

Indice

8.0	Plan de Transición	1
8.1	Plan de Transición de la Gestión del Aeropuerto	3
8.2	Plan de Transición de Recursos Humanos	15
8.3	Plan de Comunicaciones de la DGAC	20
8.4	Programa de Información al Público	21

8.0 Plan de Transición

El Consorcio AGI reconoce que un Plan de Transición práctico y alcanzable será crucial para el éxito de la Gestión Interesada del AIJS. El Consorcio AGI ha realizado un amplio proceso preliminar de debida diligencia para familiarizarse completamente con las operaciones, la estructura organizacional, los arrendatarios y los usuarios del AIJS y sus inquietudes con respecto a un cambio. Este conocimiento específico del AIJS, junto con la experiencia del Grupo AGI en transiciones, aligerará considerablemente las preocupaciones de transición y garantizará la continuidad del servicio durante ese período.

La Transición puede generar incertidumbre y ansiedad entre los empleados, arrendatarios y otros usuarios del Aeropuerto. El Consorcio AGI responderá a estas inquietudes manejando los asuntos o problemas de los empleados, arrendatarios, usuarios del Aeropuerto del Gobierno y de la comunidad durante el período de transición posterior a la adjudicación de la licitación con un alto grado de comunicación, interacción y sensibilidad. El Consorcio AGI es sensible a los problemas de los trabajadores del AIJS respecto a la seguridad laboral, a problemas con contratistas y arrendatarios referentes a cambios en la filosofía de operación, al igual que a intereses del público respecto de cómo la comunidad podrá verse afectada por los Planes de Mercadeo, Desarrollo y Operaciones del nuevo Gestor.

Enfoque y Compromisos Claves

El Consorcio AGI se comprometerá a garantizar una transición eficaz y a tiempo, a través de:

- Dar un trato justo, abierto y equitativo a todos los empleados, de conformidad con las leyes laborales pertinentes.
- Tomar la iniciativa en comunicarse abierta y francamente con los empleados, arrendatarios, usuarios del Aeropuerto, agencias Gubernamentales y la comunidad en lo referente a todos los aspectos de la transición.
- Invertir en una amplia capacitación y desarrollo de todo el personal del Aeropuerto, tanto los que se retengan como los nuevos.
- Tomar la iniciativa en cooperar al máximo con representantes locales y regionales del Gobierno y la comunidad empresarial para promover la integración del desarrollo del Aeropuerto con las metas locales y regionales.
- Establecer una estructura organizacional eficiente, que defina claramente las áreas de responsabilidad.

Además, el Consorcio AGI se comprometerá a implementar un cambio en el AIJS para captar todo el valor del nuevo Contrato de Gestión mediante la implementación de una nueva organización, una nueva cultura y una serie de estándares y objetivos de desempeño nuevos y desafiantes. En esta sección se exponen planes y programas específicos, los cuales garantizarán una transición sin problemas, bajo los siguientes encabezados:

- Plan de Transición de la Gestión del Aeropuerto
- Plan de Transición de Recursos Humanos
- Plan de Comunicaciones con la DGAC
- Programa de Información al Público

Experiencia en Transiciones

El Grupo AGI efectuará la transición a nombre del Consorcio AGI. A lo largo de su historia, el Grupo AGI ha participado exitosamente en el traspaso de gestión de 15 aeropuertos, del sector público al sector privado. Una de las transiciones recientes fue el Aeropuerto Internacional de Perth, en Australia Occidental.

Airstralia Development Group (ADG), un consorcio liderado por el Grupo AGI, fue uno de los seis consorcios internacionales que presentaron licitaciones competitivas para el arrendamiento del Aeropuerto de Perth. Cuando el Estado Libre de Australia le notificó al Consorcio ADG que era el oferente electo, el Grupo AGI ejecutó el contrato a los siete días. El Grupo AGI concluyó posteriormente, el financiamiento por A\$643 millones y realizó, exitosamente, la transición de dicho Aeropuerto de 4.5 millones de pasajeros, en menos de 60 días, ajustándose en forma exacta al cronograma ubicado por el Gobierno.

Como parte de este proceso, el Consorcio ADG retuvo todos los funcionarios administrativos de la Federal Airports Corporation que trabajaba en el Aeropuerto. Desde la transición, el Consorcio ADG ha agregado personal específico en las áreas de operaciones y desarrollo comercial y mercadeo, complementando el personal existente. El Grupo AGI ha brindado servicios corporativos y de ubicación de campo y ha dado apoyo en las áreas de finanzas, recursos humanos, ingeniería y planificación de inversiones, mercadeo, operaciones, desarrollo inmobiliario y planificación de concesiones.

Como parte de su estrategia de interesado clave, el Consorcio ADG ha establecido buenas relaciones de trabajo con las aerolíneas que brindan servicio en el Aeropuerto Internacional de Perth, otros usuarios de éste, la comunidad empresarial regional, la Comisión de Turismo, las comunidades vecinas y, más importante aún, los Gobiernos estatales y locales, a fin de mantenerlos informados sobre su avance y garantizar

consenso conforme ocurre el desarrollo operativo del Aeropuerto. La siguiente cita da testimonio de este hecho.

