stakeholders.

Visión

Constituirmos como la corporación de referencia en cuanto a satisfacción, seguridad, innovación y calidad, obteniendo el reconocimiento de nuestros clientes y empleados.

Deseamos hacer de nuestra compañía un gran lugar para trabajar y una apuesta atractiva para los accionistas actuales y futuros, convirtiéndonos en un proveedor global de servicios en el que destaque nuestra integración de procesos.

Objetivos estratégicos

- ✓ Implantar una estrategia integrada e integral de RRHH que permita consolidar nuestra cultura corporativa.
- ✓ Mejorar nuestra imagen corporativa para ser un referente en el sector de la aeronáutica.
- ✓ Ampliar nuestra cuota de mercado apoyados en la diversificación de servicios.





- ✓ Reducir los costes y maximizar la eficiencia, aprovechando las economías de escala y demás sinergias.
- ✓ Crear una nueva identidad corporativa común que favorezca la integración.
- ✓ Establecer un plan eficiente de PRL para todo el grupo.

A su vez y previamente se ha confeccionado el nuevo Organigrama Funcional de Airplus Corporación.

Estrategia de RRHH en Airplus Corporación

Para que los resultados de la empresa puedan verse mejorados por la estrategia de Recursos Humanos será de vital importancia que exista una indiscutible adecuación entre ésta y la estrategia organizativa, el entorno empresarial, las características organizacionales y las capacidades organizativas.

A rasgos generales, AIRPLUS CORPORACION se ha decantado en invertir sus esfuerzos hacia una estrategia de negocio ofensiva o exploradora, basada en la integración de diversas líneas de negocio con el fin de buscar nuevos productos y mercados, al mismo tiempo que se obtienen beneficios derivados de las sinergias surgidas tras la integración (economías de escala y de experiencia).



ESTRATEGIA DE NEGOCIO DE AIRPLUS	ESTRATEGIA DE RR.HH DE AIRPLUS
Estrategia Exploradora:	Estrategia Exploradora:
<ul style="list-style-type: none">▪ Diversas líneas de producto	<ul style="list-style-type: none">▪ Contrataciones fijas y temporales.▪ Retribución debe ser media o superior a la de los



	<p>competidores</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Modelo orgánico de retribución (se valoran más las capacidades)
<ul style="list-style-type: none">▪ Incertidumbre entorno	<ul style="list-style-type: none">▪ Valoración de los comportamientos▪ Trabajo en equipo
<ul style="list-style-type: none">▪ Departamentos clave. I+D+i, Marketing	<ul style="list-style-type: none">▪ Formación Polivalente (Entornos cambiantes)▪ Reclutamiento externo

Conexión entre Estrategia de RRHH y Estrategia de Negocio

A nivel teórico de RR.HH, una estrategia exploradora se caracteriza por:

- ✓ Contrataciones fijas y temporales.
- ✓ Retribución debe ser media o superior a la de los competidores
- ✓ Reclutamiento externo
- ✓ Modelo orgánico de retribución (se valoran más las capacidades)
- ✓ Valoración de los comportamientos
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Formación polivalente

Problemas destacados RRHH

- ✗ Política retributiva injusta
- ✗ Falta de Motivación y Compromiso
- ✗ Inexistencia de políticas sociales y RSC
- ✗ Numerosas reclamaciones por las promociones internas
- ✗ Ineficacia del sistema de evaluación del desempeño (DPO y DPV)
- ✗ Inadecuada comunicación interna



Objetivos estratégicos de RR.HH.:

- ✓ Facilitar de forma eficiente la adaptación de los RRHH ante la nueva situación empresarial (gestión del cambio)
- ✓ Optimizar la planificación, organización y reestructuración cuantitativa y cualitativa de la plantilla existente tras la integración
- ✓ Desarrollar una estrategia retributiva de compensación orientada hacia la búsqueda de la equidad interna y de la competitividad externa.
- ✓ Revitalizar y fortalecer la motivación, el compromiso y la participación de nuestra plantilla
- ✓ Orientar, a través de las diferentes políticas de RRHH disponibles, al asentamiento de los valores corporativos del negocio: integración, innovación, aportación individual, seguridad, calidad y conciencia social.
- ✓ Asentar un clima de cooperación, de escucha activa y de compromiso con el Comité de Empresa que permita el correcto desarrollo de las negociaciones colectivas y reduzca las tensiones sindicales.
- ✓ Diseñar un programa de RSC que permita plasmar una imagen positiva de la contribución que nuestra compañía aporta a los diferentes grupos de interés.

Nuestros Valores



Integración como motor cultural que nos haga avanzar en la misma dirección.

Seguridad como estandarte en la realización del trabajo de nuestros empleados

Innovación en todas nuestras áreas de negocio.

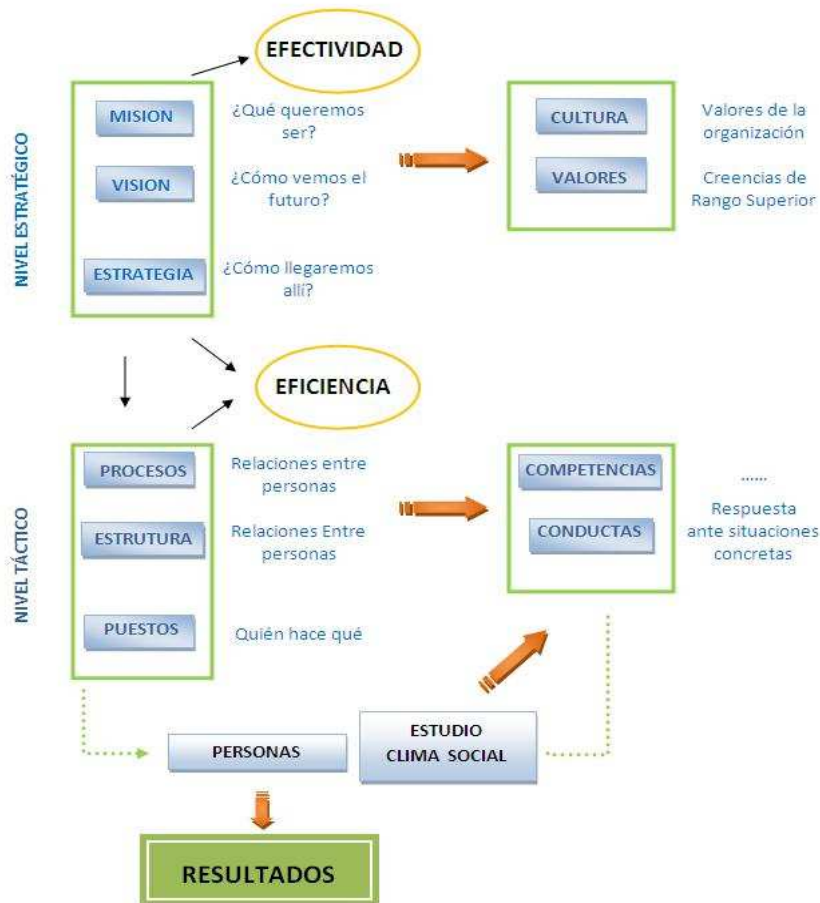
Aportación individual que a través de la proactividad y flexibilidad que hagan de cada la principal fuente de talento.

Conciencia social y las buenas prácticas que hagan que nuestra reputación un referente en la sociedad.

Calidad en todos nuestros servicios para la satisfacción final de los clientes

Nuestra Cultura

Es el **conjunto de** valores, creencias, políticas, prácticas y conductas que son **compartidas** por las personas de una organización y que generan un estilo, una personalidad, unos rasgos de **identidad** que **diferencian** a unas empresas de otras.



Cómo lograr la conexión emocional

Traducir la misión a nivel departamental

Revelar La forma en que Las diferentes áreas y departamentos contribuyen de forma directa o indirecta a realizar La misión de La empresa

- Percibir el valor de su aportación a la organización
- Dar sentido a lo que hacen en conexión con la misión corporativa

Traducir la misión a nivel personal

Dar sentido a lo que hace cada uno en su vida profesional



- Los trabajos existen porque aportan algo, son útiles o ayudan de alguna forma a que se viva mejor

Si quieres ir rápido, ve sólo

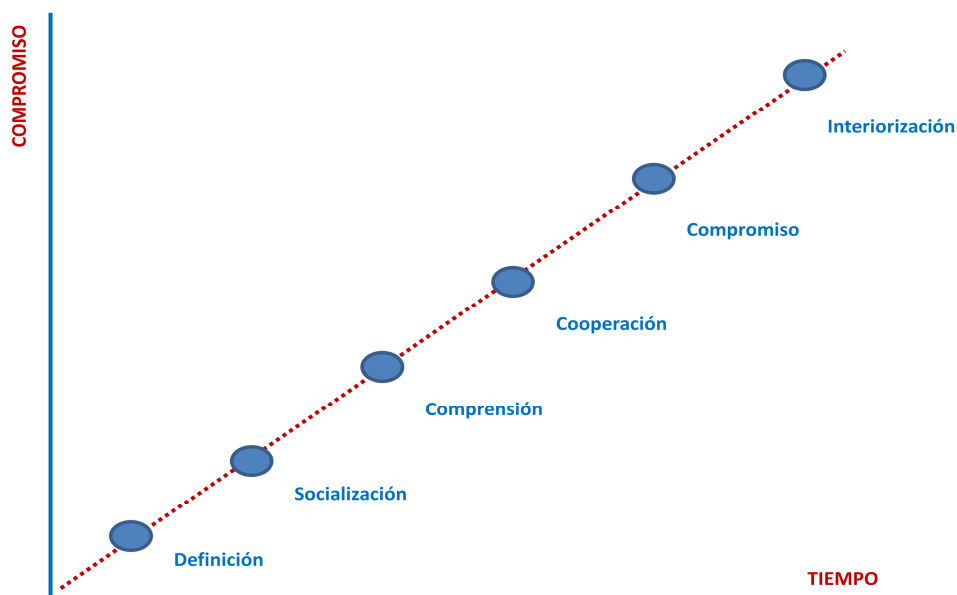
Si quieres ir lejos, ve acompañado

Proverbio africano

El valor económico del compromiso

Las empresas que cuentan con un mayor número de empleados comprometidos consiguen mejores resultados en términos de margen operativo, beneficio neto y otros indicadores financieros.

Fases



Comunicar la cultura

- 🔊 Newsletter específica / Revista interna
- 🔊 Vídeos / Medios de comunicación corporativa
- 🔊 Posters / Carteles
- 🔊 Dípticos
- 🔊 Presentaciones / artículos específicos testimonio
- 🔊 Talleres de profundización

Incluir en la documentación/formación de acogida y soporte
Incluir en Manual Interno del Empleado/ Intranet
Vincular a valores otros programas de actividades de la empresa (visitas,..)



Ventajas

- ☞ Incrementa el compromiso de los miembros de la organización
- ☞ Rompe silos funcionales y mejora la cooperación entre departamentos
- ☞ Mejora la comunicación y favorece el despliegue de la estrategia
- ☞ Promueve la autonomía y la implicación personal
- ☞ Incrementa la motivación
- ☞ Mejora el clima de trabajo

**Crear un entorno que incite a las personas a
"querer hacer" y no a "tener que hacer"**

Estrategia integral e Integrada de RRHH

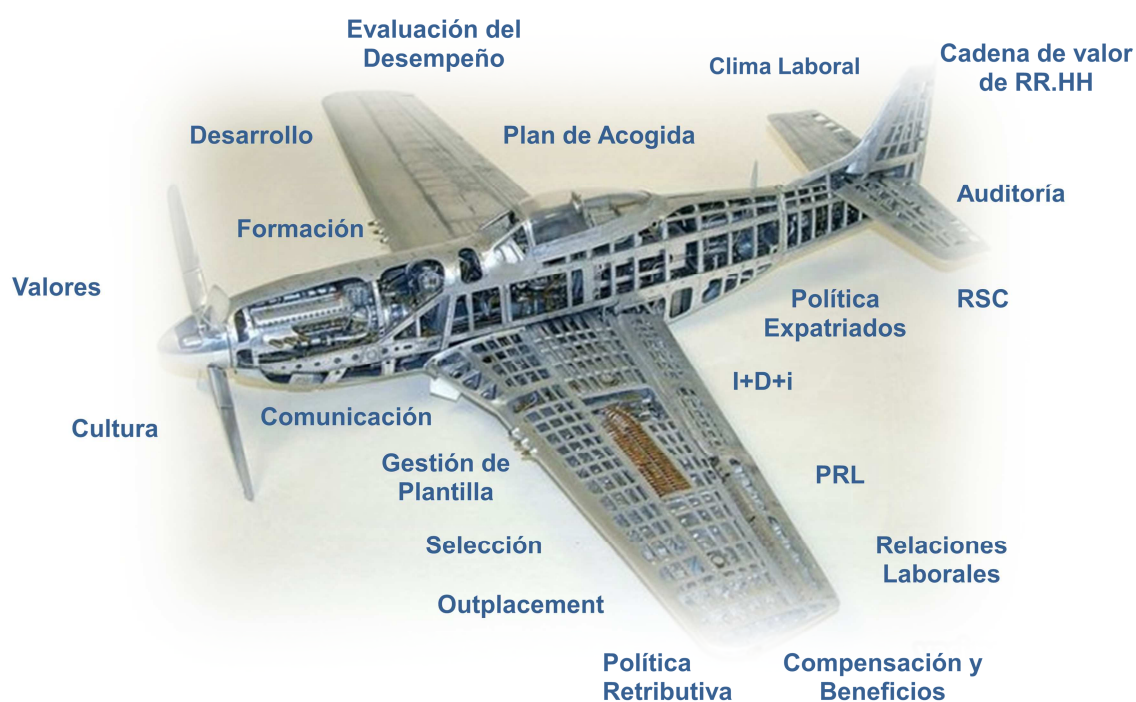
Introducción

AIR PLUS Corporación, apuesta por un modelo integrado e integral de la función de lo RRHH que permita que la gestión de personas se instaure como un motor fundamental de la Corporación a la hora de alcanzar los objetivos de negocio.

