



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO
DE AERONÁUTICA

ANÁLISIS EXPLORATORIO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO EN AVIACIÓN COMERCIAL

ESTUDIANTE:
MARTÍN ANDRÉS CRUZ ARANEDA

PROFESOR GUÍA:
SR. CRISTIAN A. CARVALLO G.

PROFESOR CO-REFERENTE:
SRA. ANAMARIA C. ARPEA I.

SANTIAGO DE CHILE
JUNIO 2023

"(...)

*Y dirás frente al mar ¿cómo he podido
anegado sin brújula y perdido
llegar a puerto con las velas rotas?*

*Y una voz te dirá ¿que no lo sabes?
El mismo viento que rompió tus naves
es el que hace volar a las gaviotas."*

*~ El Doliente.
Óscar Hahn (2009).*

Agradecimientos

Hace 5 años y medio comencé esta aventura de querer ser Ingeniero en Aviación Comercial. Hace 1 año y medio empecé a escribir este trabajo. Hace medio año recién tuve la información necesaria para poder realizarlo a cabalidad. Finalmente está terminado, en un proceso complejo, tardío, con dificultades, pero sin duda alguna de mucho aprendizaje, tanto personal como profesional.

Sería injusto de mi parte decir que este mérito es solo mío. Somos construcciones sociales que vamos mutando en el tiempo y que nos vamos formando de acuerdo con todas las experiencias que vivimos. Agradezco a la vida, al destino o al azar en sí, primero, haberme permitido cumplir este objetivo de ser un profesional y, más importante aún, de haberme topado y concurrido en los mismos lugares que todas las personas que me apoyaron en este proceso.

Agradezco a Cristian Tapia quien me proporcionó gran parte de la información presente en este escrito y que, además, fue quien me dio aliento para continuar mi profesión en tiempos difíciles; mi eterna gratitud con él y con su forma de ser. Asimismo, también agradezco a Paloma Núñez, Natalie Díaz, Luiza da Costa, Jorge Howard, Steven Camarena y Constanza Isaza, quienes me aconsejaron y ayudaron en la redacción de este escrito.

A todos los que siempre han estado conmigo y me han dado la mano en situaciones complejas del pasado y presente. A mis mejores amigos, Rafael, Felipe, Jorge, Sebastián, Diego, Lucas, Daniel y Ana. A mis amigos del trabajo María José y Camilo, y a mis amigos de la universidad y centro de estudiantes. A toda mi familia que me apoyó y brindó orientación en periodos donde era difícil ver luz entre tanta oscuridad. A mi madre quien, ante toda adversidad, siempre trata de estar. A mi hermano, quien siempre me sacaba una sonrisa y me ayudaba incluso en lo más simple. Y finalmente, a mi tata Samuel que, aunque no está conmigo físicamente, sé que me acompaña en el día a día. Siempre estarán en mi corazón y este éxito es por y para ustedes.

A los que están y a los que no. Gracias a todos por formarme quien soy ahora. No queda más que, con este trabajo, dejar el mundo un poco mejor de lo que lo encontré.

Resumen

El sistema aeronáutico es un conjunto de infraestructuras, equipos y servicios que se utilizan para hacer posible el transporte aéreo. Este sistema relaciona a los aeropuertos, las aerolíneas y al pasajero. En este contexto, los servicios aeroportuarios, para esta memoria, se refieren a todas las actividades que ocurren sobre el ala – Above the Wing (ATW) –, que se llevan a cabo en un aeropuerto para asegurar que los vuelos sean seguros, eficientes y cómodos para los pasajeros.

Las aerolíneas buscan subcontratar sus servicios en aeropuertos, pues les permite enfocarse en su núcleo del negocio, acceder a proveedores especializados y minimizar costos, externalizando parte de su costo fijo en costo variable. Por su parte, las desventajas del servicio se materializan tanto en los trabajadores, con una reducción de su motivación y una producción de fatiga física y mental en ellos; como así también en el núcleo del negocio, a través de la pérdida de control del proceso y problemas operacionales y de coordinación ente los proveedores.

Los recursos humanos son esenciales para la operación de un sistema aeronáutico seguro y eficiente. La gestión del talento humano se refiere a todas las actividades relacionadas con la contratación, formación y retención de personal en la industria aeronáutica. La formación y la motivación del personal es especialmente importante para garantizar que los empleados realicen su trabajo de manera segura y eficiente.

Con esto en mente, el objetivo del trabajo es analizar el actual modelo de gestión de talento humano al tercerizar los servicios aeroportuarios, para luego proponer estrategias que potencien el modelo. Para ello se realizaron entrevistas con personal especializado desde dos sectores del sistema aeronáutico, con el fin de saber qué es lo que se está realizando actualmente. En concreto, las entrevistas realizadas fueron con ejecutivos de una aerolínea, en específico, British Airways y de un ground-handler. Finalmente, se compara esta realidad con lo que dice la teoría sobre la gestión del talento humano.

El resultado del trabajo fue que el trabajador que presta servicio a la compañía aérea, pero que no pertenece a la misma, ve reducida su motivación laboral debido a menores ingresos, menores beneficios y mayores actividades que debe realizar. La manera de contrarrestar este efecto es con una correcta gestión, es decir, aplicar las fases del modelo estudiado, permitiendo motivar, retener y potenciar el talento humano dentro de la organización.

Adicionalmente, y debido a la interacción rutinaria entre la compañía aérea y la proveedora de servicios, ambas empresas deben enfocarse en la creación de un entorno de trabajo favorable, es decir, uno que promueva la satisfacción y el compromiso de los empleados subcontractados, necesitándose una comunicación y trabajo en conjunto de ambas organizaciones para potenciarse.

El aumento de calidad laboral y compromiso puede realizarse a través del otorgamiento de beneficios tangibles y no tangibles hacia los colaboradores, provenientes desde ambas partes contractuales. Asimismo, y en segundo plano, el proveedor de servicios en tierra debe darles espacio a los colaboradores para demostrar sus capacidades, adquiriendo nuevos desafíos y escalando dentro de la empresa, además de invertir a la par en programas de formación que fortalezcan las habilidades técnicas y blandas de su personal.

Palabras Clave: Aerolíneas – Servicios Aeroportuarios – Subcontratación – Gestión del Talento Humano – Motivación Laboral.

Abstract

The aeronautical system is a set of infrastructures, equipment, and services that are used to make air transport possible. This system relates to airports, airlines, and the passenger. In this context and for this report, airport services refer to all the activities that occur Above The Wing (ATW), which are carried out at an airport to ensure that flights are safe, efficient, and comfortable for passengers.

Airlines seek to outsource their services at airports, as it allows them to focus on their core business, access specialized providers, and minimize costs; outsourcing part of their fixed costs into variable costs. For their part, the disadvantages of the service materialize both in the workers, with a reduction in their motivation and production of physical and mental fatigue in them; as in the core of the business, through the loss of control of the process, and operational and coordination problems between suppliers.

Human resources are essential for the operation of a safe and efficient aviation system. Human talent management refers to all activities related to the recruitment, training, and retention of personnel in the aviation industry. Staff training and motivation are particularly important to ensure that employees perform their jobs safely and efficiently.

With this in mind, the objective of the work is to analyze the current human talent management model when outsourcing airport services, and then propose strategies that enhance the model. For this, interviews were conducted with specialized personnel from two sectors of the aeronautical system, to find out what is currently being done. The interviews conducted were with executives from an airline, specifically, British Airways, and a ground-handler. Finally, this reality is compared to what the theory says about the management of human talent.

The result of the work shows that the worker who provides service to the airline, but who does not belong to it, sees his work motivation reduced due to lower income, lower benefits, and more activities that he must carry out. The way to counteract this effect is with proper management, in other words apply the phases of the studied model, which allows for motivating, retaining, and enhancing human talent within the organization.

Additionally, due to the routine interaction between the airline and the service provider, both companies must focus on creating a favorable work environment, i.e., one that promotes the satisfaction and commitment of subcontracted employees, requiring

communication and collaborative work. Together both organizations can empower themselves.

The increase in labor quality and commitment can be achieved through the granting of tangible and non-tangible benefits to employees, coming from both contractual parties. In addition, in the background, the ground service provider must give employees space to demonstrate their capabilities, acquire new challenges, and scale up within the company, also to invest in training programs that strengthen technical skills and soft on your staff.

Keywords: Airlines – Airport Services – Outsourcing – Human Talent Management – Work Motivation.

Índice

Introducción.....	11
Capítulo 1: Antecedentes Generales.....	12
Justificación del Tema	13
Objetivos	15
1. Objetivo General	15
2. Objetivos Específicos.....	15
Metodología	15
Alcance	15
Capítulo 2: Estado del Arte.....	17
Antecedentes.....	18
1. Sistema Aeronáutico	18
2. Factores determinantes en las Operaciones de las Líneas Aéreas	19
3. Tercerización Aeroportuaria en Kenia.....	21
4. Tercerización en Compañías de Servicio en Lituania	22
5. Tercerización de Servicios Bancarios en Alemania	23
6. Análisis de las tercerizaciones expuestas.....	24
Marco Teórico.....	26
1. Recursos Humanos	26
2. Modelos de Gestión	27
3. Gestión del Talento Humano	28
Motivación Laboral.....	29
4. Modelos de Gestión del Talento Humano	30
Modelo de Beer y colaboradores (1989)	30
Modelo de Werther y Davis (1991)	31
Modelo de Chiavenato (2000).....	33
5. Outsourcing – Tercerización.....	36
6. Servicios Aeroportuarios	37
7. Airport Handling Manual (AHM).	38
8. Contratos Aeronáuticos.	39
Propuesta Metodológica	42
Capítulo 3: Desarrollo.....	44
Tercerización de Servicios Aeroportuarios – Mirada de British Airways.....	45

1. Tercerización – Outsourcing.....	45
Ruta de su Propia Tercerización	46
Principal Causa de su Tercerización	47
Influencias de la Regulación Local en la Tercerización	47
2. Relación con sus proveedores de servicios	49
Requerimientos y Necesidades	50
Medición del Rendimiento	52
3. Gestión del Talento Humano en British Airways y con sus proveedores	53
Integración de Personas	54
Organización de Personas	55
Compensación de Personas	56
Desarrollo de Personas	56
Mantenimiento de Personas	57
Monitoreo de Personas	58
Tercerización de Servicios Aeroportuarios – Mirada de un Ground Handler	59
1. Tercerización – Outsourcing.....	59
2. Relación con las Aerolíneas	60
3. Gestión del Talento Humano en la Tercerizadora de Servicios	62
Integración de Personas	62
Organización de Personas	63
Compensación de Personas	64
Desarrollo de Personas	64
Mantenimiento de Personas	65
Monitoreo de Personas	66
Comparación de la Gestión del Talento Humano en ambas empresas	68
Propuesta de Mejora para la Tercerización	70
1. Lista de Talentos Calificados que dan Servicios a una Aerolínea	70
2. Potenciación del Liderazgo de Personal Directo de las Aerolíneas.....	71
3. Comunicación en los Grupos de Trabajo de los Ground Handlers.....	72
Capítulo 4: Conclusiones	73
Conclusiones	74
Bibliografía	77
Anexos	82

A.	Anexo A: Preguntas de la entrevista	82
B.	Anexo B: Historia de British Airways	85
C.	Anexo C: Objetivos de Desarrollo Sostenible	87

Introducción

La aviación se ha vuelto cada vez más común como modo de viaje. Según datos de Our World in Data, en 2019 Chile tenía una tasa de 0,93 viajes por persona, siendo el país con el ratio más alto de la región. La preferencia por el transporte aéreo recae en sus ventajas, entre las cuales destacan la rapidez, seguridad y, actualmente, bajos costos gracias a las empresas de bajo costo o low-costs.

La tendencia global en las aerolíneas, en especial las de bajo costo, corresponden a la externalización de sus servicios – *outsourcing* en inglés – a través de firmas dedicadas a este rubro, llamadas empresas tercerizadoras de servicios, para así generar un incremento en sus ganancias y poder potenciar otros aspectos de la industria que son relevantes para la línea aérea, incluso generando una mejor experiencia de cara al pasajero. Este modelo permite generar mayor crecimiento de la compañía y poder ser más competitiva ante el resto del mercado nacional e internacional¹.

Debido a que las empresas tercerizadoras de servicios aeroportuarios están presentes en distintas fases de la operación terrestre, es que se necesita de personal calificado para todos los periodos antes señalados. Empresas de menores tamaños contratan menor cantidad de colaboradores, lo que hace que los empleados se saturen en sus labores y deban cumplir diversas funciones en corto tiempo, debido a la performance on-time y la puntualidad que se busca en el negocio. Ante esto, el personal humano puede sentirse agobiado ante los distintos tratos de aerolíneas y de su condición contractual con la empresa empleadora; a su vez que las aerolíneas pierden el control del proceso (Polat, 2018), trayendo una pérdida de reputación de la empresa.

Esta memoria pretende evaluar el modelo actual de gestión de talento humano, para así permitir mejorar esta gestión. Esto se realizará a través del análisis del modo de operación de la tercerización del servicio, entendiendo sus aspectos positivos, como una disminución en costos, así como también los aspectos negativos, como la descoordinación entre distintos proveedores, otorgando una perspectiva exploratoria de la industria global. Ambos procedimientos se realizarán desde el punto de vista de la aerolínea que terceriza sus servicios como de la empresa que brindará dicha labor, además de un análisis en las tendencias de la gestión del talento humano, lo cual traerá soluciones a la problemática inicial.

¹ Por ejemplo, SKY Airlines opta por tercerizar sus servicios pues señalan que podrán ofrecer un mejor servicio, sin impactar los precios de sus tickets gracias a la flexibilidad que les otorgará este nuevo sistema operativo, en concreto, durante temporadas de alta demanda se podrá aumentar la dotación en aeropuerto otorgada por el proveedor (SKY Airlines, 2023).

Capítulo 1:

Antecedentes Generales

Justificación del Tema

Las aerolíneas se encuentran inmersas en un mercado altamente competitivo y con baja demanda de pasajeros, generando una dependencia en su estructura de costos (Garrido, 2019), debiendo transformar cada vez más sus costos fijos en costos variables, que les permitan generar mayores ingresos operacionales (Erb, 2015). Ante esto, las empresas tercerizadoras de servicios permiten diferenciar los costos de grandes compañías y poseer mayor margen operacional (Randstad, 2022), así como dar un trabajo especializado y de calidad en las tareas que se realizan (Polat, 2018) y generar un trabajo colaborativo donde la responsabilidad cae en todo el equipo (Gül, 2005).

En el Aeropuerto de Santiago (SCL) operan aerolíneas internacionales con vuelos regulares, pero con pocas frecuencias semanales. Esto se debe a la baja demanda de los destinos, los costos operativos de la ruta y la competencia presente en la misma. Por lo mismo, y siguiendo el mismo objetivo de controlar los costos de una empresa, la mayoría de las aerolíneas optan por tercerizar sus servicios (ver gráfico 1), ya que les trae beneficios monetarios y de especificación. En palabras concretas, los beneficios recorren una reducción de costos, la posibilidad de enfocarse en el núcleo del negocio (*core-business*), acceso a expertos en el proceso y flexibilidad para operar a distintas demandas (Rutner & Brown, 1999).

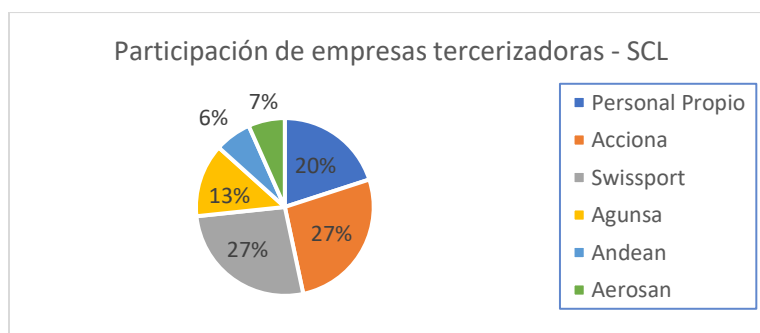


Gráfico 1: Distribución de las empresas tercerizadoras en SCL a abril de 2023.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Nuevo Pudahuel.

Dado que el personal que atiende la aerolínea ya no pertenece a la misma, el empleado no obtiene los beneficios propios de la compañía aérea – ya sean monetarios o facilidades en temas logísticos como turnos o recursos IT –, además de que debe prestar servicios a todas las compañías si así lo requiriese la empresa, respondiendo a sus distintos patrones de demanda, como se puede apreciar en la figura 1. Esto trae dificultades operacionales, ya que el empleado debe estar capacitado para abordar los distintos

sistemas de reserva y chequeo – estos últimos denominados *Departure Control System (DCS)*² – con los que operan las distintas líneas aéreas (Ghobrial, 2005).



Figura 1: Tercerizaciones de Swissport en el Aeropuerto de Santiago a mayo de 2022.

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por personal de Swissport.

Con todo, estos hechos pueden tener efectos sobre los empleados, tales como:

- Provocar fatiga mental y física debido a la precarización de la relación laboral (Neffa, 2012), necesitándose de incentivos y una cultura organizacional que acompañe a los colaboradores para potenciar las operaciones de la industria y no caer en la desertión y/o falta de personal (Devars, 2009).
- Generar problemas laborales entre trabajadores de la aerolínea y subcontractados.
- Reducción de la motivación del personal.

Mientras que los riesgos de la tercerización que afectan al *core-business* de la aerolínea se materializan en:

- No lograr realizar las actividades pactadas.
- Problemas operacionales y de coordinación entre los proveedores de servicios.
- Pérdida del control del proceso (Polat, 2018); pudiendo afectar la reputación de la empresa.

Finalmente, el outsourcing en procesos de Recursos Humanos puede disminuir la calidad del servicio al cliente y afectar la relación laboral con los empleados, según Lilly et al. (2005). Por lo tanto, las empresas deben evaluar las opciones de subcontratación, seleccionando proveedores confiables y de alta calidad para evitar comprometer la reputación de la empresa. Ahora bien, ¿existe responsabilidad de la aerolínea en los empleados de la empresa subcontratada? ¿podría la aerolínea realizar prácticas que permitan mejorar la gestión del talento humano en sus subcontrataciones? ¿cómo debería ser la gestión del talento humano en la empresa tercerizadora de servicios para lograr que la relación con los empleados no se vea afectada y/o se vea potenciada? Esas son las preguntas que buscará responder esta memoria.

² DCS.aero (2023) señala que un Departure Control System (DCS) está creado para automatizar todos los procesos relacionados al manejo de operaciones de una aerolínea, conectando las funciones de check-in con el control de carga y el peso y balance del avión. Ejemplos de estos son Amadeus, SABRE, entre otros.

Objetivos

1. Objetivo General

Analizar el modelo de gestión de talento humano de las empresas tercerizadoras de servicios aeroportuarios y proponer estrategias de mejora en este.

2. Objetivos Específicos

- Describir las ventajas y desventajas de la tercerización de los servicios aeroportuarios.
- Identificar la tendencia global de prácticas de gestión del talento humano hacia los empleados de las compañías tercerizadoras.
- Identificar los factores críticos que influyen en la motivación del personal de los servicios aeroportuarios.
- Analizar un modelo de gestión de talento humano en empresas tercerizadoras de servicios aeroportuarios.
- Proponer estrategias que permitan mejorar la aplicación del modelo de gestión.

Metodología

La metodología utilizada en esta memoria es cualitativa, pues corresponde a una investigación teórica de fuentes de organizaciones internacionales de aviación y autores referentes en el tema que permitirán entender las tendencias mundiales de la tercerización de servicios. Además, se analizarán también otras compañías, tanto aerolíneas como tercerizadoras de servicios aeroportuarios, para poder comparar las buenas prácticas de la industria y poder realizar un benchmarking en el proceso; esta investigación es de carácter exploratoria dado que recae en la poca información disponible que existe respecto al tema. Finalmente, la metodología es transeccional, pues no se aplicará en la realidad y solo se propondrá, de encontrarse, una manera en que se puede mejorar la gestión de talento humano.

Alcance

Este escrito tendrá los siguientes alcances:

- Descriptivo, ya que hablará acerca de las condiciones en que se encuentra el mercado tercerizador y las aerolíneas en el territorio nacional.
- Correlacional, porque busca establecer una relación entre capacitación, beneficios u otras estrategias para los trabajadores con la retención de estos y la mejora de ambiente laboral en la empresa.

Adicionalmente, la memoria reside en la actualidad, teniendo un horizonte temporal de corto plazo, es decir, en el periodo verano 2022-2023, y un horizonte local, explicando solo efectos en el Aeropuerto de Santiago, en específico en British Airways y una empresa tercerizadora de servicios aeroportuarios, y en el manejo de procesos de cara al pasajero.