“...el Aeropuerto de Perth y sus nuevos gestores son quizás los funcionarios corporativos más disciplinados, organizados y positivos que yo haya conocido”.

Exc. Sr. Eric Charlton, MLC Ministro de Transportes de Australia Occidental, Setiembre 1997

En muchos aeropuertos se han producido transiciones exitosas de gestión al Grupo AGI, incluyendo, en Bolivia, el Aeropuerto Internacional Viru Viru, en Santa Cruz de la Sierra, el Aeropuerto Internacional John F. Kennedy, en La Paz, y el Aeropuerto Jorge Wilsterman, en Cochabamba; en Australia, el Aeropuerto Internacional de Hobart de Tasmania, el Aeropuerto de Tennant Creek, el Aeropuerto de Alice Springs, el Aeropuerto Internacional de Darwin en el Territorio del Norte y el Aeropuerto Internacional de Perth en Australia Occidental, y en el Reino Unido el Aeropuerto Internacional Luton de Londres. Todas estas transiciones se han producido en forma segura, sin problemas y sin interrumpir el servicio a los usuarios del Aeropuerto, y con un impacto mínimo para el personal del Aeropuerto.

El enfoque del Grupo AGI en estos aeropuertos refleja la filosofía de desarrollo y gestión de la compañía, y se aplicará con el mismo entusiasmo al AIJS.

8.1 Plan de Transición de la Gestión del Aeropuerto

El Grupo AGI ha descubierto que un Programa de Transición eficaz se basa en los siguientes requisitos clave:

- **Aceptación de responsabilidad.** Como nuevo Operador, el Consorcio AGI asumirá toda la responsabilidad de desarrollar e implementar una transición eficaz.
- **Compromiso con una comunicación franca.** El Consorcio AGI establecerá una comunicación plena y franca con todos los interesados clave, en lo referente a problemas de transición desde el primer día de iniciada la transferencia
- **Manejo dinámico del Plan de Transición.** No puede cerrarse un Plan de Transición eficaz salvo en el nivel más conceptual, hasta después de adjudicado el contrato. Será en ese momento, cuando el Consorcio AGI podrá reunirse con grupos de empleados, arrendatarios, agencias del Gobierno y otros interesados, para determinar inquietudes y problemas específicos y contenerlos en el Plan.

Incluso, entonces, se e considerará que el Plan de Transición es un programa “vivo”, sujeto a modificaciones y mejoras continuas.

- Apoyo corporativo. Se asignarán especialistas escogidos de los recursos corporativos de los miembros del Consorcio AGI, para dar una asistencia sustancial que facilite una transición eficaz. Se utilizarán estos recursos como sea necesario para aplicar conocimientos técnicos específicos, y para apoyar las actividades de la transición en las áreas de Recursos Humanos, Capacitación, Relaciones con los Medios de Comunicación y el Público, Seguridad, Mantenimiento y Operaciones.

El Programa de Transición del Consorcio AGI para la Gestión del Aeropuerto se basará en un enfoque comprobado, que implica programas coordinados en tres áreas clave:

- Programas de Gestión del Aeropuerto
- Programas Funcionales de Transición
- Programas de Extensión a los Arrendatarios y Coordinación de Interesados

En el Documento 8-1 se presenta un resumen de las principales actividades de transición. A continuación se describen los programas generalizados.

INSERT Documento 8-1: Coordinación de la Transición AIJS [11x17]

Programas de Gestión del Aeropuerto

Inmediatamente después la notificación de selección como adjudicatario, el Consorcio AGI formará un equipo de transición que incluirá:

- El nuevo Gerente General del Aeropuerto designado por el Consorcio AGI.
- El equipo clave del Consorcio AGI: los Gerentes de Seguridad; Finanzas, Recursos Humanos y Servicios Administrativos; de Desarrollo de Negocios, Promoción y Comunicaciones; y de Operaciones y Mantenimiento.
- El personal corporativo clave de apoyo a la transición, incluyendo especialistas en Recursos Humanos.

La persona clave para todas las negociaciones y actividades de transición será el Gerente General del Aeropuerto. Dentro de las dos primeras semanas de la adjudicación, se implementará la organización propuesta para la Gestión del Aeropuerto, (descrita en la sección 4.A de esta propuesta) y el Consorcio AGI nombrará el personal clave.

Previo a la transición, la organización funcionará como una organización de respaldo de la organización actual del AIJS, y los Gerentes designados por el Grupo AGI dirigirán las tareas clave de transición dentro de sus áreas de responsabilidad. Inmediatamente después de la transición, se implementará la organización en una sola etapa, tal como se describe en la sección 4.A de esta propuesta.

Una implementación inmediata de una estructura organizacional clara, con líderes clave del Consorcio AGI antes y después de la transferencia, brindará la experiencia, capacidad y liderazgo necesarios para dirigir las actividades específicas de la transición descritas en esta sección. No habrá una organización interina, lo que evitará la confusión resultante de múltiples iteraciones organizacionales.

