

Nº 2 - Julio

## Cultura

### El clima organizacional como decisión de negocios

**El análisis de las prácticas de las mejores empresas para trabajar nos revela que en ellas sus máximos responsables han asumido la gestión de personas como un tema central de su estrategia. La pregunta es cómo logran ser exitosos en sus propósitos.**

En primer lugar se han trazado horizontes temporales a largo plazo y han hecho el esfuerzo de pensar cómo deberá ser la organización dentro de cinco o diez años. A continuación se han preguntado por las competencias que deberán tener quienes dirijan y operen la actividad en el futuro. Una vez establecidas las características de las dotaciones se preguntaron por el clima organizacional que deberá imperar para atraer, retener y motivar a esas personas. Por último, han definido el proceso de cambio necesario para pasar de la organización actual a la futura estableciendo el ritmo y las etapas.

Es por estos motivos que consideramos que la gestión de personas se ha constituido en una decisión de negocios. Las decisiones de negocios como el programa financiero, los planes de obras, las campañas de marketing, etc. se caracterizan por:

## Entrevista

**"En Sabre apostamos al desarrollo constante de la persona tanto personal como profesionalmente"**



**Verónica Olivella**  
Gerente de Recursos Humanos

**Cinco años atrás Sabre se instalaba en el país, hoy el centro uruguayo es la segunda oficina más importante de la empresa. Este crecimiento se da a la par con el de los colaboradores que han visto nacer y han fortalecido a la organización. Y es que Sabre hace del desarrollo de los talentos una verdadera filosofía.**

**¿Cuáles considera, han sido los principales cambios que han sufrido las directrices de RR.HH. en Sabre en los últimos años?** En los últimos 5 años, Sabre Holdings se ha convertido en una empresa mucho más global que lo que era antes, y por lo tanto las directrices de recursos humanos se han ido adaptando a la nueva realidad de la compañía. Previo a

- Estar sistemáticamente presentes en las agendas de las reuniones de la alta dirección.
- Existir sistemas, procedimientos y normas de cumplimiento obligatorio que las articulan.
- Realizar el seguimiento de los objetivos en forma permanentemente a través de indicadores cuantitativos y cualitativos.
- Monitorear regularmente las variables externas e internas que puedan afectar el logro de las metas.
- Fundamentar sólidamente el no cumplimiento de las metas.
- Contar con planes alternativos para los imprevistos y las emergencias

Entre las empresas con mejores prácticas hemos encontrado que en la agenda de los números uno están presentes en forma sistemática las siguientes inquietudes:

- ¿Cuáles son las posiciones críticas y cuál la calidad de las personas que las ocupan?
- ¿Quiénes son las personas clave de la organización?
- ¿Dispone la organización de las competencias requeridas para ser exitosa en el negocio?
- ¿Se está atrayendo y reteniendo a la gente más apropiada para cada área?
- ¿Se está trabajando para la organización de los próximos cinco o más años?
- ¿Se están realizando los cambios que hay que hacer con la velocidad e intensidad adecuada?
- ¿La estructura de costos de personal es coherente con los propósitos buscados?
- ¿Cuáles son los indicadores para monitorear el tema de la gente desde la alta Dirección?
- ¿Qué se está haciendo para asegurar que ése sea un lugar psicológica y emocionalmente sano?

Un buen lugar para trabajar, como los logros en casi todas las dimensiones de la vida, se construye con imaginación, pasión y esfuerzo sostenido. A pesar que las sociedades modernas estén pasando del estado sólido al líquido, según la feliz metáfora del sociólogo Zygmunt Bauman.