Capítulo 2: Estado del Arte

Antecedentes

En esta sección se explorarán los antecedentes que dan contexto a la memoria. El conocimiento y análisis de estos es primordial pues permite entender las relaciones entre las partes involucradas, explicitadas más adelante. En particular, se dará un marco del Sistema Aeronáutico, para así poder entender dónde se sitúa laboralmente el caso; luego se explicitan los factores que determinan a una línea aérea a planificar sus rutas y operaciones; para, finalmente, señalar casos de tercerización de servicios en otras partes del mundo y en otras aristas empresariales. En este punto final, se hará un análisis que permitirá obtener similitudes entre distintos servicios, para así entender mejor la orgánica de la tercerización.

1. Sistema Aeronáutico

El sistema aeronáutico está formado por una compleja interacción entre los 3 actores que lo componen: usuarios (pasajeros), aeropuerto (concesionaria, Estado) y aerolíneas; según lo describe la figura 2 (Ashford, N., Stanton, H., & Moore, C.; 2012). Cada parte interactúa con las otras dos para crear el ambiente en que se desarrollan las operaciones. Vale destacar que las empresas de outsourcing son capaces de internarse transversalmente en todos los sectores.

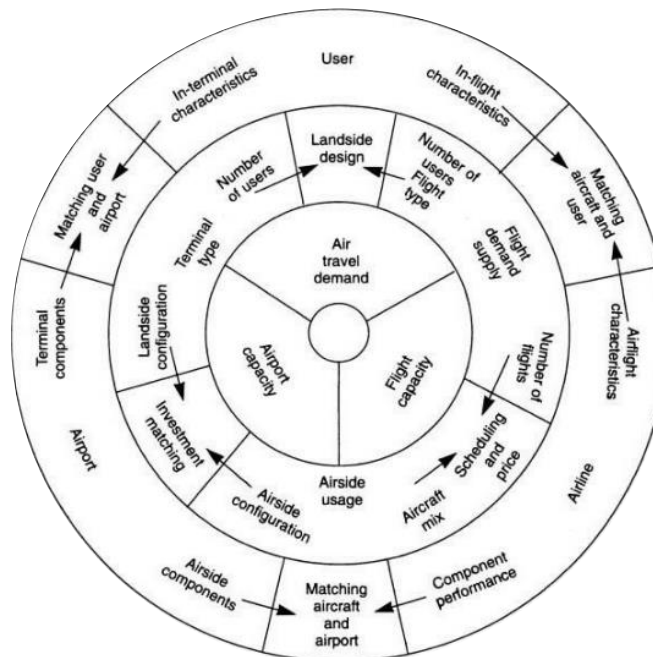


Figura 2: Sistema jerárquico de las operaciones y relaciones aeroportuarias.

Fuente: Ashford, N., Stanton, H., & Moore, C. (2012). Airport Operations.

2. Factores determinantes en las Operaciones de las Líneas Aéreas

Existen compañías aéreas de carácter doméstico, regional o intercontinentales, que depende de diversos factores para planificar sus rutas y operaciones. En específico, existen aerolíneas intercontinentales que, debido a situaciones políticas y económicas, operan pocas frecuencias a destinos distantes; en específico, rutas como Santiago (SCL) – Sídney (SYD) o Santiago (SCL) – Londres (LHR). Las razones por las que las líneas aéreas recurren a esto pueden variar, centrándose en los siguientes puntos:

1. **Baja demanda:** Los destinos lejanos e incluso exóticos – donde exótico se entiende fuera del continente – pueden tener una demanda limitada de viajeros, lo que dificulta que las aerolíneas llenen los aviones y obtengan ganancias. Las compañías aéreas a menudo operan modelos comerciales basados en la frecuencia y capacidad de las aeronaves, lo que significa que no pueden justificar vuelos frecuentes a destinos que carecen de suficiente demanda.
2. **Costos operativos:** Los destinos anteriores a menudo significan costos operativos más altos para las líneas aéreas. Por ejemplo, pueden requerir más combustible debido a las distancias más largas y pueden tener una infraestructura aeroportuaria menos desarrollada, como es el caso del Aeropuerto de Santiago en comparación con los aeropuertos europeos o norteamericanos, lo que puede aumentar los costos operativos. Todo esto puede afectar la rentabilidad de las operaciones de vuelo y dificultar la justificación de la alta frecuencia.
3. **Competencia:** En algunos casos, los destinos de larga distancia – o *long-haul*³ en inglés – pueden tener poca competencia de otras aerolíneas, lo que puede permitir que las aerolíneas tradicionales operen con tarifas más altas y menos frecuencias, aumentando el *yield*⁴ de las operaciones. En otros casos, sin embargo, las aerolíneas de bajo costo pueden servir a estos destinos, lo que dificulta que las aerolíneas tradicionales compitan en precio y frecuencia.

Sin pérdida de generalidad, la importancia de los costos radica en su contraparte, en los ingresos percibidos por las compañías aéreas. Estos, según el gráfico 2, presentan una abrupta caída debido a la pandemia del coronavirus en 2020. Una mejor reestructuración de costos permite generar mayores ingresos operacionales a las compañías, esto debido a que existen costos fijos independientes a las operaciones aéreas. Moreno (2018) atribuye los costos a operaciones de vuelo – donde el combustible representa el 20% de los costos

³ Según CAPA (2023), los vuelos long-haul son aquellos que recorren largas distancias internacionales, generalmente intercontinentales y que tiene una duración de al menos 6 horas.

⁴ Según Southwest (2023), yield corresponde a el monto de ingresos recibidos por cada pasajero que vuela durante una unidad básica de distancia, usualmente una milla o un kilómetro.

totales de LATAM⁵, por ejemplo –, mantenimiento, ventas y promoción, amortizaciones, derechos de uso y asistencia en tierra y servicio a pasajeros.

Net profit of commercial airlines worldwide from 2006 to 2022
(in billion U.S. dollars)

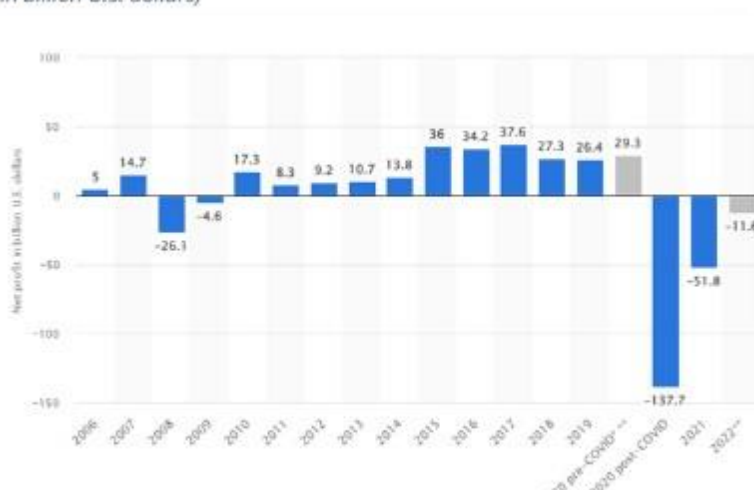


Gráfico 2: Evolución de los ingresos netos de las compañías aéreas entre 2006 a 2022.

Fuente: Statista. (17-06-2022).

Por otro lado, las empresas aeronáuticas, en específico las que prestan servicios en aeropuertos, deben diseñar sus dotaciones de empleados dadas las frecuencias establecidas y, debido a que es un servicio esencial, durante cada momento de la operación deben haber empleados en las instalaciones de la empresa. Ante esto, el Código del Trabajo chileno, en sus artículos n°28, 38, 66 y 67, establece el siguiente bosquejo de actividades laborales:

Actividad laboral por mes por trabajador	Duración [días]
Trabajo	19,15
Descanso	8,0
Licencia médica	1,0
Vacaciones	1,25
Capacitaciones	0,5
Permisos pagados	0,1
TOTAL	30

Tabla 1: Bosquejo de la actividad laboral por mes de acuerdo con el Código del Trabajo.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos del Código del Trabajo. Dirección del Trabajo, 2023.

⁵ Memoria Integrada 2021. LATAM Airlines Group.

Lo anterior es sustancial para el desarrollo de las operaciones, pues cuando se terceriza un servicio, la empresa contratante solo paga por los 19,15 [días] laborales por trabajador que necesita – adicionando también las horas extras debido a retrasos en las operaciones del vuelo o incidentes no contemplados –. Por su lado, la empresa contratada, en otras palabras, la empresa tercerizadora, debe incurrir en los demás gastos, es decir: vacaciones, capacitaciones, etc., siendo únicos por trabajador; en otras palabras, por más que el empleado realice sus labores en distintas aerolíneas, no se le considerarán más vacaciones o cotizaciones previsionales distintas. Consecuentemente, el trabajador recibirá menos dinero pues la empresa subcontratada percibe menos dinero que influye directamente en el salario del empleador, así como también este se encuentra en un escalafón más abajo en la cadena de contratación (Ghobrial, 2005).

Ante esto, una correcta gestión del talento humano es fundamental en estas empresas, ya que, con una asertiva gestión del talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo (Prieto, 2013). La motivación es fundamental y de aspecto estratégico, aún más en rubros donde los empleados trabajan en turnos rotativos, pues es la forma más eficiente de retener el talento y alcanzar los objetivos como empresa (Prieto, 2013). En efecto, una estrategia de recompensas ayuda a este fin, como es el caso de lo realizado en Swissport Kenya.

3. Tercerización Aeroportuaria en Kenia

Atieno (2005), describe el modelo que ocupa Swissport International, una de las empresas tercerizadoras de servicios aeroportuarios más reconocidas en el mundo. El autor describe el proceso de recompensa en Swissport Kenya, la cual es una de las 178 estaciones de la empresa matriz mundial, que emplea a más de 32000 personas en todo el mundo. El autor menciona que la estandarización y la alineación global son importantes para garantizar el logro de mantener su posición en el mercado aeronáutico internacional.

Swissport capacita a su personal para brindar sus servicios. Ante esto, el autor menciona que todas las estaciones de Swissport pueden desarrollar e implementar las estrategias generales de la empresa, operar de manera eficiente y gestionar el cambio, es decir, poseen cierto grado de autonomía en sus operaciones. La gestión del desempeño es parte de su cultura de liderazgo global, que incluye la planificación de objetivos de desempeño, evaluaciones de desempeño, planes de mejora del desempeño, aspiraciones profesionales y planes de desarrollo personal.

En una primera fase, el reclutamiento de personal debe atraer a candidatos calificados para el cargo, y el proceso de selección debe poder filtrar e identificar al candidato más adecuado. Asimismo, las personas contratadas deben estar lo suficientemente motivadas para permanecer en la organización y agregar valor. Ante esto nace la estrategia de recompensas de Swissport, que atrae, retiene y mejora el alto rendimiento constante, premiando la calidad de trabajo, precisión, iniciativa, creatividad, trabajo en equipo, liderazgo; es decir, acciones que generan valor agregado al proceso.

Con todo, el autor menciona que la estrategia de recompensas de Swissport incluye algunos pagos variables que están directamente relacionados con las operaciones de la empresa, en concreto, existe un ingreso variable además del salario fijo. Los componentes de recompensas de Swissport también incluyen asignaciones para comidas, asignaciones por turnos, transporte y un plan de incentivos y recompensas. Adicionalmente, existe una comparación de la paga con el mercado laboral, para así establecer los sueldos de los distintos puestos de trabajo.

Todo lo anteriormente dicho lleva a señalar que Swissport Kenya ha implementado un modelo de gestión de recompensas exitoso enfocado en el trabajador, ya que busca atraer, retener y mejorar el desempeño de su personal. Además, vale destacar que, a través de estrategias de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño, así como de recompensas monetarias y no monetarias, la empresa busca garantizar la eficiencia, la calidad y la satisfacción tanto de sus empleados como de sus clientes en el mercado aeronáutico internacional, en otras palabras, busca una sinergia entre dos de las tres partes del sistema aeronáutico antes mencionado. Así, se convierte en un caso aplicado comparable a la realidad chilena en cuanto a dinámicas dentro de la industria. Sin embargo, falta analizar los diferentes niveles de outsourcing y sus objetivos, expuesto a continuación.

4. Tercerización en Compañías de Servicio en Lituania

Žitkiene y Blusyte (2015) señalan que el outsourcing es un proceso que puede ser visto en dos niveles: operacional y estratégico. En el nivel operacional, el outsourcing busca solucionar problemas a corto plazo mientras que, en el nivel estratégico, se busca obtener beneficios a largo plazo y maximizar las capacidades de la empresa. Además, los autores distinguen tres niveles de outsourcing: táctico, estratégico y transformacional. El nivel táctico de outsourcing se refiere a la solución de problemas específicos de la empresa. El nivel estratégico busca crear valor a largo plazo mediante la contratación de proveedores de outsourcing confiables. Por último, el nivel transformacional se utiliza cuando se está reestructurando la empresa y se necesitan servicios especializados de outsourcing.

A pesar de los beneficios que el outsourcing puede ofrecer, los autores señalan que existen limitaciones y restricciones en su aplicación. Por ejemplo, la interacción cara a cara

de personal propio sigue siendo necesaria en muchos casos. Además, la baja regulación del manejo de datos a nivel mundial y las restricciones legales en algunos países para proteger los empleos a nivel nacional también pueden tener un efecto negativo en la tendencia de subcontratación.

A pesar de esto, la subcontratación de servicios está aumentando debido al desarrollo de la tecnología de la información, según señalan los autores. Ante esto, indican que el proceso de HRO debe ser cuidadosamente planificado y continuamente gestionado sin importar el nivel al que se aplique.

Para concluir, mencionan que existe una directa relación entre la naturaleza de la actividad empresarial y la elección de las funciones de Recursos Humanos (HRO) que se subcontratan. Las empresas que típicamente se comunican mucho con los clientes cara a cara, como hoteles, restaurantes, proveedores de turismo y organizadores de recreación, a menudo aplican HRO a actividades no esenciales. Por otro lado, las empresas de transporte y construcción suelen subcontratar servicios de salud y seguridad debido al riesgo asociado con sus actividades.

No obstante, el texto se enfoca en los niveles de outsourcing, también se mencionan las limitaciones y restricciones asociadas a este, además de resaltar el crecimiento de la subcontratación de servicios debido al avance de la tecnología y la especificidad de los servicios. Aquí es donde el texto es útil para el caso, pues provee de un marco conceptual donde se puede encontrar a la tercerización de servicios aeroportuarios; así, el outsourcing de las aerolíneas se puede clasificar tanto de manera operacional como estratégica, pues busca dar soluciones a las problemáticas en el corto plazo (como interrupciones o dotación de un turno), como a las del largo plazo (maximizando los beneficios de la compañía y contratando proveedores de servicios confiables). No es menor volver a recalcar la importancia de planificar y gestionar cuidadosamente el proceso, situación que puede ser fácil en una industria regulada como la aviación. Finalmente, solo queda analizar el por qué se terceriza.

5. Tercerización de Servicios Bancarios en Alemania

Gewald y Dibbern (2009) analizan el impacto del Business Process Outsourcing (BPO) en el proceso de toma de decisiones de los 200 bancos alemanes más grandes, que concentran el 90% de las transacciones totales de ese país. El estudio encontró que los beneficios percibidos, como centrarse en las competencias básicas y acceder a recursos especializados, tuvieron un mayor impacto en la decisión de adoptar BPO que los riesgos percibidos, como los riesgos financieros, de desempeño, estratégicos y psicosociales. El estudio también encontró que los bancos que optaron por BPO, los cuales corresponden al

30% de los encuestados, se vieron impulsados principalmente por el deseo de centrarse en su core-business y los riesgos financieros, mientras que los bancos que no optaron por BPO se centraron en los beneficios.

El estudio identificó cuatro tipos de procesos de transacciones bancarias que fueron seleccionados para la subcontratación: back-office y procesos de liquidación para transacciones de valores, créditos al consumo, pagos internos y mercado de divisas/dinero. Se descubrió que la oportunidad de reenfocarse en las competencias básicas (core-business) era el beneficio percibido más fuerte y consistente del BPO. Además, el estudio encontró que la necesidad de recursos especializados propios del banco puede no ser alta, ya que algunos bancos han implementado centros de servicios compartidos para la centralización organizacional interna, lo que les ha permitido obtener economías de escala similares a la que accederían con empresas tercerizadoras.

Con todo, los bancos alemanes se centran más en el valor del negocio que en la reducción de costos gracias al BPO. Los adoptantes se enfocan fuertemente en la eficiencia, mientras que los no adoptantes se enfocan más en la efectividad. Finalmente, es importante involucrar al gerente de procesos responsable en el proceso de toma de decisiones, ya que la regulación exige que el banco siga siendo totalmente responsable de los procesos comerciales después de la subcontratación.

Tal como se mencionó, los bancos que optan por el BPO se centran en su core-business y los riesgos financieros, mientras que los no adoptantes se enfocan más en los beneficios. Esta situación es similar y contrasta a la vez con la industria aeronáutica, pues si bien las aerolíneas tercerizan sus servicios para enfocarse en el core-business de la empresa, no necesariamente dejan de lado la reducción de costos que implica el outsourcing, tal como se planteó ya en la justificación. Asimismo, debe entenderse que ambas estrategias pueden ir de la mano y constituirse como una sola, ya que enfocarse en el núcleo de la organización hará que solo se incurra en gastos en ello y no así en procesos que no dan sustento al modelo económico de las mismas (a modo de ejemplo, catering en las aeronaves; tan solo se paga por ese servicio, no se debe construir ni tener el personal para realizar toda la labor logística detrás del servicio de alimentación).

6. Análisis de las tercerizaciones expuestas

Los tres casos anteriormente señalados dan una visión general de cómo se terceriza en el mundo aeronáutico, cuál es el objetivo de tercerizar y por qué se terceriza, respectivamente. En la tabla 2 se puede ver un cuadro comparativo que señala los aspectos más importantes de los casos, los cuales ayudarán a entender el contexto en que se enmarca la memoria. De esta manera, se aprecia que la situación de Swissport Kenya es la

más fructífera para este escrito, pues abarca la mayor cantidad de acciones, así como también posee resultados que, en palabras del autor, dan efectividad a las practicas realizadas en dicho lugar. Asimismo, es merecido enfatizar que todos los textos se igualan en términos de que se enfocan en servicios que se dan cara a cara – o a lo menos los tratan con profundidad – y que destacan el proceso de planificación y control de lo tercerizado, en otras palabras, las auditorias propias de las empresas tercerizadoras constituyen parte fundamental para los servicios brindados. Sin pérdida de generalidad, y sustentado por los conceptos previos señalados, se puede concluir que la tercerización de servicios cara a cara son los más críticos y que deben ser planificados y controlados para no ver afectada la expectativa del nivel de servicio esperado por una aerolínea.

Tópico	Swissport Kenya	Compañías de Servicios en Lituania	Servicios Bancarios en Alemania
Busca maximizar capacidades de la empresa	Sí	Sí	Sí
Se enfoca en los servicios brindados cara a cara	Relativo ⁶	Sí	Sí
Se enmarca en una industria altamente regulada	Sí	No	Sí
Destacan el proceso de planificación y control	Sí	Sí	Sí
Deciden tercerizar con un enfoque en el core-business	Sí	No	Sí
Existe un proceso de recompensas que da resultados exitosos	Sí	No	No
Señalan que la estandarización y globalización contribuye al modelo de tercerización	Sí	Sí	No
Proveen capacitación para los trabajadores	Sí	No	No
Poseen una gestión del desempeño con desarrollo de los empleados	Sí	No	No
Describen a la motivación de los colaboradores como un determinante para el éxito	Sí	No	No

Tabla 2: Comparación de los textos utilizados en cuanto a la tercerización de actividades.

Fuente: Elaboración propia.

Vale destacar que este es un análisis generalizado, pues si bien los trabajos de los autores son acerca de la tercerización, dichos textos no abordan el tema de la misma forma, por lo que se debe ser cuidadoso con la información que se interprete.

⁶ Se dan servicios tanto sobre como bajo el ala (Above the wing (ATW) y Below the wing (BTW)).

A continuación, todo lo anterior se verá complementado con el marco teórico, que buscará dar una base conceptual a la tercerización de servicios aeroportuarios ya contextualizada.

Marco Teórico

La industria de la aviación es una de las más complejas y exigentes a nivel global, ya que se trata de un sector que involucra una gran cantidad de actividades y servicios para el transporte aéreo de pasajeros y carga. En este sentido, las aerolíneas tienen la responsabilidad de planificar, coordinar y ejecutar una serie de procesos que permitan llevar a cabo sus operaciones de manera eficiente y segura.

Dentro de este contexto, es fundamental tener en cuenta dos aspectos importantes para la presente memoria: el lado humano de las aerolíneas, refiriéndose a los trabajadores; y la tercerización, que es el tópico que enmarca a este trabajo. La importancia del primero radica en que son las personas quienes logran realizar los procesos en una aerolínea, en palabras de Chiavenato (2023) el empleado no da respuesta a la organización, la organización da respuesta a los empleados para que atiendan a los clientes. Por otro lado, la importancia del segundo se sustenta en que, tal como ya se describió, las compañías aéreas buscan esta alternativa para enfrentar vicisitudes del presente y futuro. Así, este marco teórico, con el objetivo de brindar herramientas y conocimientos que permitan mejorar la gestión de una aerolínea, señalará primero información de los recursos humanos a nivel general, junto con los modelos de gestión de estos, para dar una delimitación a este estudio. Luego, el marco de referencia hará hincapié en la definición de tercerización, junto a qué se terceriza, para finalizar explicando cómo se terceriza.