Así pues, se ha desarrollado un completo y consistente conjunto de medidas de RRHH que pretenden optimizar la aportación de nuestros empleados, entendidos éstos como el canalizador principal de nuestra cultura corporativa.

Por ello se pretende, que no haya aspecto alguno relacionado con la gestión de personas que quede sin tratar.

Para el debido control y seguimiento de todas las estrategias llevadas a cabo contamos con el apoyo de DELOITTE, quién nos guiará en la realización de la Auditoría Interna.





“Los activos más valiosos de las empresas del siglo XX eran sus equipos de producción. El activo más valioso de las organizaciones del siglo XXI, sean empresariales o no, serán sus trabajadores del conocimiento y su productividad”

Peter Drucker, Management Challenges for the 21^a Century



Sistema de Gestión por Valores - Competencias

Introducción

En el Know-how que cada empresa de la corporación posee, así como en su campo de actuación diferenciada y así mismo integrada, resulta la base y el fundamento del Sistema de gestión de personas que presentamos.

El sistema que integra Valores- Competencias, nace con vocación de mantener y potenciar esas señas de identidad, al objeto de que las personas que integran la corporación sigan ofreciendo, gracias a los amplios conocimientos que poseen de sus mercados, un alto nivel de calidad en productos y servicios.

Este sistema ha incorporado dos ejes sobre los cuales se pueden impulsar y desarrollar políticas de Recursos Humanos, procesos y acciones de desarrollo y progreso de las personas. Estos dos ejes a tener en cuenta en la gestión son los VALORES y las COMPETENCIAS.

La gestión de personas a partir de **Valores** con los que actuar, procesos de valorar, más que valores “ideales”, nuestra relación y compromiso con los clientes, de ilusionarnos para formar parte de un proyecto, para perseguir hacer las cosas cada día mejor, para lograr nuestros objetivos.



Por otro lado las **Competencias**, como conjunto de cualidades, habilidades y desempeños deseables y coherentes con los valores. Las competencias o habilidades propuestas están ligadas a esos valores e identifican maneras (a partir de ejemplos, de indicadores, de posibles desempeños) en las que los valores pueden concretarse en la práctica.

Este conjunto de “desempeños” configura nuestro **Diccionario de Valores- Competencias** que está pensado para ser una guía práctica que oriente (pero no límite) la actuación de las personas y sus posibilidades de acción, de cambio y de mejora. Está pensado para poder articular en la práctica un acompañamiento útil entre nuestros profesionales y generar una cultura y clima de apoyo y mutuo compromiso de las personas.

► **Bases del Sistema de Gestión: Tres niveles de intervención.**

Los elementos que el modelo integra son valores, competencias y comportamientos.

La identificación de estos tres niveles de intervención responde, por tanto a diferentes niveles de comprensión de la cultura corporativa:

- Dirección: Por qué hacemos lo que hacemos (valores).
- Gestión: Cómo hacemos en función de nuestros valores (competencias, capacidades).
- Desempeño: Qué, en concreto hacemos en la práctica (comportamiento).

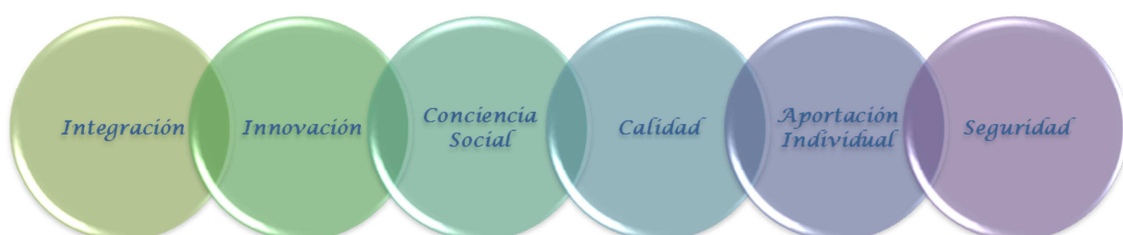
► **¿Por qué trabajar los valores?**

Los valores reflejan la forma en que queremos actuar y dirigen nuestra gestión y desempeño. Y como organización, si vivimos nuestros valores, creamos un entorno de trabajo donde podemos



prosperar y una cultura fuerte que nos ayudará a afrontar los cambios y desafíos.

Qué son, por qué utilizarlas	Qué no son, para qué no utilizarlas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reflejan la cultura y los valores d la corporación y constituyen la base de un buen desempeño. ✓ Se consideran factores de éxito para desplegar la misión y visión corporativas. ✓ Son criterios que nos permiten dirigir nuestras acciones hacia resultados cualitativamente mejores. ✓ Nos servirán para identificar y reconocer los puntos fuertes. ✓ De su análisis podemos identificar necesidades de desarrollo individuales y colectivas. ✓ Permiten crear un vocabulario común que garantice un diálogo transparente y preciso. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ No son un manual de procedimientos. ✗ No son para prescribir o ajustar a la persona a un nivel de desempeño dudosamente real. ✗ No deberían ser producto de una reflexión académica, sino fruto de la práctica real de una organización. ✗ No deberían utilizarse como un elemento de control o justificación de decisiones ya tomadas, sino como punto de partida para la mejora, el aprendizaje y el cambio. ✗ No constituyen un checklist y no es necesario un cumplimiento con ellas en un 100%, sino ¿Qué podríamos desarrollar?





► Implicaciones de un Sistema de Gestión por Valores

Las implicaciones de un Sistema de Gestión orientado al desarrollo, incluirá unos procesos y elementos clave que se irán trasladando a la práctica durante el primer año de implantación. Estos son:

1. Una **gestión anual**, no únicamente en el momento final de la evaluación. (Gestión del desempeño)
2. Implica que las personas conozcan este marco y acuerden y desarrollen **habilidades de liderazgo y gestión** necesarias para sus funciones. Implicará procesos de comunicación, de escucha, de acuerdo, de balance de competencias, de feedback... entre ambos.
3. **Planificación de los resultados**, y del desarrollo y la evolución profesional sobre la base de competencias, teniendo en cuenta tanto las funciones del puesto a realizar como las necesidades de desarrollo específicas de la persona.
4. Realizar un **balance adecuado** en función de lo que acordamos y deseamos conseguir, y una evaluación responsable.
5. Eliminación de perfiles de competencias previamente definidos y genéricos para una función o un puesto. La cuestión es que para la cultura del grupo es pensar en la especificidad de cada profesional y en cómo cada persona, dentro del marco de sus responsabilidades pueda desplegar diferentes habilidades en función de necesidades específicas a cubrir. Los perfiles pueden variar en función de la madurez y la experiencia de un colaborador en un puesto. Requiere también en la práctica una **gestión de personas basada en mutuos compromisos**.



- 6.** Tiene como una de sus finalidades principales el mantener y generar un compromiso con el desarrollo y el aprendizaje de las personas y de la entidad.

Estando el sistema orientado al aprendizaje y la mejora, el balance anual de competencias, se establecerá sobre la base de **cuatro niveles progresivos de desarrollo** de la competencia. Estos estadios de desarrollo nos orientan hacia un mayor dominio de las competencias, que serán estimulados a partir de planes de acción y mejora.

Por Desarrollar	En vías de desarrollo	Desarrolla	Domina
Aún no desarrolla de forma autónoma y por propia iniciativa la habilidad. Puede estar en fase de aprendizaje y/o depender de la guía y el apoyo de otros.	Ha iniciado el desarrollo de la habilidad que empezará a aplicar en un marco conocido o cercano. Puede precisar algo de apoyo o guía para mejorar o incrementar el nivel de desempeño adquirido.	Actualmente aplica y pone en práctica esta habilidad. Puede avanzar por sí mismo y cooperar con otros para mantener activo su propio progreso y desarrollo.	Demuestra un alto dominio de la habilidad que aplicará en un amplio marco de situaciones y contextos. Puede enseñar o guiar a otros para que mejoren y pongan en práctica la habilidad.

► Implantación del Sistema

Todo proceso de cambio requiere crear las condiciones necesarias para la participación, la reflexión colectiva y el diálogo. Esto es necesario si buscamos un verdadero compromiso y no solo un cumplimiento con unos nuevos procedimientos de gestión.



Los primeros pasos que llevamos a cabo para iniciar el cambio es **crear un equipo responsable de la implantación del proyecto**, al que se le hará una presentación, al igual que al Comité de Dirección. Respondiéndonos a preguntas como ¿por qué queremos el nuevo sistema? ¿Qué deseamos conseguir? ¿Qué beneficios podemos obtener? ¿Qué podemos perder en el caso de no afrontarlo?...

► **Planificación del Proceso de Implantación**

✓ **Comunicación y sensibilización de las personas.**

Comunicar las bases del Sistema y el modelo propuesto a partir de reuniones internas dirigidas y pilotadas por el equipo de proyecto.

Abrir un espacio en la intranet para la sensibilización de la plantilla, donde se expongan las bases del proyecto, los beneficios y las implicaciones prácticas que permita la reflexión y el diálogo orientado al compromiso.

✓ **Planificar un ciclo completo de gestión anual.**

El tiempo es importante en la implantación de un nuevo Sistema de Gestión. Pensamos en un proceso anual y ciclo completo de gestión que coincidiría con el comienzo del año hasta completar el cierre del ejercicio. Teniendo en cuenta los tres principales momentos e la gestión:

- El **acuerdo** de criterios de desempeño.
- El **seguimiento** durante el año.
- El **balance** de las competencias a final del ejercicio.

Durante el primer año de la implantación, están previstos procesos de sensibilización y formación.



Una vez puesto en marcha, el Sistema también precisa de un tiempo para su plena consolidación. Es importante tener un sentido de progresivo avance hasta su plena implantación.

✓ **Valorar los primeros resultados, reconocer los avances y orientar la mejora.**

Evaluar los primeros resultados nos referimos a conocer la efectividad de los cambios generados, saber si vamos por el buen camino, si tanto el proceso como los logros conseguidos están de acuerdo con lo que queremos conseguir y deseamos.

Así mismo podemos evaluar el grado de comprensión y compromiso y contrastar y en su caso mejorar la implantación y la puesta en marcha.

- De los talleres de sensibilización, así como de las reuniones internas mantenidas con el grupo, podremos observar y valorar la comprensión del sistema, la mayor o menor conformidad con las cuestiones planteadas, las posibles propuestas.
- La formación nos permite valorar desde el grado de comprensión hasta el cumplimiento de los objetivos pedagógicos.

Podemos hacer un seguimiento y evaluación de la puesta en marcha, con indicadores tanto cuantitativos como cualitativos para evaluar cómo el sistema incide en la forma de gestionar el desempeño.

- A partir del seguimiento de cómo está funcionando y cómo se están realizando los procedimientos implicados: entrevistas, formulario de balance, de seguimiento...
- A partir del seguimiento de los contenidos de los documentos de "salida" (formularios, planes de mejora, balance de



competencias...) y su posterior análisis por parte de Recursos Humanos.



Estrategia de organización y planificación

A. ORGANIZACIÓN

Será el Departamento de Recursos Humanos, junto con el apoyo de DELLOITE, quienes se encarguen de gestionar la plantilla, estudiarán y planificarán las acciones a llevar a cabo desde ahora hasta dentro de tres años, no siendo ésta la fecha de fin del plan si no la primera etapa de arranque.

Se constituye un “Departamento de Recursos Humanos Experto”, formado por el Departamento de AIRPLUS y una persona clave de cada uno de los departamentos de personal, administrativos o de Recursos Humanos del resto de las empresas.

Así se busca una integración de la plantilla desde los comienzos, un sentimiento de pertenencia al mismo grupo, y una fluidez de comunicación que enriquecerá todo el proceso de implantación.

► Fase Previa

Consiste en el análisis de la situación actual y los objetivos propuestos a definir.