Para garantizar la transferencia eficaz de información sobre la organización de Gestión del Aeropuerto bajo la dirección del Consorcio AGI, se implementarán los siguientes programas:

- Elaboración de un documento informativo sobre la nueva organización, que describirá la estructura propuesta y brindará información sobre los papeles, responsabilidades y antecedentes de los nuevos Gerentes.
- Visitas del nuevo equipo gerencial para informar a los funcionarios públicos clave sobre la nueva organización, y presentar a los nuevos Gerentes.
- Reuniones informativas para los arrendatarios del Aeropuerto y otros interesados, con el fin de presentar los nuevos Gerentes.

Programas Funcionales de Transición

La experiencia del Consorcio AGI indica que un Programa Global de Transición se maneja más eficazmente cuando éste se estructura alrededor de los elementos funcionales clave de un aeropuerto. En el caso del AIJS, será imperativo elevar los estándares de operaciones para que se ajusten a los requisitos de la FAA, a fin de mantener, o recuperar su condición de Aeropuerto de Categoría 1.

Bajo el liderazgo de cada Gerente, tal como se muestra en el organigrama propuesto, (Documento 4-1, Sección 4.A), se formarán equipos para planear, dirigir y monitorear las actividades de transición de todos los aspectos clave del Aeropuerto. En cada área funcional clave se desarrollarán iniciativas específicas para dirigir la transferencia de funciones y aprovechar las oportunidades para mejorar el desempeño.

Como se ilustra en Documento 8-2, a transición de cada una de las áreas funcionales clave se coordinará con las siguientes divisiones de la DGAC, cuyas relaciones en la organización del Gobierno se brindan en el Documento 8-3:

Area Funcional Clave	DGAC
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> Unidad de Servicios Aeronáuticos
Operaciones y Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> Administración del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría (Unidad de Aeropuertos) Equipo de Trabajo de Mantenimiento (Unidad de Infraestructura) Equipo de Trabajo de Recursos Materiales (Unidad de Servicios de Apoyo)
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de Trabajo de Recursos Financieros (Unidad de Servicios de Apoyo) Unidad de Informática
Sistemas de Información (SIG y Contabilidad)	<ul style="list-style-type: none"> Unidad de Informática
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Administración del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría (Unidad de Aeropuertos) Equipo de Trabajo de Recursos Humanos (Unidad de Servicios de Apoyo)

En la Sección 2 se presenta un cronograma (Documento 2-6: Cronograma de Implementación) que detalla las diversas actividades que realizará el Consorcio AGI antes y después de la transición. El cronograma de implementación enumera todas las actividades relacionadas con las áreas funcionales que se describen a continuación y debe usarse como punto de referencia.

Seguridad y Vigilancia

El Consorcio AGI entiende que un objetivo clave de la transferencia es aumentar la seguridad y vigilancia y mejorar la infraestructura del AIJS. El Consorcio AGI nombrará un Gerente de

INSERT Documento 8-2

INSERT Document 8-3

Seguridad quien, inmediatamente después de adjudicarse el Contrato, se encargará de elaborar e implementar un Programa Detallado de Seguridad durante la transición para:

- Identificar deficiencias de seguridad.
- Implementar soluciones a corto plazo para las deficiencias de seguridad más urgentes.
- Iniciar programas a largo plazo para mejorar los estándares de seguridad y ajustarse plenamente a los estándares internacionales.
- Hacer las inversiones apropiadas en sistemas, capacitación y protocolos necesarios para mantener la seguridad en los niveles requeridos a largo plazo.

El Programa de Seguridad y Vigilancia para el Aeropuerto se describe más detalladamente en la sección 5.0 de esta propuesta. Los elementos clave del Programa de Seguridad durante la transición se coordinarán con la Unidad de Servicios Aeronáuticos de la DGAC. Estos elementos incluyen mejoras en las operaciones e infraestructura y comprenden:

- Evaluación global de amenazas, al mes de la transferencia.
- Implementación de una nueva organización de seguridad, al mes de la transferencia.
- Creación de un Comité de Coordinación de Seguridad de múltiples agencias, al mes de la transferencia.
- Desarrollo de un Programa Global de Aumento de la Seguridad, basado en una evaluación minuciosa de las amenazas, a los dos meses de transferencia.
- Instalación de una valla perimetral de seguridad a los dos meses de la transferencia.
- Instalación de puertas de emergencia en la valla perimetral, también a los dos meses de la transferencia.
- Instalación de alarmas de incendio en las puertas, en el nivel inferior del hueco de las escaleras centrales, a los 6 meses de la transferencia.

Además, durante la transición el Consorcio AGI participará en las reuniones quincenales del Comité de Facilitación y Seguridad.