la instalación en Uruguay de su centro de soporte a clientes en el año 2004, el 80% de los empleados de la empresa estaba basado en Estados Unidos. Hoy en día, solo el 45% de los empleados de Sabre se encuentra en Estados Unidos mientras el resto se encuentra en otros 59 países del mundo, siendo el centro en Uruguay la segunda oficina más grande luego de la casa matriz en Southlake, Texas. El "Global Customer Support Center" (GCSC) de Sabre en Uruguay tiene como finalidad principal el soporte técnico a sus clientes (aerolíneas y agencias de viaje de Europa, Estados Unidos, Australia y América Latina), mientras que la compañía tiene además 3 otros centros destinados al desarrollo de software en Argentina, Polonia e India. La referida globalización de la empresa ha conllevado un cambio importante en las directrices de recursos humanos de la misma a nivel corporativo alineándolas al nuevo modelo de Sabre donde se incorpora a las regiones en forma más proactiva. En esta línea se han desarrollado nuevos programas de capacitación para equipos virtuales, así como programas para líderes enfocados a capacitarlos a liderar personas dispersas en distintos países y a tener en cuenta las diferencias culturales de cada región. En el caso concreto del GCSC de Sabre en Uruguay, que acaba de cumplir 5 años en el país, las directrices se han mantenido relativamente consistentes desde sus inicios, y apuntan a desarrollar nuestra principal estrategia de recursos humanos: "Building the Best Team in Travel" (Formar el mejor equipo en la industria de viajes), que incluye a su vez los cuatro objetivos: "Attract & Hire, Develop & Grow, Inspiring Culture and Engage & Reward". Cada nuevo líder que es promovido en Uruguay y que por lo tanto es responsable de promover dichas directrices, participa del mismo programa de capacitación que todos los líderes de Sabre en el mundo, lo que ayuda al desarrollo de la fuerte cultura corporativa a nivel global.

### **¿Qué desafíos lograron superar en la gestión de RRHH en Sabre?**

Creo que uno de los mayores desafíos que tenemos en

**Horacio Bolaños**

Director de Great Place to Work® Institute Uruguay,  
Argentina, Paraguay y Bolivia.

---

## Mejores Practicas

### Así celebran las Mejores

**Se puede o no estar de acuerdo con la afirmación que sostiene que la primera impresión es la que cuenta, pero todos estamos de acuerdo en que esta es muy importante.**

**Pensando en esa *impresión* Young & Rubicam potencia la camaradería celebrando la bienvenida a cada nuevo integrante de su equipo, involucrándolos desde el comienzo a la organización haciéndolos sentir: *un excelente lugar para trabajar*.**



Cuando un empleado se incorpora a la empresa, la Responsable de RRHH envía un e-mail al resto de la

Sabre es la alta rotación interna que existe, aunque esto representa al mismo tiempo una fuente de oportunidades para las personas que trabajan aquí. El gran éxito que tuvo el centro y el alto nivel de personas que se encontró en Uruguay, superó todas las expectativas de la empresa y como consecuencia aumentó la cantidad de unidades dentro de la empresa con interés en tener su participación en nuestra oficina en Montevideo (el GCSC se encuentra en los primeros lugares en la lista de historias exitosas de la compañía). En consecuencia, surgen en forma periódica nuevos puestos que se traducen en nuevas oportunidades de desarrollo para los empleados (que siempre tienen prioridad frente a candidatos externos) y que a la vez representan un desafío a la hora de encontrar nuevas habilidades y especializaciones en el mercado. Asimismo, la naturaleza del centro, que comenzó siendo un centro de soporte técnico para las agencias de viaje y aerolíneas a nivel global, se ha diversificado hoy en día no solo en el tipo de clientes (ya que también se le da soporte a las cadenas hoteleras clientes de Sabre) sino también en el tipo de soporte que se brinda, que ya no solo es técnico y de manejo de cuentas sino que además se brinda a nuestros clientes, servicios de marketing, ventas, entrenamiento, e implementación de sistemas, entre otros. Todo ello ha representado un gran desafío en la gestión de RRHH, no solo a la hora de contratar a estas personas con habilidades cada vez más especializadas, sino también a la hora de capacitarlas y de retenerlas, especialmente debido a las nuevas oportunidades que van surgiendo dentro de la empresa misma y que compiten entre ellas por las personas.

**¿Cuáles han sido los mayores aciertos en la gestión de personas en Sabre?** El desarrollo de la cultura corporativa. La política de puertas abiertas de Sabre fomenta un ambiente participativo y de colaboración, donde las personas se sienten parte de una gran familia. El ambiente de compañerismo que existe en Sabre es una de nuestras principales fortalezas, y contribuye a la creación de una cultura de

organización informando el nombre del nuevo compañero, qué día se incorpora, qué formación tiene y algunos datos de su experiencia laboral si la posee.