Disponemos de información de cada una de ellas en sus Fichas Técnicas, dónde aparece su organización, composición y demás detalles.

Por lo que nuestro objetivo será la **PLENA INTEGRACIÓN** de todas las personas que componen nuestro grupo para obtener el **MÁXIMO RENDIMIENTO**.



► Gestión del Cambio

Lo que se pretende es prevenir el futuro en términos cuantitativos y cualitativos de forma que podamos establecer una plantilla ideal, de forma que partiendo de un análisis del grupo consigamos una descripción de los análisis de puestos (Ver ADPT) encuadrándolos en grupos y categorías profesionales, para poder realizar una integración social (Ver compensación y beneficios y RSC) y económica (Ver Política Retributiva) conjunta, identificando los puntos fuertes y débiles, los recursos necesarios y los costes de toda esta transacción.

Consecuencia de esto será la planificación de los procesos de reclutamiento y selección (Ver Plan de Acogida y Política de Selección), la realización de planes formativos (Ver Plan de Formación) y posibilidades de promociones (Ver Planes de Promoción y Desarrollo).

Todo y cada uno de ellos alineados con la estrategia corporativa de AIRPLUS CORPORACIÓN.

Se realizará una comunicación a todo el personal y los representantes sindicales de la nueva situación (Ver Plan de Comunicación), por lo que comenzarán a darse las primeras respuestas y comportamientos que deberemos de ir analizando por medio de herramientas (Ver Sistemas de Información).

- ➡ **Como primera medida de gestión organizativa genérica implantaremos una figura que gestione los temas más humanos.**



"The Hostess"

Será una **plataforma online** formada por especialistas que gestionarán temas de comunicación interna, movilidad geográfica, culturas, protocolos y cualquier tipo de relación internacional, que sea un nexo de unión entre las más de 5 nacionalidades (española, francesa, alemana, danesa, marroquí y las nuevas incorporaciones y personal de otros países como estadounidenses y suramericanos) que se encuentran en AIRPLUS CORPORACIÓN, con sus consiguientes religiones, culturas, ideologías. Su cometido será:

- ✓ Conocer y asumir cada una de estas nacionalidades, culturas, religiones y generaciones existentes.
- ✓ Detectar grupos formados o grupos afines que se puedan formar.
- ✓ Identificar a los componentes, el entorno, los puestos de trabajo y cualquier información útil aportada por los integrantes, compañeros, mandos o de quién The Doctor considere necesario.
- ✓ Tomar medidas y soluciones con las conclusiones pertinentes.
- ✓ Constantes campañas de integración y sensibilización.
- ✓ Revisión y control de las medidas adoptadas. Mediciones de clima, encuestas, indicadores de productividad, de absentismo...
- ✓ Dar respuesta y soluciones a las consultas o problemáticas de los trabajadores y/o clientes.
- ✓ Gestionar el Plan de Repatriados y Expatriados.

En definitiva, con todo este conjunto de medidas de RRHH anteriormente citadas y, que a largo del presente proyecto se profundizan, pretendemos que todo este cambio empresarial que afecta a un elevado y diversos número de empleados, se haga efectivo de la forma más fluida y menos perjudicial posible.

B. PLANIFICACIÓN

En una situación económica y empresarial de permanente cambio y con necesidades de ajustar los recursos humanos al reto continuo de lograr organizaciones competitivas, es ineludible acudir a los procesos de planificación y reestructuración de plantillas.

Para abordar estas situaciones es fundamental elegir los mecanismos e instrumentos adecuados que permitan gestionar correctamente y con acierto un plan de reestructuración laboral. De este modo, se puede prevenir y minimizar el conflicto laboral que implica un proceso



de este tipo. Pero ¿cómo diseñar un plan de reestructuración?, ¿qué informes técnicos son necesarios?, ¿es el expediente de regulación de empleo la mejor alternativa?, ¿qué otras alternativas cabe plantearse?, ¿qué otras alternativas cabe plantearse?, y ¿cuál es el papel de la comunicación interna y externa en este tipo de procesos?

Debido a la complejidad de responder estas y otras cuestiones, se pretende gestionar estos procesos en colaboración con la consultaría Mercer que pone a su disposición su servicio integral de asesoramiento en reestructuración de plantillas que afronta los diferentes aspectos implicados en este tipo de operaciones como servicio integral, o brindando apoyo en alguna de las áreas en función de sus necesidades. Las áreas de actuación son:

➔ **Legal**

- ✓ Asesoramiento en el planteamiento y estrategia a seguir en cada caso.
- ✓ Preparación de la documentación precisa del tipo de reestructuración a seguir.
- ✓ Negociación directa con la representación legal de los trabajadores y gestiones con los organismos competentes.
- ✓ Análisis de las implicaciones fiscales de las medidas que se planteen y adopten.

➔ **Previsión Social**

- ✓ Diseño de las medidas que optimicen los costes.
- ✓ Cuantificación de las alternativas planteadas, simulaciones y comparativas.
- ✓ Estudio y análisis de las posibles ayudas o subvenciones públicas.



- ✓ Asesoramiento en la implantación de las medidas.
- ✓ Apoyo técnico actuarial continuado.
- ✓ Valoraciones económica-financieras que soporten las razones económicas, técnicas u organizativas que justifiquen el proceso de reestructuración.
- ✓ Comunicación individual a los empleados afectados en el proceso y seguimiento continuo a lo largo del proceso en la tramitación de las prestaciones públicas.
- ✓ Apoyo técnico en la negociación con la Representación Social.

➤ **Salud y Beneficios**

- ✓ Elaboración de un pliego de condiciones técnicas.
- ✓ Solicitud de cotización.
- ✓ Recepción y revisión de las cotizaciones.
- ✓ Negociación y diseño de la mejor oferta de mercado.
- ✓ Seguimiento del pago de las prestaciones comprometidas.

➤ **Capital Humano**

- ✓ Análisis de la organización actual y definición de la futura.
- ✓ Identificación del talento necesario para el futuro y de los empleados de bajo rendimiento.
- ✓ Revisión de las políticas y sistemas de RRHH (retribución, dirección por objetivos, gestión del desempeño...) para fomentar la productividad y reducir ineficiencias.
- ✓ Diseño e implantación de una adecuada estrategia de comunicación del cambio.

➤ **Aspectos financieros**

- ✓ Asegurar las mejores condiciones financieras posibles en las cotizaciones de las aseguradoras.



- ✓ Revisión del tipo de interés ofertado por las aseguradoras.
- ✓ Comparación con las condiciones de los mercados financieros.
- ✓ Revisión de los activos financieros utilizados por la compañía aseguradora.

Descripción y análisis de puestos de trabajo (ADPT)

1. Introducción

Es el procedimiento que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo:

- ✓ Sus cometidos y actividades.
- ✓ Sus responsabilidades.
- ✓ Los conocimientos, experiencia, habilidades y formación necesarios para desempeñarlo correctamente.

Es un proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables y en el que se detallan los cometidos y los requisitos exigidos para desarrollar esas unidades.

2. Objetivos

1. Obtener un **conocimiento completo y amplio** de la estructura, de las funciones, responsabilidades, características y condiciones de nuestros puestos de trabajo.
2. Convertirse en una herramienta muy útil para los **procesos de selección**.
3. Ayudarnos a conocer las **necesidades formativas** de cada puesto.
4. Aplicarla como elemento base para la **evaluación de los riesgos laborales** de cada puesto.



5. Servir de soporte para el diseño de los **planes de carrera y sucesión** y para los sistemas de **evaluación del desempeño**.

Otros beneficios:

- ✓ Eliminaremos duplicidades de funciones y podremos distribuir funciones para evitar la sobrecarga de trabajo.
- ✓ Nos permite determinar las responsabilidades de cada puesto.
- ✓ Mejoraremos la estructura organizacional y los sistemas de comunicación.



3. Indicaciones Generales

Es un trabajo en equipo en el que colaboramos todos:





4. Método Operativo.

4.1. Método de recogida de información:

- ➔ Un archivo en formato Excel por medio del cual responderemos a todas las preguntas formuladas al inicio.
- ➔ Contiene:
 - ☛ Una **guía con unas indicaciones generales** a tener en cuenta antes de completar el formulario.
 - ☛ **Instrucciones** sobre cómo rellenar correctamente el formulario.
 - ☛ Un **formulario** que deberá ser remitido a RR.HH. cuando haya sido debidamente cumplimentado.

4.2. Cronograma:

TAREA	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
Presentación Proyecto							
Análisis del puesto y recogida de información (apoyo RRHH)							
Puesta en común de la información recogida con el jefe inmediato							
Envío Formulario a RRHH.							
Revisión global del proceso							



Estrategia de selección

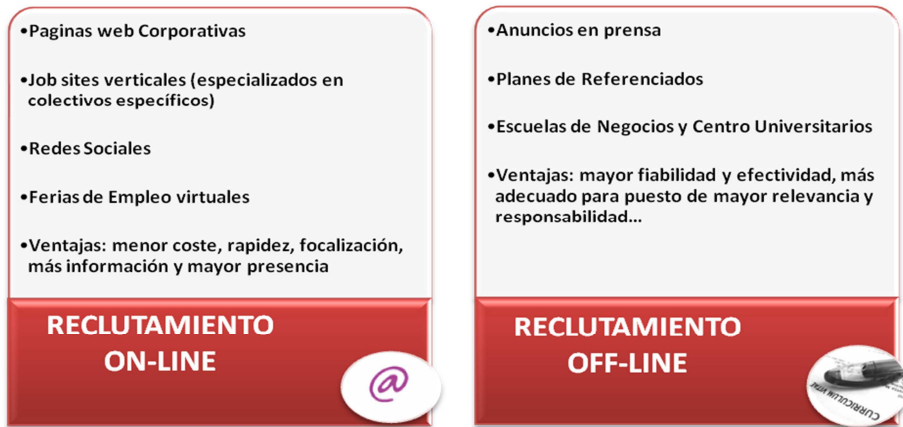
Introducción

La selección de personal intenta conjugar las expectativas de una persona con las de la empresa, armonizar criterios, características, planes de futuro, trata de elegir a aquel candidato cuyo perfil se adecue mejor a los requisitos actuales y futuros de un puesto de trabajo.

Nuestra política de selección está asentada en la **gestión por valores-competencias**, para garantizar así que el **ajuste cultural** de las personas en la organización uno de los pilares fundamentales que son nuestros valores corporativos. Por este motivo, además de prestar atención a las características, capacidades y experiencias del candidato en relación con el desempeño del puesto, tenemos que esforzarnos en que, además del mejor, ha de ser el más adecuado a la cultura, objetivos y estrategia de la empresa.



En cuenta a las fuentes de reclutamiento utilizadas, Airplus Corporación, en coherencia con sus valores corporativos, pretende apoyarse fundamentalmente en aquellas fuentes de reclutamiento más actuales y novedosas.



Plan de acogida

Introducción

Airplus conoce la importancia que tiene fidelizar y retener a los buenos empleados para evitar fugas de talento, por ello somos conscientes de la importancia que tiene causar una primera buena impresión en nuestros empleados para convertirnos desde el primer momento en un lugar atractivo para trabajar. El primer paso para lograrlo consiste en desarrollar un Plan de Acogida.

No todas las empresas se toman en serio la importancia de recibir a los recién llegados. En algunas compañías el nuevo empleado se ve obligado a ir averiguando cuáles son sus funciones, sus horarios y su lugar de trabajo preguntando a los compañeros o a base de meter la pata. Airplus no quiere que el primer día de los empleados en la empresa sea un mar de dudas y preguntas sin resolver, por ello nos tomamos muy en serio la planificación de la recepción de los nuevos empleados. Con el Plan de Acogida queremos que las nuevas incorporaciones superen varios obstáculos cuando entran en la corporación, por un lado la familiarización con la empresa, es decir, a su historia, valores, objetivos, posición en el mercado, y, por otra, la adaptación a su puesto de trabajo. Para ello se presenta para toda la corporación el Plan de Acogida de Airplus.



Objetivos

Desde el Departamento de Recursos Humanos pretendemos ofrecer una guía para que la integración de las personas en su nuevo puesto de trabajo se realice de la mejor manera y se sientan parte del equipo lo antes posible.

Contenidos

- Pasos a seguir
- Pautas para el superior.
- Seguimiento por parte de Recursos Humanos.



Estrategia Laboral

PROTOCOLO DE ACTUACIÓN CONTRA EL ACOSO LABORAL

Declaración De Principios

En Airplus Corporación estamos en contra de todas aquellas prácticas que menoscaban la dignidad del trabajador. Desde la dirección luchamos para que en ninguno de nuestros centros de trabajo se sucedan episodios de acoso psicológico o físico, aunque en ocasiones es muy difícil controlar todas las variables que conducen al acoso laboral.