Finanzas y Administración

El Plan Administrativo (Sección 4.0) y el Plan Comercial (Sección 7.0) para el Aeropuerto, que se incluyen en esta propuesta, esbozan las propuestas específicas del Consorcio AGI para la transición a mejores niveles de resultado y utilización de oportunidades sustanciales para mejorar el desempeño comercial y empresarial del Aeropuerto. El Consorcio AGI nombrará un Gerente de Finanzas, Recursos Humanos y Servicios Administrativos quien, inmediatamente después de la adjudicación, se

encargará de planear e implementar un Programa Global de Transición para los asuntos financieros y de negocios del Aeropuerto.

El énfasis del Programa de Finanzas y Administración será:

- Establecer una comunicación y un diálogo abiertos para relaciones comerciales clave de negocios.
- Planear y negociar gradualmente las nuevas relaciones comerciales.
- Identificar y confirmar oportunidades para mejoras de resultado en las operaciones financieras y comerciales.
- Establecer mejores procesos de administración financiera y elaboración de informes para el Aeropuerto.

Los Programas clave relacionados con el desarrollo comercial se abordan más detalladamente en otra parte de esta propuesta (Sección 7.0) Los elementos clave del Programa de Transición para Asuntos Comerciales y Empresariales se coordinarán con la Unidad de Servicios de Apoyo de la DGAC (Equipo de Trabajo de Recursos Financieros) y la Unidad de Informática e incluirán:

- Continuación a corto plazo de todos los convenios comerciales vigentes, para garantizar que se brinden los servicios requeridos y se mantenga la comodidad para los pasajeros durante la transición.
- Revisión y evaluación detallada de todas las relaciones comerciales vigentes, e identificación de las oportunidades de mejoras.
- Inicio del diálogo con las aerolíneas que brindan servicio en el Aeropuerto, en lo referente al potencial de desarrollo de mercados, necesidades de servicios e instalaciones del Aeropuerto y sugerencias de enmiendas a las condiciones contractuales vigentes.
- Revisión y evaluación de los sistemas de administración financiera y elaboración de informes.
- Revisión y adopción de los estándares de software y hardware de tecnología de información.
- Diseño de sistemas de contabilidad, planilla y propiedades, utilizando el software de contabilidad SCALA.
- Desarrollo de un Programa Específico de Mejoras Comerciales, que incluya objetivos particulares para la renegociación de acuerdos clave.

La implementación y prueba del nuevo software y hardware de cómputo basados en los elementos clave anteriormente descritos, ocurrirán una vez transferida la Gestión del Aeropuerto al Consorcio AGI. Tal como se describe más adelante en esta sección, el Consorcio AGI implementará un Programa de Capacitación para todos los empleados, sobre el uso y manejo de los sistemas de software y cómputo propuestos.

Operaciones y Mantenimiento

La transición de las operaciones del AIJS a la Gestión del Consorcio AGI brindará una oportunidad significativa para mejorar el desempeño de costos y servicios del Aeropuerto, al igual que la calidad de su infraestructura en las áreas de Operaciones y Mantenimiento. Los planes propuestos de Operaciones y Mantenimiento (Secciones 3.0 y 6.0, respectivamente) brindan una perspectiva amplia de las iniciativas que el Consorcio AGI prevé implementar, para realizar una transición a un mejor nivel de desempeño.

El Consorcio AGI designará un Gerente de Finanzas, Recursos Humanos y Servicios Administrativos, quien después de la transición se encargará de planificar e implementar un Programa de Transición, para todos los aspectos de la operación y mantenimiento del Aeropuerto.

El Programa de Transición para las actividades de operaciones y mantenimiento se concentrará en:

- Implementar mejoras inmediatas a las operaciones y la infraestructura.
- Identificar oportunidades para mejoras de desempeño.
- Continuar con todos los contratos vigentes de servicios y mantenimiento, hasta que concluya la revisión del desempeño.
- Iniciar programas a más largo plazo para mejorar el desempeño y la eficacia en cuanto a costos.
- Realizar inversiones apropiadas en sistemas, capacitación y otros programas necesarios para mejorar el desempeño global.

Los elementos clave de la transición a una mayor eficacia en cuanto a costos de las operaciones y el mantenimiento, se coordinarán con la Unidad de Aeropuertos de la DGAC (Administración del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría) y la Unidad de Infraestructura (Equipo de Trabajo y Mantenimiento). Mejoras a las operaciones y la infraestructura incluirá:

- Elaborar Programas de Mantenimiento, con sus respectivos cronogramas, dos meses antes de la transición.
- En lo relativo a la instalación de las vallas perimetrales, eliminar escombros y vegetación a lo largo de las vallas para aumentar la seguridad del Aeropuerto y reducir la amenaza de incendios, a los dos meses de la transferencia.
- Implementar un Sistema Computarizado de Administración de Mantenimiento, a los tres meses de la transferencia.
- Desarrollar políticas integradas de mantenimiento, procedimientos eficaces y monitoreo del desempeño, a los cinco meses de la transferencia.

- Desarrollar políticas, y procedimientos estándares de operaciones y manuales estandarizados, a los cinco meses de la transferencia
- Crear planos de ingeniería de las instalaciones y sistemas existentes, con el fin de garantizar la administración eficiente y eficaz de las instalaciones, a los 6 meses de la transición.