El día que el nuevo integrante se incorpora a la compañía participa de un proceso de inducción. Como parte de este el Responsable de RRHH realiza una presentación de la organización al nuevo trabajador, se presentan las políticas de comportamiento en los negocios de la corporación, el proceso de trabajo de toda la organización y del área específica (proceso certificado en normas ISO9000), así como se le transmiten los principales valores y características de la empresa y su gente. Una vez finalizada esta instancia se recorren las instalaciones y se presenta al nuevo trabajador a todos los integrantes de la organización.

El nuevo integrante también participa de una instancia con el Presidente de la compañía donde se conocen formalmente, y comparte con él algunos datos sobre la historia y los principales valores de la organización. Posteriormente se realiza una reunión social donde son invitados todos los trabajadores para ofrecer una bienvenida al nuevo integrante, así como una instancia de interacción fuera del horario de trabajo.

---

## Novedades

### Ranking Latinoamericano 2009

Por sexto año consecutivo, **Great Place to Work® Institute** reconoce y premia a las 100 mejores organizaciones para trabajar en América Latina. Para esta selección participaron más de 1300 empresas y más de 2 millones de empleados en 17 países de la región.

El ranking se hizo público a nivel internacional el jueves

compartir conocimientos y responsabilidades que son causa importante del éxito del centro. Asimismo creemos que la combinación de las habilidades uruguayas de trabajo - especialmente la gran flexibilidad y adaptabilidad de los uruguayos al constante cambio - combinadas con la cultura corporativa de Sabre es uno de los factores clave que contribuyen al excelente desarrollo de nuestro centro.

**¿Cómo definiría su filosofía de trabajo?** Nuestra filosofía de trabajo se basa en los principales valores de Sabre: Integridad, Innovación, Servicio al Cliente y Orientación hacia los Resultados.

Fomentamos la diversidad y apostamos a ella para generar nuevas ideas. Procuramos que la filosofía de la empresa se incorpore al día a día de cada una de las personas que trabaja en Sabre, y esto se traduce en mejores resultados en todas las áreas. Como forma de ejemplo, en nuestro proceso de evaluación de desempeño cada persona debe evaluarse a sí misma no solo en lo que respecta a sus objetivos del negocio y desarrollo de carrera sino que además debe analizarse en relación a los valores y comportamientos promovidos en Sabre. La transparencia es también crítica, por lo que en este mismo proceso de evaluación del desempeño, uno tiene acceso a los objetivos no solo de la persona a quien reporta sino de todos los respectivos superiores de sus superiores y así sucesivamente hasta el CEO de la empresa.

**¿Qué acciones han implementado para hacer de Sabre un excelente lugar para trabajar?** En Sabre garantizamos un ambiente de respeto y compañerismo del cual estamos muy orgullosos. Apostamos al desarrollo constante de la persona tanto personal como profesionalmente. Nos gusta celebrar nuestros logros y siempre tenemos una excusa para festejar. La empresa está constantemente pensando en nuevas ideas que creen el mejor ambiente de trabajo posible, y es en este marco que tenemos por ejemplo una sala de recreación, sesiones de masajes para todos los empleados, organización de eventos como campeonato de fútbol, Family day, Customer Service Week,

11 de junio a través de la revista de "Las 100 Mejores", publicación editada por primera vez por **Great Place to Work® Institute** a nivel regional. Para bajar una copia digital de la revista dirigirse a:

<http://www.greatplacetowork.com.uy/gptw/gptw-magazine.php>

El domingo 21 de junio se dieron a conocer en el Suplemento Café y Negocios, del diario El Observador, las tres empresas uruguayas rankeadas: **MOVISTAR, IBM y DHL**. En donde Gerentes de Recursos Humanos y Gerentes Generales compartieron las principales características que hacen hoy que sus empresas estén entre las Mejores para trabajar en América Latina.

¡Nuestras felicitaciones a las 3 empresas uruguayas que componen este ranking y a sus equipos!

La ceremonia de premiación de las **100 Mejores Empresas para Trabajar en Latinoamérica** se realizará el próximo **23 de septiembre** en el complejo Golden Center, en Buenos Aires, Argentina. Dicha ceremonia se enmarca en el desarrollo del **XXI Congreso Interamericano de Gestión Humana (CIGEH'09)**, que se llevará a cabo en el complejo el **23 y 24 de septiembre**.