Con todo, se remarca que cada uno de estos conceptos tiene una importancia particular en el funcionamiento de una aerolínea y su correcto entendimiento es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de la empresa.

1. Recursos Humanos

El término recursos humanos puede tener dos connotaciones en el lenguaje académico: ser el departamento a cargo de los empleados dentro de una organización empresarial, o derechamente ser los mismos empleados pertenecientes a la firma.

Cuando se hace referencia a recursos humanos como departamento, se refiere a que dicha sección está encargada de las tareas de inserción laboral, capacitación y desarrollo de los empleados. Así, el objetivo principal del departamento es asegurarse que

sus empleados estén motivados, comprometidos con la organización y que puedan realizar sus tareas de manera efectiva (Cascio, 2023).

Por otro lado, haciendo alusión al segundo foco del concepto, el diccionario Cambridge define a los recursos humanos (RRHH, Human Resources HR en inglés) como personas que son o pueden ser consideradas como bienes o activos y que son útiles para una empresa u organización (Cambridge, 2023). Consecuentemente, se puede inferir que los RRHH son un rol importante en cualquier organización y que se sustenta en un conjunto de prácticas y políticas relacionadas a la gestión de los empleados, más aún cuando las personas son el activo más importante de una empresa (Lilly et al., 2005), ya que es valioso, escaso, inimitable y no sustituible (Mondragón et al., s/f). De ahí su derivación a un departamento en específico en cada cultura organizacional, ya que, si una función de recursos humanos específica se subcontrata a un proveedor externo, el trabajador puede sentirse más como un número que como un empleado valioso (Lilly et al., 2005).

Los empleados o los recursos humanos pueden verse como recursos productivos para una empresa. Deben estar estandarizados, unificados, inactivos y controlados, ya que son vistos como objetos pasivos del comportamiento organizacional (Chiavenato, 2009). Esto requiere medidas de planificación, organización, dirección y gestión. Por lo tanto, la gestión de recursos humanos es fundamental para la excelencia. En este sentido, el ser humano es considerado como un bien material en la contabilidad empresarial. Pero las personas deben ser vistas como socios de la compañía, ya que en este rol sirven como proveedores de experiencia y competencias, siendo un componente importante del capital intelectual de las empresas (Chiavenato, 2009). Es por esta razón que una correcta gestión de estos permitirá a la empresa alcanzar sus objetivos.

2. Modelos de Gestión

Hoy por hoy existen modelos de gestión que pretender mejorar el desarrollo organizacional de las firmas, de los cuales los más representativos son, según Tejada (2003):

- Gestión del Talento Humano; caracterizado por medir y gestionar el desempeño de los empleados a través de capacitación, retroalimentación y apoyo para dar una idea clara de las habilidades necesarias para lograr el éxito personal y organizacional.
- Gestión del Conocimiento; destacado por impulsar la mejora continua de los procesos dentro de una organización y transformar el conocimiento individual en conocimiento organizacional para ayudar a resolver problemas críticos.

- Gestión por Competencias; singularizado por la transparencia, la equidad, el reconocimiento al mérito y la generación de procesos de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.

Todas las perspectivas señaladas anteriormente se dan desde el punto de vista del gerente y se basan en encontrar una relación común entre productividad y satisfacción. Asimismo, todos los modelos mostrados están orientados a desarrollar habilidades que garanticen la permanencia de la empresa en el tiempo.

Debido a que el foco de este trabajo es dilucidar mejoras en cuanto al personal de las empresas tercerizadoras de servicios aeroportuarios, es que se hará hincapié en el primer modelo de gestión.

3. Gestión del Talento Humano

A pesar de los diferentes modelos de gestión existentes, las corrientes laborales actuales hablan de una correcta gestión del talento humano para satisfacer las demandas corporativas de los colaboradores. Según Gárciga y Cuesta (2005), la gestión de talento humano debe conceptualizarse como una herramienta que permita relacionar a un colectivo de personas con un campo cultural de valores y tareas, mientras que para Cascio (2018), la gestión del talento humano es parte integral de los RRHH y tiene como objetivo identificar, atraer, desarrollar y retener el talento de una organización. El talento se refiere a las habilidades y conocimientos únicos que los empleados pueden aportar a una organización. La Gestión del Talento Humano se enfoca en maximizar el potencial de los empleados y asegurar que cubran los roles correctos dentro de la organización para aprovechar al máximo sus habilidades. Así, busca mantener a los empleados destacando a las personas con potencial dentro del trabajo. Esto se hace debido a que los procesos de reclutamiento y selección, de desarrollo y capacitación son costosos para una empresa, por lo cual es importante colocar al individuo en una posición donde sus habilidades sean óptimamente utilizadas.

Con todo, la gestión del talento humano también tiene que ver con la planificación del retiro y sucesión de los trabajadores, lo que incluye garantizar que estos estén debidamente capacitados y disponibles para asumir roles clave en caso de que las personas en dichos roles abandonen la empresa. Esto asegura la continuidad y el éxito a largo plazo de la organización.

No es menor destacar que existe también una simbiosis entre las personas y las organizaciones, pues, según Chiavenato (2000), las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las

personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto.

Todo lo anterior Liquidano (2006) lo resume en 28 prácticas importantes en la gestión de recursos humanos a la hora de su utilización y desarrollo en una organización:

- | | |
|---|--|
| 1) Reclutamiento | 15) Evaluación del desempeño |
| 2) Selección | 16) Planeación de Recursos Humanos |
| 3) Contratación y despido | 17) Planeación estratégica de Recursos Humanos |
| 4) Inducción o integración | 18) Registros y controles administrativos |
| 5) Adiestramiento | 19) Registros y controles estratégicos |
| 6) Capacitación y desarrollo | 20) Índices de rotación y ausentismo |
| 7) Formación de personal | 21) Gráficas y estadísticas |
| 8) Planeación de vida y carrera | 22) Motivación y comunicación del personal |
| 9) Administración de sueldos y salarios | 23) Auditoría de Recursos Humanos |
| 10) Criterios de promoción | 24) Computadora como elemento de control |
| 11) Análisis y descripción de puestos | 25) Administración internacional de RH |
| 12) Relaciones laborales y negociaciones colectivas | 26) Ética en el trabajo |
| 13) Procedimiento de quejas | 27) Responsabilidad social |
| 14) Higiene y seguridad laboral | 28) Programa de calidad |

Bajo este plano, para lograr la retención de los empleados, no tan solo se habla de las remuneraciones hacia los colaboradores, sino también de las condiciones laborales internas, volviendo a las personas un activo más fundamental que incluso la propia tecnología presente (Prieto, 2013), pues un empleado desincentivado no podrá ocupar eficazmente los avances de la época en su día a día. Con todo, Lilly et al. (2005) señala que la capacitación, la performance de la compañía y la compensación son cruciales a la hora de potenciar estrategias corporativas relacionadas a la retención de personal, al valor que le da el empleado a la organización y a la productividad de este.

Motivación Laboral

Así, en específico para la motivación y ocupación del personal, correspondiente a la práctica número 22 de Liquidano, se hace énfasis en que la motivación es un componente crítico del éxito de una organización, ya que beneficia tanto a la fuerza laboral como a la empresa en su conjunto. En primer lugar, cuando los empleados están motivados, tienden a ser más productivos. Un alto nivel de motivación se traduce en un mayor compromiso y dedicación al trabajo, lo que promueve la eficiencia y la calidad en las tareas realizadas. Consecuentemente, colaboradores motivados suelen estar dispuestos a esforzarse más y a buscar

soluciones innovadoras, lo que contribuye al crecimiento y desarrollo de la empresa (Idris, A. & Wan, F., 2012).

Además, existe una fuerte correlación entre la motivación laboral y la retención del talento. Cuando los empleados están motivados y satisfechos en sus trabajos, es menos probable que busquen oportunidades en otras empresas (Mngomezulu, N. et al., 2015). Esto puede reducir los costos asociados con la rotación de personal, incluida la contratación, capacitación e incorporación de nuevos talentos. Además, mantener a los trabajadores dentro de una organización permite mantener la continuidad y el conocimiento, lo que puede mejorar la eficiencia operativa y la calidad del producto o servicio.

Por último, pero no menos importante, la motivación en el lugar de trabajo tiene una influencia positiva en la cultura y el clima organizacional de la empresa. La motivación de los empleados hace que sea más probable que trabajen juntos, compartan ideas y colaboren para lograr objetivos comunes (Li et al., 2015). Esto promueve un ambiente de trabajo positivo donde se valoran la confianza, la comunicación abierta y la creatividad. La positividad y la motivación en el lugar de trabajo pueden atraer nuevos talentos y fortalecer la reputación de la empresa en el mercado laboral, lo que puede generar ventajas financieras y competitivas (Alrfou, A., & Trawneh, K., 2009).

4. Modelos de Gestión del Talento Humano

Dada la importancia de la gestión del talento humano, descrita previamente, es que se extienden distintos modelos que buscan adecuar el objetivo organizacional con la gestión de sus recursos humanos. Asimismo, vale destacar que aquí se mencionan solo 3 de los diversos modelos que existen, esto para entender cómo ha sido la evolución del pensamiento al respecto.

Modelo de Beer y colaboradores (1989)

En este modelo, la influencia de los empleados es central, pues actúa sobre las demás políticas o áreas adyacentes, denominadas sistema de trabajo, sistema de recompensas y flujo de recursos humanos (Cuesta, 2010). Es una plantilla simple, pues deja de lado aspectos importantes como la auditoría propia de la organización centrada en la calidad, a fin de obtener feed-back acerca de los procesos. Algo a destacar es que el empleado se relaciona de manera unidireccional y reactiva con las otras áreas, es decir, la gestión de talento humano reacciona a la influencia de los empleados. Esto queda bosquejado en la figura 3.



Figura 3: Modelo de Gestión de Talento Humano de Beer (1989).

Fuente: Mondragón et al. (s/f).

Modelo de Werther y Davis (1991)

El modelo se compone de 7 pilares clave o subsistemas que son interdependientes entre sí, los que dirigen y guían a la empresa a alcanzar sus objetivos. A su vez, dichos objetivos están situados al centro de la firma, formando un sistema complejo, es decir, la organización. Además, cada subsistema es influenciado por el resto de los subsistemas, así como también por el entorno que los rodea. Esto queda bosquejado en la figura 4.

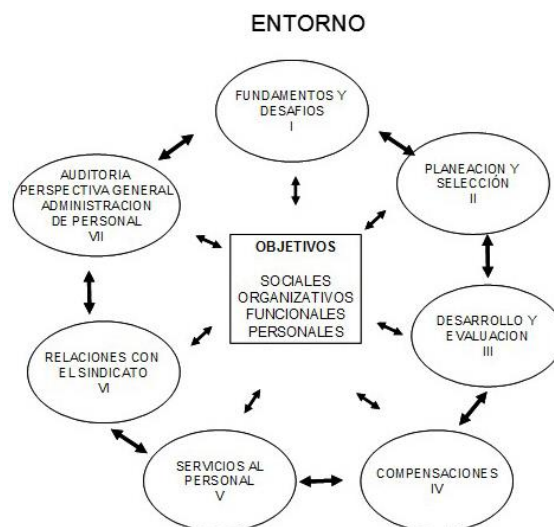


Figura 4: Modelo de Gestión de Talento Humano de Werther y Davis (1991).

Fuente: Mondragón et al. (s/f).

Los 4 objetivos claves de las organizaciones son denotados de la siguiente manera:

- 1) *Objetivos sociales*; en otras palabras, responder a los desafíos éticos y sociales diarios, reduciendo las demandas negativas o tensiones que puedan afectar a la organización.
- 2) *Objetivos organizativos*; es decir, contribuir al éxito de la empresa, buscando la productividad y la administración de recursos humanos del organismo.
- 3) *Objetivos funcionales*; esto es, la adaptación de los recursos humanos a los cambios organizacionales, así como también a los distintos escenarios operativos que se pueden presentar.
- 4) *Objetivos personales*; a saber, apoyar a los integrantes de la organización en sus aspiraciones y metas, ya que, en su contraparte, se puede ver perjudicada la producción y eficiencia de la firma.

Los 7 subsistemas, descritos por Mondragón et al. (s/f) son los siguientes:

- 1) *Fundamentos y desafíos*; describiendo el qué somos como organización y hacia dónde vamos, siendo el principal desafío mejorar la efectividad y eficiencia de la firma, tanto a nivel externo (oportunidades de mercado) como interno.
- 2) *Planeación y selección*; utilizando un levantamiento de datos para saber las necesidades actuales y futuras de la organización, facilitando el proceso de selección y reclutamiento de personal.
- 3) *Desarrollo y evaluación*; orientando a los nuevos empleados sobre los procedimientos y políticas de la empresa. Además, la evaluación de los colaboradores en los cargos debe ser periódica, esto para que exista una retroalimentación entre los empleados y la organización.
- 4) *Compensaciones*; manteniendo y motivando a los miembros de la organización. Los empleados deben ser retribuidos de manera justa, protegidos de todo tipo de riesgos, debiendo prevenirse los accidentes y enfermedades profesionales.
- 5) *Servicios al personal*; asesorando a los trabajadores sobre los beneficios y condiciones de trabajo apropiados y cómo lidiar con los problemas y presiones que surgen en el lugar de trabajo. En adición a esto, los sistemas de comunicación también contribuyen a la motivación de los empleados.
- 6) *Relaciones con el sindicato*; todas las actividades de gestión de personal y las actividades sindicales están íntimamente relacionadas y deben tenerse en cuenta a la hora de gestionar personal.
- 7) *Perspectiva general de la administración de personal (Auditoría)*; debiendo recibir permanentemente retroalimentación sobre la función de la gestión del talento humano y sobre la organización. Por esta razón, se someten

examinaciones, validaciones e investigaciones para identificar formas más efectivas de apoyar a su organización.

Finalmente, la gran “contraparte” de este modelo es que divide el sistema de compensación en dos partes, detalladas en el subsistema 4 y 5.

Modelo de Chiavenato (2000)

El presente modelo es determinado por 6 procesos de Recursos Humanos, influenciados por el contexto ambiental externo y el contexto organizacional interno, detallados en la figura 5. Los resultados finales deseables brindados por el modelo son:

- 1) Prácticas éticas y socialmente responsables
- 2) Productos y servicios competitivos y de alta calidad
- 3) Calidad de vida en el trabajo.

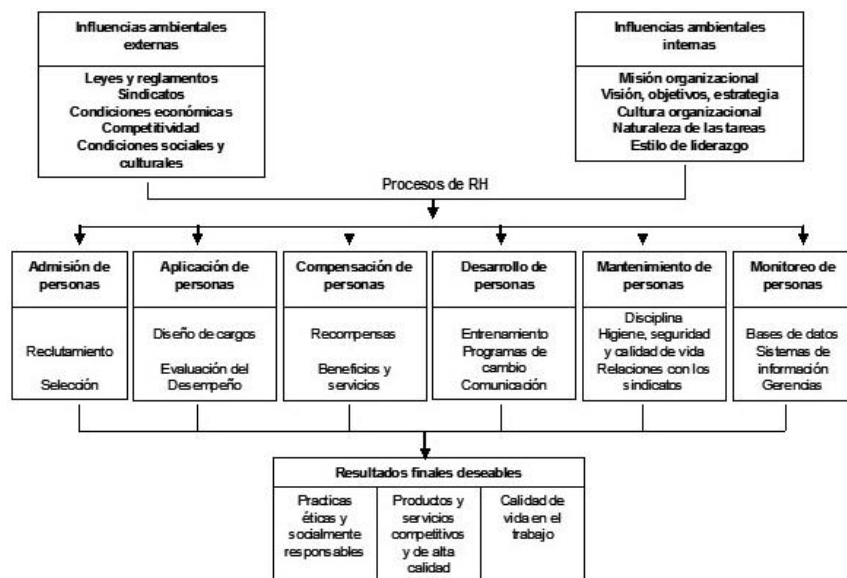


Figura 5: Modelo de Gestión de Talento Humano de Chiavenato (2000).

Fuente: Mondragón et al. (s/f).

Los 6 procesos descritos por Chiavenato (2009) corresponden a:

- 1) *Procesos para integrar personas*; también llamado admisión de personas, pasos para integrar a los nuevos empleados. Abarcan el reclutamiento y selección de personal.
- 2) *Procesos para organizar a las personas*; conocido también como aplicación de personas, procedimientos para planificar las tareas que realizan los empleados

mientras trabajan en la organización y para monitorear y evaluar su desempeño. Consisten en estructuras organizacionales y descripciones de puestos, dotación de personal y revisiones de desempeño.

- 3) *Procesos para compensar a las personas*; formas de motivar a las personas y satisfacer sus necesidades más elevadas. Entre ellos se encuentran recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
- 4) *Proceso para desarrollar a las personas*; métodos para potenciar el crecimiento profesional y personal a través de la formación. Estos incluyen programas de aprendizaje, transformación, desarrollo profesional, comunicación y cumplimiento. Esto también incluye la gestión de conocimientos y habilidades.
- 5) *Procesos para mantener a las personas*; procedimientos utilizados para crear condiciones psicológicas y ambientales favorables para el comportamiento humano. Abarca no solo la gestión de las relaciones sindicales, sino también la cultura organizacional, el ambiente, la disciplina, la limpieza, la seguridad y la calidad de vida.
- 6) *Procesos para monitorear a las personas*; procedimientos de seguimiento, regulación y control de las acciones y verificación de resultados individuales. Consisten en sistemas de información gerencial y bases de datos.

Con todo, el autor hace hincapié en que todos estos procesos están (o deben estar) estrechamente relacionados, estudiados y medidos, pues algunos procesos pueden permear y afectar a otros en virtud de la variabilidad de cada proceso. Por lo mismo, el hecho de que uno de ellos cambie no significa que los demás cambien exactamente de la misma manera o en la misma dirección (Mondragón et al., s/f).

En resumen, la comparación de los modelos se puede ver en la tabla 3. Asimismo, y debido a las ventajas del modelo de Chiavenato, tal como una delimitación completa y extensa del ambiente interno y externo de la organización (como reglamentos y cultura organizacional, respectivamente, que sitúan correctamente a la industria aeronáutica), una profunda relación entre la organización y los empleados (buscando la realización de ambas partes), así como también entre los diferentes sistemas que lo componen (siendo una orgánica compleja), es que se escoge este modelo para trabajar durante esta memoria. Este cuenta además con las tendencias más actualizadas en cuanto a talento humano, por lo cual será de ayuda para un ambiente dinámico como es la industria aeronáutica. También es meritorio decir que no se tiene nociones de que alguno de estos modelos haya sido aplicado al rubro, sin embargo, tal como se mencionó, el modelo de Chiavenato pretende ser el más indicado para sustentarlo.

	Modelo de Beer y colaboradores (1989)	Modelo de Werther & Davis (1991)	Modelo de Chiavenato (2000)
Posee una orientación estratégica	No	No	Sí
Delimitado por	Influencia de los empleados	Objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales propios de la organización	Contexto interno y externo de la organización
Empleados influyen en el sistema	De manera unidireccional	No	De manera recíproca
Sistemas se interrelacionan	Sí	Sí, pero un cambio en uno no afecta en demasía a los demás subsistemas.	Sí, pudiendo permear cada sistema en los demás, teniendo mayor o menor grado de magnitud dependiendo del cambio.
Existe un sistema de integración de personas	Anexado a un sistema de trabajo	No directamente	Sí
Existe un sistema de organización de personas	Sí	Sí	Sí
Existe un sistema de recompensas de personas	Anexado a un sistema de trabajo	Sí	Sí
Existe un sistema de desarrollo de personas	Anexado a un sistema de trabajo	Sí	Sí
Existe un sistema de retención de personas	Anexado a un sistema de trabajo	No directamente	Sí
Existe un sistema de auditoría de personas	Anexado a un sistema de trabajo	Sí	Sí
Recursos humanos se ven como un flujo	Sí	No	No
Objetivo del modelo	Dar respuesta a la influencia de los empleados	Cumplir los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales de los empleados.	Poseer prácticas éticas, competitividad y calidad de vida en el trabajo.

Tabla 3: Comparación de los modelos de gestión de talento humano estudiados.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez entendido todo el capital humano y social de las empresas, hay que entender qué es la tercerización, junto con qué se terceriza – respondiendo a si este recurso puede subcontratarse – y cómo se terceriza, lo cual se profundiza a continuación.

5. Outsourcing – Tercerización

El outsourcing es un término utilizado para describir la práctica de subcontratar servicios o procesos a un tercero en lugar de realizarlos internamente dentro de la empresa. Polat (2018) define outsourcing (tercerización o externalización en español) como la capacidad de una compañía de realizar los trabajos de otras compañías, es decir, proveer los bienes y realizar los servicios de otra empresa. Esta práctica trae beneficios como reducción de costos, mejora de la eficiencia y la posibilidad de acceder a conocimientos especializados. Según un informe de Deloitte, el outsourcing se está convirtiendo en una parte cada vez más importante de la estrategia empresarial, puesto que permite a las empresas ser cada vez más competitivas (McCloskey – Deloitte, 2019).