Programa de Extensión a los Arrendatarios y Coordinación de Interesados

El Consorcio AGI considera que el período de transición es una oportunidad clave para:

- Forjar relaciones positivas con todos los interesados clave.
- Obtener un detallado conocimiento de los valores y prioridades de los interesados.
- Iniciar un proceso continuo de diálogo y participación de los interesados en la implementación del Plan de Desarrollo Estratégico del Aeropuerto.

El Consorcio AGI implementará las siguientes iniciativas durante el Programa de Transición.

Foros con los Interesados del Aeropuerto

El Consorcio AGI programará foros con todos los grupos de interesados clave, incluyendo grupos comerciales y comunitarios. El propósito de los foros será:

- Identificar los problemas, prioridades e inquietudes de cada grupo comunal.
- Iniciar un proceso de diálogo continuo.
- Informar a los grupos sobre los aspectos clave de la transición y los planes de desarrollo para el Aeropuerto. Estos grupos incluirán aerolíneas y demás arrendatarios del Aeropuerto, transportistas, concesionarios del Aeropuerto, agencias de viaje, compañías de alquiler de automóviles, la Cámara de Comercio, y otros grupos pertinentes.

Grupos Focales y Encuestas de Opinión entre los Pasajeros

El Consorcio AGI realizará una extensa encuesta de opinión entre los pasajeros, durante los primeros dos meses posteriores a la transferencia, con el fin de identificar las opiniones e ideas de los usuarios sobre las mejoras a las instalaciones y servicios del Aeropuerto. Simultáneamente, el Consorcio AGI formará “grupos focales” con una muestra de los usuarios regulares del Aeropuerto, con el fin de analizar detalladamente oportunidades y definir necesidades de mejoras en los servicios. Los resultados de estas encuestas de opinión y “grupos focales” se utilizarán también para establecer puntos de referencia de servicio al cliente para medir las tendencias futuras en las opiniones sobre el Aeropuerto.

Reuniones Periódicas con los Empleados

Durante el período de transición se harán reuniones mensuales con los empleados de la DGAC para:

- Garantizar que se informe adecuadamente a todo el personal sobre los aspectos de la transición.
- Solicitar ideas y retroalimentación desde la base respecto a oportunidades de mejoras de desempeño.
- Reforzar el concepto de que este cambio beneficiará a todos los empleados.

Consultas y Reuniones Individuales

El Consorcio AGI complementará los foros con los interesados del Aeropuerto, “grupos focales” y otras iniciativas con reuniones individuales, según sea necesario, para mantener plenamente informados a todos los interesados sobre los asuntos de transición.

El Programa de Extensión y Consulta brindará aportes específicos al desarrollo de medidas gerenciales a más largo plazo, para garantizar que el Aeropuerto satisfaga las necesidades de sus integrantes, sea un buen vecino y brinde un alto nivel de servicio a sus usuarios.

8.2 Plan de Transición de Recursos Humanos

El Consorcio AGI reconoce la importancia que tiene el proceso de transición del Aeropuerto para la DGAC, los empleados del aeropuerto y las comunidades vecinas, y dará máxima prioridad a la transición exitosa y sin problemas del AIJS.

El Consorcio AGI está comprometido a reducir la ansiedad de los empleados y garantizar la provisión ininterrumpida de un servicio de **calidad** a los usuarios del Aeropuerto durante y después del proceso de transición.

El proceso de transición es la base para una cultura laboral caracterizada por ser un proceso continuo de comunicación y desarrollo de personal, basado en tres principios rectores de la visión del Consorcio AGI:

1. Calidad del servicio y satisfacción del cliente.
2. Mejoras continuas.
3. Desarrollo y dotación de poder de decisión a los empleados.

Inquietudes Claves de los Empleados

En julio de 1998, el Consorcio AGI realizó una serie de entrevistas a empleados del Aeropuerto, con el fin de entender las condiciones laborales del AIJS y las inquietudes de los empleados respecto a la Gestión del Aeropuerto, como sigue:

Condiciones Existentes

- Los empleados indicaron que:
 - No existe una comunicación entre los supervisores y otros empleados.
 - No existen programas de capacitación formales o apoyados por la DGAC, lo cual hace que muchos empleados busquen capacitación fuera de su entorno de trabajo.
 - Cada año se realizan evaluaciones de desempeño, aunque no se concentran en las mejoras de desempeño, o cualquier programa vigente que sustenye su seguimiento.

Empleo Futuro en el AIJS

- Muchos de los empleados son escépticos respecto del proceso de Gestión del Aeropuerto y les preocupa que su falta de experiencia y educación en gestión y operación de aeropuertos pueda perjudicar su transición exitosa al Consorcio AGI.

Enfoque del Plan de Transición de Recursos Humanos

- Como parte de su Plan de Transición de Recursos Humanos, el Grupo AGI brindará la información necesaria, y se reunirá con empleados potenciales con el fin de analizar y compaginar sus metas y objetivos con las del Grupo AGI. El Grupo AGI cree que el activo más valioso del Aeropuerto son sus empleados y estará comprometido con una transferencia exitosa y sin problemas del AIJS.

El Consorcio AGI tendrá dentro de sus prioridades la capacitación y desarrollo a largo plazo de los empleados. El Plan de Transición de Recursos Humanos refleja la filosofía corporativa de Recursos Humanos de los miembros del Consorcio AGI y las mejoras prácticas. Más importante es, contestar directamente a las inquietudes de los empleados del AIJS. El Consorcio AGI reconoce que la transición de los empleados a la nueva empresa del Aeropuerto u otro empleo estable es el objetivo principal de la transferencia. Como tal, el Plan de Transición de Recursos Humanos se elaboró con base en tres principios rectores:

- Un compromiso con el **trato justo y equitativo** de todos los empleados.
- Un compromiso con un programa completo de **evaluación de destrezas individuales** para todos los empleados actuales, en relación con los requisitos futuros de los puestos.

- Un compromiso de brindar **capacitación** a todos los empleados actuales seleccionados para continuar trabajando dentro de la nueva empresa del Aeropuerto

Se le dará máxima prioridad al trato justo y equitativo de los empleados durante el proceso de transición. Inmediatamente después de recibir la notificación de su elección como adjudicatario, el Grupo AGI se reunirá con el equipo de trabajo de Recursos Humanos de la DGAC (Unidad de Servicios de Apoyo), para esbozar los programas de evaluación de destrezas y de empleados del AIJS/Consortio AGI, y garantizar un proceso claro y transparente para todos los interesados.

Los Elementos Claves del Plan de Transición de Recursos Humanos

Posteriormente, el Consortio AGI iniciará el Plan de Transición de Empleados, que se coordinará con el Equipo de Trabajo de Recursos Humanos de la DGAC (Unidad de Servicios de Apoyo) y la Unidad de Aeropuertos: Administración del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría. Los elementos clave del plan incluirán:

Información

- Se distribuirán a todos los empleados paquetes de información, que contendrán una presentación del Consortio AGI, una declaración de la filosofía de operaciones, una declaración escrita de compromiso para con los empleados durante la transferencia, un esbozo de los beneficios para los empleados, un esbozo de los programas de compensación basados en incentivos, así como detalles de los programas de apoyo para los empleados durante la transición.

Entrevistas a los Empleados y Evaluación de Destrezas

- Después de distribuir los paquetes de información, el Consortio AGI realizará una serie de entrevistas para:
 - Entender las metas y objetivos profesionales de los empleados.
 - Evaluar los niveles actuales de conocimientos de los empleados y las áreas de capacitación necesarias.
 - Acoplar los objetivos y conocimientos profesionales de los empleados con los puestos y oportunidades en el AIJS.

Las evaluaciones analizarán las capacidades de todos los empleados y serán administradas por el personal de Recursos Humanos del Consortio AGI, utilizando metodologías validadas en otras empresas manejados por los miembros del Consortio AGI. Los resultados de las evaluaciones se compararán con los requisitos de los puestos del Aeropuerto bajo la nueva organización, y se hará una lista de los candidatos probables para continuar trabajando en el AIJS. Los

candidatos se escogerán con base en los resultados de la evaluación y, en algunos casos, con base en las entrevistas.

Reuniones Periódicas con los Empleados

- Tan pronto como la DGAC notifique a los empleados sobre la selección del Consorcio AGI, se programará una serie de reuniones informativas con el personal. Estas se ajustarán a los turnos y evitarán la interrupción de labores. Las reuniones presentarán al equipo del Consorcio AGI y darán a conocer de los detalles del Plan de Transición del Consorcio AGI. Durante el primer año de operación se continuará con la práctica de llevar a cabo reuniones mensuales de información para los empleados.

Apoyo Individual a los Empleados

- Los ejecutivos del Grupo AGI se reunirán periódicamente con cada empleado, para abordar asuntos tales como términos y condiciones de empleo, beneficios, estrategia empresarial del Consorcio AGI y desarrollo profesional. La meta del Consorcio AGI es que todo el personal existente de la DGAC se transfiera al Consorcio AGI.

Plan de Movilidad para Empleados que no son del Aeropuerto

- El Consorcio AGI sabe que la DGAC establecerá e implementará un "Plan de Movilidad" para los empleados que no deseen ser transferidos al Consorcio AGI y prefieran buscar oportunidades fuera del Aeropuerto. En colaboración con la DGAC (Unidad de Servicios de Apoyo), el Consorcio AGI ayudará a elaborar el Plan de Movilidad y brindará recomendaciones a la DGAC, incluyendo:
 - Medidas apropiadas para crear una transición laboral sin problemas para el personal del Aeropuerto.
 - El uso de servicios de acoplamiento para identificar áreas de empleo potenciales.
 - Un acoplamiento eficaz de las oportunidades con los conocimientos de los empleados.
 - Cambios potenciales a los paquetes de cesantía u otras formas de compensación.