## Aviso

Siguen abiertas las inscripciones para el Ranking de las "Mejores Empresas para Trabajar en Uruguay 2009", que se publicará en noviembre en el suplemento Café y Negocios del diario El Observador.

La información sobre la metodología y los requisitos para poder participar del ranking pueden solicitarse vía mail a [info@greatplacetowork.com.uy](mailto:info@greatplacetowork.com.uy)

## Eventos

Informamos que el próximamente estaremos realizando al segunda instancia del ciclo de conferencias 2009 impartidas por Great Place to Work® Institute Uruguay con temáticas de Recursos Humanos y prácticas aplicadas en las mejores empresas para

convenios con clubes deportivos, universidades y otras entidades, etc. Asimismo ofrecemos un paquete de beneficios muy completo.

**¿Cómo se genera un vínculo de confianza entre los colaboradores y la compañía?** Como mencioné anteriormente, en Sabre promovemos un ambiente de confianza y respeto y de gran compañerismo, y esta es una de nuestras principales fortalezas. La credibilidad de los líderes se ve fortalecida por la estrecha relación que los mismos tienen con sus equipos, situación que se ha visto propiciada además por el hecho de que la gran mayoría de estos supervisores y gerentes ha sido promovida desde dentro del equipo (de los 70 líderes en la empresa, menos del 10% fue contratado externamente).

### ¿Cuáles son los próximos objetivos a alcanzar?

Dentro de los próximos objetivos se encuentra el de continuar desarrollando a las personas en sus carreras dentro de Sabre (tanto en el GCSC de Montevideo como en otras oficinas en el exterior), no solo a través de los procesos y herramientas mencionados anteriormente (a través de los cuales cada persona debe planificar su desarrollo en la posición actual y en la empresa en general, y trabajar en este junto con su supervisor, a quien se le atribuye un rol clave en el desarrollo de cada integrante de sus equipos) sino además mediante proyectos temporarios en el exterior. Este año por ejemplo viajaron a Dubai 25 personas de nuestra oficina a ayudar en la implementación y entrenamiento de un cliente durante 3 meses, mientras que otras personas se encuentran actualmente en París finalizando otra gran migración. Los viajes hacia el exterior son constantes, tanto para capacitarse como para capacitar a clientes y otros equipos (alrededor de 20 personas viajan cada mes en promedio). Parte importante del desarrollo de las personas, en especial de los 70 líderes que existen actualmente en nuestro centro, es el proceso de Succession Management que realizamos todos los años, del cual surgen planes muy interesantes para muchos de ellos. La mejora continua

trabajar en nuestro país.

---

## Staff

**Country Manager:** Fedra Feóla

**Edición y Coordinación:** Karina Urrutia

Agradecemos a las personas que han colaborado con la edición de nuestro segundo newsletter.

Todas las sugerencias y comentarios las estamos recibiendo en: [info@greatplacetowork.com.uy](mailto:info@greatplacetowork.com.uy) , también pueden visitar nuestro sitio web: [www.greatplacetowork.com.uy](http://www.greatplacetowork.com.uy)

---

del lugar de trabajo siempre constituye un objetivo importante, y es en este marco que nos encontramos actualmente trabajando en un nuevo "Wellness plan" que tendrá en cuenta diversos aspectos de la salud y el bienestar de las personas. Por supuesto mantendremos nuestro constante esfuerzo a través de todo tipo de iniciativas por hacer de Sabre un lugar cada vez mejor para trabajar; un lugar donde todas las personas se sientan respetadas y a gusto, y donde puedan crecer a nivel personal y profesional.

## Ficha Personal

**Cargo:** Gerenta Recursos Humanos

**Antigüedad en el cargo:** 5 años en la empresa, 1 año en el cargo actual.

**Formación Académica:** Licenciada en Administración, Contadora, con Maestría en Administración de Recursos Humanos.

**Familia:** Casada, 2 hijos

**Un libro:** The World is Flat (Thomas Friedman)

**Temas Pendientes:** Cooperar en el desarrollo del manejo de inglés e informática para la mayor cantidad de gente posible en Uruguay.

---