MatchBoard (2023) define varios tipos de outsourcing, tales como:

- De procesos de negocio (Business Process Outsourcing – BPO): Se define como la externalización de funciones comerciales en front office o back office. La atención al cliente se relaciona principalmente con los servicios del centro de contacto de Internet o los servicios *face-to-face*. Es aquí donde se encuentra la tercerización de servicios aeroportuarios pensando en el pasajero (o sobre el ala, Above the Wing – ATW, en inglés).
- De tecnología de la información (Information Technology Outsourcing – ITO): comprende la subcontratación de funciones de TI, como software, desarrollo web o de aplicaciones, servicios de red y soporte técnico.
- De procesos de conocimiento (Knowledge Process Outsourcing – KPO): se refiere como la externalización de funciones empresariales que requieren conocimientos especializados.
- De procesos de reclutamiento (Recruitment Process Outsourcing – RPO): se define como la subcontratación de procesos de reclutamiento, principalmente identificando, preseleccionando, contactando y examinando candidatos. Trabaja en conjunto con el outsourcing de procesos de recursos humanos (Human Resources Outsourcing – HRO), que corresponde a la inducción y mantención del personal dentro de la empresa.

La elección del tipo de outsourcing dependerá de las necesidades y objetivos específicos de cada empresa.

Asimismo, no se puede pretender excluir la relación entre la tercerización y las pérdidas en la industria. Ghobrial (2005) concluye que, a pesar de que el outsourcing puede

traer utilidades a las aerolíneas al reducir los costos operacionales, impacta de manera negativa debido a que la mayoría de las funciones subcontratadas son realizadas por la empresa tercerizadora de muchas otras aerolíneas, y los empleados reciben salarios relativamente bajos, lo cual hace que los empleados no valoren sus servicios a las aerolíneas ni que demuestren lealtad y orgullo.

Finalmente, la subcontratación en Chile viene regulada por la ley N° 20.123; en específico, el artículo 183-A del párrafo 1° del título VII define la subcontratación como “aquel trabajo realizado en virtud de un contrato por un trabajador para un empleador, cuando este, en razón de un acuerdo contractual, se encarga de ejecutar obras o servicios, por su cuenta y riesgo y con trabajadores bajo su dependencia, para una tercera persona natural o jurídica dueña de la obra, empresa o faena, denominada la empresa principal, en la que se desarrollan los servicios o ejecutan las obras contratadas” (Subsecretaría del Trabajo, 2006). En simple, la tercerización corresponde a pertenecer a una empresa que le presta servicios a otra empresa dado un acuerdo contractual entre ellas. Es en este punto donde nacen los servicios aeroportuarios brindados por empresas a aerolíneas, detallados a continuación.

6. Servicios Aeroportuarios

Los servicios aeroportuarios no están propiamente definidos por algún organismo chileno. Sin embargo, Acciona Airport Services, empresa española de promoción y gestión de infraestructuras, divide a los servicios aeroportuarios en el diseño y construcción de aeropuertos, servicios de handling aeroportuario, servicios de limpieza y mantenimiento, servicio de atención a personas de movilidad reducida (PMR) y transporte sanitario. Por otro lado, la Junta Central de Impuestos Indirectos y Aduanas de la India (CBIC, por sus siglas en inglés) define servicios aeroportuarios como servicios ejecutados en un aeropuerto por algún trabajador facultado por la autoridad aeronáutica; estos servicios incluyen los brindados a las aerolíneas, tanto de carga como de pasajeros, tales como seguridad, facilidades de tránsito, carga y descarga de aeronaves, taxeo y de navegación aérea (CBIC, 2004). Finalmente, la Unión Europea, a través de las regulaciones realizadas por la Comisión Europea, describe los servicios aeroportuarios como “los servicios prestados a las líneas aéreas por un aeropuerto o cualquiera de sus subsidiarias, para asegurar el manejo de aeronaves, desde el aterrizaje hasta el despegue, y de pasajeros y carga, a fin de permitir que las líneas aéreas presten servicios de transporte aéreo, incluida la prestación de servicios de asistencia en tierra y la prestación de servicios centralizados infraestructura de asistencia en tierra” («Commission Regulation (EU) No 651/2014 of 17 June 2014 declaring certain categories of aid compatible with the internal market in application of Articles 107 and 108 of the Treaty (Text with EEA relevance)», 2014).

Las empresas tercerizadoras de servicios aeroportuarios, también llamadas *ground handler* u operador de servicios aeroportuarios en tierra, están presentes en todo el mundo y, como se mencionó anteriormente, en las diversas fases del vuelo de cara al pasajero, esto sea, tanto sobre el ala como bajo el ala, y tanto en el lado tierra como en el lado aire, según se aprecia en la figura 6. Vale decir que una aerolínea puede contratar estos procesos en su totalidad o solo algunos servicios, por lo cual, los trabajadores de las empresas de outsourcing están capacitados para una o más aerolíneas – con sus distintos procedimientos establecidos –, dependiendo de su contrato y la disponibilidad de personal en la compañía.

Sobre el ala	
Lado tierra	- Check-in
	- Embarque
Lado aire	- Handling
	- Operaciones terrestres
Bajo el ala	

Figura 6: Procesos de un avión en las diversas etapas y secciones de la terminal aeroportuaria y de la aeronave.

Fuente: Elaboración propia.

Para efectos de este trabajo, se considerarán los servicios aeroportuarios como aquellas prestaciones necesarias para que la actividad aeronáutica de cara al pasajero cumpla su cometido, es decir, todos los procesos de carga y descarga, fueling (combustible), sanitización de aeronaves, mantenimiento y servicios de pasajeros. En específico, esta memoria hará hincapié únicamente en el servicio de cara al pasajero, es decir, chequeo, embarque, desembarque, pérdida y búsqueda de equipaje; en otras palabras, los servicios que se dan dentro de la terminal aeroportuaria. Dada su especificidad, es que existen reglamentaciones que permiten delimitar las subcontrataciones, descritas en el siguiente punto.

7. Airport Handling Manual (AHM).

El Airport Handling Manual (AHM) es un manual de referencia para establecer estándares de asistencia en tierra en aeropuertos de todo el mundo, desarrollado por la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) en 1976. El AHM se considera el estándar de la industria para la gestión de asistencia en tierra y es utilizado por una variedad de organizaciones en la industria de la aviación, incluidas aerolíneas, empresas de asistencia

en tierra (*ground handlers*, abreviados *GH*), autoridades aeroportuarias, empresas de asistencia en tierra, proveedores de servicios y servicios de carga.

Desde sus inicios, AHM se ha actualizado periódicamente para reflejar los cambios en las normas y mejores prácticas de la industria de la aviación. Esta memoria se basa en el AHM 40, con vigencia entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2020, el cual incluye nuevas secciones sobre ciberseguridad y manipulación de drones, así como actualizaciones en áreas como manipulación de mercancías peligrosas y control de calidad.

El AHM describe los procedimientos y estándares de manejo en tierra del aeropuerto, incluido el manejo de equipaje, la atención a pasajeros con necesidades especiales y la seguridad del aeropuerto. Estos procedimientos y estándares se aplican tanto a las organizaciones que utilizan AHM internamente como a las empresas especializadas en servicios de asistencia en tierra contratadas por aerolíneas y otras aerolíneas. Debido a que es una relación entre aerolíneas y servicios de asistencia, esta queda escrita en un contrato aeronáutico también regulado por el propio AHM.

8. Contratos Aeronáuticos.

La contratación de un ground handler es una decisión importante para las aerolíneas ya que el cumplimiento de los estándares establecidos por la AHM y sus actualizaciones es fundamental para garantizar la calidad y seguridad de los servicios prestados, así también como para maximizar sus beneficios. Los contratos de servicios de asistencia en tierra a menudo requieren que los contratistas cumplan con AHM y las actualizaciones posteriores para garantizar que se cumplan los estándares requeridos de la industria.

Al seleccionar una empresa de asistencia en tierra, se deben considerar factores como la experiencia y la reputación de la empresa, la capacidad para manejar tipos específicos de aeronaves y carga, y el cumplimiento de las normas AHM y otras reglamentaciones aplicables. Además, para brindar un servicio de calidad, es importante establecer claramente los términos del contrato y el rendimiento esperado.

El IATA Standard Ground Handling Agreement (SGHA, detallado en la sección AHM810 del Airport Handling Manual) es un acuerdo estándar que regula los términos y condiciones de los servicios de handling en tierra prestados por empresas de handling aéreo y aerolíneas en todo el mundo, en otras palabras, corresponde al contrato aeronáutico firmado entre las partes. El SGHA consta de 8 secciones que detallan los términos y condiciones del acuerdo, así como las responsabilidades y obligaciones de las partes involucradas. Consta de tres partes: el Acuerdo Principal (Main Agreement), el Anexo A de Servicios de Ground Handling (Anex A – Ground Handling Services) y el Anexo B de

Ubicaciones, Servicios Acordados y Cargos (Anex B – Location(s), Agreed Services and Charges), los que se detallan a continuación:

1) Main Agreement

Corresponde al acuerdo principal realizado entre el ground handler y la aerolínea, generalmente. Aquí se “sellan” 12 artículos que dan forma al contrato:

1. Artículo 1 – Provisión de servicios
2. Artículo 2 – Prácticas justas
3. Artículo 3 – Subcontratación de servicios
4. Artículo 4 – Representación de la aerolínea
5. Artículo 5 – Estándares del trabajo
6. Artículo 6 – Remuneración
7. Artículo 7 – Contabilidad y pago
8. Artículo 8 – Responsabilidad e indemnización
9. Artículo 9 – Mediación
10. Artículo 10 – Derechos de timbre y tasas de registro
11. Artículo 11 – Duración, modificación y término
12. Artículo 12 – Autorización para contratar

2) Anexo A

Corresponde al detalle de las operaciones y servicios que se realizarán, en este caso, el ground handler en representación de la aerolínea. Estos servicios se dividen en 8 secciones:

1. Sección 1 – Funciones administrativas
2. Sección 2 – Servicios de pasajeros
3. Sección 3 – Servicios de rampa
4. Sección 4 – Control de carga y operaciones de vuelo
5. Sección 5 – Servicios de carga y correo
6. Sección 6 – Servicios de Apoyo
7. Sección 7 – Seguridad operacional
8. Sección 8 – Mantenimiento de aeronaves

3) Anexo B

Corresponde a todo lo no estipulado en el anexo A y todas las excepciones a la regla que pueden realizarse por parte del GH. Estas se dividen en 11 párrafos:

1. Párrafo 1 – Servicios de handling y cargos
2. Párrafo 2 – Servicios adicionales y cargos
3. Párrafo 3 – Desembolsos
4. Párrafo 4 – Límite de responsabilidad
5. Párrafo 5 – Transferencia de servicios
6. Párrafo 6 – Pagos

7. Párrafo 7 – Supervisión y administración
8. Párrafo 8 – Uso de las “páginas amarillas” (*Yellow Pages*)
9. Párrafo 9 – Duración, modificación y término
10. Párrafo 10 – Notificación
11. Párrafo 11 – Legislación actual (*Governing Law*)

Propuesta Metodológica

La propuesta metodológica recae en 4 ejes que guiarán la memoria hacia analizar el modelo de gestión del talento humano en el outsourcing de los servicios aeroportuarios en Chile para, de dilucidarse, proponer estrategias de mejora. Estos corresponden a:

- Identificar las ventajas y desventajas de la tercerización de servicios aeroportuarios.
- Diagnosticar el cumplimiento del modelo de gestión del talento humano de Chiavenato.
- Determinar las causas de la desmotivación en los ambientes laborales subcontratados, para luego ceñirlo al desempeño en la industria aeronáutica.
- Comparar las prácticas en la gestión del talento humano que se desarrollan en la industria, descritas en los antecedentes, con el marco teórico y el modelo de gestión seleccionado.

Asimismo, toda la información se obtendrá de lo previamente analizado con los distintos casos de tercerización en otros servicios y empresas, así como también de la teoría sobre modelos de gestión de talento humano estudiada, todo complementado con entrevistas realizadas a expertos en el tema, es decir, profesionales que se encuentran trabajando en la industria. Los entrevistados corresponden a los dos lados concernientes en la memoria, en otras palabras, las aerolíneas y las empresas que les prestan servicios. En concreto, por el lado de las aerolíneas se encuentra Cristian Tapia, Airport Manager de British Airways para el Aeropuerto de Santiago; mientras que por el lado de las empresas tercerizadoras de servicios aeroportuarios se encuentra una Agente Lead de Servicio al Pasajero, quien pertenece a una empresa *Ground Handler* que provee servicios a una aerolínea. Vale decir que estas dos personas representan a sus organizaciones, mas sus organizaciones no necesariamente representan a la realidad en la industria aérea global, entendiendo también que el mercado aeronáutico local es distinto al de otras latitudes.

Las preguntas se hicieron con un enfoque hacia 3 tópicos distintos, los cuales fueron:

- I. Tercerización – Outsourcing, donde se enfocará en dilucidar la definición de cada parte acerca del concepto;
- II. Relación con la contraparte, buscando entender la conexión y comunicación entre las dos empresas;
- III. Modelo de gestión de talento humano de Chiavenato; aplicando los sistemas propios del modelo y chequeando su utilización.

Finalmente, las respuestas de ambas partes a la entrevista serán contrastadas entre sí y analizadas con lo expuesto en los antecedentes y el marco teórico, haciendo énfasis a la gestión del talento humano. Así se logrará, por un lado, encontrar y entender cómo funciona la relación mutua de los entrevistados, mientras que, por otro, permitirá encontrar posibles falencias, respecto de la teoría, en la gestión del talento humano en las empresas tercerizadoras de servicios aeroportuarios en Chile. Con todo, en caso de dilucidarse oportunidades de mejora, se propondrán estrategias que permitan potenciar el modelo que ocurre en la relación empresarial expuesta.

Capítulo 3: Desarrollo

Tercerización de Servicios Aeroportuarios – Mirada de British Airways

Tal como se señaló previamente, la estructura de esta parte viene determinada por tres ejes distintos. Consecuentemente, primero se dará una revisión del concepto de tercerización que maneja la aerolínea, dando un breve contexto de la historia de esta, para luego enfocarse en la relación con sus proveedores de servicios y, finalmente, ahondar acerca de los procesos de gestión del talento humano impulsados por la aerolínea.

1. Tercerización – Outsourcing

British Airways es una aerolínea inglesa que ha sufrido diversos cambios a través del tiempo. Estas mutaciones, que han llevado a la aerolínea a privatizarse y, en cierta manera, a tercerizar sus servicios, contextualizan el modelo de gestión de talento humano utilizado por la compañía. En sí misma, corresponde a una fusión de distintas aerolíneas en el pasado, tal como se puede apreciar en la figura 7. Para ver una explicación más detallada de la historia de la compañía aérea, dirigirse a Anexo B.

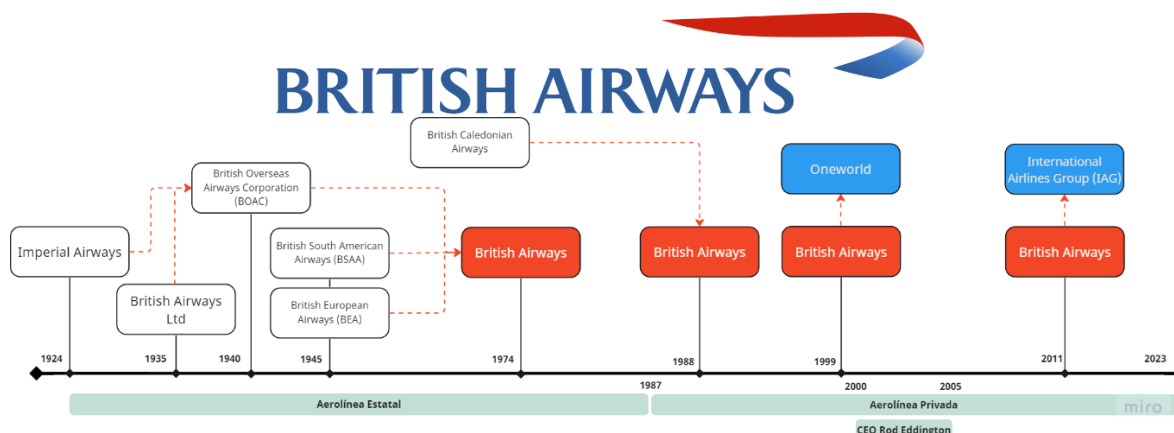


Figura 7: Logo de British Airways junto con su historia desde 1924 a 2023.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la aerolínea. British Airways, 2023.

La aerolínea se ha reestructurado y ha transformado su reconocimiento popular a través del tiempo, dentro de los cuales uno de los más significativos ocurre en 1987 cuando, gracias al auge del neoliberalismo y la administración de Margaret Thatcher, la empresa se privatiza. En palabras de Cristian Tapia (2023), Airport Manager de British Airways en Santiago, la compañía cambia su reconocimiento popular de *'Bloody Awful'* – una expresión que se puede traducir al español como “horrible, desagradable, espantoso/a” – a *'British Airways'*, en honor a su acrónimo BA. Tapia también agrega que la privatización produjo una mejora en los servicios ofrecidos por la aerolínea, siendo esta la razón del cambio en la connotación entre el pueblo británico.

Con la llegada de las aerolíneas de bajo costo – *Low-costs* –, y debido a la baja de la demanda por tickets aéreos post atentados de septiembre de 2001, el CEO de la compañía, Rod Eddington, reestructuró la línea aérea. Este fue el comienzo de la tercerización de los servicios en la compañía. En palabras de Cristian Tapia, la aerolínea optó por una visión del negocio tipo '*Process Driven*', es decir, separó todos sus procesos para enfocarse en el *core-business* de la empresa, manteniendo el valor de la compañía y volviéndose eficiente en la transformación. Eddington fue el responsable del despido de 13 mil personas, además de la reducción de la flota – como el retiro del Concorde – y la disminución en su red operacional (Clark, A., & Milner, M.; 2005).

Ruta de su Propia Tercerización

Los cambios previamente descritos apuntaban justamente hacia una variabilidad de sus costos, ya que la reducción de personal, junto con el cierre de bases alrededor del mundo y su tercerización, trajeron consigo un aumento de los ingresos propios de la aerolínea. Originalmente, según Tapia, todos los servicios sobre el ala en Europa correspondían a personal propio, mas ahora los servicios están completamente tercerizados. Estas decisiones corresponden netamente a cada aerolínea, sobre qué tercerizar y cuándo hacerlo. En el caso propio de la compañía aérea, todo comenzó con una subcontratación de sus servicios de IT – Tecnologías de la Información, en español –. Tal como mencionan desde la empresa, esto recae en que es útil para la aerolínea evitarse trabajos administrativos, enfocándose netamente en sus procesos que la definen como parte del rubro aeronáutico, es decir, transportar personas desde un punto A a un punto B, con un equipaje acordado, por lo cual procesos back-office no corresponden a un diferenciador en cuanto a servicio.

Después de la implementación de la externalización de las áreas de IT, se incluyeron los servicios de asistencia en tierra y apoyo externo, ya que no se consideran servicios esenciales de la compañía aérea, además de que se encuentran regulados de la misma manera a nivel global para garantizar la seguridad de la aviación. En consecuencia, aquellos servicios considerados centrales o sustanciales deberían ser los últimos en ser tercerizados, esto debido a su importancia para el *core-business* de la aerolínea, materializados en el apoyo a la diferenciación de la competencia a través de la prestación de servicios personalizados.

Esto no implica que no se haya producido la tercerización de los mismos servicios en la aerolínea; por el contrario, este proceso ha tenido lugar. Sin embargo, se reconoce que la subcontratación de estos requiere un proceso de planificación más completo y medidas de control estrictas dado que la compañía aérea, en palabras de su representante, no está dispuesta a comprometer la seguridad y la

calidad del servicio. En este caso, se entiende que el control de procesos es indispensable para garantizar que estos trabajos sean entregados por proveedores de servicios externos de manera óptima, evitando la necesidad de revertir la externalización y retomar el control interno. En este sentido, la aerolínea se compromete a asegurar la calidad del servicio estableciendo altos estándares y realizando una supervisión continua para asegurar que los proveedores externos cumplan con las expectativas y requisitos predeterminados.

Principal Causa de su Tercerización

La gran causa de la tercerización corresponde a un ahorro en costos debido a la competencia y contexto en que estaba situada. Así, la mayor determinante de la tercerización en la empresa fue la gran antigüedad de los empleados en la compañía. El Airport Manager señala que durante un tiempo se alcanzó la cifra de 60 mil empleados directos de la aerolínea, con un periodo de servicio de 30 a 40 años – situación que contrasta con la actualidad de las aerolíneas donde, por ejemplo, LATAM posee 32 mil empleados y una antigüedad promedio entre los 6 y 9 años (LATAM, 2023) –. Así, una externalización de estos traería una reducción de los costos fijos de la compañía. Es meritorio mencionar que cada empleado no tan solo recibía su sueldo por sus funciones, sino también los beneficios correspondientes de acuerdo con la legislación del país donde operaba.