La información obtenida en las evaluaciones será entregada a la DGAC durante este proceso, a fin de garantizar que los conocimientos de los empleados se acoplen cuidadosamente con las oportunidades externas.

Programa de Capacitación y Desarrollo de Personal

Las entrevistas realizadas por el Consorcio AGI en julio en el Aeropuerto sirvieron para entender las inquietudes y objetivos de los empleados en relación con:

- Programas existentes de capacitación.
- Deseos de superación profesional de los empleados.
- Oportunidades y desarrollo profesional a largo plazo.

Un gran número de empleados del AIJS considera muy importante (a) la necesidad de un proceso formal para monitorear el desempeño del personal, (b) el desarrollo profesional de los empleados a largo plazo y (c) los programas de capacitación en seguridad y administración. El Consorcio AGI estará comprometido a la inversión continua en capacitación y desarrollo de todos sus empleados.

El Programa de Capacitación y Desarrollo de Personal incluye tres elementos críticos:

Programa de Orientación.

- Inmediatamente después de la transferencia, el Consorcio AGI realizará una serie de reuniones de orientación para todo el personal para compartir la filosofía del Grupo AGI sobre desarrollo profesional, la misión y valores del Consorcio AGI y la ética de un excelente servicio al cliente. Estas reuniones informativas darán a conocer las expectativas de desempeño e introducirán los cursos de capacitación existentes con que cuentan los miembros del Consorcio AGI para abordar una gama de temas relacionados con cada puesto en particular y con la tecnología en general.

Programas de Capacitación en Destrezas de los Empleados

- El Consorcio AGI implementará un proceso funcional de desarrollo y capacitación de empleados en tres etapas:
 - **Etapas 1.** Una presentación de los conocimientos requeridos para aumentar la eficacia funcional de cada Departamento del Aeropuerto.
 - **Etapas 2.** Utilizar los resultados de la evaluación de empleados, que se realizó durante el Programa de Transición inicial, con el fin de identificar las necesidades específicas de capacitación.
 - **Etapas 3.** Desarrollar planes de capacitación específicos para mejorar los conocimientos y corregir las deficiencias de capacidad identificados en las etapas 1 y 2.

Como se mencionó en la sección 4.B, el Consorcio AGI se ha reunido con el cuerpo docente del Colegio Universitario de Alajuela, y busca oportunidades para

incorporar los conocimientos y experiencias de los miembros del Consorcio AGI a los planes de estudio que se ofrecen en esa institución, y crear cursos especializados para los empleados del AIJS. Después de la Transición, el Consorcio AGI analizará formalmente estas oportunidades.

Transferencia de Conocimientos y Tecnología

- Tal como se describe más detalladamente en la sección 4.C, el sistema de cómputo propuesto por el Consorcio AGI integrará plenamente todas las áreas funcionales del AIJS. Como un elemento decisivo del Programa de Capacitación Global, el Grupo instruirá a personal clave en el uso y manejo de los nuevos sistemas de cómputo propuestos para el AIJS. El Grupo AGI ha realizado sesiones de capacitación en español y en los aeropuertos que maneja, incluyendo los de Bolivia, Estados Unidos y el Territorio de Guam.

Las sesiones de capacitación, que duran generalmente tres horas, aseguran que los Gerentes y el personal del Aeropuerto tengan conocimientos de primera mano de los sistemas y programas de computadoras y que puedan utilizar los sistemas por sí solos.

Programa Básico de Capacitación del Personal.

- Además de los programas específicos de capacitación identificados anteriormente, se implementará el siguiente Programa Básico de Capacitación del Personal.
 - Concientización y servicio al cliente para todo el personal de la DGAC en contacto directo con los clientes.
 - Capacitación específica en destrezas especiales, incluso seguridad, tal como se explica en el Programa de Educación, Capacitación y Motivación para la Seguridad* contenido en el Programa de Seguridad, así como Operaciones, Seguridad en las Áreas de Operaciones, Áreas y Planes de Emergencia.

8.3 Plan de Comunicaciones de la DGAC

Durante la fase de transición, el Consorcio AGI mantendrá constantemente informado al CETAC y a la DGAC sobre el avance de la transición. Las Comunicaciones engendrarán un intercambio de ideas para garantizar la implementación de las mejores ideas.

El Gerente General del Aeropuerto del Consorcio AGI se reunirá diariamente con funcionarios de la DGAC para comentar de cualquier tema de la Transición. El Gerente General tendrá también comunicación directa y frecuente con todos los Gerentes, para garantizar la inmediata resolución de cualquier problema técnico. El Consorcio

* Programa de Educación, Capacitación y Motivación para la Seguridad.

AGI será responsable de todos los aspectos del Programa de Transición y tendrá autoridad con respecto a todos los asuntos relacionados con la transición.

Además de las reuniones técnicas con el Gerente General, habrá reuniones semanales entre los Directores Ejecutivos del Consorcio AGI y sus contrapartes de la DGAC. En cada reunión se analizarán los logros de la semana anterior, así como las metas para la semana y el mes siguiente. Se analizará la probabilidad de desviación de la programación definitiva.

Para garantizar una comunicación eficaz entre la empresa del Aeropuerto y el CETAC, se establecerán puntos de contacto en la organización del AIJS para cada Departamento de la DGAC y del CETAC, como sigue:

- El Gerente General del Aeropuerto será el punto principal de contacto. En particular, desempeñará este papel en relación con el director de la DGAC y otros altos funcionarios del CETAC.
- El Gerente de Operaciones y Mantenimiento del Aeropuerto servirá como punto de contacto para el Director de Servicios Aeronáuticos y el Director de Infraestructura de la DGAC, y su personal.
- El Gerente de Finanzas, Recursos Humanos y Servicios Administrativos del Aeropuerto será el punto de contacto para el Director de Servicios Administrativos de la DGAC, y su personal.

8.4 Programa de Información al Público

El propósito del Programa de Información al Público es informar a todos los interesados de los objetivos de la Transición, los resultados esperados y el proceso con que ésta se logrará.

El Consorcio AGI alcanzará sus metas mediante un programa sólido y proactivo, y estructurado para la máxima efectividad responsiva; Uno de los elementos clave de este enfoque proactivo será el diseño de un amplio paquete de información pública. Este paquete incluirá detalles sobre la Transición tales como:

- Los fundamentos y beneficios de un cambio a la Gestión Interesada.
- Una presentación del Consorcio AGI y de la experiencia comprobada de sus miembros.
- Lo que se espera, y no se espera que suceda.
- Un resumen de ciertos proyectos de mejoras a corto plazo y sus beneficios a largo plazo, tal como se describen anteriormente (en el Plan de Transición de la Gestión del Aeropuerto: Programas Funcionales de Transición).

La clave de la Campaña de Información es evitar sorpresas para el público. Este Programa se ofrecerá al público y oficiales del Gobierno locales por:

- “Proyección” a través de los medios de comunicación- - La campaña de prensa se concentrará en la prensa impresa como herramienta principal. Se emplearán anuncios en los periódicos, revistas y vallas publicitarias para transmitir los mensajes. El Consorcio AGI se reunirá con las empresas de los medios de comunicación para expresar fielmente los beneficios que transformarán al AIJS en un Aeropuerto de nivel mundial.
- Funcionarios del Gobierno local y líderes comunales - Se realizarán reuniones con los funcionarios del Gobierno local y líderes comunales para involucrarlos en la transición durante el cambio. Los funcionarios locales que se sientan identificados con el proyecto transmitirán una impresión positiva a sus conciudadanos. Esto se hará mucho antes de la campaña de relaciones públicas (como se presenta más adelante), para permitir que los funcionarios locales tengan cierta voz en la campaña.
- Aerolíneas y Arrendatarios del Aeropuerto - Se presentará la misma información a las aerolíneas y otros usuarios del Aeropuerto. Su aceptación es también crucial para el éxito de esta Transición. Cuando el público pueda ver que los usuarios están de acuerdo con este cambio, se sentirán más tranquilos al respecto.
- Campaña de Relaciones Públicas - La campaña de relaciones públicas utilizará una historia simple y personajes identificables para relatar la historia. La experiencia con cambios en las funciones del Gobierno ha demostrado que los personajes atractivos son especialmente útiles para transmitir este mensaje. Estas campañas agregan cierto sentido humano a las caras invisibles del Consorcio AGI. Algo sorprendente que se ha descubierto es que los personajes de dibujos animados cumplen muy bien esta función. Un personaje tal como “Andy del Aeropuerto”, un dibujo animado que represente un avión, una torre de control, una pista, etc. puede ser un eficaz vocero en la campaña. Ésta es una manera simple de enviar mensajes complejos a todos. Aunque los dibujos animados están dirigidos a los niños, el público en general acepta mejor estos mensajes, con una actitud positiva.

Se ofrecerá al público un cronograma con las actividades y los mitos principales de la Transición. Una celebración de la fecha de Transición brindará una experiencia positiva al público en general y dará la bienvenida al Consorcio AGI como uno de sus proveedores de servicios al público. Otras celebraciones menores, que incluyan desde palomitas de maíz, refrescos gratis, y payasos en el Aeropuerto así como la participación del Consorcio AGI en fiestas nacionales durante toda la fase de Transición reforzarán una actitud positiva hacia el cambio.

- Enfoque responsiva - Las medidas responsivas de la transición incluirán hacer que el Gerente de Desarrollo Comercial, Promoción y Comunicaciones supervise todas las comunicaciones relacionadas con el Aeropuerto. A medida que surjan preguntas respecto al cambio en el Aeropuerto, dicho Gerente se acercará a cualquier grupo que tenga inquietudes sobre el cambio. Cuando sea necesario, se modificarán las medidas previas a la Transición para que reflejen cualquier información recabada durante la fase posterior de este Programa.

Después de la fecha de transición, continuará la campaña para mostrarle al público los beneficios de la Gestión de Operación con un programa de finalización del proyecto.