El derecho a la integridad moral y física y a la no discriminación están garantizados en la Normativa de la Unión Europea, y en virtud de esos derechos Airplus Corporación asume que las actitudes de acoso, aislamiento y cualesquiera otras actitudes que vayan en contra de la dignidad de los trabajadores no son permitidas ni toleradas en el seno de la empresa.

Por tanto, queda expresamente prohibida cualquier acción o conducta de esta naturaleza, siendo considerada como una falta laboral muy grave.

Objeto

El objeto del presente protocolo es el de establecer un procedimiento de actuación común para toda la corporación a seguir cuando se den



conductas que puedan suponer acoso laboral, ya se produzca entre compañeros, entre responsables y subordinados, etc.

Medidas Preventivas

En aras de evitar los casos de acoso, creemos fundamental la puesta en marcha de medidas preventivas que impidan su aparición:

► **Divulgación del Protocolo**

El Departamento de Comunicación será el encargado de difundir entre los trabajadores de Airplus Corporación dicho protocolo a través de todas las herramientas disponibles: intranet, revista corporativa, correo electrónico, web-conferences informativas, reuniones presenciales y todas aquellas que se estimen convenientes.

► **Responsabilidad**

Todos los trabajadores de Airplus Corporación tienen el derecho a un entorno laboral en el que se respete la dignidad de las personas y la obligación de contribuir para que así sea. El personal directivo tendrá encomendada especialmente la labor de evitar que se produzcan situaciones de acoso bajo su ámbito de organización, al igual que el resto de trabajadores.

► **Formación**

Se pondrán en marcha planes de formación específicos destinados a la prevención del acoso y a su detección, incorporando a los mismos tanto a los trabajadores como al personal directivo. Los planes de formación tendrán como objeto concienciar y ofrecer herramientas a los trabajadores para crear un entorno laboral saludable exento de prácticas abusivas.

Procedimiento De Actuación

Las secuelas físicas y/o psicológicas de quién sufre acoso laboral hacen que el procedimiento deba ser ágil y rápido, garantizando el derecho a la intimidad y a la confidencialidad de la persona o personas afectadas. Asimismo, se protegerá la seguridad y salud de la víctima.

Para ello se crea la figura de los “psicólogos asistenciales”, que, a través del teléfono del empleado puesto en marcha con el Plan de Comunicación, canalizarán las quejas y denuncias que se produzcan



por acoso, actuando junto con el trabajador prestándoles apoyo psicológico.

Este equipo de profesionales trabajará de la mano con nuestro Departamento Jurídico y con los técnicos de prevención de riesgos laborales (el mobbing y el bossing se encuadran dentro de los riesgos psicosociales) para evitar estas situaciones y/o paliar sus consecuencias.

Se van a establecer protocolos de actuación que variarán en función del tipo de abuso que se sufra: ataques a la víctima con cambios de su puesto de trabajo, aislamiento social, ataques a la vida privada de la víctima, violencia física y agresiones verbales y rumores infundados, etc. Cuando algún empleado requiera de los psicólogos por algún tipo de abuso se actuará de inmediato. Se tomarán medidas en función de las particularidades de cada situación, siendo las generales:

- Investigación del entorno laboral de la víctima (compañeros, superiores) y los hechos denunciados a través de testimonios, pruebas, grabaciones, auditorias, etc.
- Cambio de unidad/departamento o puesto de trabajo
- Imposición de sanciones al acosador/es
- Despido del acosador/es
- Tratamiento psicológico para el empleado
- Cualesquiera otras que ayuden a eliminar la situación de acoso

Nuestro departamento jurídico va a formarse sobre la materia para conocer cuáles son las vías jurídicas aplicables a estos casos y las consecuencias de un posible litigio por esta cuestión. Sabemos que el mobbing no está regulado expresamente en nuestro ordenamiento jurídico, por lo que la protección frente a estas conductas de hostigamiento en el trabajo se lleva a cabo aplicando las normas genéricas del Estatuto de los Trabajadores, que garantizan la integridad física, la intimidad, la dignidad personal y las normas de prevención de riesgos laborales, que obligan al empresario a adoptar las medidas necesarias para proteger a sus trabajadores, tanto frente a daños físicos como frente a lesiones y trastornos psíquicos.

Además, las alteraciones físicas y psíquicas producidas por un comportamiento abusivo tienen la consideración de accidente de trabajo, con los costes que ello supone.



Es muy importante que conozcamos cuáles son las posibilidades que tiene un trabajador que sufra este tipo de acoso, pues bien puede comunicarlo a la empresa a través del teléfono del empleado o tomar otro tipo de medidas en defensa de sus derechos:

➤ **Ante la jurisdicción social:** El trabajador puede denunciar los hechos ante la Inspección de Trabajo, que puede adoptar las siguientes medidas:

- ✓ Requerir al empresario, dándole un plazo, para que adopte las medidas necesarias a fin de evitar o resolver la situación de acoso moral.
- ✓ Iniciar el procedimiento administrativo sancionador frente al empresario como autor de una infracción muy grave. Esta infracción se sanciona con multa de 6.251 a 187.515 euros.

Además, debemos tener en cuenta que el empresario puede ser sancionado si, una vez detectada o identificada la situación de acoso en la empresa, no realiza una evaluación del riesgo con la asistencia de expertos en psicosociología, o si una vez valorado el riesgo no adopta medidas para paliar esa situación.

El trabajador también puede rescindir su contrato de trabajo. Además, la declaración de las lesiones psíquicas como accidente laboral puede llevar aparejado un recargo de las prestaciones de la Seguridad Social con cargo exclusivo al empresario infractor, si media una relación causa efecto entre la conducta infractora y dicha lesión.

➤ **Ante la jurisdicción penal:** puede interponer la correspondiente denuncia por coacciones o amenazas.

➤ **Ante la jurisdicción civil:** puede ejercitar acciones de responsabilidad civil contractual frente al empresario que ha ejercido un acoso moral o ha adoptado una postura pasiva frente al mismo.

Desde los Departamentos Jurídicos de cada división se establecerán protocolos de actuación en función de las medidas legales que se puedan adoptar, ya que la regulación del acoso o mobbing varía entre los ordenamientos jurídicos de los países en los que nos encontramos.



Confidencialidad De La Investigación

Mientras dure el proceso se mantendrá en todo momento una estricta confidencialidad y todas las investigaciones internas que se realicen se llevarán a cabo con el debido tacto y respeto, tanto hacia la persona que denuncie el acoso como hacia el presunto acosador, el cual tendrá el beneficio de la presunción de inocencia.

Informes De Conclusiones

Una vez finalizada una investigación, el equipo de psicólogos asesores, así como los técnicos de prevención de riesgos y el departamento jurídico (si se ha requerido de su actuación), elaborarán un informe en el que se indicará las conclusiones alcanzadas y las circunstancias que agravan o atenúan el acto de acoso, para tomar las medidas oportunas.

Legislación:

Normativa Internacional: Declaración de la Organización Internacional del Trabajo sobre principios y derechos fundamentales en el trabajo.

Normativa Estatal: Constitución Española de 27 de Diciembre de 1978. Ley 31/1995, de Prevención de Riesgos Laborales. Ley Orgánica 10/1995, del Código Penal. Ley 4/2005, para la Igualdad de Hombres y Mujeres. Real Decreto Legislativo 1/1995, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. Real Decreto 39/1997, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención.



Estrategia Retributiva

Introducción

Los modelos de retribución clásicos, basados en una retribución dineraria fija y, ocasionalmente, en un escaso paquete de beneficios sociales homogéneos para toda la organización, se han demostrado insuficientes para gestionar a los mejores profesionales de la empresa. Estos modelos son generalistas e impersonales, viciados



por una visión muy fragmentada de la retribución, desvinculados de la productividad y muy poco participativos por parte de los profesionales.

Por estos motivos, la mayoría de las organizaciones líderes en la gestión de personas han abandonados los modelos de retribución clásicos por un concepto mucho más amplio y poderoso: la compensación total. Definimos la compensación total como todo aquello que un empleado, o candidato a serlo, percibe como contraprestación a su decisión de trabajar en una organización. Es como una caja de herramientas donde disponemos de diferentes alternativas retributivas en función del objetivo que persiga la organización y las funciones que esté realizando el profesional.

Así pues , la política retributiva se debe planificar y diseñar en función de diversas variables y conceptos de retribución, teniendo en cuenta que cada paquete retributivo o plan de compensación global se dirige, de manera adaptada, individualizada y personalizada, a un perfil profesional y humano con características y necesidades diferentes que demanda una solución retributiva con identidad propia, es decir se trata de *diseñar un **paquete retributivo a medida de las necesidades de cada profesional*** y con y siempre teniendo en cuenta que esta debe estar en todo momento **alineada con la estrategia empresarial**.

iUna buena política retributiva no es pagar más, sino pagar mejor!





Ventajas



Los empleados conocen mejor y aprecian más el valor del conjunto de su retribución

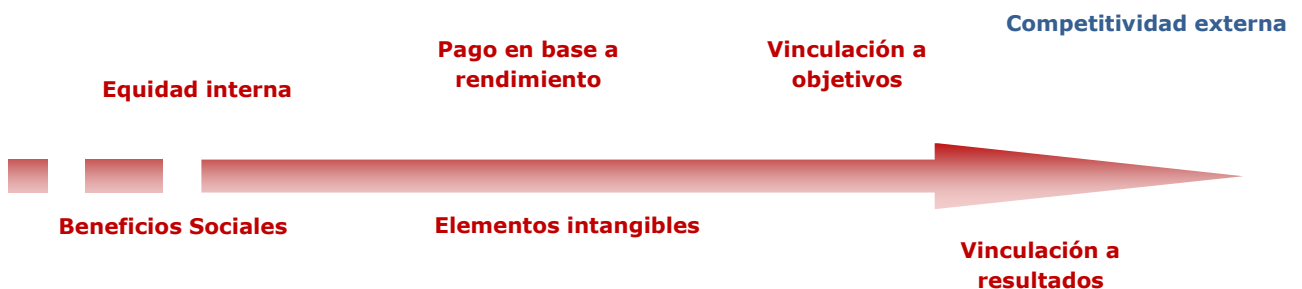
El empleado podrá optimizar su fiscalidad

Soporte ideal para el cambio cultural en el que se desee potenciar la responsabilidad individual y la involucración de las personas

Herramienta de atracción y retención del talento

En fusiones y adquisiciones, es el mejor instrumento para armonizar planteamientos de remuneración diferentes sin elevar los costes totales

Con ello, se va a **implantar un modelo de compensación total flexible** basado en los siguientes principios:



Con ello, se va a **implantar un modelo de compensación total flexible** basado en los siguientes principios:

- Modelo retributivo por el que, además de una retribución dineraria, pone a disposición de los empleados un amplio abanico de **beneficios sociales** y una serie de **elementos intangibles**, como la conciliación, el bienestar, el desarrollo, el reconocimiento y la cultura de la empresa
- **Pago en base al rendimiento**, premiando y diferenciando en función de la contribución individual y en grupo. Se establecerá un sistema de Evaluación del Desempeño, una herramienta para evaluar el desarrollo del profesional



durante el año y ajustar el paquete retributivo a las necesidades específicas del personal.

- **Equidad interna**, teniendo en cuenta las responsabilidades de cada puesto de trabajo y la adecuación de cada persona al mismo (conocimientos, habilidades y experiencia).
- **Competitividad externa**, para asegurar que la compensación es competitiva dentro del sector de gran consumo...
- **Vinculación a objetivos y resultados** de la organización, consiguiendo una estructura de costes estables y sostenibles en el tiempo. No obstante y dada la situación económica que sufre la empresa, puede ser aconsejable desequilibrar la balanza, en aras de la consecución de un determinado objetivo a corto plazo, como salir de la crisis financiera.

Equidad no es pagar a todo el mundo por igual, es pagar de forma diferente situaciones diferentes.

En definitiva, con la aplicación de este modelo de compensación total, se pretende por un lado, que la política retributiva **aporte valor estratégico**, y por otro lado, que mejore la fidelización e identificación de los empleados con la empresa. Se pretenderá con los pasos que se describen a continuación, implementar una política que motive a la plantilla, y abandonar el sistema de remuneración clásico que se sigue en la empresa, basado mayoritariamente en acuerdos de convenio sectorial y que no son aptos para los fines que se desea conseguir.



El modelo de compensación total retributivo anteriormente mencionado, se concreta en tres elementos complementarios entre sí:

I. Retribución fija: “Air Plus Corporación” ofrecerá un salario fijo anual junto a un amplio paquete de beneficios sociales de los cuales unos son corporativos de carácter no modificable (seguros de vida, plan pensiones...) y otros flexibles.

- **Salario base:** salario fijo anual que se revisa anualmente en función de los datos de referencia de mercado y del rendimiento.