Un ejemplo de lo anteriormente señalado es la situación en el Reino Unido, donde el sistema de pensiones es, en simples palabras, mixto y las empresas se ven obligadas a contribuir a una pensión privada de sus empleados, financiada con fondos de la empresa, además de la pensión estatal, que es dinero propio del empleado (HM Treasury, 2014). En concreto, a mayor cantidad de empleados, mayor cantidad de costos para la empresa y, según Cristian Tapia, British Airways se convirtió en el mayor proveedor de pensiones del Reino Unido. Con todo, el gerente recalca que los costos de mantener un empleado son más altos entre tercerizar y no hacerlo; en específico, cuando se externaliza la aerolínea, esta solo costea la dotación de personal, no así los egresos por licencias, días feriados, etc.

Influencias de la Regulación Local en la Tercerización

Tal como ya se planteó, debido a que una aerolínea está presente en todo el mundo y debe responder a diversos mercados y legislaciones, es que está rodeada de diferentes regulaciones que le hacen adaptarse a cada uno de los distintos escenarios, aun cuando sus objetivos sean otros. En palabras concretas, por más que la aerolínea busque externalizar sus servicios, no necesariamente podrá realizarlo o,

incluso ya teniéndolos tercerizados, no significa que seguirán así a perpetuidad. Un ejemplo de esto es la situación en Brasil, donde su legislación laboral, a pesar de que se ha ido actualizando con el tiempo, hace que la mayoría de las aerolíneas con pocas frecuencias deban tener personal propio.

En concreto, antes del 31 de marzo de 2017, la tercerización en Brasil venía regulada por el Precedente 331 del *Tribunal Superior do Trabalho* (TST), el cual informaba que la prestación de servicios podía realizarse siempre y cuando el servicio no corresponda a la actividad final o esencial del prestatario (Tribunal Superior do Trabalho, 2011). Para el caso de las aerolíneas, el servicio brindado en los aeropuertos de cara al pasajero, es decir, check-in y embarque, correspondían a sus servicios finales, esenciales y de su razón social, por lo cual la legislación les impedía su propia tercerización (Matsumoto, J. G. & Fontenelle, C., 2021). En las propias palabras de Tapia, el servicio sobre el ala es lo más importante del pasajero, es lo que él ve de la aerolínea y por eso los legisladores locales dictaminan que es parte de su rubro.

Posterior a la fecha antes mencionada, entró en vigor la Nueva Ley de Tercerización – *Nova Lei da Terceirização* 13.429/2017 – que pretende potenciar la externalización de la fuerza laboral en Brasil (Presidência da República, 2017). Si bien corresponde a una ley propiamente tal y no solo un precedente, la realidad es que no mejora necesariamente las condiciones para la subcontratación de personal aeroportuario de cara al pasajero en Brasil. En específico, ante los cambios en la nueva ley (Oitchau, 2018) existen 3 puntos que no favorecen la tercerización en las aerolíneas, correspondiendo a:

- 1) Los trabajadores subcontratados solo tendrán contratos temporales, lo cual influye en la fuerza laboral que puedan tener las aerolíneas, ya que la relación contractual no podrá exceder un período de 180 (seis meses), consecutivos o no, y podrá prorrogarse por otros 90 días (tres meses), consecutivos o no. Así, se debe estar buscando constantemente trabajadores para poder dar cobertura a las operaciones, incurriendo en gastos de capacitación para los nuevos empleados.
- 2) Con el fin de instaurar la temporalidad del trabajador, los contratos solo son posibles en caso de reemplazo temporal de personal permanente o en caso de demanda adicional de servicios, debiendo especificar el motivo de la contratación de un empleado subcontratado en función de estas situaciones (reemplazo transitorio o demanda complementaria). En otras palabras, la sustitución no puede producirse por despido de un trabajador, es decir, por una vacante efectiva. Esto dificulta las actividades de las aerolíneas, en especial las que están inspeccionando en tercerizar sus servicios, pues el contratante de

servicios externos no puede volver a contratar empleados en vacantes resultantes de un despido previo.

- 3) El contratante de servicios externos proveerá al trabajador de la empresa de trabajo temporal la misma atención médica, ambulatoria y de alimentación prevista para sus empleados, existente en el local del contratante, o lugar designado por ésta. Así, si el fin de la aerolínea es disminuir sus costos, este objetivo se verá perjudicado, pues de igual manera se deben garantizar beneficios de salud y alimentación.

Bases de Operación BA	Personal Propio	Base de Tripulación	Personal Tercerizado
Ciudad de México (MEX)	Sí	Sí	No
Sao Paulo (GRU)	Sí	Sí	No
Rio de Janeiro (GIG)	Sí	No	No
Buenos Aires (EZE)	Sí	No	No
Santiago de Chile (SCL)	No	No	Sí

Tabla 4: Resumen de operaciones y personal de British Airways en distintas bases de Latinoamérica.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la aerolínea.

Debido a todo lo anteriormente señalado, es que British Airways posee empleados directos tanto en Brasil como en distintos países donde opera. Un cuadro resumen se puede observar en la tabla 3. En específico, sus puertos en Rio de Janeiro (GIG), Sao Paulo (GRU), Buenos Aires (EZE) y Ciudad de México (MEX) cuentan con personal completo de la aerolínea. Esto se debe a que son bases antiguas – incluso teniendo base de tripulación en el caso de GRU y MEX –; situación opuesta de lo que ocurre en el Aeropuerto de Santiago (SCL). Previo a la pandemia, el personal de la aerolínea dependía directamente de la misma; sin embargo, en ese mismo tiempo fue cuando retornó Qantas Airways con operaciones subcontratadas en suelo nacional, lo que sirvió de estímulo para el retorno de las operaciones de la aerolínea inglesa, claro que de manera tercerizada durante 2021. Finalmente, Tapia agrega que las bases nuevas, es decir, las que son inauguradas (o retornadas a la operación de rutas) desde 2005 en adelante, corresponden a personal tercerizado siempre y cuando la legislación les permita.

2. Relación con sus proveedores de servicios

Ante todo, Tapia no cree que optar por tercerizar funciones y contratar *ground-handlers* pueda afectar el servicio brindado. A pesar de que esto pueda suceder y dar paso a mermas en la calidad del servicio, siempre y cuando no se manejen eficazmente los procesos de interacción con el proveedor, el Airport Manager enfatiza que las aerolíneas tradicionales tienen el deber de cumplir las expectativas del cliente aun tercerizando sus servicios. Él mismo menciona que incluso hay veces en que las empresas tercerizadoras y

su personal funcionan mejor que los propios empleados directos de British Airways en otros puertos. Sin embargo, esto debe estar acompañado de una gestión del desempeño de los proveedores – *Supplier Performance Management* (SPM) en inglés –.

En el caso particular de British Airways, esta exige que deban estar ciertos estándares en las operaciones de sus vuelos. Así, Tapia menciona que los estándares vienen fijados por cada aerolínea, por lo cual, aerolíneas que no cuenten con un SPM idóneo, fijando sus estándares y controlando su relación con proveedores, ven mermadas su calidad del servicio independiente del carácter que posean, es decir, *legacy* o *low-cost*. Consecuentemente, se infiere que la variable de tipo de aerolínea no determina el éxito de la tercerización de servicios.

Requerimientos y Necesidades

Para asegurarse de lograr cumplir sus objetivos como aerolínea, al abrir una base o querer subcontratar sus operaciones en algún puerto, British Airways inicia un proceso de licitación donde se le envía una carta a las empresas tercerizadoras de servicios aeroportuarios en dicho lugar. La compañía aérea especifica sus necesidades previo a sentarse a negociar con las empresas y así poder encontrar el proveedor que satisfaga sus operaciones y requerimientos, para finalmente suscribir el *Standard Ground Handling Agreement* (SGHA).

En términos operacionales y de dotación de personal sobre el ala, para el Aeropuerto de Santiago la aerolínea precisa de un/a (1) Duty Manager, un/a (1) Supervisor/a y cuatro (4) personas en módulos de check-in para recibir los pasajeros, incluido el/la supervisor. El bosquejo del organigrama de funciones se puede apreciar en la figura 8.

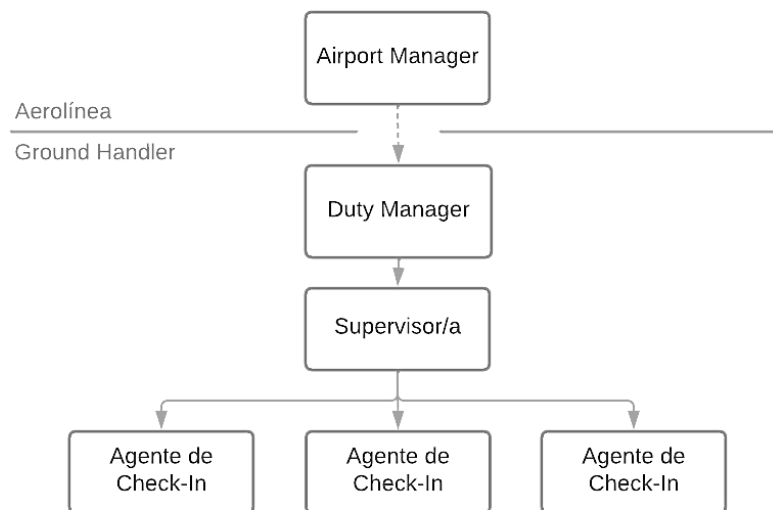


Figura 8: Organigrama del personal propio y tercerizado en las operaciones de British Airways en Santiago de Chile.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la aerolínea.

Este personal es complementario a las funciones que realiza el Airport Manager, que corresponden a labores más administrativas, más al largo plazo y menos operacionales; sin embargo, es el único cargo directo de la aerolínea en la base de SCL, por lo cual le corresponden el trabajo de representación de la compañía aérea ante ámbitos legales, no así a la tercerizadora de servicios y su personal. Consecuentemente, la diferencia con el/la Duty Manager, que no es empleado directo de la aerolínea, radica en el nivel de responsabilidad, ya que es un puesto de carácter más operacional, más ligada al corto plazo y que representa a la aerolínea solo en estos términos. Es meritorio aclarar que estas especificaciones varían de aerolínea en aerolínea y no se rigen necesariamente por el modelo de negocios al cual apuntan las compañías aéreas.

Bajo el contexto anterior, es decir, donde se encuentra personal que atiende a una misma aerolínea, pero no bajo la misma organización, es donde la primera barrera de comunicación debe ser resuelta, pues los mismos dos empleados persiguen el mismo objetivo de transportar pasajeros de manera segura y eficiente. Ante esto, Tapia recalca que no existe excusa para no dar un servicio eficaz y propio de la aerolínea pues, aun cuando sea menor cantidad, existe personal propio en el aeropuerto y su función es velar por la concretización de los objetivos y el diálogo entre la aerolínea y el mundo subcontratado. Con todo, existe aún menos tolerancia para aerolíneas que tengan una dotación completa de empleados directos satisfaciendo la operación.

Medición del Rendimiento

Si bien el SGHA establece la relación convenida de los servicios y requerimientos operativos entre la aerolínea y la empresa subcontratada, el nivel de servicio esperado viene dado por el Service Level Agreement (SLA), el cual está estipulado en la sección AHM 803 del Airport Handling Manual, donde las partes contractuales negocian lo siguiente (IATA, 2022):

- Qué se medirá, estableciendo objetivos con su respectiva alusión a lo firmado en el Anexo A del SGHA.
- Cómo van a ser medidos los KPI, señalando el periodo que comprende la medición, el método de recolección de datos y quién está encargado de la medición, pudiendo ser incluso una tercera parte.
- Cómo utilizar los resultados de estas medidas.

Los tres tópicos previamente mencionados ayudan a determinar qué KPI son necesarios para la aerolínea y para el proveedor de servicios en tierra, permite evitar errores en la medición de estos y a dar una lectura correcta de los resultados. No es menor recalcar que un mal KPI, un error de medición o un error de lectura puede conllevar a pérdida de tiempo y dinero, junto con una ineficiencia del proceso. Así, la misma IATA recomienda el uso de este texto junto con el SGHA para, de esta manera, que ambas partes sepan qué esperar de lo pactado y si esto se está cumpliendo. Finalmente, también es meritorio decir que, si se incurre en algún costo adicional, derivado del artículo 5 del Main Agreement con sus costos reflejados en el Anexo B, ante la recolección de datos y su análisis, las partes acuerdan en cómo deben repartirse dichas tarifas.

Por términos de seguridad, para este trabajo no se pudo acceder a los datos específicos de los acuerdos de nivel de servicios. No obstante, el Airport Manager, por dar un ejemplo de la industria, señala que los acuerdos son del tipo “como proveedor, gestiono diez vuelos, y como aerolínea, estoy dispuesto a permitir que uno de ellos salga con retraso, mientras que los otros nueve deben salir puntualmente”. Estos acuerdos corresponden a todo lo concerniente sobre y bajo el ala, ya sea en el lado aire o en el lado tierra. Estos acuerdos se ven reflejados en las tablas que recomienda la IATA para el SLA, siendo un ejemplo la tabla 5.

Número del objetivo	Definición del Servicio	Objetivo	Puntos de Medición	Método de Medición	Medido por
	(Con la referencia del Anexo A de ser aplicable)		Periodo de Medición		(Handler / Carrier / Other)
Objetivo 1		Puntualidad en demoras controlables: las demoras máximas de la estación en los códigos de demora [INSERTAR SEGÚN SEA REQUERIDO] serán del 2 %.	Mensual	MVT Message	
Condición previa/preclusión: Todos los códigos de demora serán acordados entre la Compañía de Handling y el Transportista inmediatamente después de la salida. La razonabilidad se aplicará en el caso de que la llegada anticipada o tardía de la aeronave y/o las condiciones de la rampa afecten la capacidad de la Compañía de Handling para dar servicio a la aeronave de manera oportuna.					

Tabla 5: Traducción de la tabla 4.1 del AHM803 del *Service Level Agreement* (SLA).

Fuente: Elaboración propia en base a datos del AHM803. IATA, 2019.

Ante cualquier incumplimiento, el proveedor de servicios en tierra se encuentra sujeto a multas, las cuales son retribuidas en términos de descuento del pago mensual de los servicios hacia la empresa subcontratada. Para evitar los incumplimientos, existe una fiscalización por parte de la aerolínea, la cual ocurre en forma de reuniones regulares con el proveedor para el análisis de la performance respecto a los objetivos establecidos por la aerolínea. Estas juntas son sugeridas por la IATA y, de ser acordadas, deben quedar explícitas en el SLA. Consecuentemente, al final de dichas reuniones se establecen los éxitos, fallos y las acciones necesarias para mejorar la provisión de servicios.

3. Gestión del Talento Humano en British Airways y con sus proveedores

Siguiendo la misma idea de que el Airport Manager es el personal directo de la aerolínea en la base donde se está operando, y que es el responsable de gestionar de manera clara el desempeño del proveedor (*Supplier Performance Management*), es que se desprende que su obligación también abarca el mantenimiento de la motivación y la cohesión y articulación del equipo externo con la cultura organizacional de la aerolínea. En específico, añade el representante de la aerolínea, la cultura organizacional de la compañía aérea busca funcionar de esta manera, es decir, hacer sentir al equipo parte de la operación de British Airways aun no siendo empleado directo.

Tapia recalca que el fin último es transportar a los pasajeros de manera segura sin dejar de lado la calidad del servicio. Para que esto suceda, debe haber una sinergia entre los equipos de trabajo, tanto directos como indirectos, a fin de poder alcanzar el objetivo. Por ejemplo, dado que es un servicio proporcionado cara a cara, el pasajero aprecia que la información que se le otorga sea clara y genuina, siendo una política de la aerolínea ser honesto con el pasajero sin ser alarmista. Esto solo se logra con un compromiso de los empleados por la comunicación, por el trabajo en grupo y por satisfacer las demandas. Este compromiso (denominado *engagement* en inglés) se satisface cuando se cumplen las fases del modelo de gestión del talento humano, las cuales se encuentran intrínsecamente relacionadas entre sí. No es menor volver a recalcar que un cambio en una fase puede afectar a las demás incluso con una magnitud distinta a la esperada.

Integración de Personas

Si bien el reclutamiento y selección del personal no lo realiza la aerolínea directamente, ya que la compañía aérea contrata la dotación de personal y no talentos específicos, es importante destacar que la aerolínea establece pautas y perfiles que se alinean con su cultura organizacional característica. Esto se junta con sus exigencias expuestas en los contratos que posee con sus proveedores de servicios en tierra, quienes deben cumplir los requerimientos de responsabilidad social al tiempo que aseguran el cumplimiento de la legalidad propia del país en el que operan.

Aunque no se trata de un proceso colaborativo en sí, ambas partes comparten la responsabilidad conjunta de incorporar al personal idóneo en la empresa, lo cual resulta fundamental para lograr los objetivos y satisfacer la cultura interna tanto de la aerolínea como del proveedor de servicios en tierra. Además, se busca que el personal contratado tenga las habilidades y competencias necesarias, como dominar el idioma inglés, para desempeñar eficazmente sus roles y contribuir al éxito de la aerolínea.

Aunque el reclutamiento y selección del personal no sea llevado a cabo directamente por la aerolínea, el enfoque en la adquisición de talento idóneo y la alineación con la cultura organizacional se mantienen como aspectos clave en el proceso de una correcta gestión de talento humano. La colaboración entre las partes involucradas, es decir, la empresa tercerizadora de servicios y la aerolínea, es esencial para asegurar una incorporación exitosa y un ambiente laboral coherente con los valores y la identidad de British Airways.

Organización de Personas

Posterior a la selección del personal idóneo, realizado en el proceso anterior, este debe situarse de manera tal de lograr desempeñar los objetivos y necesidades propuestos por la aerolínea. Así, para las funciones sobre el ala, tal como se describió previamente en la figura 8, la compañía solicita un/a (1) Duty Manager, un/a (1) Supervisor/a y cuatro (4) funcionarios que atiendan a los pasajeros de un vuelo. Si bien todas las personas son valiosas en la operación y poseen vastas habilidades, cada una de ellas realiza comportamientos específicos descritos en sus propios cargos, los cuales se entrelazan y deben compartirse con el resto de los colaboradores para así promover la integración y coordinación (Chiavenato, 2009).

Estos comportamientos deben ser evaluados y comunicados a los colaboradores. La comunicación es constante en British Airways, ya que para cada vuelo existe un *briefing* – pudiéndose traducir como sección de instrucciones en español – previo a la operación, donde se dan a conocer las tareas del día y las instrucciones relevantes para la jornada, junto con la labor específica que debe cumplir cada empleado; es decir, si tan solo debe chequear, debe estar dentro del avión o será el encargado de embarque, por mencionar algunos ejemplos. Por su lado, la evaluación también es constante, debido a que también existe un *debriefing* donde se comprueba si se cumplieron las tareas y se busca dar soluciones a las posibles falencias que hubo en la operación.

De esta manera, existe feedback hacia el equipo que realiza la operación, lo cual les da la opción a los trabajadores de mejorar y sentirse valorados, pues Tapia enfatiza que estos son los espacios donde el equipo puede dar ideas que mejoren el servicio. Así, destaca que la curiosidad es un valor importante que se debe potenciar en los colaboradores, como también menciona que se debe empoderar al trabajador en que tome decisiones – *employee empowerment* – y no culpabilizarlo en el proceso. En palabras específicas, se debe dejar de lado el *micro-managing* sin dejar de lado la exigencia.

Finalmente, si el trabajador no logra obtener un buen desempeño en sus labores, la aerolínea solo puede informar al proveedor de servicios, ya que esta no posee facultades de desvinculación. De cierta manera, la compañía aérea actúa como un primer filtro para la empresa tercerizadora, pues si bien existe una burocracia asociada a ella, no estará al pendiente la totalidad del tiempo debido a que la empresa subcontratada debe dar gestión a otras operaciones de otras aerolíneas.

Compensación de Personas

Antes que todo, es necesario volver a recalcar que la decisión de externalizar servicios recae en que las aerolíneas busquen disminuir sus costos. Tapia señala que cualquier beneficio tangible que puedan entregar las aerolíneas recae en costos, lo cual ya sienta las bases de que es un ámbito: primero, que no le corresponderá a la compañía aérea sino a la proveedora de servicios – puesto que la aerolínea no querrá entregarlos y todo quedará a la venia del proveedor de servicios –, y segundo, que existe una disminución de estos, confirmando el precedente con el que comenzó este párrafo.

No obstante, los beneficios que se otorguen a los colaboradores dependen profundamente de los acuerdos que se alcancen entre las aerolíneas y los *ground handlers*. Dado que las negociaciones de los acuerdos se realizan en base a costos, ya es raro ver beneficios de viajes, incluso para empleados directos de aerolíneas según comenta Tapia. Sin embargo, existen beneficios obligatorios de salud y seguridad social que British Airways mandata cumplir a la proveedora de servicios a través del SGHA.