- **Beneficios sociales:** el objetivo es, por un lado, proporcionar una cobertura básica por parte de la compañía y responder individualmente a las necesidades personales y familiares. La oferta de beneficios será revisada periódicamente y adaptada a las tendencias del mercado y a la normativa vigente. Existen dos tipos de beneficios sociales:

- **Corporativos,** no sustituibles por otro beneficio social o por retribución en metálico, cuyo coste anual es asumido total o parcialmente por la empresa. *Ejemplos:* Seguro de vida, Plan de Pensiones, Seguro Médico, vehículo de empresa y Fondo Solidario.

- **Flexibles,** de carácter voluntario, cuyo coste será asumido mediante la sustitución de una parte de la retribución dineraria por los productos incluidos en el paquete. *Ejemplos:* ticket restaurante, alquiler de la vivienda, ordenadores, guardería, compra de días de vacaciones y formación externa.



II. Retribución variable: incluye todos aquellos incentivos de retribución variable (a corto y largo plazo) condicionados al rendimiento del colaborador y al de la compañía en su conjunto.

- Puesto que se pretende implementar grupos de mejora de la calidad, se ha decidido establecer un variable retributivo que dependa de los resultados obtenidos por el equipo, en pro de fomentar el trabajo en común en vez del individual.
- Por otro lado, y para lograr la consolidación de la seguridad como valor estratégico de la compañía, se ha optado por introducir un multiplicador positivo en función del periodo de tiempo sin que se den accidentes laborales. De esta manera, los incentivos de los empleados en potenciar un entorno empresarial seguro aumentarán.
- Stock options, consiste en posibilitar la incorporación como accionista pero con unas condiciones especiales a los directores, gerentes o empleados con el objetivo fundamental de que el beneficiario permanezca en la compañía un largo plazo y a su vez agregue valor a la empresa.

III. Elementos intangibles: el modelo se complementa con una serie de elementos inmateriales exclusivos que se gestionan en cinco bloques:

- Vida, que apoya la conciliación de la vida profesional y personal a través de la flexibilidad horaria, el apoyo a



la persona y la familia, formación para saber gestionar el tiempo, evitar el estrés...

- Salud, que comprende el conjunto de actividades diseñadas para fomentar hábitos saludables entre sus empleados como asistencia médica en las oficinas, fisioterapia, desayunos saludables en la empresa, formación nutricional...
- Talento, programa que recoge un conjunto de herramientas destinadas al desarrollo profesional de los empleados tales como acciones formativas.
- Reconocimiento, que premia las contribuciones extraordinarias y el alineamiento de los empleados con los valores de la compañía.
- Cultura, que impulsa un entorno abierto, comunicativo, transparente y de trabajo en equipo

Con este último bloque de medidas intangibles se pretende lograr que aumente el grado de integración e identificación de los trabajadores con la empresa. Que acorde con la política de calidad de la organización, se traslade a los valores personales de los empleados en su vida diaria.



PLAN DE COMUNICACIÓN

Introducción

La comunicación interna, como pieza fundamental del engranaje de los Recursos Humanos es entendida por AIRPLUS como un elemento más de la gestión empresarial que contribuye a fomentar la integración, motivación y desarrollo personal de nuestros



trabajadores; y por otro, a generar conocimiento y credibilidad entre la opinión pública.

Por ello y bajo esta premisa se crea para el grupo AIRPLUS CORPORACIÓN el **Plan Airplus Comunica 2013-2015**.

Para aumentar la eficacia de nuestro equipo humano, minimizar la incertidumbre y los rumores que puede provocar el proceso de integración de todas las empresas que componen el grupo se crea este plan con el fin de transmitir mensajes corporativos que informen al personal de todo lo que está ocurriendo en la organización, antes, durante y después de la integración. Se pretende que todos y cada uno de nuestros empleados conozcan nuestra filosofía, valores, estrategia, objetivos y que no haya fisuras entre las distintas partes del organigrama empresarial.

Debido al proceso en el que nos encontramos inmersos, son varias las culturas y filosofías empresariales que se unen. Nuestro propósito es implantar para todo el grupo una serie de estrategias y herramientas de comunicación homogéneas que faciliten los intercambios de información entre los profesionales de las diferentes unidades, sus direcciones y la gerencia.

Objetivos

- ✓ Definir una estrategia de comunicación aplicable a toda la corporación, estableciendo las directrices generales a seguir.
- ✓ Elaborar un plan de medios de comunicación comunes a toda la organización.
- ✓ Gestionar eficazmente dichos medios para conseguir transmitir mensajes a todos los niveles.
- ✓ Crear herramientas que permitan el flujo de información vertical (ascendente y descendente) y horizontalmente.
- ✓ Contribuir a construir la nueva identidad corporativa.



- ✓ Crear un Gabinete de Comunicación provisional para informar a los trabajadores del proceso de integración.
- ✓ Crear un Departamento de Comunicación formado por profesionales que gestione los intercambios y flujos de información para todo el grupo.

Destinatarios

Airplus es consciente de las diferencias existentes entre todas las personas que trabajan en esta organización. Las expectativas, grados de compromiso, etc. son variables y para operativizar las acciones que vamos a llevar a cabo identificamos los destinatarios de la acción que son, básicamente: **Dirección y Mandos Intermedios**

Comité de Comunicación Interna

Para que del proceso de reestructuración empresarial no derive entre los trabajadores en una situación de incertidumbre y desconcierto se crea el presente Comité que será el encargado de gestionar el sistema temporal que difunda los mensajes a todo el entramado empresarial para evitar falsos rumores e inseguridad entre el personal. Estará apoyado por el nuevo Departamento de RR.HH de la corporación y formado por los responsables de comunicación que se nombrarán en cada una de las empresas del grupo (se explica en el siguiente punto), por los Directores de cada empresa y por los representantes sindicales. Ellos serán los responsables de la comunicación directa con los Comités Regionales que se creen en cada país. Así en la *1ª Asamblea General de Airplus Corporación* este colectivo (Comité+Comités Regionales) se reunirá para establecer las líneas a seguir en el proceso de información corporativa al personal. El peso del plan recae fundamentalmente en los mandos medios y superiores de la empresa que estarán representados por los Comités



Regionales. Las herramientas utilizadas para comunicar la integración del grupo son las siguientes:

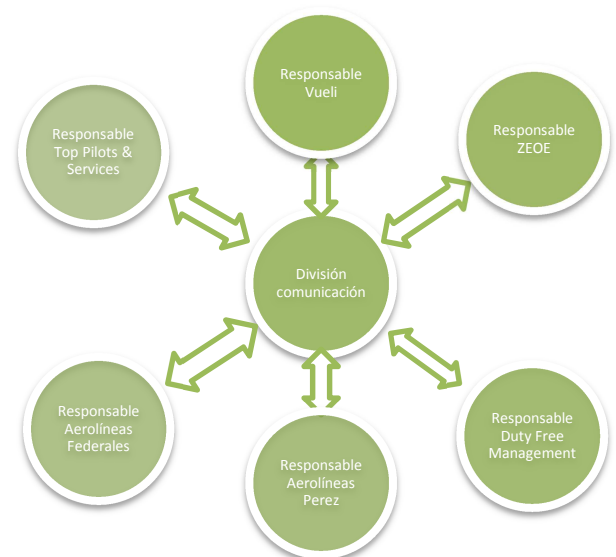
- Creación de la intranet corporativa donde se explica el proceso de integración.
- Correos electrónicos corporativos
- Carta ordinaria con información corporativa.
- La más importante, las personas. No debemos olvidar que el Comité de Comunicación es responsable directo de que los Comités regionales formen a sus mandos adecuadamente para que sean capaces en todo momento de dar una información certera a sus colaboradores.



Creación de un Departamento de Comunicación

Se creará una División de Comunicación dentro del Departamento de RR.HH centralizada para todo el grupo. Estará formada por profesionales del campo y colaborará con los responsables de comunicación que se nombren en cada empresa del grupo, formando una red global de intercambio de información.

Actuarán como catalizadores desplegando a todas las áreas del grupo las políticas, dando y recibiendo feedback sobre el proceso de implantación, corrigiendo desviaciones, etc.





Serán los responsables de dar a conocer el Plan y las herramientas existentes a los responsables de cada empresa para que a su vez lo hagan con la dirección intermedia y ésta con la dirección operativa, así hasta llegar a la base de la organización en un sistema escalonada.

Identificación de Necesidades de Comunicación

El primer paso de esta División ha sido realizar una pequeña encuesta a todos los trabajadores de Airplus Corporación para conocer cómo perciben la comunicación en sus empresas previamente a la fusión con el ánimo de mejorarla o corregirla. Se trata de un punto de partida que nos permite conocer las percepciones de nuestros trabajadores acerca del proceso de comunicación formal. A partir de ahí se realiza la planificación del Plan de Comunicación 2013-2015.

Plan de comunicación interna	SI	NO
¿Se valoran anualmente tus actitudes y tus necesidades de comunicación?		
¿Hay establecidos mecanismos de comunicación entre tus compañeros y con los superiores?		
¿Crees que existe un plan de comunicación escrito y dirigido a alcanzar objetivos?		
¿Existen responsables formales que se encargan de comunicar?		
¿Conoces los canales que dispones para mandar mensajes?		
¿Conoces cuales son las políticas generales de tu empresa?		
¿Crees que son necesarias más herramientas de comunicación o las que existen son suficientes?		

Planificación

Para poner en marcha el plan, la División de Comunicación junto con el Departamento de RR.HH, tras conocer las opiniones de los trabajadores acerca de su percepción de la comunicación en sus



empresas previamente a la integración, se ha respondido a las siguientes cuestiones para diseñar las herramientas adecuadas para transmitir la información:

- ¿De qué se va a informar?
- ¿Con qué presupuesto contamos?
- ¿A quién va dirigida la información?
- ¿En qué momento se va a informar?
- ¿Son coherentes los mensajes con las acciones diarias?
- ¿Cómo se van a evaluar los resultados del plan?

Acciones a aplicar / Calendario de ejecución

Este Plan pretende optimizar el uso de los nuevos canales de comunicación interna así como orientar las líneas estratégicas y actuaciones con la consiguiente eliminación de barreras, de forma que la comunicación se convierta en pilar básico del funcionamiento de nuestra organización.

Herramientas de Comunicación

Sin restar protagonismo a lo que en el tiempo supuso y puede suponer en la actualidad el tablón de anuncios, las circulares, las jornadas de puertas abiertas, etc. la División de Comunicación ha considerado oportuno hacer especial hincapié en una serie de herramientas que bien utilizadas van a otorgar a Airplus Corporación una gran ventaja competitiva y que se van a incluir en la estrategia de comunicación.



Evaluación

Igualmente de importante es poner en marcha el presente Plan así como medir si está funcionando correctamente o por el contrario se producen desviaciones. Para ello se elaboran una serie de indicadores que van a pasar a formar parte del cuadro de mando integral de Recursos Humanos y que van a medir la eficacia de la comunicación en Airplus Corporación una vez implantado el Plan.

Revisión

El presente Plan tiene una vigencia de 3 años, durante los cuales se podrán incorporar las modificaciones que se estimen necesarias.



PLAN DE DESARROLLO DE TRABAJADORES

Actualmente las empresas tienden a aplanar las estructuras, hecho que implica que el desarrollo no puede reducirse a hablar de ascensos dado que muchos éxitos profesionales no podrán ser alcanzados.

AIRPLUS CORPORACION quiere hacer comprender a sus empleados que hay otras formas de desarrollo profesional como son por ejemplo, las rotaciones de puestos, movilidad horizontal etc.

Los directivos tienen el papel por tanto, como medida a la adaptación a un entorno cambiante y cada vez más competitivo, de asignar tareas retadoras y de mayor responsabilidad que hagan ver al empleado el desarrollo que ello implica.



El desarrollo profesional por tanto es un procedimiento formal y estructurado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados y es por tanto estratégico para AIRPLUS CORPORACION.

En base a la planificación del Plan de Desarrollo Profesional, se encuentra el siguiente proceso:



El Plan de Desarrollo con el que AIRPLUS CORPORACION cuenta recoge las siguientes acciones:





PLAN DE FORMACIÓN

Introducción

Actualmente nos encontramos con que el entorno es cada vez más competitivo y la **formación** de los recursos humanos viene a ser un elemento fundamental, en el que las empresas más competitivas exigen de sus trabajadores un constante reciclaje de sus competencias profesionales.

Podemos decir que la formación es el camino para fortalecer a la organización. Cuando la adquisición de conocimientos y habilidades se identifica como una solución para un problema en el ámbito laboral, la formación o cualquier otra situación de aprendizaje, será utilizada para solucionar dicho problema y mejorar la competitividad de la empresa.

El Plan de Formación de AIRPLUS CORPORACION tiene la finalidad de impulsar un cambio cultural en las organizaciones miembro que estimule el liderazgo activo de los equipos directivos e implique a todos los profesionales. Además, pretende ser uno de los pilares básicos que garanticen la mejora continua de la calidad, que permita conseguir los mejores resultados posibles en términos de efectividad y eficiencia.

Para ello se han marcado los siguientes objetivos que pretenden apoyar a los objetivos estratégicos de RR.HH:

1. Conseguir en el menor plazo posible la integración de culturas de las empresas fusionadas, dotando a la nueva organización de una cultura única, tratando de amortizar aquellos aspectos diferenciadores.



2. Incrementar la motivación e implicación de los trabajadores, fomentando el desarrollo profesional y personal de estos en la organización.
3. Aumentar la cooperación interfuncional y los grupos de trabajo.
4. Mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores y la calidad en su práctica profesional.
5. Desarrollar el entendimiento de lo que supone el proceso de mejora continua, la calidad total.
6. Disponer de los medios tecnológicos adecuados que permitan el seguimiento de dichas acciones desde el propio centro de trabajo para permitir una optimización de los resultados obtenidos.

LA POLÍTICA DE FORMACION DE AIRPLUS CORPORATION

La Política de Formación permitirá la adecuada determinación de las acciones de formación.

Lo que con ella se pretende es:

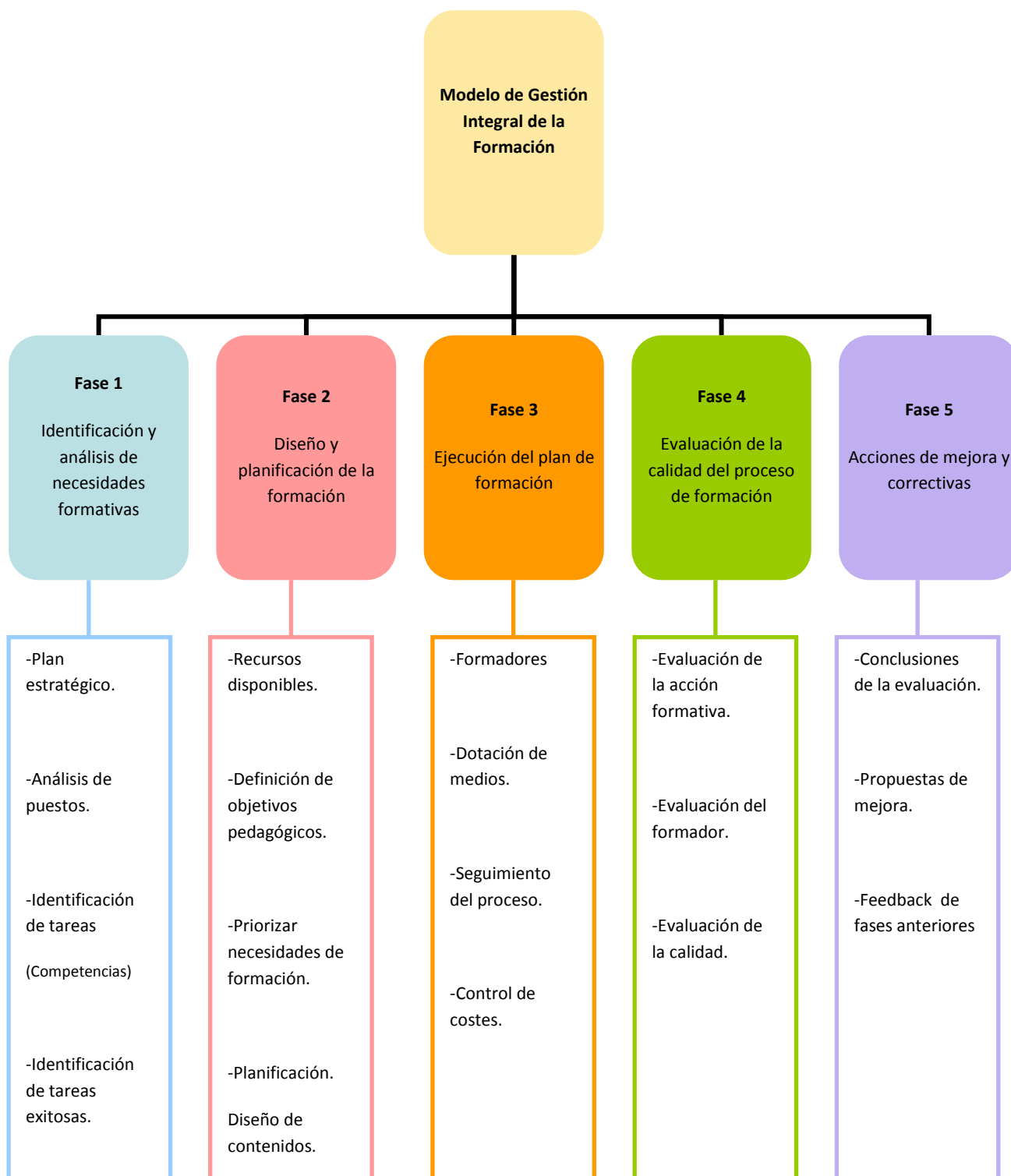
- ✓ Potenciar el Plan de Formación en Valores
- ✓ Incrementar la cualificación de los empleados, promoviendo con ello su desarrollo profesional y personal.
- ✓ Adaptar los recursos humanos a los cambios motivados tanto por los procesos de innovación tecnológica como por las nuevas formas de organización del trabajo.



- ✓ Fomentar el compromiso personal y colectivo con la misión organizacional, así como el sentido de la pertenencia a la organización.
- ✓ Estrechar las relaciones entre los distintos colectivos y las unidades de la organización.
- ✓ Potenciar la formación integral de la persona.
- ✓ Facilitar la movilidad entre los puestos de trabajo, ante relocalizaciones o promoción.
- ✓ Potenciar la relación directa de los cursos con las necesidades de los puestos de trabajo.
- ✓ Favorecer y estimular la comunicación interna y externa.
- ✓ Aumentar la flexibilidad y la capacidad de adaptación del personal a nuevos escenarios, a nuevas tecnologías y a nuevos procesos.



MODELO PLAN DE FORMACIÓN AIRPLUS CORPORACION





ESTRATEGIA DE CLIMA LABORAL

¿Por qué hacer una encuesta de clima?

El objetivo principal es la necesidad de conocer el estado de opinión de los trabajadores de AIRPLUS CORPORACIÓN con respecto a sus condiciones de trabajo, sus expectativas e inquietudes y, en definitiva, de su grado de satisfacción laboral, y tener así elementos de juicio reales para contribuir al diseño de políticas de recursos humanos y para establecer prioridades dentro de ellas.

Del mismo modo, se logra enviar un mensaje de que la Dirección se interesa y preocupa por sus trabajadores. Es otra herramienta de comunicación ascendente.

La importancia de la Gestión de los Rumores y la Incertidumbre.

La noticia de la integración de todas las empresas en AIRPLUS CORPORACIÓN, los ERES's sufridos en AIRPLUS, los posibles recortes económicos por la precaria situación económica de VUELI, la sobredimensión de personal que existe en las AEROLÍNEAS FEDERALES, el concurso de acreedores en que se encuentra VIAJES ZEOE...

Son algunas de las situaciones que debemos conocer que generará estos rumores sobre los que actuar de forma inmediata para que no crezcan y se extiendan.

Por ello deberemos de controlarlos a través de:

- Los **canales formales** de comunicación que se van a implantar como la Intranet, los mandos intermedios, la página web corporativa creada, las reuniones establecidas y demás herramientas.



- Los **canales informales** de comunicación. Éstos son más difíciles de detectar. La tensión que ocasiona la incertidumbre se expande cuando las personas, aprovechando los **canales informales de comunicación**, generan y difunden un rumor. Por lo que deberemos de conocer las reuniones informales, los líderes informales que existen... para así con las técnicas de los canales de comunicación frenar el rumor a través de información.

"Un rumor se combate con hechos que lo desmientan"

La encuesta es una herramienta sencilla, económica y eficaz para establecer políticas de recursos humanos conociendo el estado actual existente de cada una de las empresas, y que compromete a todos los implicados en la mejora de la realidad en la que trabajamos a diario.



ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOCIAL

POLITICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA 2013/15

La responsabilidad social corporativa ya no es un término ajeno a ninguna empresa. Es mucho más que cumplir estrictamente con la legalidad, sino ir más allá devolviendo y agradeciendo a la sociedad que nos acoge los beneficios que ella nos da, para contribuir a la mejora social, económica, cultural y ambiental mejorando la posición competitiva en el mercado y la imagen de marca. Sabedores de esto y puesto que ninguna de las empresas que conforman Airplus Corporación cuenta con un modelo de RSC desarrollado se va a diseñar un modelo para todo el grupo. La responsabilidad social se va a concebir como una tarea estratégica y prioritaria. La gestión de la misma va a responder a un proceso de mejora continua en virtud del

cual se realizará un diagnóstico interno y externo para poner en marcha acciones de mejora adaptadas a las particularidades de cada línea de negocio y cada país. El esquema a implantar sería el siguiente:



Fuente: elaboración propia.

El diagnóstico interno (no existen políticas de RSC en ninguna de las empresas de la corporación) pretende impulsar uno de nuestros valores fundamentales como es la mejora continua a través de un análisis de

las debilidades de nuestro modelo de gestión frente a nuestros grupos de interés.

A través del diagnóstico externo pretendemos conocer cuáles son los intereses y expectativas de los grupos de interés que interactúan con nosotros mediante estudios, encuestas, focus group, etc. De esta manera queremos que nuestros clientes, proveedores y empleados puedan influir en el desarrollo de los proyectos que se acometan manifestando su percepción sobre los aspectos de nuestra gestión que afectan más directamente y que los proyectos y acciones que se lleven a cabo sean acordes con las necesidades y expectativas de los grupos de interés y generen un valor añadido, a la vez que refuercen nuestra imagen de marca.

La gestión de la responsabilidad corporativa de una empresa tan grande como Airplus Corporación precisa de una planificación de las



acciones que se van a llevar a cabo de acuerdo con criterios de eficacia y de recursos disponibles. Para dar prioridad a las acciones se establecerán criterios basados en la opinión de los grupos de interés acerca de la compañía (para medir esta opinión se recurrirá a menciones en medios de comunicación, herramientas de seguimiento para medir la reputación de la corporación, etc.) y en el valor a largo plazo para el grupo (para medirlo se utilizarán comparativas con otras empresas del sector, opiniones de los profesionales de la empresa, etc.)

Una vez analizadas ambas dimensiones puede procederse a determinar los proyectos prioritarios a llevar a cabo, completando así la fase de planificación.

En cuanto a la implantación en los diferentes negocios, la responsabilidad en dicha implantación recae sobre las distintas unidades de negocio en todos los países en los que Airplus está presente y que están sometidas a niveles de desarrollo social, cultural y económicos muy diferentes. La particularidad de cada país o región donde nos asentamos hace que deba seguirse un principio de flexibilidad y respeto al entorno social, político y económico de cada país, así como las particularidades propias de cada línea de negocio. No queremos modificar de manera sustancial la forma de desarrollar las diferentes actividades, sino rediseñarlas para adaptarlas a cada región siguiendo los criterios establecidos desde la política central de responsabilidad social.

El ciclo de gestión de la responsabilidad social se completará poniendo a disposición de los grupos de interés la información que habitualmente demandan a la compañía. Para ello, la elaboración de una memoria anual es la mejor presentación de las distintas actividades y acciones llevadas a cabo en materia de responsabilidad social, a la vez que saca al exterior todo el valor de la corporación. Queremos ser impulsores de la elaboración de informes de RSC en las diferentes áreas de negocio para unirlos a la memoria anual.



Objetivos

El objetivo principal radica en el establecimiento de un marco de actuación que integre los principios de responsabilidad social en la estrategia general de la corporación.

Como punto de partida y sin perjuicio del cumplimiento de la normativa aplicable de cada país en el que operamos, queremos que esta política se inspire en las mejores prácticas que incluyen los protocolos internacionales, códigos de conducta y guías internacionalmente aplicables en esta materia como son:

- Naciones Unidas: Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- Global Compact: Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
- Declaración de la OIT sobre las empresas multinacionales y la política social.
- Protocolo de Kioto sobre el cambio climático.

Comité de RSC

Dado que la responsabilidad social se concibe como un área estratégica para la compañía, se crea un Comité de Responsabilidad Corporativa cuya misión consiste en orientar la política, objetivos y directrices de Airplus Corporación en materia de responsabilidad social. Estará formado por representantes de la dirección de todas las áreas de la compañía y se encargará de aprobar la Estrategia de Responsabilidad Corporativa de Airplus Corporación. También se prevé la creación de Comités de Responsabilidad Corporativa a nivel nacional para trabajar más cerca de los grupos de interés.



Políticas

La responsabilidad social de Airplus Corporación se apoya sobre varios pilares fundamentales:

1. Política de seguridad y medioambiente

Asumimos el compromiso de desarrollar nuestra actividad teniendo como valores esenciales la seguridad de las personas y la preservación, conservación y recuperación del medio ambiente.

2. Política de relaciones con la comunidad

Somos plenamente conscientes de los impactos tanto positivos como negativos de nuestras actividades en los países, regiones y comunidades en los que nos asentamos. Por ello es importante para la empresa establecer relaciones de beneficio mutuo con las comunidades locales de las zonas en las que operamos para lograr el crecimiento económico y el desarrollo social.