Por último, Cristian Tapia repara en que la tendencia es hacia otorgar beneficios no tangibles a los colaboradores, esto por el tema de costos, nuevamente. Estas compensaciones recaen en todas las maneras en que se puede hacer sentir valioso al empleado, como empoderamiento, reconocimiento y motivación, incentivando el desarrollo emocional y profesional de las personas. Estos tópicos se hablan nuevamente en la fase de mantenimiento de personas.

Desarrollo de Personas

Los comportamientos específicos que debe realizar cada individuo vienen determinados por el puesto que es asignado a la persona y son brindados al trabajador en forma de capacitación. A grandes rasgos, una mayor responsabilidad requiere una mayor especificación de la capacitación, por lo cual, no todo el personal recibe la misma formación, pero sí todos adquieren los conocimientos necesarios en términos de regulación local y propia de la compañía aérea. Además, estas capacitaciones incentivan el compromiso – *engagement* – de los empleados con ambas empresas.

En el caso particular de Chile, la capacitación respecto a Mercancías Peligrosas debe ser dictada por el empleador, es decir, el proveedor de servicios en tierra. Sin embargo, toda capacitación respecto al *Departure Control System* (DCS) – que en el caso de British Airways posee un sistema propio elaborado por ellos

llamado FLY –, así como la identificación de sus propios ancillaries – servicios de cortesía y auxiliares de vuelo –, beneficios de su programa de viajero frecuente – Frequent Flyer Program (FFP) – y tratamiento de eventos disruptivos, son otorgados por la propia British Airways a su personal seleccionado. Aquí es donde también se le otorgan sus credenciales de servicio para acceder al DCS. Con esto se garantiza que el empleado pueda dar respuesta a las situaciones que se encuentre en la realización de las operaciones, así como también se potencia el sentido de pertenencia a la compañía.

Mantenimiento de Personas

En este punto Tapia vuelve a destacar todo lo que garantice una seguridad social o personal hacia el trabajador. Esto se logra a través de los conceptos ya mencionados como la responsabilidad por parte del *ground handler* de cumplir con el marco normativo – es algo que se asume pues viene instaurado desde la relación contractual entre las empresas –, el *employee empowerment* y *engagement*, junto con los beneficios otorgados hacia los empleadores.

Algo que menciona el Airport Manager son los beneficios no tangibles que existen en el ambiente laboral y que busca cumplir la aerolínea con sus colaboradores. Palabras de aliento, reconocimiento de logros en público y celebraciones en ocasiones especiales comprenden las acciones que pretenden mantener al personal en el equipo de la aerolínea. Sin embargo, la gran dificultad que se puede encontrar en este punto es que no se puede asegurar como aerolínea que exista un bienestar laboral y desarrollo profesional y emocional entre los trabajadores.

A pesar de que se trabaje con herramientas y acuerdos contractuales entre las dos partes como lo es el Service Level Agreement (SLA), estos dejan de lado la gestión de talento humano. En concreto, estos tratados resumen todo lo cuantificable, como KPI, índices de On Time Performance, pero no lo cualificable, como son la responsabilidad social con los colaboradores y el desarrollo de carrera de estos.

Aun cuando la aerolínea vela por el bienestar laboral de las personas, esto depende netamente de la empresa proveedora de servicios en tierra, cómo sea la política interna de la misma y de cuánto se adhieran ellos a esta. En este sentido, Tapia es enfático en decir que no existe control respecto a decisiones de gerencia de la empresa subcontratada en temas de bienestar laboral, sin embargo, es lo más importante pues, en sus propias palabras, afecta el rendimiento y motivación de las personas.

Monitoreo de Personas

Tal como se señaló previamente, el monitoreo en particular de cada empleado viene dado por la revisión diaria del desempeño de las operaciones. Sin embargo, una herramienta que permite el monitoreo de los colaboradores viene dada por las herramientas proporcionadas a los mismos, en específico, el usuario del *Departure Control System* (DCS). Es en este lugar donde se sabe el desempeño medible y dicotómico – es decir, si realizó tareas en forma correcta o no y qué decisiones tomó ante un pasajero – del trabajador. Esto se puede complementar con todo lo cualificable que posea el *Service Level Agreement* y el cumplimiento de sus metas.

No es menor destacar que esta tampoco es una tarea que le corresponda en su completitud a la aerolínea, solo le respecta en cuanto a la operación de esta se realice. Así, la tercerizadora debe poseer sus propios parámetros que le permitan monitorear a sus propios trabajadores.

En conclusión, ni la aerolínea ni la empresa tercerizadora pueden o tienen la facultad de estar completamente presentes en todos los procesos del modelo de gestión de talento humano; sin embargo, esto no quita su aplicación a la compañía aérea y su *ground handler*. A nivel gerencial de la aerolínea, los puntos operacionales de este modelo son importantes de conocer, ya que le dan una mirada más específica al Airport Manager. Mientras que para la proveedora de servicios los aspectos administrativos sustentan su control del proceso. Esto no quita que una mirada holística de los procesos ayude a mejorar el desempeño; al contrario, se hace hincapié en ello y en la gestión conjunta entre las empresas. Consecuentemente, todos los puntos del modelo son importantes para lograr una correcta gestión del talento humano.

Tercerización de Servicios Aeroportuarios – Mirada de un Ground Handler

Nuevamente, se revisarán los tres tópicos mencionados en la propuesta metodológica, es decir, tercerización, relación con proveedores y gestión del talento humano. Sin embargo, ahora es oportuno examinar los puntos de vista de las empresas que proveen el servicio a las aerolíneas, en otras palabras, los *ground handlers*. Además, es meritorio agregar que la información obtenida, concerniente a la empresa tercerizadora, es escasa, por lo cual el correcto análisis de la misma se ve dificultado, sustentando el carácter exploratorio de esta investigación.

1. Tercerización – Outsourcing

Tal como se señaló previamente, la tercerización de servicios es tendencia en el mundo, pues permite ahorrar costos a las compañías aéreas y acceder a especificidades en el rubro, a la vez que le permite generar ingresos a los *ground handlers* a través de las economías de escala. En palabras de la Agente Lead de Servicio al Pasajero (2023), quien proporciona información para esta memoria bajo confidencialidad, menciona el fuerte ímpetu de las aerolíneas por abaratar sus costos a través de la tercerización. Esto, según explica, radica en que las aerolíneas solo remuneran los servicios acordados, no así los beneficios que poseen sus trabajadores fijos en otros puertos. Esta es la razón principal, según indica ella, de porqué existen las empresas como en la cual trabaja.

La organización a la que pertenece la Agente es una de las 5 expuestas en la figura 9, y proporciona servicios que varían de puerto en puerto, respondiendo a las necesidades operacionales de cada aerolínea. Así, en el caso de Santiago, donde radica sus funciones, menciona que la organización presta servicios de rampa, aseo de aeronaves y área de pasajeros. Este último es el foco con que se realiza el cuestionario, pues recae en los servicios aeroportuarios en las distintas fases del vuelo ya mencionados previamente.



Figura 9: Logos de los distintos Ground Handlers presentes en SCL.

Fuente: Elaboración propia.

Una empresa de *ground handling* puede proveer servicios a muchas aerolíneas al mismo tiempo, lo cual hace que la coordinación sea esencial durante todas las fases descritas anteriormente en el marco teórico. La causa principal de esto es que todas las etapas corresponden a momentos críticos de operación para todas las aerolíneas y, ante falta de personal, puede ser necesario aumentar la productividad o movilidad de todos los trabajadores involucrados en la organización – un ejemplo más claro de esto se puede ver en la figura 11 expuesta en la sección venidera de Organización de Personas, del subcapítulo Gestión de Talento Humano –. Esto quiere decir que los empleados subcontractados pueden prestar servicios a distintas aerolíneas si la empresa tercerizadora así lo requiere y que, además, cada aerolínea tiene distintos números de dotación, los cuales deben cumplirse según lo acordado en el *Standard Ground Handling Agreement* (SGHA).

Ante todo, la Agente considera que el modelo de externalización de servicios aeroportuarios afecta de forma negativa a las operaciones de las mismas líneas aéreas, puesto que la remuneración y beneficios que perciben los trabajadores subcontractados son inferiores a los de los trabajadores directos de las aerolíneas. Esto trae consecuencias en términos de motivación, agrega, pues un trabajador que perciba un ingreso fuera del promedio del mercado se verá desalentado en la realización de sus actividades. Consecuentemente, menor motivación afecta la productividad, rendimiento e incluso la asistencia del personal a las labores. Además, la Agente critica el hecho de que se les exija a los trabajadores tener el mismo nivel de servicio y rendir igual o mejor que siendo parte de una aerolínea de manera directa, pues vuelve a mencionar y aclarar que no existen incentivos ni son las mismas regulaciones.

Finalmente, y tal como se vio en el capítulo anterior, la representante de la empresa menciona que en la tercerización de los servicios no transa en seguridad, pues corresponde a los mínimos de la industria, es decir, garantizar un viaje seguro de punto a punto para el pasajero. Para esto, la Agente agrega que cada empresa subcontractada tiene su política de seguridad, manual de convivencia y reglamento interno, que busca exponer todos los derechos y deberes de los colaboradores en la organización. Por otro lado, también destaca que no se deja de lado el carácter particular de cada aerolínea donde, a pesar de haber externalizado sus servicios, cada una responde a distintas reglamentaciones locales y estructuras de trabajo. Esto se logra de la mano con capacitaciones al personal que atiende a dicha línea aérea para que provea el servicio de manera adecuada, ajustándose a los estándares propios, de la IATA y de la OACI.

2. Relación con las Aerolíneas

Como ya se señaló previamente, la coordinación y comunicación son esenciales para el otorgamiento de servicios a distintas compañías aéreas. Así, tanto los propios

colaboradores entre sí, como el *ground handler* con las distintas aerolíneas a quienes les provee servicios, deben tener instancias de discusión y revisión de los acuerdos pactados y las tareas a realizar.

Cierto es que no es una tarea fácil, pues una organización con una planilla de empleados extensa, tal como describe la Agente que es su empleador, es difícil de alinear. Ante esto, ella reconoce que existen constantes problemas de realización de logros pactados entre las aerolíneas y el proveedor de servicios, ya que este último, ante una baja motivación del personal, no cumple las metas establecidas, por lo cual deben estar frecuentemente revisando los incidentes y fallos para saber en qué mejorar. Lo paradójico, señala la representante, es que no existen incentivos de mejora, solo exigencia, lo cual vuelve a desmotivar al colaborador y se torna en un feedback negativo para la organización que se puede apreciar en la figura 10. La forma simple que busca su empleador de solucionar este problema, según agrega la Agente, es añadiendo personal al staff regular; sin embargo, esto no necesariamente acaba con la desmotivación del personal ya existente y la futura propia desmotivación de los nuevos ingresos. Ante esto, destaca con ímpetu, es necesario que existan incentivos y beneficios que sean capaces de romper el ciclo.

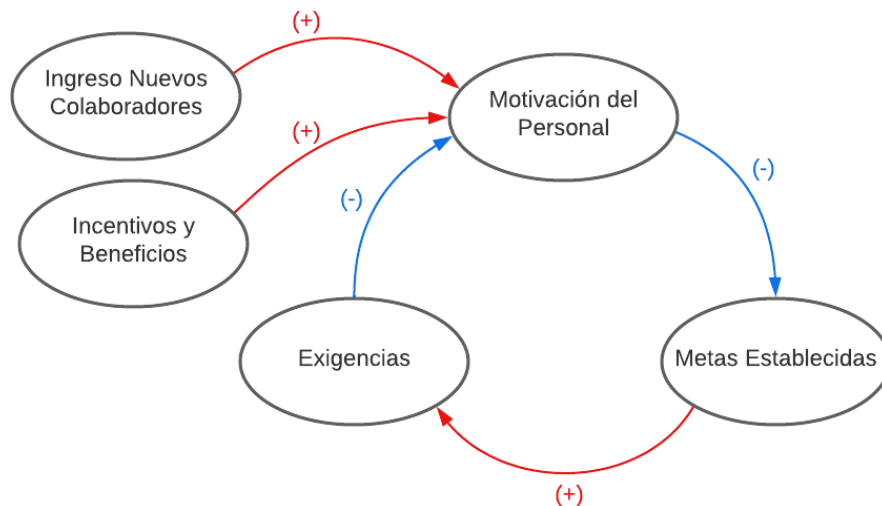


Figura 10: Ciclo de feedback negativo en la motivación del personal.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa.

Según comenta, las constantes reuniones con los directivos de las aerolíneas buscan mejorar o acercar las metas señaladas en los contratos pactados, además de favorecer la comunicación. Para esto, por un lado, el proveedor reconoce su falta en términos de capacidades y actos, mientras que, por otro, la aerolínea ofrece formas de mejorar a través de capacitaciones al personal, ya sean cursos presenciales o de manera e-learning. No

obstante, estas reuniones no son solo para mejorar, sino también para dilucidar los buenos actos y logros alcanzados, incentivando en aquellos aspectos donde la aerolínea considera que el proveedor está realizando un buen servicio. De esta manera, menciona la agente, se garantiza de que exista una buena relación entre las partes y se garantiza de que la empresa tercerizadora cumpla los objetivos, potenciando la comunicación entre ambas partes contractuales.

3. Gestión del Talento Humano en la Tercerizadora de Servicios

Como se describió previamente, la gestión del talento humano permite aprovechar al máximo el activo más importante de las empresas, teniendo una doble realización, es decir, que el empleado logre sus objetivos personales a través de la organización, y que la organización logre sus objetivos empresariales a través de sus colaboradores. Sin embargo, esta tónica no es conocida en la empresa a la cual pertenece la Agente que ayuda en esta memoria.

En efecto, ella aclara no conocer el tópico de manera holística, y agrega que la empresa solo busca la mejora constante, dejando de lado el bienestar del trabajador. Así, manifiesta que, debido al modelo de negocios de tercerización, los colaboradores no poseen una buena calidad de vida en su ambiente laboral, pues los turnos rotativos demandantes y la falta de personal – que puede ser debida al retiro voluntario por desmotivación – permean en los demás compañeros. Es más, incluye aspectos sustanciales como saltarse horas de descanso/colación, incapacidad de tener uniformes para cada trabajador y planes de carrera que ayuden a la realización y crecimiento profesional de los colaboradores.

Integración de Personas

En cuanto al reclutamiento y selección de personas que puedan colaborar con los objetivos de la organización, la Agente menciona que el proceso radica en el departamento de Recursos Humanos, quienes son los encargados de recepcionar los CV de los candidatos y de realizar las entrevistas necesarias para encontrar a la persona idónea para las áreas que cubre el *ground handler*, es decir, servicio al pasajero, aseo, rampa y las propias labores administrativas de la compañía. En este punto la representante hace hincapié, pues destaca que cada jefe de área – o Duty Manager – tiene responsabilidad con el proceso, pues es quien conoce las necesidades del departamento.

Para cumplir con la reglamentación vigente, la empresa debe dar una capacitación introductoria con normativas legales – también llamadas Obligación de

Informar (OI) –, junto con normativa aeronáutica, tales como Mercancías Peligrosas y Seguridad Aeroportuaria, las cuales son exigidas por la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC).

Organización de Personas

Para lograr dar respuesta a todos los requerimientos contractuales a las aerolíneas, según menciona la Agente, la empresa tercerizadora dispone a un o una líder por cada aerolínea que asigna y distribuye al personal en las distintas actividades del turno, debiendo abarcar las distintas áreas de servicios que cada aerolínea contrató. Es necesario agregar que pueden existir más agentes lead para dar satisfacción a las operaciones durante las 24 horas, los 7 días de la semana, teniendo en mente los descansos laborales obligatorios de los trabajadores. En un aspecto de mayor responsabilidad, también existe un equipo Duty Manager, quien coordina y apoya en la comunicación entre las diversas áreas. Se puede observar el organigrama en la figura 11. Vale mencionar que esto corresponde a un ejemplo de lo que sucede en la cotidianidad, mas no representa al rubro en sí ni quiere decir que todos los *ground handlers* se organicen de esta manera. Asimismo, también es necesario agregar que los agentes deben dar respuesta a más de alguna aerolínea de ser necesario, lo cual implica mayores actividades en su turno, sin necesidad de ver aumentada su remuneración.

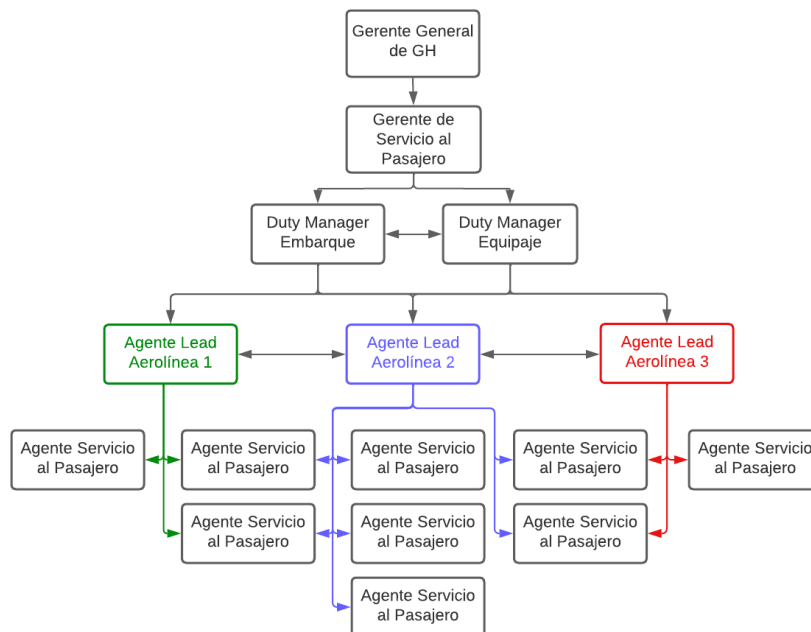


Figura 11: Organigrama del área de Servicio al Pasajero de la empresa.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa.

Nuevamente, destaca lo fundamental de la comunicación entre las distintas áreas de operación de la organización. En palabras de la Agente, los problemas de notificaciones entre colaboradores pueden deberse a una sobrecarga laboral, puesto que se abarcan muchas situaciones sin contar con personal necesario. Así, a veces se asume que las otras áreas están en conocimiento de que también se cuenta con menor personal, por lo cual no se presta ayuda ante contingencias.

Compensación de Personas

Un aspecto fundamental, que influye en la motivación de los colaboradores, son la compensación y beneficios que reciben los mismos. En el apartado anterior con la aerolínea estudiada, se dilucidaba que incluso existían beneficios no tangibles que aumentaban el bienestar de los trabajadores. Previamente, en los antecedentes, incluso también se estudió que obligaciones legales como seguros de salud, tiempos de colación y descanso también cuentan como incentivos para el trabajador. Esto se extiende a el transporte que se requiere para llegar al aeropuerto, ya que regularmente se encuentra a las afueras de las grandes ciudades.

No obstante, todo lo anterior, la Agente no señala ninguno de los beneficios anteriormente enumerados. Ante esto, y debido a que beneficios como el seguro de salud y transporte están garantizados para trabajadores de este *ground handler* del Aeropuerto de Santiago⁷, es que se dilucida una vez más la importancia de la organización de comunicar efectivamente su cultura organizacional, su misión, visión, planes de carrera y todo cuanto le da forma a la misma. Empleados que desconozcan su organización se sentirán menos representados por la misma, lo cual incrementa aún más la situación descrita en el prólogo de esta sección, en específico, la falta de descansos, tiempos de colación y uniformes completos.

Desarrollo de Personas

Como ya se mencionó, el desarrollo de personas viene dado por las capacitaciones que otorga cada aerolínea para los colaboradores que le proveen servicios. Ante esto, la agente no alude en ningún momento a planes de carrera en la tercerizadora de servicios que sirvan hacia el desarrollo profesional de los mismos trabajadores subcontractados. En efecto, esta solo señala que las agentes líderes, como es su caso, son las encargadas de asistir a las reuniones con las aerolíneas a las cuales representan y que son las encargadas de permear esa información hacia

⁷ Vale mencionar que esta información se obtuvo de manera tangencial en una conversación de pasillo con gerentes durante mi experiencia laboral en el Aeropuerto de Santiago.

las esferas más bajas de los trabajadores, manteniendo un organigrama estático y sin flujo de información horizontal.

Finalmente, la representante señala que la empresa, actualmente y debidos a cambios en su crecimiento de operaciones, ha dejado de lado el interés de que sus empleados se sientan a gusto trabajando, por lo cual el desarrollo profesional de los mismos se ve afectado, pudiendo optar a mayores responsabilidades solo asumiendo la realidad de la empresa, es decir, permaneciendo en ella lo suficiente – considerando ella suficiente como un periodo vasto de tiempo y no limitado – como para considerarse una persona con experiencia que puede dirigir grupos.