3. Política de acción social

Queremos contribuir al desarrollo cultural, social y educativo de las comunidades a través de proyectos de carácter social en los que se fomente la participación de empleados y clientes.

4. Política de inclusión social

A través de la formación de la Fundación Airplus queremos proporcionar las herramientas y el soporte necesario a personas en riesgo de exclusión social para su incorporación al mundo laboral.

A partir de estas premisas fundamentales se desarrollan las actividades que conforman la Política General de Airplus de Responsabilidad Social.



ESTRATEGIA DE SALUD LABORAL

Introducción

Siendo la SEGURIDAD uno de los VALORES de la corporación, la Prevención de Riesgos de Airplus va más allá de cumplir la normativa vigente y los objetivos que tiene como empleador en la Ley 31/1995.

Nuestro canal para llegar a todos los empleados serán las herramientas de nuestro Plan de Comunicación y nuestros pilares básicos la Formación y la Información.

El seguimiento continuo se materializará en un control a la par que la Evaluación del Desempeño y el contacto continuo con los mandos intermedios con quienes compartiremos responsabilidades.

Objetivos de la Prevención

1. Reducir la siniestralidad anualmente mediante políticas correctoras y predictivas.
2. Introducir nuevas técnicas y métodos preventivos innovadores.
3. Revisar de forma individualizada todos los puestos con riesgos especialmente graves.
4. Formar constantemente en los puestos de trabajo.
5. Identificar y eliminar los riesgos psicosociales que más problemáticas acarreen.

Estructura de la Prevención

Nuestra corporación está formada por diferentes empresas que conservan su nombre, pero tienen el mismo número de Seguridad Social y pertenecen al Grupo AIRPLUS CORPORACIÓN. Todas ellas,



excepto la Academia TOP PILOTS, superan los 500 trabajadores, por lo que se constituirá un **Servicio de Prevención Propio**.

¿Porqué no constituir un Servicio de Prevención Mancomunado?

En primer lugar las empresas integradas deberían de ser independientes. Además en previsión al borrador² publicado por el Ministerio, será obligación asumir 3 de las 4 especialidades y la normativa es más rígida disponiendo de más obligaciones para el empresario.

Por lo que se crea un SPP y se asumirán 2 (**Seguridad y Ergonomía y Psicosociología**) de las 4 especialidades (ni Higiene en el Trabajo y ni Medicina del Trabajo). Cumpliremos en un principio, con las obligatorias por Ley (recaltar que cada Comunidad Autónoma tiene competencias propias para valorar si una empresa tiene la necesidad de integrar alguna especialidad más o disponer de más recursos por su actividad o complejidad).

¿Porqué asumir esas especialidades?

Principalmente debido a los menores **costes** que se soportan. Mientras para la Higiene y la Medicina, hay que realizar un fuerte desembolso en maquinaria, herramientas, instalaciones y tecnología, para Seguridad y Ergonomía basta con un técnico, un despacho y material básico de oficina para desempeñar su labor.

La **Seguridad** es uno de los valores principales de AIRPLUS CORPORACIÓN, y en nuestra fábrica de aprovisionamientos será

² Real Decreto 38/2010, de 15 de enero, por el que se modifica el Reglamento sobre colaboración de las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social, aprobado por el Real Decreto 1993/1995, de 7 de diciembre.



necesario supervisar desde dentro las actividades y conocer el funcionamiento de la empresa para poder llevar a cabo acciones preventivas acertadas y tener una rápida capacidad de respuesta ante la detección de necesidades.

Y en la **Ergonomía** será el encargado de detectar todas las necesidades y poner medidas a los colectivos especialmente sensibles que más tarde analizaremos.

Tanto en una como en otra, en el caso de necesitar en un determinado momento de un servicio puntual en alguna de las delegaciones, se subcontratará ese servicio con la Mutua contratada para las otras dos especialidades por la Empresa. El responsable de tal actividad seguirá siendo el Técnico. *(En unos años podría proponerse la creación de una Mutua propia, pero para ellos sería el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales quien tendría que dar la autorización, y a fecha de hoy se están llevando acciones contrarias de recortes y fusiones).*

Para ello contaremos con un único **Técnico de nivel superior en PRL** que cuente con las 3 especialidades. De la Higiene no será el responsable ni se encargará directamente, pero así podrá supervisar de cerca y colaborar con la Mutua en según qué actividades concretas. Este se encontrará ubicado en Zaragoza, en AIRPLUS, sede central de AIRPLUS CORPORACIÓN. *(También tenemos en cuenta la posibilidad de que en cada CCAA exijan requisitos diferentes, como la necesidad de invertir más horas de trabajo por parte del técnico en alguna de las áreas, o crear otra figura de técnico que esté exclusivamente en uno de los centros de trabajo. Por lo que investigaremos el caso y haremos un aprovisionamiento para el posible futuro desembolso).*

Se contratará una **única Mutua** para las otras dos especialidades. Así se facilita la interacción con ella y la comunicación puede ser más



eficaz. Además así se gana poder de negociación, debido al gran desembolso que vamos a realizar con ella. El riesgo de perdernos como clientes es muy elevado y costoso por lo que las relaciones tienen que ser excelentes

Plan de Implantación

Utilizaremos el plan de comunicación general para trasladar la estrategia de prevención de riesgos a seguir. Las herramientas que vamos a utilizar para ello serán:

- **Encuestas de clima laboral.** Crearemos un apartado con unas pocas preguntas de respuesta abierta, para detectar algún malestar general.
- **Intranet.** Se crea un espacio en la Intranet para la PRL. Será informativo e interactivo. Podrán enviarse dudas, cuestiones, quejas y comentarios que serán resueltos por el departamento técnico de PRL. Se lanzará “El tema del mes” para hacer hincapié en las necesidades que vayan surgiendo.
- **Los mandos intermedios.** Serán nuestro nexo de información para trasladarnos cuestiones y percepciones. Estos serán debidamente informados de las políticas que vamos a llevar a cabo para conseguir una comunicación bidireccional eficaz.
- **Evaluación del desempeño.** Se podrán detectar malestares y necesidades de los trabajadores.

Cada puesto de trabajo será evaluado por lo que conoceremos aquellos que más riesgos entrañen. Además utilizaremos las encuestas de clima laboral para detectar problemas y necesidades. Por lo que destacaremos en Airplus una serie de **colectivos especialmente sensibles**.

I. Mujeres



A quienes se les prestará una especial atención en situaciones de embarazo, riesgo y lactancia. Se establecerán un procedimiento de adaptación ergonómica a su puesto de trabajo, evitando cual tipo de riesgo previo, durante o posterior a la situación.

Será el Técnico de Prevención el encargado de realizar esta detección de necesidades y adopción de medidas.

Por ello se utilizará la Revista Interna para periódicamente publicar artículos de “Trabajar durante el embarazo”, dónde se darán consejos y precauciones a tomar en cuenta, y dónde se fomentarán los consejos entre embarazadas, compañeros de trabajo, madres y padres.

II. Jóvenes y Directivos

Los perfiles de los **jóvenes** son comerciales, telefonistas y personas de atención al público, por lo que tienen un especial riesgo al Burn Out. (Además del problema de la fidelización del talento del que hablaremos en la planificación de plantillas).

Los primeros en detectar este riesgo al estrés laboral son los compañeros, por lo que insistiremos en nuestras herramientas de comunicación para trasladar el problema. La Intranet será uno de los cauces y el responsable nuevamente el Técnico de Prevención.

Los **Directivos** son otro colectivo gravemente afectado por estos riesgos, por los que en ellos haremos especial hincapié con herramientas como la Formación en:

- Solución de problemas
- Asertividad
- Gestión del Tiempo



Además tendremos en cuenta estos posibles riesgos futuros en los planes de desarrollo y de carrera, anticipándonos a ellos y actuando de forma proactiva.

III. Pilotos y azafatas

En estos colectivos el Jet Lag es el principal problema que afecta a sus ritmos circadianos provocando así trastornos en la conducta, el humor, el sueño, la alimentación y la salud general de los trabajadores.

Riesgos de las principales categorías laborales de los sectores del transporte Sector Aéreo

Personal de Tierra (compañías auxiliares del vuelo)	Personal de Vuelo (compañías aéreas)
<ul style="list-style-type: none"> Alteraciones músculo esqueléticas por manipulación manual de cargas. 	<ul style="list-style-type: none"> Alteraciones del sueño derivadas de movilidad en turnos y horarios y fenómeno <i>jet lag</i>
<ul style="list-style-type: none"> Fatiga ocular por exceso de atención visual (controladores). 	<ul style="list-style-type: none"> Infecciones tropicales por contacto con portadores y viajeros de zonas endémicas.
<ul style="list-style-type: none"> Pérdidas auditivas por sobreexposición a ruidos Estrés y fatiga (mal del transporte) por presión psicológica derivada de atención al público 	<ul style="list-style-type: none"> Alteraciones músculo-esqueléticas derivadas de posturas forzadas y alteraciones vasculares por bipedestación prolongada (azafatas)
	<ul style="list-style-type: none"> Estrés y fatiga por presión psicológica derivada de exceso de responsabilidad (pilotos)

Fuente: Evaluación de riesgos en el sector del transporte de Manuel Fernández Jiménez publicado en la web de Orp Conference

Estos riesgos los detectaremos con las herramientas previamente destacadas, y los combatiremos con la implantación de un **Gabinete Asistencial Psicológico Gratuito**.



Además del Servicio que cubre la mutua al detectar alguna patología, AIRPLUS CORPORACIÓN crea un gabinete formado por un psicólogo especialista que realizará actividad preventiva. Realizará estudios previos, en colaboración con el Técnico, evaluación de riesgos futuros y seguimiento de riesgos presentes, mediante formación e información, por la seguridad y salud de nuestros trabajadores y por los costes que suponen estos riesgos que se pueden convertir en incapacidades.

IV. Ingenieros y administrativos

El principal problema de este perfil de trabajadores sedentarios es el uso prolongado de ordenadores. Por lo que tendremos que detectar quiénes son aquellos a los que más le afecta a través de una serie de preguntas introducidas en la encuesta de clima laboral. Medias a tomar:

- Información sobre ergonomía en el puesto de trabajo, en la Revista Interna y en la Intranet.
- Adaptación ergonómica del puesto de trabajo de aquellos que no puedan evitarse de ninguna forma los riesgos.

El responsable será el Técnico, pudiendo delegar en determinadas acciones en los colaboradores de la Mutua.

Revisión y Control

El Técnico será el encargado de realizar un “Listado General de Documentos de Prevención de Riesgos Laborales e Histórico”, dónde aparecerán entre otros:

- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| ➤ Política General de Prevención | ➤ Planificación |
| ➤ Requisitos Legales | ➤ Plan de adiestramiento |
| ➤ Evaluación de Peligros | ➤ Plan de comunicación |
| ➤ Evaluación de Riesgos | |

Este listado se elaborará anualmente siendo de obligatoria y constante revisión y actualización.

En cada uno de ellos se evaluará su periodicidad específica.



ESTRATEGIA DE OUTSOURCING

Cada día es más necesario que los departamentos de RRHH dediquen sus esfuerzos a actividades que generen el mayor valor posible para su empresa como son, entre otras, la identificación y retención del talento, el establecimiento de políticas retributivas, la definición y desarrollo de planes de formación..., encomendando a un tercero ciertas tareas periféricas.

Los principales **objetivos** o factores de un proceso de externalización son los siguientes:

- ✓ Reducción de costes.
- ✓ Búsqueda de una mayor calidad en el servicio.
- ✓ Liberar recursos para mejorar el foco principal de la empresa.
- ✓ Acceder a tecnologías y mantenimientos más avanzados.
- ✓ Cambiar costes fijos por variables.
- ✓ Acceso al conocimiento.
- ✓ Trasferir riesgos al proveedor.
- ✓ Incrementar ingresos.

Para aproximadamente el 50% de las empresas, el principal objetivo al iniciar este tipo de procesos es la reducción de costes. Dicha reducción puede conseguirse de forma directa a través del ahorro que se da mediante la concentración y priorización de los recursos internos en las actividades más estratégicas de la compañía (argumento de venta interno). Pero el verdadero valor del outsourcing reside en preparar a las empresas para la “guerra” de talento. Por ese motivo, las empresas deben ir preparándose para afrontarla, liberando recursos para dedicarlos a la creación de valor.

Por el contrario, los mayores **riesgos** que una empresa debe sopesar a la hora de externalizar funciones de RRHH son los siguientes:



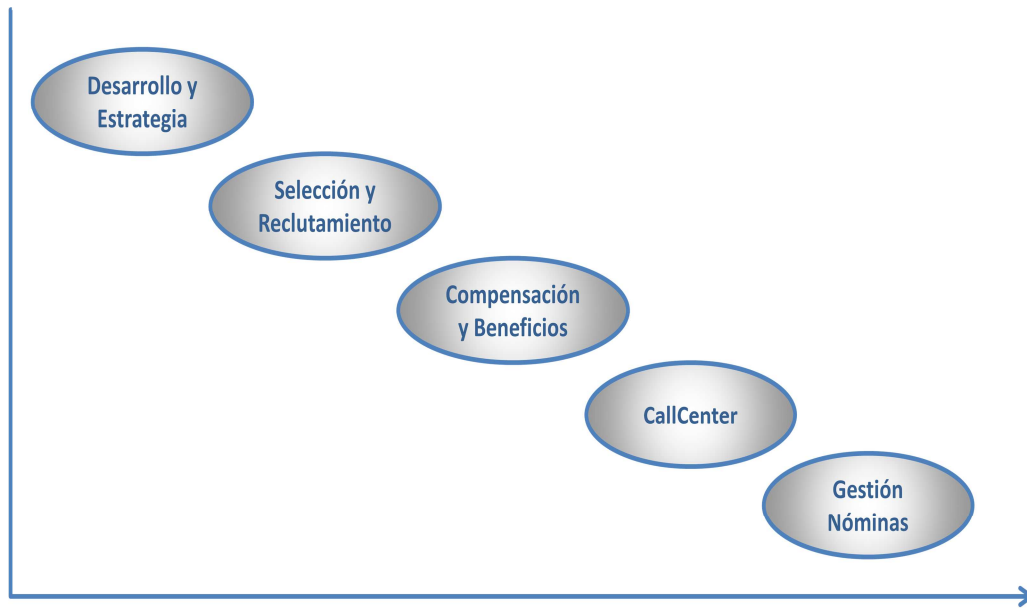
- Pérdida de control sobre la actividad externalizada.
- Ruptura de la confidencialidad
- Pérdida de la flexibilidad
- Dificultada de retornar o internalizar la actividad
- Pérdida de conocimientos institucionales.

No obstante, una correcta evaluación de riesgos y la fijación de medidas correctoras (establecer una relación fluida y transparente con el outsourcer, no externalizar actividades estratégicas...) que se extiendan a lo largo de la vida del contrato paliarán sin duda los riesgos de cualquier proceso de este tipo.

Una vez valorados los pros y contras, el siguiente paso será **identificar los costes reales internos** antes de externalizar. La empresa debe computar la totalidad de los costes de la actividad susceptible de externalizar. Se deben computar como costes internos del departamento de RRHH, al menos, los siguientes:

- Costes directos del personal: sueldos, seguridad social...
- Sistemas de Información utilizados: hardware, software, mantenimiento...
- Costes asociados al puesto de trabajo: comunicaciones, materiales, mobiliario, luz...

Con carácter general, se puede afirmar que las **actividades susceptibles de externalizar** serán aquellas con menor peso estratégico y que podrían ser ordenadas de la siguiente forma:




Por último, otras variables clave a tener en cuenta en todo proceso de externalización, son:

- Estandarizar las funciones a externalizar.
- Seleccionar el proveedor de servicios.
- Negociar el contrato de outsourcing.
- Realizar una evaluación continua del servicio.

Análisis DAFO

DAFO		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		1	Capital Social Importante	1	Mala Imagen y Reputación (ERE)
		2	Know- How	2	Conflictos Internos (Mal Clima Laboral)
		3	Alta Cualificación	3	Alta Siniestralidad
		4	Dirección Por Valores	4	Mala Organización Interna
		5		5	Incongruencia DPV
		6		6	Deslocalización Geográfica (RRHH)
AIRPLUS		7		7	Fuerte Sindicalización
		8		8	
		9		9	
		10		10	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)		ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (DO)	
1	Handling				
2	One to One (Orientación al Cliente)				
3	Acuerdo Cielos Abiertos	1	Integración y Diversificación del Servicio	1	Orientación al Cliente
4	Concienciación Medioambiental	2	Cultura de Innovación	2	Mejorar Motivación Plantilla
5	Revitalización del Sector	3	Nuevas Líneas de Negocio	3	Renovar la Estructura Organizativa
6	Des. I+D+i y Uso internet Generalizado	4	Desarrollo de Políticas Medioambientales	4	Desarrollar un PCI efectivo
7	Mayor Cultura de Viaje	5		5	Estrategia Integrada de los RRHH
8	Industria Estratégica	Uso de Fortalezas para aprovechar Oportunidades		Vencer Debilidades aprovechando Oportunidades	
9	Productos Alto Valor Añadido				
10	Resto Empresas en crisis				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)		ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA (DA)	
1	Expansión ttes.alternativos (AVE) y compañías low-cost				
2	Concentración de Compañías (Fusiones)				
3	Altas Fluctuaciones Precio Combustible	1	Estrategias de Fusión, Absorción y UTE	1	Desarrollo de una eficiente Plan de PRL
4	Congestión Tráfico Aéreo	2	Optimizar externalidades negativas (contaminación)	2	
5	Elevados Costes Fijos	3		3	
6	Legislación Medioambiental	4		4	
7	Psicología Consumidor (Fobias)	5		5	
8	Sector Laboralmente Conflictivo	Usar Fortalezas para evitar Amenazas		Reducir al mínimo Debilidades y evitar Amenazas	
9					

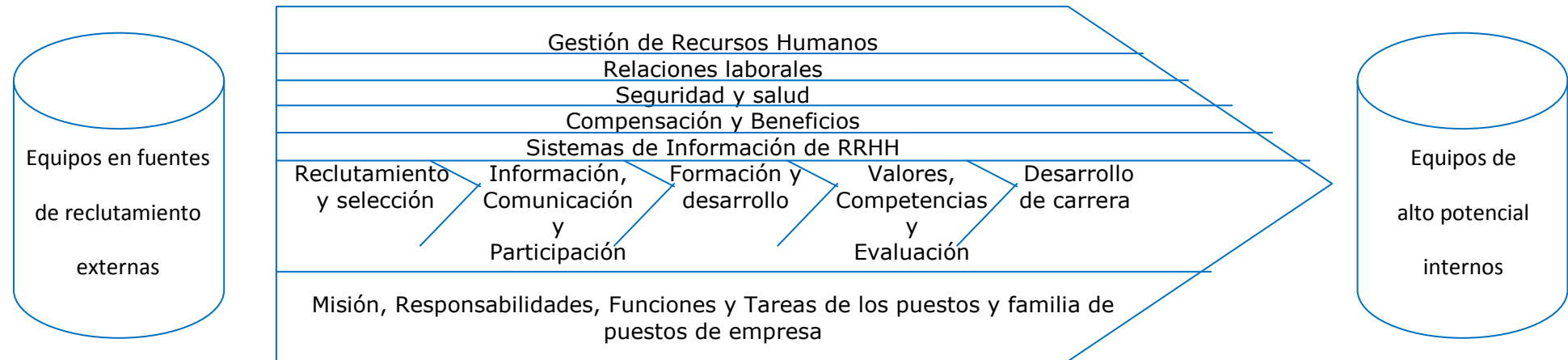
Análisis RR.HH.

I.ANÁLISIS DE PLANTILLA	
Pirámide de Edad	Posibilita observar cuantitativamente y caulitativamente una visión del nivel de RRHH que tenemos para "construir" nuestra estrategia
Pirámide de Antigüedad	
Pirámide de Cualifiación	
Pirámide de Experiencia	
II.ANÁLISIS LABORAL	
Consecuencias Legales de las Características de la Plantilla (normativa legal)	Permite introducir una realidad laboral de la plantilla en un planteamineto estratégico
Compromisos Legales derivados del Convenio Colectivo	
Compromisos Legales derivados de la Contribución Individual (contratos)	
III.ANÁLISIS DE COMPETENCIAS	
Análisis de Competencias con Rendimiento	 Evaluar competencias existentes y demostradas (asement center) Referida a la expectativa de capacidades (development center)
Análisis de Potencia de Competencias	
IV. ANÁLISIS POLÍTICAS Y SISTEMAS DE RRHH	



Embarcamos a las personas con un rumbo común

CADENA DE VALOR DE RRHH



Basada en el modelo de Porter, aplicada a la dirección de RRHH.

Fuentes:

- ¹ Max y Majluf, 1997:304-305; Díez Vial, 2001:128-133.
- ¹ Cabral M., 1997, "Economía Industrial, McGraw-Hill, Cap. 6, Madrid. Joaquín Camps Torres Departamento de Dirección de Empresas de la Universidad de Valencia.
- ¹ "La dirección estratégica de la empresa" Gold, Campbell y Alexander, 1994.

www.uam.es

- *Real Decreto 38/2010, de 15 de enero, por el que se modifica el Reglamento sobre colaboración de las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social, aprobado por el Real Decreto 1993/1995, de 7 de diciembre.*
- ¹ Extraído del proceso de elecciones sindicales de 2007 de Torraspapel S. A.
- Dirección General de Trabajo de la CCAA de Madrid
- *Fuente: "Supuestos sobre las Empresas", Pep Aguiló, página web*
<http://www.uib.es/depart/deaweb/webpersonal/pepaguilo/archivos/WEB/SupustCost.pdf>
- *Fuente: Evaluación de riesgos en el sector del transporte de Manuel Fernández Jiménez publicado en la web de Orp Conference.*
- *Fuente: Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud*
- *Fuente: Ministerio de Sanidad y Consumo; www.msps.es*
<http://www.msps.es/ciudadanos/saludAmbLaboral/docs/datos.pdf>

Ministerio de Trabajo e Inmigración: [www. Mtin.es](http://www.Mtin.es); www.seg-social.es



- Manual Curso Técnico Auditoría Interna de Recursos Humanos de la Escuela Europea de Dirección y Empresa (EUDE).
- http://www.subconcat.net/c/document_library/get_file?uuid=92e89f67-08a8-49ba-8ed2-7ebefa0769d1&groupId=14Ver directorio en: www.emergence.gov.ma
- <http://www.uib.es/depart/deaweb/webpersonal/pepaguilo/archivos/WEB/SupustCost.pdf>
- www.degerencia.com/tema/benchmarking McNair y Liebfrie
- http://www.icv.csic.es/prevencion/Documentos/manuales/manual_pvd.pdf

- Ley de Prevención de Riesgos Laborales 31/1995 de 8 de Noviembre, **BOE nº 269 10-**

11-1995

- [noticias.juridicas.com/base datos/.../rd39-1997.htm](http://noticias.juridicas.com/base_datos/.../rd39-1997.htm)
- Estrategia global en materia de seguridad y salud en el trabajo. Conclusiones adoptadas por la Conferencia Internacional del Trabajo en su 91.ª reunión, 2003.
- Araceli Mendieta; Conferencia Cámara de Comercio Zaragoza Abril 2010.
- www.desarrolloweb.com/.../que-es-roi.htm.
- <http://adwords.google.com/support/aw/bin/answer.py?hl=es&answer=14090>
- http://www.alzado.org/articulo.php?id_art=30
- La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva. Porter
- Dossier mejores prácticas Asturianas. 2006, Capital humano.
- Catálogo Formativo de la Fundación Andaluza Fondo de Formación Y Empleo.
- The Boeing Company Presentación
- Manual del Director de RR.HH. Ernst&Young Consultores. Gestión por Competencias.



- Presentación Banesto. Planes de Sucesión. Club de Benchmarking.
- Guía de Buenas prácticas de Formación.



CONCLUSION FINAL

La gestión del cambio es una de las tareas más arduas y concienzudas a llevar a cabo con el esfuerzo conjunto de toda una compañía. Por ello partiendo de un análisis exhaustivo del entorno y de la organización, se va trazando una estrategia general alineada desde sus valores, cultura y objetivos, y cayendo en cascada hacia las políticas estratégicas de cada una de las áreas que la componen.

Hay que aunar un mismo concepto de Corporación, gestionando la diversidad, desde el individualismo, en todas y cada una de las partes que la componen.

Es por ello que se considera tan importante la aprobación y el apoyo desde la Dirección General, y así que pueda ser transmitida e inculcada de forma descendente, directa y con el ejemplo, hacia el groso de la plantilla por medio de una figura tan importante que nos acompañará todo el camino, como son los Mandos Intermedios.

En un entorno tan cambiante e impredecible como el que se vive, se debe tener una capacidad de respuesta proactiva y flexible, que con creatividad y esfuerzo conjunto se consiga que la tecnología esté al servicio de la cercanía y el entendimiento de nuestro mayor tesoro, las personas.

Airplus Corporación es nuestro gran avión, en el que con sus valores a la cabeza de la cabina, su cultura como motor y sus objetivos como destino, van dirigidos por toda una tripulación camaleónica y perfectamente inmersa en una estructura sólida, con un combustible perfecto e innovador, que hará que sobrevuele el mundo sin pararse, disfrutando del viaje y respetando todo su esplendor.

No se debe perder nunca el rumbo que se ha trazado como meta, siguiendo con vigor, la estela del camino que nos llevará hasta él.