Mantenimiento de Personas

Más allá de los requerimientos legales en cuanto a higiene, seguridad y reglamentos internos, la Agente no hace énfasis en términos de mantenimiento de personal en ambientes laborales adecuados. Al contrario, todo se resume en lo previamente descrito, es decir, la no capacidad de poder tener los descansos necesarios o las horas de colación establecidas. Asimismo, tampoco hace mención a los sindicatos ni organizaciones de los propios trabajadores que buscan mejorar su calidad laboral. Con todo, señala que el mal ambiente laboral dificulta la retención de los talentos y genera ausentismo en los turnos rotativos.

En cuanto a los horarios de descanso, es necesario señalar que las empresas del rubro aeronáutico están regladas, generalmente, bajo el artículo 38 del Código del Trabajo (2023), siempre cumpliendo con las siguientes sentencias descritas en la tabla 6:

Tópico	Jornada Completa	Jornada Parcial
Máximo de horas	45 horas, con una reducción gradual a 40 horas en 2028.	30 horas, pudiendo optar a 20 horas.
Máximo de horas trabajadas por día	10	10
Derecho a descanso	Al menos un día a la semana por reemplazo del domingo trabajado y otro por feriado trabajado. Además, al menos dos domingos al mes deben ser de descanso.	Al menos un día a la semana por reemplazo del domingo trabajado y otro por feriado trabajado
Descansos entre jornadas laborales	Debe ser equivalente, a lo menos, al periodo anterior trabajado.	Debe ser equivalente, a lo menos, al periodo anterior trabajado
Máximo de días seguidos trabajados	6	Los necesarios para completar su contrato de trabajo

Tabla 6: Normativa aplicable respecto a la jornada laboral.

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Código del Trabajo.
Dirección del Trabajo, 2023.

De esta manera, todo lo adicional que esté fuera de los límites anteriormente señalados por la legislación laboral actual, cuenta como beneficio. Una mirada más en detalle, es decir, con mayor especificidad de las falencias en términos de tiempos de descanso, traería mayor lucidez para saber si verdaderamente la empresa no satisface el compromiso con sus trabajadores.

Monitoreo de Personas

La Agente Lead menciona que son ellas quienes son las responsables de monitorear al personal a cargo, pues la organización posee diversos trabajadores en distintas áreas, lo cual hace difícil un control exacto de cada persona por parte de los Duty Manager de cada departamento. Así, las Agentes Lead tienen la obligación de evaluar a los trabajadores para mejorar las falencias que pueden verse en ellos. Esto se realiza mediante mediciones en tiempos de atención a pasajeros, amabilidad y eficiencia en los recursos utilizados.

Finalmente, la representante no agrega información acerca de cómo se evalúa a las esferas superiores de trabajadores o cómo la propia empresa se monitorea a sí misma. Solo vale recalcar las constantes reuniones entre las

aerolíneas y la tercerizadora, que buscan mejorar los servicios contractuales pactados.

A modo de resumen, el *ground handler* no se ajusta al modelo de gestión del talento humano. Con todo, lo anteriormente expuesto vuelve a demostrar la necesidad del trabajo en conjunto de las aerolíneas y las empresas tercerizadoras de servicios aeroportuarios. Solo en esas instancias, es decir, de esfuerzos colaborativos de ambas partes, es donde se mejoran los procesos realizados por la empresa subcontratada, pues el hecho de administrar distintas aerolíneas y negocios dificulta el alcance de metas cuando no se está presente en todas las etapas de los servicios aeroportuarios. En concreto, una dotación de personal suficiente, junto con empleados correctamente informados y motivados, impulsan el modelo de tercerización de servicios aeroportuarios, además de acercar más a la empresa al modelo de gestión de talento humano estudiado. De otra manera, solo se vuelve un círculo vicioso del cual no se logran los acuerdos contractuales y, más importante, ven afectada la experiencia total de los pasajeros al no recibir un servicio esperado.

Comparación de la Gestión del Talento Humano en ambas empresas

A modo de resumen, se construye la tabla 7 que refleja la comparación y aplicación de las fases del modelo de gestión de talento humano estudiado en esta memoria.

Fase del Modelo de Gestión		British Airways	Ground Handler
Integración de Personas	Reclutamiento	Lo realiza el Ground Handler	Lo realiza el Departamento de RRHH de la empresa.
	¿Injerencia de la empresa en el proceso?	Parcial. Necesidad de un perfil que se ajuste a la empresa.	Total. Duty Manager de cada área manifiestan necesidades operacionales.
	¿Posibilidad de atraer talentos específicos?	No	Sí
Organización de Personas	¿Dotación fija?	Sí. 5 personas por turnos en cargos de Duty Manager, Supervisor y Agentes de Servicio al Pasajero.	Debe existir dotación para cada línea aérea, mas un trabajador puede estar presente en varias a la vez.
	¿Personal fijo?	No. Personas trabajan en la aerolínea pero no son exclusivas.	No. Trabajadores deben responder a diversas aerolíneas si entre los Agentes Lead, comunicados entre sí, se lo solicitan.
	¿Distribución de operaciones diarias?	Organizadas en los <i>briefings</i> para cada vuelo - reuniones de equipo -.	Agente Lead provee tareas diarias, pero pueden cambiar en el mismo turno para responder necesidades de otras aerolíneas - lo que produce fatiga mental y física en el colaborador -.
Compensación de Personas	¿Trabajadores conocen sus beneficios?	Sí	No
	¿Existencia de beneficios tangibles?	No, ya que cada vez se busca minimizar costos.	No existe información.
	¿Existencia de beneficios no tangibles?	Sí, como empoderamiento, reconocimiento y motivación de los empleados, incentivando el desarrollo emocional y profesional de las personas.	No existe información.
	¿Existencia de beneficios obligatorios?	Sí, ya que están comprometidos según lo firmado en el SGHA.	Sí.
Desarrollo de Personas	Capacitaciones	A mayor especificidad del cargo, mayor capacitación.	Determinada por las líneas aéreas a las que el colaborador les presta servicios.
	¿Beneficios ante las capacitaciones?	Ayudan al sentido de pertenencia a la aerolínea, dadas las credenciales de servicio otorgadas en el DCS de la compañía.	No existe información.
	¿Existencia de planes de carrera?	No existe información.	No existe información.
Mantenimiento de Personas	¿Es necesario garantizar seguridad social y bienestar en los empleados?	Sí	Sí
	¿Se le da la seguridad social y el bienestar a los empleados?	No, ya que depende de la política interna de la empresa subcontratada.	No, ya que existen falencias en el otorgamiento de los tiempos de colación y descanso entre turnos.
	¿Se asegura un buen lugar de trabajo?	Sí, a través de <i>employee empowerment</i> , <i>engagement</i> y reconocimiento de logros.	No, la empresa es calificada como que posee un mal ambiente laboral.
Monitoreo de Personas	¿Evaluación de los empleados?	Existe y es dada por la revisión del desempeño en las operaciones en los <i>briefings</i> y su historial en el DCS.	Existe y la realizan los Agentes Lead. No se tiene información sobre si Duty Managers ayudan en el proceso.

Tabla 7: Comparación de la gestión del talento humano en British Airways y en el Ground Handler.

Fuente: Elaboración propia.

Así, se pueden apreciar las falencias de la tercerización de servicios aeroportuarios:

1. En cuanto a integración y organización de personas, se demuestra que el hecho de que el empleado deba realizar distintos servicios a distintas aerolíneas trae dificultades en la organización de las operaciones diarias y en el alcance de metas para la misma línea aérea.
2. Esto se le adiciona al hecho de que muchas tareas y un régimen de trabajo dinámico, con el cumplimiento de diferentes regulaciones, trae fatiga de los empleados junto con una disminución de su motivación, tal como lo explican desde la empresa proveedora de servicios.
3. Se enfatiza el hecho de que ambas empresas no se encuentran totalmente presentes en todos los procesos del modelo de gestión del talento humano. Esto se esclarece, por ejemplo, en la integración de personas, ya que el proveedor de servicios en tierra quien recluta a los colaboradores, o por su contraparte, en la organización de las personas en la operación diaria, que es algo que realiza la propia línea aérea.
4. El interés se demuestra en ambas compañías cuando se habla de motivación hacia el colaborador. En este sentido, el impulso de la motivación se debe dar en las fases de organización, compensación, desarrollo y mantenimiento de personas, que son las etapas que tienen que ver con empoderar, retribuir, crecer y generar ambientes laborales favorables para los empleados. Para ello, y sumándose al párrafo anterior, es necesaria la comunicación entre ambas empresas debido a que estas no se encuentran presentes en todas las fases del modelo.

Propuesta de Mejora para la Tercerización

Tal como se analizó previamente, ambos entornos se encuentran completamente demarcados en términos de operación y hasta dónde llegan sus facultades. Una comunicación es esencial para poder potenciar estas estructuras y gestionar correctamente el talento humano en ambas empresas. Con todo, se dan las siguientes propuestas:

1. Lista de Talentos Calificados que dan Servicios a una Aerolínea

Debido a la falta de especificidad en cuanto a cargos se refiere – es decir, a que la aerolínea solo puede solicitar capacidad de personas, no así a personas en específico –, se propone poder atenuar los efectos de tal decisión y que la aerolínea, en concreto su personal directo en el aeropuerto, pueda mantener una piscina o lista de trabajadores calificados para el cargo, lo cual puede complementarse o alimentarse con los usuarios y rendimiento medido en el *Departure Control System* (DCS). Esto serviría para dos funciones específicas:

- Mantener un control y registro del personal activo en el puerto de operación, mejorando los lazos y ayudando a individualizar al colaborador – **respondiendo a la falencia 4 dilucidada** –;
- Potenciar la retención del talento capacitado ante la empresa de asistencia en tierra, ya que estos colaboradores serían preciados para la aerolínea, tal como se explicó previamente – **también ayudando a resolver la falencia 4** –.

Ahora bien, para lograr un tratado fructífero y formal entre ambas partes, es decir, proveedor de servicios y aerolínea, es que esta tabla de trabajadores calificados pueda evaluarse a través de un acuerdo contenido en el *Service Level Agreement* (SLA), donde la aerolínea pueda fiscalizar la retención de sus empleados mejor evaluados para sus funciones, sin dejar de lado que la empresa tercerizadora de servicios es el responsable legal del trabajador. Este acuerdo debería ser añadido al SLA, como se menciona previamente, y quedaría bosquejado tal cual se muestra en la tabla 8.

Número del objetivo	Definición del Servicio	Objetivo	Puntos de Medición	Método de Medición	Medido por
	(Con la referencia del Anexo A de ser aplicable)		Periodo de Medición		(Handler / Carrier / Other)
Objetivo [AGREGAR NÚMERO DE OBJETIVO]		El personal que provea servicios al carrier debe pertenecer a la piscina de trabajadores que maneja el mismo.	Mensual	Revisión de usuarios en funcionamiento durante las operaciones del carrier.	Carrier
Condición previa/preclusión: Personal puede rotar bajo las siguientes condiciones [ESPECIFICAR CONDICIONES].					

Tabla 8: Ejemplo de *Service Level Agreement* (SLA) para mantención de personal calificado.

Fuente: Elaboración propia en base a datos del AHM803. IATA, 2019.

Así, en términos de operación, ocurren tres ventajas:

- Se les da protección a los empleados, mejorando su seguridad laboral – **respondiendo a la falencia 2 dilucidada** –.
- La aerolínea fiscaliza el cumplimiento de las actividades del *ground handler* – **contrarrestando la falencia 3** –.
- La línea aérea se compromete a administrar los procesos donde no se encuentra involucrada directamente – **también resolviendo la falencia 3** –.

Esto sería beneficioso para ambas partes pues, nuevamente, la aerolínea puede mantener control sobre los procesos – sin que la tercerizadora pierda su control – y la proveedora de servicios puede enfocarse en disponer de los recursos, tales como el tiempo y personal, a las otras aerolíneas clientas que pueda poseer, alcanzando sus metas organizacionales y de las líneas aéreas. **Con esto se da respuesta a la falencia 1.**

Finalmente, es meritorio recalcar que no es necesario incurrir en gastos en esta propuesta, ya que las negociaciones del SLA son regulares.

2. Potenciación del Liderazgo de Personal Directo de las Aerolíneas

Ahora bien, a nivel general y por parte de las aerolíneas, se puede fortalecer los aspectos de liderazgo de su personal directo en las bases en las que opera. Esto **contrarreستا**

a las falencias 3 y 4, ya que un mejor liderazgo del personal generará un mejor ambiente laboral y logrará mejorar las comunicaciones entre la compañía aérea y el personal que provee los servicios. Este último aspecto es esencial, pues la comunicación propia de los trabajadores, junto con las necesidades operacionales y la cultura de la organización, genera incentivos hacia los colaboradores, motivándolos a hacer sus funciones.

Sin embargo, para esto es necesaria una inversión de recursos monetarios en las capacitaciones del personal directo para que estos obtengan los aspectos de liderazgo deseados.

3. Comunicación en los Grupos de Trabajo de los Ground Handlers

En específico, sobre todo para empresas *ground handlers* con planillas de empleados vastas, debe haber un foco en señalarle a los colaboradores cuáles serán sus actividades y en qué tiempos, para que así el trabajador posea una organización de este y pueda tener los descansos suficientes para que beneficien su rendimiento. Además, esto incrementa el sentido de pertenencia del trabajador hacia la empresa, ya que sentirá que la organización es consciente de su ritmo de trabajo y da respuesta a sus inquietudes básicas. **Este es el primer paso para solucionar la falencia 2.**

Con todo, deben exponerse los beneficios tácitos que poseen los empleados, ya que el desconocerlos demuestra la indiferencia con la organización, así como con sus labores. El expresar los beneficios hacia los colaboradores, si bien puede incurrir en costos en términos de tiempo o capacitación, ayuda a demostrar que la empresa se preocupa por ellos y, tal como se explicó previamente, los trabajadores valoran estos beneficios, por lo cual estos se verían más motivados al realizar sus labores, **ayudando a resolver la falencia 4.**

Finalmente, trabajadores más comprometidos realizarán mejor su trabajo – según lo estudiado en el marco teórico –, lo cual permitirá potenciar los lazos entre ambas partes – **contrarrestando la falencia 3** –, así como también posibilita el posicionamiento de la empresa tercerizadora de servicios aeroportuarios, volviéndola más competitiva ante el resto de proveedores en el puerto.

Capítulo 4: Conclusiones

Conclusiones

La tercerización de servicios aeroportuarios trae ventajas a las aerolíneas, ya que les permite ahorrar costos y centrarse en sus actividades esenciales de negocio para seguir expandiendo sus operaciones. Sin embargo, esto trae desventajas como la pérdida del control del proceso que se realiza en las bases tercerizadas, lo que puede derivar en una baja en la reputación de la aerolínea. Esto recae en que **el colaborador que presta servicio a la compañía aérea, pero que no pertenece a la misma, ve reducida su motivación laboral debido a menores ingresos, menores beneficios y mayores actividades que debe realizar** – prestando servicio a distintas aerolíneas –.

Ante esta problemática, la gestión del talento humano en empresas tercerizadoras de servicios aeroportuarios es un factor crítico para garantizar el éxito y la competitividad en el entorno aeronáutico actual, ya que **una correcta gestión permite motivar, retener y potenciar el talento humano dentro de la organización**. Es más, la apropiada gestión del talento humano permite alinear a cada organización – aerolínea y *ground handler* – con la agenda 2030 de las Naciones Unidas, **potenciando el desarrollo sostenible y aportando a alcanzar metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible números 8 y 16**, titulados “*trabajo decente y crecimiento económico*” y la “*paz, justicia e instituciones sólidas*”, respectivamente. Más información al respecto se puede encontrar en el Anexo C.

A lo largo de este estudio, se han examinado las prácticas actuales, y en constante evolución, de gestión del talento en este sector, también en constante evolución. Se ha identificado la necesidad de implementar estrategias efectivas para integrar, organizar, compensar, desarrollar, mantener y monitorear el talento adecuado en un entorno dinámico y exigente. En otras palabras, **el modelo de Chiavenato permite medir la gestión del talento humano para las empresas estudiadas**.

En primer lugar, la compensación, el desarrollo y la mantención del talento son aspectos críticos para evitar la rotación de personal y asegurar la continuidad operativa. Para lograrlo, **ambas empresas deben enfocarse en la creación de un entorno de trabajo favorable, que promueva la satisfacción y el compromiso de los empleados**. Esto implica brindar oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, reconocer y recompensar el desempeño sobresaliente, y fomentar una cultura organizacional basada en la colaboración, el respeto y la comunicación efectiva. Cabe recalcar que la recompensa puede ser a través de **beneficios que no necesariamente deben ser tangibles**, por lo cual ninguna empresa verá disminuidos sus ingresos al destacar el desempeño de los empleados. Sin embargo, sí existe una relación entre la remuneración y beneficios que reciben los empleados con el compromiso de estos por la empresa y su retención.

En segundo lugar, la organización y el desarrollo continuo de los empleados son fases esenciales para asegurar un desempeño óptimo y adaptabilidad en un entorno en constante cambio. **Las empresas tercerizadoras de servicios aeroportuarios deben invertir en programas de formación que fortalezcan las habilidades técnicas y blandas de su personal**, esto porque mayor capacitación hace que el empleado se sienta más perteneciente a una compañía aérea debido a los conocimientos que maneja y al propio usuario que ocupa en su DCS.

En tercer lugar, es fundamental fomentar una cultura de aprendizaje constante, donde se promueva la adquisición de nuevos conocimientos y la mejora continua. Asimismo, **es necesario darles el espacio a los colaboradores para demostrar sus capacidades, adquiriendo nuevos desafíos y escalando dentro de la empresa**, ya que la responsabilidad social del empleador ayuda a el empleado se sienta valioso, reteniendo y motivando al trabajador.

En cuarto lugar, dado que tanto la aerolínea como la empresa proveedora de servicios en tierra no pueden estar presentes durante todas las fases de la gestión del talento, **es necesaria una comunicación fructífera entre ambas partes, para así poder desarrollarse en conjunto y potenciar su fuerza laboral conjunta**. El diálogo constante, así como también su fiscalización periódica, ayuda que se alcancen objetivos más ambiciosos que mejoren los servicios entregados.

En quinto lugar, se destaca la importancia de ambientes laborales sanos para poder desarrollar las actividades operacionales pactadas entre ambas partes. Así, **las empresas tercerizadoras de servicios aeroportuarios tienen la tarea de garantizar que el empleado conozca sus beneficios, además de otorgarlos de manera oportuna e informada, cumpliendo con las regulaciones locales**. En concreto, tiempos de descanso, tiempos de colación y transporte generan aliento a los empleados.

Con todo, es fundamental reconocer que **el talento humano es el activo más valioso de una organización** y que su gestión eficaz es clave para alcanzar los objetivos organizacionales y mantenerse a la vanguardia en la industria de servicios aeroportuarios y el transporte aéreo de pasajeros.

No obstante, lo anterior, **la situación estudiada no pretende ser una regla al fenómeno tercerizador contractual entre las compañías aéreas y de servicios aeroportuarios**. Al contrario, ambas organizaciones analizadas tienen un contexto propio determinado por su naturaleza social local y por las regulaciones a las que se ciernen, además de las exigencias individuales de cada puerto tercerizado por una aerolínea. No es menor volver a recalcar que **cada *Standard Ground Handling Agreement (SGHA)* es único e irrepetible incluso dentro de una misma aerolínea**. Un trabajo que evalúe, por un lado,

empresas en distintas partes del mundo, analizando distintos contextos culturales y regulatorios o, por otro lado, una compañía aérea en su totalidad de servicios subcontratados, permitirá entender de mejor manera el modelo, así como también la manera en que perciben los colaboradores a la tercerización de servicios aeroportuarios.

Bibliografía

- Acciona. (s/f). Aeropuertos y Servicios Aeroportuarios. Acciona.com. Recuperado el 24 de mayo de 2023, de <https://www.acciona.com/es/soluciones/transporte/areas-actividad/aeropuertos/>
- Aero-Naves (2023, marzo 21). SKY dice que su acuerdo con Swissport le da más flexibilidad operacional. Recuperado el 26 de marzo de 2023. <https://aero-naves.com/2023/03/21/sky-dice-que-su-acuerdo-con-swissport-le-da-mas-flexibilidad-operacional/>
- AEROSAN. (s/f). AEROSAN. Recuperado el 19 de junio de 2023, de <https://www.aerosan.com/>
- AGUNSA. (2014, noviembre 12). Representaciones aéreas - Agenciamiento, Infraestructura y Logística. <https://agunsa.com/que-hacemos/representacion-aerea/>
- Al-rfou, A., & Trawneh, K. (2009). Achieve Competitive Advantage through Job Motivation. Journal of Social Sciences.
- América Economía. Latam terceriza el servicio a pasajeros y anuncia más de mil despidos en aeropuertos de Río de Janeiro y San Pablo. 22 de agosto de 2018. <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/latam-terceriza-el-servicio-pasajeros-y-anuncia-mas-de-mil-despidos-en>
- Andean Aviation Services (s/f). Andean Aviation Services. Andeanaviation.com. Recuperado el 24 de mayo de 2023, de <http://andeanaviation.com/>
- Ashford, N., Stanton, H., & Moore, C. (2012). Airport Operations (3rd ed.). NewYork, McGraw-Hill Education.
- Atenio Nzovu, N. (2010). Reward Management Strategy adopted by Swissport Kenya. School of Business, University of Nairobi.
- British Airways. (s/f). Explore Our Past. Britishairways.com. Recuperado el 27 de abril de 2023, de <https://www.britishairways.com/es-es/information/about-ba/history-and-heritage/explore-our-past>
- British Airways. (s/f). Logo. Britishairways.com. Recuperado el 16 de mayo de 2023, de https://www.britishairways.com/apps/ba-home/images/ba_masterbrand_positive.svg
- Cambridge (2023). Dictionary. "Human Resource". Recuperado 29 de marzo de 2023, de <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/human-resource>
- CAPA (2023). Centre for Aviation. Glossary. "Aviation Industry Glossary | CAPA". centreforaviation.com. 28 de marzo de 2023.
- Cascio, W. F. (2023). Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits. 12th edition. McGraw-Hill Education.

- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Editorial Prentice Hall, Bogotá, Colombia.
- Clark, A., & Milner, M. (2005, marzo 7). Eddington to quit BA for the quiet life. The guardian. Recuperado el 24 de mayo de 2023. <https://www.theguardian.com/business/2005/mar/07/theairlineindustry.britishairways>
- Commission Regulation (EU) No 651/2014 of 17 June 2014 declaring certain categories of aid compatible with the internal market in application of Articles 107 and 108 of the Treaty (Text with EEA relevance). (2014, 17 junio). En UK Legislation. UK Legislaton. Recuperado 29 de septiembre de 2022, de <https://www.legislation.gov.uk/eur/2014/651/2017-07-10/data.pdf>
- Creación del Grupo ABRA podría aumentar competencia y bajar precios. Diario Financiero DF-SUD, 23 de mayo de 2022. <https://dfsud.com/ripe/creacion-de-grupo-abra-podria-aumentar-competencia-y-bajar-precios>
- Cuadro Comparativo Gestion Del Talento Humano. (s/f). Scribd. Recuperado 10 de abril de 2023, de <https://es.scribd.com/document/477710756/CUADRO-COMPARATIVO-GESTION-DEL-TALENTO-HUMANO-2>
- Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada. “Félix Varela” y Academia.
- DCS.aero (2023). Departure Control System. Recuperado 27 de marzo de 2023 de <https://dcs.aero/>
- Devars, J. A. (2009). Ventajas y desventajas del outsourcing. CNN expansión. [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Outsourcing/\[PD\]%20Documentos%20-%20Ventajas%20y%20desventajas%20del%20outsourcing.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Outsourcing/[PD]%20Documentos%20-%20Ventajas%20y%20desventajas%20del%20outsourcing.pdf)
- Dirección del Trabajo, (2023). Código del Trabajo. https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/articles-95516_recurso_1.pdf
- Erb, F. (2015, 11 junio). Airline executives are battling internally to devise ways to reduce costs and create a more variable and flexible operating model [Comentario sobre “Outsourcing: Air Transport Industry Thinking Outside”]. <https://www.linkedin.com/pulse/outsourcing-air-transport-industry-thinking-outside-frank-erb/>
- Garrido, Daniel (2019). Estrategias competitivas de las aerolíneas. Una aproximación mediante el reloj estratégico de Bowman.
- Gewald, H., & Dibbern, J. (2009, abril 1). Risks and benefits of business process outsourcing: A study of transaction services in the German banking industry. Information & Management (46), 249–257.
- Ghobrial, Atef (2005). Outsourcing in the Airline Industry: Policy Implications. <https://trid.trb.org/view/772737#:~:text=Outsourcing%20in%20the%20aviation%20industry,does%20have%20some%20negative%20impacts>
- Gül, H. (2005). DIŞ KAYNAK KULLANMA NEDENLERİ VE TAŞIDIĞI RİSKLER: İMALAT SANAYİİNDE BİR UYGULAMA (Razones y riesgos de la subcontratación: una

- aplicación en la industria manufacturera). *Journal of Management and Economics Research*, 3 (4), 157-184. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yea/issue/21827/234622>
- Hahn, O. (2009). *Senales de Vida*. Antologia. Fondo de Cultura Economica.
 - HM Treasury. (2014). Overview of the UK Pension System. https://economic-policy-committee.europa.eu/sites/default/files/docs/pages/united_kingdom_-_country_fiche_on_pensions.pdf
 - Idris, A., & Wan, F. (2012). Does motivational factor influence organizational commitment and effectiveness? A review of literature. *E3 Journal of Business Management and Economics*.
 - International Airlines Group. (s/f). IAG overview. iairgroup.com. Recuperado el 27 de abril de 2023, de <https://www.iairgroup.com/en/the-group/iag-overview>
 - International Air Transport Association. (2019). *Airport Handling Manual*. Edition 40. Effective 1 January to 31 December 2020 (40a ed.). International Air Transport Association.
 - International Air Transport Association. (2022, noviembre 11). What is the IATA Standard Ground Handling Agreement (SGHA) and what has changed in the latest edition? iata.org. <https://www.iata.org/en/publications/newsletters/iata-knowledge-hub/what-is-the-iata-standard-ground-handling-agreement-sgha-and-what-has-changed-in-the-latest-edition/>
 - LATAM Airlines Group. (2023). *Memoria Integrada 2022*. <https://www.latamairlinesgroup.net/static-files/cdc071ae-8769-45ed-82c0-c42ac75c82a1>
 - LATAM Airlines Group. (2022). *Memoria Integrada 2021*. <https://www.latamairlinesgroup.net/static-files/ed33af2b-c466-4313-b29e-1419390ed436>
 - Li, Y., Wei, F., Ren, S., & Di, Y. (2015). Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance. *Journal of Managerial Psychology*.
 - Lilly et al. (2005). *Outsourcing the Human Resource Function*.
 - Liquidano, M.C. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos. En *Contaduría y Administración*, septiembre-diciembre, número 220. Universidad Nacional Autónoma de México. Pp. 145-178.
 - MatchBoard (2023). *Offshoring and Outsourcing: Definitions, Models and Segments*. Recuperado 28 de marzo de 2023 de <https://www.matchboard.com.au/offshoring-and-outsourcing-definitions-models-and-segments/>
 - Matsumoto, J. G. & Fonetenelle, C. (2021, octubre 19). A evolução legal e jurisprudencial sobre a terceirização da mão de obra. *JOTA*. <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/sumula-331-do-tst-terceirizacao-19102021>

- McCloskey, K. (2019). Current trends in outsourcing and addressing third party risk. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/no/Documents/risk/Current%20trends%20in%20outsourcing%20and%20addressing%20third%20party%20risk.pdf>
- Ministerio del Medio Ambiente (s/f). ¿Qué son los ODS? mma.gob.cl. Recuperado el 19 de junio de 2023, de <https://ods.mma.gob.cl/que-son-los-ods/>
- Mngomezulu, N., Challenor, M., Munapo, E., Mashau, P., & Chikandiwa, C. (2015). THE IMPACT OF RECOGNITION ON RETENTION OF GOOD TALENT IN THE WORKFORCE. *Journal of Governance and Regulation*.
- Neffa, Julio. (2012). Subcontratación, tercerización y precarización del trabajo y el empleo: una visión regulacionista desde la economía del trabajo y el empleo.
- Net profit of airlines worldwide 2023. (s/f). Statista. Recuperado el 28 de junio de 2023, de <https://www.statista.com/statistics/232513/net-profit-of-commercial-airlines-worldwide/>
- Nuevo Pudahuel. 5 de mayo 2022. <https://www.nuevopudahuel.cl/aboutsclairport/>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015, septiembre 25). Objetivos y metas de desarrollo sostenible. *Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Outichaublog. (2018, octubre 16). Lei da terceirização: saiba tudo sobre! Oitichau; Oitichau. <https://www.oitichau.com.br/blog/lei-da-terceirizacao-saiba-tudo-sobre/>
- Outsourcing: qué es y cuáles son sus principales ventajas. Randstad, 6 de enero de 2022. <https://www.randstad.cl/mercado-laboral/liderazgo/outsourcing-que-es-y-cuales-son-sus-principales-ventajas/>
- Pérez Sepúlveda, Sebastián. (2020). Tercerización y regulación laboral en Chile: una reconstrucción de las transformaciones del trabajo. *REI - REVISTA ESTUDOS INSTITUCIONAIS*. 6. 1157-1183. 10.21783/rei.v6i3.537.
- Polat, Güler. (2018). Outsourcing in Aviation: Contracts and Current Situation. 4. 2018.
- Presidência da República (2017). LEI No 13.429, DE 31 DE MARÇO DE 2017. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm
- Prieto, P (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal [Trabajo de grado]. Universidad de Medellín. <http://hdl.handle.net/11407/160>
- Rutner & Brown (1999). Outsourcing as an airline strategy. Georgia Southern University. <https://ntrs.nasa.gov/api/citations/19990111542/downloads/19990111542.pdf>
- Servicios Aeroportuarios. Acciona, 24 de julio de 2022. https://www.acciona.com/es/soluciones/transporte/areas-actividad/aeropuertos/?_adin=02021864894

- Servicios Aeroportuarios. Junta Central de Impuestos Indirectos y Aduanas. Departamento de Ingresos. Ministerio de Finanzas. Gobierno de la India. 10 de septiembre de 2004. <https://www.cbic.gov.in/htdocs-servicetax/st-profiles/airport-services>
- Southwest. Investor relations. Investor FAQs. Airline Glossary. Recuperado 30 de marzo de 2023 de <https://www.southwestairlinesinvestorrelations.com/investor-resources/investor-faqs/airline-glossary#:~:text=The%20percentage%20of%20a%20plane,paying%20passenger%20flown%20one%20mile.>
- Swissport International AG. (s/f). Santiago de Chile (SCL). Swissport.com. Recuperado el 19 de junio de 2023, de <https://www.swissport.com/en/network/south-america/chile/scl>
- TERCERIZACIÓN DEL TRANSPORTE EN EL CONTEXTO DE LA CADENA DE SUMINISTRO (2003). SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES INSTITUTO MEXICANO DEL TRANSPORTE. Víctor Manuel Islas Rivera; J. Elías Jiménez Sánchez; Ma. Florencia Vázquez Domínguez. <https://www.imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt223.pdf>
- Tribunal Superior do Trabalho (TST) (s/f). Súmulas do TST. Recuperado el 22 de mayo de 2023, de https://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html
- Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. (s/f). Modelos de gestión de recursos humanos. Edu.Mx. Recuperado el 10 de abril de 2023, de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- Žitkienė, R., & Blusytė, U. (2015). The management model for human-resource outsourcing among service companies. *Intellectual Economics*, 9(1), 80–89. <https://doi.org/10.1016/j.intele.2015.10.003>

Anexos

A. Anexo A: Preguntas de la entrevista

Para esta memoria, se realizó 2 entrevistas a personas ligadas al mundo aeronáutico, una a un experto de aerolínea y otra a una experta de una empresa de servicios aeroportuarios. Así, los 3 tópicos importantes en estas entrevistas fueron:

- I. Tercerización – Outsourcing, donde se enfocará en dilucidar la definición de cada parte acerca del concepto;
- II. Relación con la contraparte, buscando entender la conexión y comunicación entre las dos empresas;
- III. Modelo de gestión de talento humano de Chiavenato; aplicando los sistemas propios del modelo y chequeando su utilización.

Así, las preguntas que concierne a Cristian Tapia, Airport Manager de British Airways en el Aeropuerto de Santiago, divididas por tópicos, son las siguientes:

- I. Tercerización – Outsourcing:
 1. ¿Por qué se decidió subcontratar algunos servicios en lugar de mantenerlos en la aerolínea?
 2. ¿Cómo se determina qué servicios deben ser subcontratados y cuáles deben ser realizados internamente?
 3. ¿Hay algún servicio que se ha subcontratado anteriormente pero que se ha decidido internalizar nuevamente? Si es así, ¿qué motivó ese cambio? y si no ha sucedido ¿cuáles son las fortalezas que llevan a no realizar tal acción?
 4. ¿Qué beneficios ha obtenido su aerolínea al subcontratar servicios?
 5. ¿Cómo cree que la subcontratación afecta la experiencia del cliente en el aeropuerto?
- II. Relación con el proveedor:
 6. ¿Cuál es el proceso para seleccionar y evaluar a los proveedores de servicios subcontratados?
 7. ¿La aerolínea ha experimentado algún problema con la calidad del trabajo de los proveedores de servicios subcontratados? Si es así, ¿cómo se ha resuelto?
 8. ¿Cómo garantiza que los proveedores de servicios subcontratados cumplan con las normas y regulaciones de seguridad de la industria?
- III. Modelo de Chiavenato:
 9. ¿Cómo se maneja la gestión del talento humano con los proveedores de servicios subcontratados para garantizar una buena colaboración? ¿Se aplican las fases

descritas por Chiavenato de manera directa o indirecta en los empleados subcontratados?

10. Respecto a las fases de recompensa, desarrollo y retención ¿Cómo se asegura de que los empleados subcontratados se sientan parte del equipo de su aerolínea y estén comprometidos con los valores de la empresa? ¿Existen ciertos beneficios que sean necesarios para fortalecer la motivación y sentido de pertenencia de los trabajadores subcontratados? ¿Cuáles son estos beneficios?
11. Respecto a los sistemas de desarrollo y auditoría ¿Cómo maneja su aerolínea las relaciones laborales con los empleados subcontratados y cómo se asegura de que se cumplan las normas laborales?

Por otro lado, las preguntas por tópicos que respectan a la Agente Lead de Servicio al Pasajero, quien pertenece a la empresa tercerizadora de servicios aeroportuarios, son las siguientes:

- I. Tercerización:
 1. ¿De dónde nace la necesidad de las aerolíneas de subcontratar sus servicios?
 2. ¿Cuáles son los servicios que su empresa brinda a las aerolíneas y cómo se coordinan con las operaciones de estas?
 3. ¿Cómo afecta la subcontratación a la cultura de su empresa y a la moral de sus empleados?
- II. Relación con la aerolínea:
 4. ¿Ha tenido algún problema con la comunicación o coordinación con las aerolíneas? Si es así, ¿cómo los han abordado y resuelto?
 5. ¿Cómo su empresa mantiene una buena relación con las aerolíneas y su personal de operaciones?
 6. ¿Cuál es el proceso para garantizar que su empresa cumpla con los estándares de seguridad y calidad requeridos por las aerolíneas? ¿Sus operaciones son regladas por algún manual?
- III. Modelo de Chiavenato:
 7. ¿Cómo es la gestión del talento humano en su organización? ¿Se aplican las fases descritas por Chiavenato de manera directa a los empleados?
 8. Respecto a integración, organización y retención ¿Cómo se asegura su empresa de que sus empleados estén debidamente capacitados, formados y motivados para realizar sus tareas de manera efectiva?
 9. Respecto a organización y desarrollo ¿Ha habido algún problema en su empresa con la comunicación o coordinación de sus empleados? Si es así, ¿cómo se ha abordado y resuelto?
 10. Respecto a integración y auditoría ¿Cuál es el proceso para la selección y evaluación de su personal y su rendimiento?

11. Respecto a recompensa, desarrollo y retención ¿Qué programas o iniciativas tiene su empresa para motivar y retener a los empleados?
12. Respecto a recompensa, desarrollo y retención ¿Cómo se asegura su empresa de que los empleados se sientan valorados y reconocidos por su trabajo?

B. Anexo B: Historia de British Airways

British Airways es una aerolínea inglesa que ha sufrido diversos cambios a través del tiempo. En sí misma, corresponde a una fusión de distintas aerolíneas en el pasado, según se ve en la imagen 2. La información histórica remonta los inicios de la aerolínea en 1924, con la fundación de Imperial Airways por parte de la corona británica. Esta fue el “instrumento escogido para el viaje aéreo” de la corona y realizaba servicios desde Londres a diversos puntos de Europa, así como también fue pionera en los viajes a África, el Oriente Medio e India, como parte de extender y acercar los diversos puntos del Imperio Británico.

Para 1935, la unión de diversas líneas aéreas pequeñas formó la aerolínea privada llamada British Airways Ltd, la cual fue estatalizada y unificada con Imperial Airways en 1940 para formar la British Overseas Airways Corporation (BOAC), esto debido al auge del Ministerio del Aire por tener control sobre el espacio aéreo británico a causa de la Segunda Guerra Mundial.

En 1945, se formaron dos compañías aéreas para satisfacer demandas en dos mercados distintos: el mercado sudamericano de largo alcance y el mercado doméstico inglés, europeo y de mediano alcance al norte de África y medio oriente. Las aerolíneas formadas fueron la British South American Airways (BSAA) y la British European Airways (BEA), respectivamente. Ambas líneas aéreas contaban con el beneplácito de la corona británica, siendo empresas estatales, generando ingresos para el gobierno británico.

Ya para 1974 se funda concretamente British Airways con la agrupación de BOAC, BSAA y BEA, todo bajo el amparo de ser una empresa estatal. No es hasta 1987, con el auge del neoliberalismo y la administración de Margaret Thatcher que la empresa se privatiza. En palabras de Cristian Tapia (2023), Airport Manager de British Airways en Santiago, la compañía cambia su reconocimiento popular de ‘Bloody Awful’ – una expresión que se puede traducir al español como “horrible, desagradable, espantoso/a” – a ‘British Airways’, en honor a su acrónimo BA. Tapia también agrega que la privatización produjo una mejora en los servicios ofrecidos por la aerolínea, siendo esta la razón del cambio en la connotación entre el pueblo británico. Bajo este parámetro, British Airways compra a la aerolínea British Caledonian Airways en 1988, esto para aumentar su participación de mercado y para operar la base de la aerolínea comprada, en específico, el Aeropuerto de Londres – Gatwick (LGW).

Ante una mejora en la calidad de los servicios y la independencia de la corona, British Airways, junto con American Airlines, Canadian Airlines, Cathay Pacific y Qantas Airways fundan la alianza Oneworld en 1999. Así, las cinco aerolíneas se unieron para lanzar una amplia gama de iniciativas diseñadas para brindar mayores beneficios a los clientes, incluida más información y apoyo, mayor valor y mayores oportunidades de recompensas y reconocimiento (British Airways, 2023).

Con la llegada de las aerolíneas de bajo costo – Low-costs –, y debido a la baja de la demanda por tickets aéreos post atentados de septiembre de 2001, el CEO de la compañía, Rod Eddington, reestructuró la línea aérea. Este fue el comienzo de la tercerización de los servicios en la compañía. En palabras de Cristian Tapia, la aerolínea optó por una visión del negocio tipo ‘Process Driven’, es decir, separó todos sus procesos para enfocarse en el core-business de la empresa, manteniendo el valor de la compañía y volviéndose eficiente en la transformación. Eddington fue el responsable del despido de 13 mil personas, además de la reducción de la flota – como el retiro del Concorde – y la disminución en su red operacional (Clark, A., & Milner, M.; 2005).

Finalmente, en el año 2011, British Airways junto con Iberia forman el grupo de aerolíneas International Airlines Group (IAG), manteniendo sus marcas iniciales, pero ahora estando bajo una misma propiedad. En concreto, el grupo corresponde a una empresa española con sede social y fiscal en Madrid, que transa en la bolsa de valores de Londres y Madrid, y con sede corporativa en Londres. A abril de 2023, este grupo opera bajo 5 firmas distintas, con una flota de 558 aviones, llegando a 256 destinos (IAG, 2023).

C. Anexo C: Objetivos de Desarrollo Sostenible

En el año 2015 los estados miembros de la ONU, en conjunto con ONGs y ciudadanos de todo el mundo, generaron una propuesta para desarrollar 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales buscan alcanzar de manera equilibrada tres dimensiones del desarrollo sostenible: el ámbito económico, social y ambiental (Ministerio del Medio Ambiente, s/f).

Los objetivos, partes de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, son 17 y comprenden 169 metas. Vale destacar que cada tópico está relacionado con el resto, siendo necesario el desarrollo de en conjunto para alcanzar la sostenibilidad en el mundo. El nombre de cada objetivo se detalla a continuación:

1. Fin de la pobreza
2. Hambre cero
3. Salud y bienestar
4. Educación y calidad
5. Igualdad de género
6. Agua limpia y saneamiento
7. Energía asequible y no contaminante
8. Trabajo decente y crecimiento económico
9. Industria, innovación e infraestructura
10. Reducción de desigualdades
11. Ciudades y comunidades sostenibles
12. Producción y consumo responsable
13. Acción por el clima
14. Vida submarina
15. Vida de ecosistemas terrestres
16. Paz, justicia e instituciones sólidas
17. Alianzas para lograr objetivos

Con todo, lo estudiado en este trabajo aporta a los ODS 8 y 16, en concreto a las metas (ONU, 2015):

- 8.3) Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.
- 8.5) De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

- 8.8) Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.
- 16.6) Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.
- 16.7) Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.
- 16.10) Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales