



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

El desarrollo en personal de Convenio.

***“Un proyecto de mejora en el área de Planeamiento Operativo
de Exolgan”***

Autora: Tramezzani, Lucía

DNI: 32250568

Directora de Tesis: Calamari, Marina

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2020



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

El desarrollo en personal de Convenio.

**“Un proyecto de mejora en el área de Planeamiento Operativo de
Exolgan”**

Autora: Tramezzani, Lucía

DNI: 32250568

Directora de Tesis: Calamari, Marina

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2020

Índice de contenidos

1. Resumen Ejecutivo	3
2. Introducción	5
3. El Proyecto	7
3.1. Descripción de la situación	7
3.2. Justificación del proyecto	9
3.3. Objetivos del proyecto	10
3.4. Contexto	10
3.5. Condicionantes del Proyecto	18
4. Ejes conceptuales	20
4.1. Selección de Personal	21
4.2. Desarrollo Organizacional	27
4.3. Relaciones Laborales	35
5. Estrategia de relevamiento	46
6. Relevamiento de campo en Exolgan. Análisis de expectativas y necesidades alrededor del nuevo proyecto.	50
6.1. Resultados de las Entrevistas a Líderes	50
6.2. Encuesta al equipo de Planeamiento	61
6.3. Convenio Colectivo de Trabajo: aspectos relevantes.	78
7. Relevamiento de experiencias de desarrollo de personal bajo convenio en otras Compañías	80
7.1. ¿Cómo entiende cada compañía la gestión del desarrollo para el personal de convenio?	80
7.2. Tres modelos diferentes de gestión del desarrollo	83
7.3. Reflexiones en torno al relevamiento de la experiencia de otras organizaciones	90
8. Propuesta de acción	94

9. Lecciones aprendidas	104
10. Bibliografía	111
11. Anexos	114

Índice de Tablas

Tabla 1: Categorías y Ordenamiento del Sindicato de Encargados Apuntadores Marítimos y Afines de la República Argentina (SEAMARA) en Exolgan.....	17
Tabla 2: Porcentaje de respuestas según subáreas.	65
Tabla 3: Cruce de datos entre antigüedad en el puesto y modo de ingreso al área de Planeamiento	68

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Cantidad de colaboradores del Grupo ITL por negocio	12
Gráfico 2: Distribución de Colaboradores según Convenio	15
Gráfico 3: Cantidad de colaboradores de Exolgan por Convenio Colectivo	15
Gráfico 4: Demografía: Género de los encuestados.....	62
Gráfico 5: Demografía: Nivel de estudios alcanzados de los encuestados	63
Gráfico 6: Demografía: Posición actual de las personas encuestadas.....	64
Gráfico 7: Antigüedad laboral de las personas encuestadas. En la empresa y en la posición	65
Gráfico 8: Origen de la incorporación de los encuestados al área.....	67
Gráfico 9: Nivel de Satisfacción de los encuestados respecto al proceso de incorporación y capacitación en Planeamiento Operativo.....	69
Gráfico 10: Competencias y conocimientos necesarios para el éxito en la posición.....	73
Gráfico 11: Competencias y conocimientos necesarios para el éxito en la posición	74
Gráfico 12: Valoración de Competencias: Documentación	76
Gráfico 13: Valoración de Competencias: Dispatcher y Yard Planner.....	76
Gráfico 14: Nivel de Satisfacción respecto al trabajo.....	77

1. Resumen Ejecutivo

El presente trabajo surge de la necesidad de mejorar la performance del equipo de Planeamiento Operativo en Exolgan, Terminal Portuaria líder de Argentina. Esta necesidad se expresa principalmente en los resultados de la operación y en el relato de malestar de los colaboradores respecto al desempeño de esta área que se encuentra encuadrada bajo un convenio colectivo de trabajo.

El objetivo del trabajo es proponer criterios y acciones para mejorar o resolver el problema de la baja performance. Para entender con mayor profundidad el problema y sus condicionantes se realizaron distintas acciones. En primer lugar, se buscó profundizar en la situación a través de entrevistas realizadas a los líderes más involucrados y, mediante una encuesta administrada a los integrantes del área de Planeamiento Operativo. En segundo lugar, se relevó cómo otras empresas con personal bajo convenio resuelven la gestión y el desarrollo de las personas con el objetivo de ampliar la mirada y extraer aprendizajes. Todo este trabajo se apoyó en una base conceptual generada a partir de una revisión teórica de las temáticas identificadas como críticas para el objetivo: selección de personal, desarrollo organizacional y relaciones laborales. A partir del relevamiento de campo, se identificaron importantes salientes que complementaron lo que se pensaba originalmente acerca del problema. Se confirmó en los discursos de los líderes, quienes inician la demanda, que problemática estaba presente (lo que era esperable). Además, se advirtió que existía un desgaste especial en quienes lideran las áreas por absorber la preocupación y malestar que se genera alrededor. En las entrevistas se dio relevancia a un componente clave que debía ser considerado: las relaciones laborales. A su vez, a partir de los resultados de la encuesta a los colaboradores se manifestó el rol de la capacitación como un punto necesario a revisar y mejorar. Asimismo, la experiencia de las empresas relevadas con gestión del personal dentro de un convenio resultó una base clave para el desarrollo de una propuesta.

Finalmente, en función de lo anterior, se plantea una propuesta de acción que incluye el desarrollo de un proceso nuevo de selección e inducción al puesto. Contempla, además, una referencia respecto a cómo pensar la generación de

acuerdos, cómo llegar a la conversación con el gremio y un refuerzo a través plan de capacitación.

Es importante mencionar que, si bien este trabajo se circunscribe a un caso en particular, se espera que el contenido aquí generado sea de interés para cualquier organización que experimente problemáticas similares y se encuentre buscando alternativas para gestionar el desarrollo del personal cuando el mismo está encuadrado dentro de un convenio y existe otro actor clave de intercambio y negociación como son el sindicato y sus representantes, los delegados.



Universidad de
San Andrés

2. Introducción

Al momento de abordar la realidad del trabajo en la República Argentina es inevitable mencionar la centralidad que han adquirido los sindicatos a lo largo de las últimas décadas. Incluso en los debates presidenciales de cara a las elecciones de octubre del 2019 en el segmento de “Producción, Empleo e Infraestructura” los diferentes candidatos a presidente han otorgado un lugar importante en su discurso a pensar la relación del gobierno con los sindicatos y qué posición adopta cada uno respecto a una posible reforma laboral. Esto demuestra lo complejo y desafiante que resulta hoy pensar la realidad laboral en donde las empresas responden a normas y regulaciones del Estado, pero también mantienen una relación estrecha de negociación constante con un actor de poder como son los sindicatos que poseen una capacidad muy importante para intervenir sobre la empresa.

En este contexto, el área de Recursos Humanos dentro de compañías que cuentan con representación sindical, en muchos casos, escinde la gestión del desarrollo del personal sindicalizado y no sindicalizado. En este sentido, deciden circunscribir bajo responsabilidad del área de Relaciones Laborales la gestión de las personas que están encuadradas en un convenio laboral como por ejemplo los ingresos de personal, ascensos e incluso sanciones. Mientras que, por otro lado, el área de desarrollo organizacional suele liderar sus procesos de gestión de personas con un foco casi exclusivo al personal fuera de convenio.

El recorrido de este trabajo parte de la premisa de que todas las personas de una organización deben ser beneficiarias de una exitosa gestión de Recursos Humanos con la convicción de que esto redundará siempre en una doble ganancia: personas que puedan desarrollarse gracias a su experiencia de trabajo y, organizaciones que se enriquecen en la diversidad y el crecimiento de sus colaboradores mejorando así sus resultados.

Conociendo los beneficios de gestionar de manera integral todo el personal de una compañía, ya sea fuera o dentro de convenio, desde el área de desarrollo organizacional, ¿por qué entonces una compañía no lo haría de este modo? La respuesta es que el rol que ocupan los sindicatos en la actualidad es tan fuerte y tiene tanta incidencia en el negocio de una compañía que muchas veces la negociación resulta crítica y compleja. Por eso, muchas organizaciones

encuentran necesario dejar este aspecto de las relaciones laborales circunscripto a los expertos. Esto conlleva a que el Desarrollo Organizacional cuando se trata de personal dentro de convenio se convierta en un punto más de una negociación entre dos partes donde la experiencia de ingreso de una persona, de ascenso dentro de las categorías o incluso de decisiones de desvinculación vinculadas al desempeño, se analiza desde una lógica particular. En el caso puntual que se aborda en este trabajo lo que sucedió en Exolgan -la terminal Portuaria- es que desde hace muchos años se gestionan las áreas de Desarrollo Organizacional y Relaciones Laborales como silos separados.

Con el tiempo empezó a haber efectos colaterales de esta gestión separada que no habían sido considerados y que, paradójicamente, tienen que ver con las máximas fundacionales de la gestión de Recursos Humanos. Es decir, con la importancia de que el personal seleccionado para ocupar una posición, la inducción y la capacitación al mismo, sea el adecuado para así contribuir a los resultados del negocio.

A partir de un diagnóstico inicial que identifica esta problemática a resolver, se decidió encomendar al área de Desarrollo Organizacional que lidere un proyecto de relevamiento y análisis que culmine en una propuesta para el rediseño de los procesos vigentes. Este proyecto debe contemplar la unión de lo que hasta ahora se gestionó por separado entre Relaciones Laborales, los sindicatos involucrados y el área de Desarrollo.

En la siguiente sección se describe la demanda y situación inicial, la importancia y los objetivos del proyecto y el contexto organizacional y sus condicionantes.

3. El Proyecto

3.1. Descripción de la situación

El presente trabajo se centra en el estudio, análisis y relevamiento de información para la implementación de un proyecto que permita un cambio en la gestión del desarrollo de empleados sindicalizados en Exolgan, terminal portuaria líder de Argentina. Se trata de la redefinición del proceso para gestionar la carrera de los colaboradores internos que buscan formar parte del área de Planeamiento Operativo cuyas posiciones se encuentran enmarcadas por el Sindicato de Encargados Apuntadores Marítimos y Afines de la República Argentina (SEAMARA).

El proyecto surge por una situación problemática que enfrenta el área de Planeamiento Operativo, que repercute fuertemente en los resultados de la actividad principal del negocio: la baja en su performance. Esta baja en la performance se expresa en el desempeño de sus integrantes que no están logrando cumplir con los objetivos de la posición; en un creciente malestar expresado en críticas y quejas de las distintas áreas que interactúan con Planeamiento; y en una baja en la calidad y resultados de la operación.

El Gerente de Planeamiento Operativo y el Director de Operaciones de la Terminal han compartido distintas reuniones con Recursos Humanos en las que, tras mucho analizar la situación, llegaron a la definición de que esta problemática es el resultado de que se encuentren ocupando puestos de relevancia táctica para la Compañía colaboradores que no están hoy entregando los resultados esperados.

Durante los últimos años, la mayoría de las vacantes generadas en el área fueron ocupadas por personas que ya trabajaban en la Compañía y fueron promovidas dentro del mismo Convenio que encuadra esa actividad a través de un proceso de selección que se gestionó con modalidades informales.

La elección de las personas se encontró fuertemente influida por los delegados sindicales que presionan para que resulten seleccionados colaboradores que trabajan bajo su mismo Convenio y que, además, tengan afinidad al sindicato. El impacto de esta situación empeora en tanto se suma el hecho de que las posiciones de Planeamiento involucran tareas que poseen una complejidad

mayor a las categorías operativas previas y, por ende, requieren competencias muy distintas.

Cuando se generan posiciones en Planeamiento Operativo, aquellos que pertenecen a otras áreas de Exolgan y, especialmente, a áreas operativas en su gran mayoría, están interesados en ocuparlas porque ofrecen condiciones aspiracionales en términos de comodidad en el trabajo y compensación salarial. Comodidad en el trabajo porque es un puesto de oficina que evita al colaborador enfrentarse a las condiciones climáticas, muchas veces adversas, que implica el trabajo en el patio o el muelle de la Terminal. Además, una vez que una persona ingresa al equipo, puede crecer dentro de las distintas categorías y ver mejoradas las condiciones salariales progresivamente en el corto plazo. Se trata entonces de un área con puestos de trabajo confortables y con condiciones salariales y de descanso muy superiores a las posiciones operativas.

Este aspiracional que constituye Planeamiento Operativo para los empleados operativos genera que los delegados como representantes de sus intereses quieran participar activamente en los procesos de decisiones frente a una nueva vacante. Por otra parte, el área de Planeamiento Operativo es conocida informalmente en la cultura de la compañía como “el corazón de la operación” porque representa el centro que articula todas las diferentes partes del negocio lo que hace que sus éxitos o sus errores tengan un impacto muy importante sobre los resultados.

La performance de esta área repercute fuertemente en los resultados del servicio que Exolgan da a sus clientes debido a que Planeamiento Operativo es el responsable de articular la operación principal del puerto a través de la coordinación de la entrega y recepción de contenedores y de la carga y descarga de los mismos del barco. En la medida en que este trabajo sea más exacto y coordinado, el proceso operativo aprovecha mejor los espacios y los tiempos y así resulta más exitoso y de calidad; lo que redundará en una mejora económica para el cliente que contrata los servicios y una mayor competitividad de Exolgan frente a otras Terminales Portuarias. El monto que los clientes pagan responde centralmente a dos aspectos: el tiempo de atraque de un buque en el muelle mientras se realiza la operación de carga y descarga y el dinero que le paga a sus Transportistas para el traslado de los contenedores.

En relación a esto, el éxito del negocio de Exolgan se mide en términos de dos indicadores principales: la cantidad de movimientos de contenedores por hora

durante el tiempo que un buque se encuentra operando en el puerto y el tiempo que demora un transportista desde que ingresa a la Terminal hasta que sale completando la entrega o retiro de contenedor según corresponda.

En resumen, en tanto más coordinada esté la operación que organiza la carga y descarga de los contenedores, más rápido se harán los movimientos de estos y por ende menos costoso para el cliente que abona el servicio que la Terminal ofrece y así más competitiva su propuesta. Por lo cual, si Planeamiento no organiza con eficiencia la coordinación del trabajo de todas las áreas, se genera pérdida de espacio y demoras en los procesos, lo que perjudica el principal objetivo que es disminuir al mínimo posible los retrasos durante la operación.

3.2. Justificación del proyecto

La situación problemática planteada presenta dos perjuicios principales para la organización. Por un lado, a causa de la centralidad que reviste el rol del área de Planeamiento para el éxito del Negocio de Exolgan, con el tiempo se ven cada vez más afectados los resultados y esto podría implicar incluso que los clientes (líneas marítimas, empresas exportadoras e importadores) decidan elegir trasladar sus servicios a otra Terminal Portuaria. Por el otro, no revisar estas prácticas tiene un impacto directo sobre una gran mayoría de los colaboradores de Exolgan ya que esta área constituye un eslabón importante para el desarrollo de las personas en la organización y excluir a los colaboradores internos de participar en esas vacantes generaría un perjuicio importante en las posibilidades de crecimiento interno y, por ende, en los índices de satisfacción y compromiso.

Es relevante poder lograr este proyecto con éxito porque el mismo permitirá mejorar la performance del área de Planeamiento y a su vez garantizar el desarrollo de los colaboradores a partir de una mejora del proceso de incorporación y de inducción al puesto.

La intención de crear un proyecto que presente una solución posible a este complejo entramado es una respuesta a dos necesidades claves: cuidar y desarrollar a las personas que conforman Exolgan y velar por los resultados de una Compañía que busca mantener una posición de liderazgo y conservar su historia de éxito.

3.3. Objetivos del proyecto

El punto disparador para establecer los objetivos de este proyecto fue una reunión del director del área de RRHH y Salud Seguridad y Medio Ambiente (SSMA) con su área de Desarrollo Organizacional y con el Gerente de Planeamiento Operativo. En este encuentro se expresó la necesidad de desarrollar un proyecto integral. El objetivo principal es generar una mejora en la forma de gestionar los procesos de selección y formación para seguir promoviendo el desarrollo interno de los colaboradores sin descuidar los resultados, las necesidades del equipo y del negocio. Para eso, se plantea identificar qué aspectos debería tener en cuenta el proyecto y cómo deberían ser los procesos de selección, inducción al puesto y capacitación para el área de Planeamiento Operativo.

Adicionalmente, se propone delimitar el campo de acción de los delegados sindicales al momento de la decisión de quién ocupará cada posición, sin descuidar la importancia de preservar la estabilidad de las relaciones sindicales que, más allá de las presiones del día a día, mantienen un equilibrio adecuado desde los inicios de la Compañía.

Existen dos premisas que ofician como marco para el éxito de la propuesta:

- No descuidar el objetivo del área de RRHH, que implica ocuparse de la gestión del conjunto de circunstancias que hacen a la relación laboral entre las personas y la empresa, con el objetivo de que ésta resulte lo más productiva y eficiente posible para ambas partes.
- Establecer las bases para el desarrollo de un método objetivo y consensuado con todos los actores interesados que facilite el proceso.

3.4. Contexto

Para el desarrollo del proyecto es importante revisar las principales características de la organización en la cual tendrá lugar. Exolgan es una empresa que integra junto a otras dos compañías, un holding llamado GRUPO ITL.

Imagen 1 - Conformación del Holding ITL

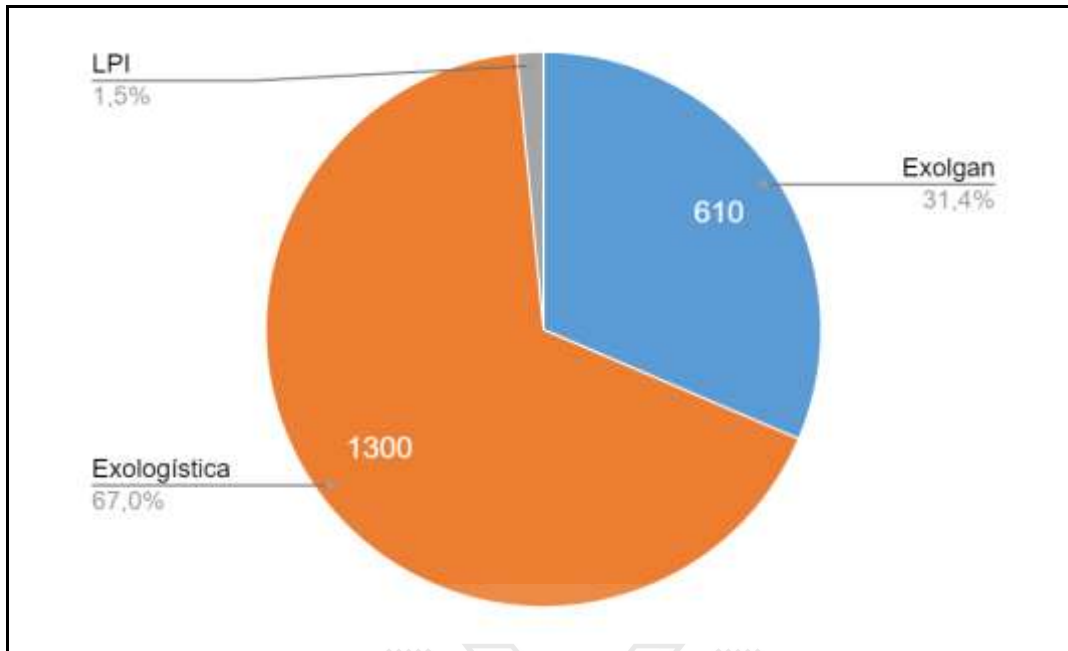


Fuente: ITL / <https://www.itl.com.ar>

Estas tres compañías se integran para ofrecer la gestión de procesos logísticos y portuarios. El grupo ITL permite a importadores y exportadores la integración de toda la cadena de suministro. Es el único operador en el país que cuenta con una terminal portuaria (Exolgan), un operador logístico y de transporte (Exo Logística) y un desarrollador de infraestructuras y plataformas logísticas (LPI).

El grupo tuvo su origen 20 años atrás como empresa de capitales argentinos, fundada por Alfredo Román -reconocido empresario- aunque actualmente, y ya desde hace 10 años atrás, pertenece a accionistas extranjeros: TIL y PSA y emplea aproximadamente a 2000 personas en relación directa.

Gráfico 1 - Cantidad de colaboradores del Grupo ITL por negocio



Fuente: Elaboración propia en base a material de Exolgan

Exolgan es una terminal portuaria que posee, aproximadamente, un tercio del Comercio Exterior de la Argentina y se encuentra ubicada estratégicamente en el Puerto Dock Sud sobre el Río de la Plata, al sur de la desembocadura del Riachuelo.

Imagen 2 - Mapa presentando la ubicación estratégica de Exolgan



Fuente: Google Maps

Imagen 3 - Vista aérea de la Terminal Portuaria Exolgan



Fuente: Documentación de Exolgan

En Exolgan trabaja un equipo de poco más de 600 personas. Además, conviven de manera cotidiana dentro de la terminal muchísimos trabajadores vinculados con la actividad: Transportistas, Empresas de Seguridad, Organismos Estatales como Aduana, SENASA y Prefectura, entre otros.

La principal actividad que refleja el proceso de producción es la exportación e importación de mercadería. En el caso de la exportación, el exportador reserva espacio en un buque determinado para enviar una específica cantidad de contenedores o mercadería suelta a través de la Agencia Marítima, o bien, si es un productor pequeño a través del *Forwarder* (agente de carga que actúa como intermediario entre el cliente que lo contrata y los varios servicios de transporte y logística que están involucrados en que la carga llegue a su destino). La Agencia o el *Forwarder* se contactan con Exolgan para conocer información sobre los contenedores disponibles, cantidad de vacíos, llenos, línea, tipo, etc. y envía la información del *booking* (reserva de espacio en buque para una cantidad específica de contenedores). Una vez acordado esto, el exportador pasa por Exolgan a retirar los contenedores vacíos. En el *Gate Out* queda registrado ese Exportador en cuanto a qué cantidad de contenedores se llevó para ese *booking*. Posteriormente, llega el camión con el contenedor lleno por el *Gate In*, se verifica que sea el mismo contenedor vacío que retiró el Exportador para así cerrar el circuito de entrega de un vacío y recepción de un lleno. Este contenedor será ubicado en la playa de contenedores hasta que el Buque atraque en el Puerto. En algún momento dentro de la ventana de operación del buque, el contenedor

será cargado en el mismo a través de la combinación: camión interno y grúa pórtico.

Exolgan es una empresa con una única sede en Dock Sud, allí conviven las oficinas de administración de la empresa junto a la operación propiamente dicha. En la Zona Operativa predomina la maquinaria de gran tamaño: los pórticos para la descarga y carga de los contenedores al buque; containeras y camiones para la recepción y entrega de los contenedores y para el traslado de un lado a otro de los mismos a lo largo del patio de la Terminal; y los autoelevadores para el consolidado y desconsolidado de la mercadería en los contenedores.

Adicionalmente, la operación se centraliza a través de herramientas informáticas de gestión: el sistema operativo principal se llama N4 y permite planificar el proceso que recorre un contenedor e indicarles a los operadores de las máquinas qué pasos seguir. Es a través del área de Planeamiento Operativo que en Exolgan se prevé y organiza, mediante ese sistema, la distribución de los contenedores en la playa y buque.

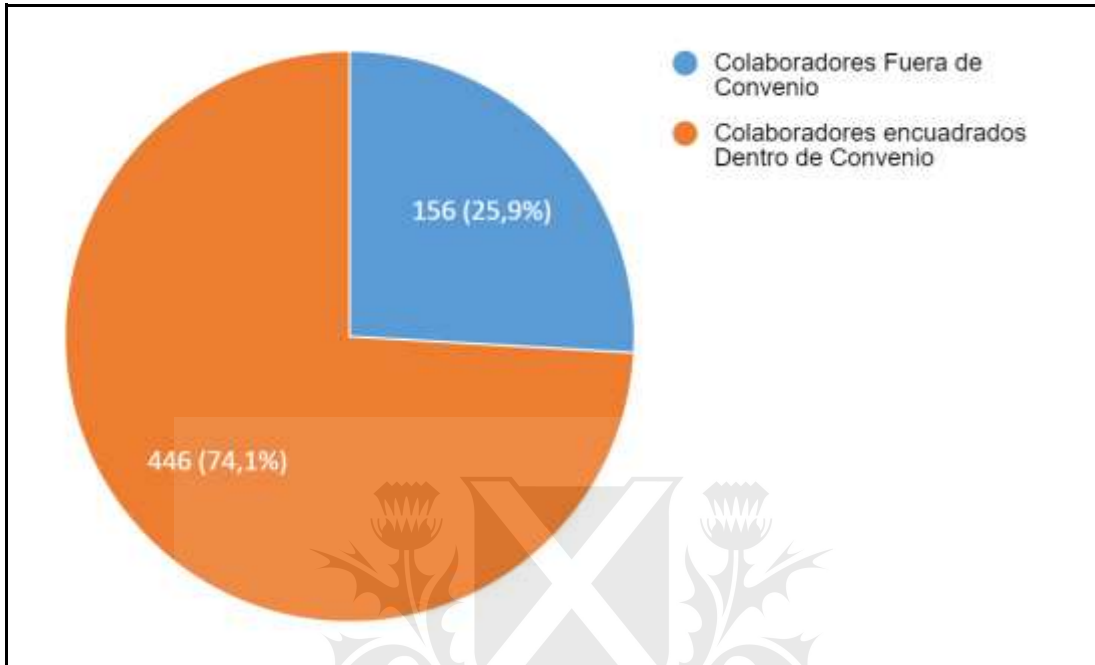
3.4.1. Relaciones laborales y Recursos Humanos

En términos de relaciones laborales, Exolgan tiene 150 personas con contratación fuera de Convenio y el resto de su dotación, de más de 450 colaboradores, distribuida en 4 sindicatos distintos con representatividad de los trabajadores. Tres de esos sindicatos, Apuntadores, Marina Mercante y Guincheros –todos con personería gremial- se reúnen dentro de FEMPINRA: Federación Marítima Portuaria y de la Industria Naval que es la responsable de las negociaciones Colectivas con Exolgan desde el año 2006. El cuarto sindicato que negocia por fuera de este marco y comenzó a representar trabajadores desde el año 2016 es el SUPA (Sindicato Unidos Portuarios Argentinos).

La relación con los sindicatos se divide en dos partes: por un lado negociaciones de índole estratégica (como por ejemplo acuerdos salariales en paritarias, cambios en las estructuras organizacionales o en las tareas y responsabilidades de algún puesto) entre el Director de RRHH, el Jefe de Relaciones Laborales y los Directivos de los sindicatos que tienen representación en Exolgan y, por el otro, una gestión más cotidiana que responde a situaciones de la dinámica de la terminal y de sus colaboradores que se encuentra administrada en el intercambio

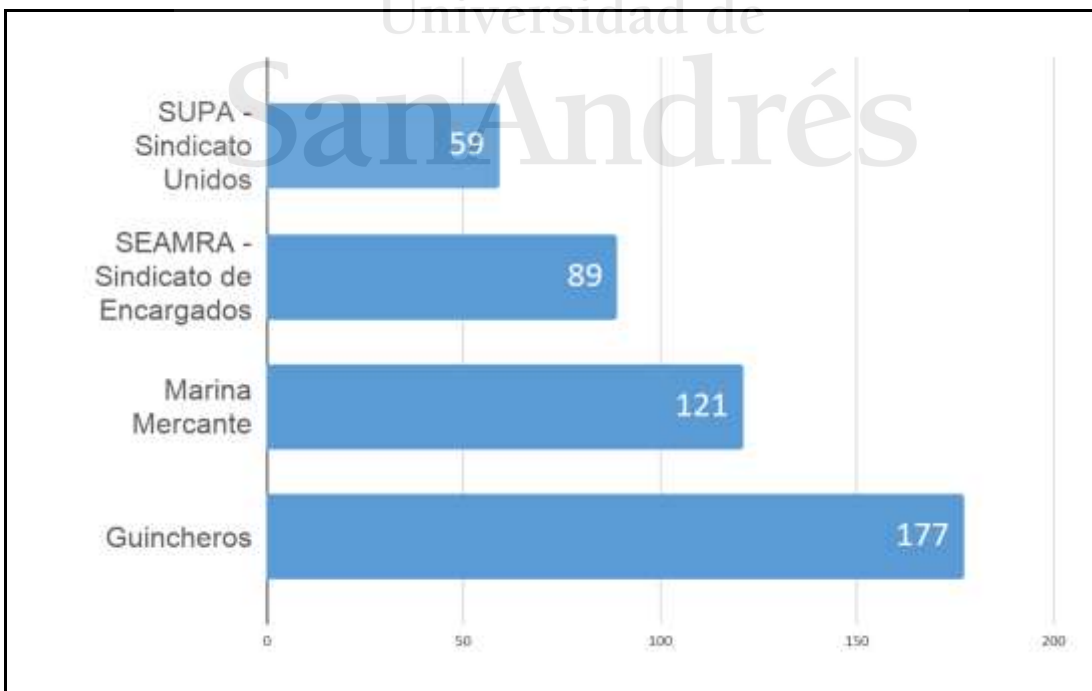
de los delegados que trabajan en la Terminal y el Jefe de Relaciones Laborales perteneciente al área de RRHH.

Gráfico 2: Distribución de Colaboradores según Convenio



Fuente: Elaboración propia en base a material de Exolgan

Gráfico 3: Cantidad de colaboradores de Exolgan por Convenio Colectivo



Fuente: Elaboración propia en base a material de Exolgan

El área de Desarrollo Organizacional, que también pertenece a la Gerencia de RRHH, es la responsable de ejecutar y coordinar los procesos de búsquedas y selección de personal. Brinda apoyo a las áreas para dotarlas de las personas más idóneas para cada posición y, a la vez, vela por garantizar las posibilidades de movilidad de los colaboradores dentro de la organización.

En Exolgan la prioridad al generarse una búsqueda es siempre para los candidatos internos, solo si por algún motivo específico la posición no puede ocuparse internamente se decide abrir una búsqueda externa.

Se trata de una empresa con un promedio de antigüedad muy alto (11 años¹) y un índice de rotación muy bajo (0,3% anual en personal de convenio y 0,6% anual en personal fuera de convenio²). Si se añade a esto que la industria del Comercio Exterior en la Argentina viene enfrentando todo tipo de vaivenes económico-políticos en los últimos años, se puede decir que se trata de una compañía con una estructura estable que, si bien no ha sufrido recortes masivos de personal, tampoco ha crecido de manera significativa. En este sentido, la mayoría de las vacantes se generan por estructuras que se agrandan o por motivos muy puntuales como, por ejemplo, jubilaciones, renunciaciones o desvinculaciones. Esta realidad se traduce en que la gente tiende a permanecer en el tiempo dentro de la organización, pero con posibilidades de movilidad reducidas.

Ahora bien, cuando efectivamente se genera una vacante -ya sea por creación de una posición nueva, o porque un lugar quedó libre- la persona puede aplicar internamente. Hasta el momento no existe en la Compañía un sitio particular donde se publiquen las búsquedas si no que todo se maneja de manera informal a través del boca en boca y del acercamiento que se genera entre los líderes de las áreas, los colaboradores y RRHH.

En Exolgan este proceso tiene una dinámica muy particular cuando se trata de las posiciones enmarcadas en convenios colectivos de trabajo y sobre eso se centra el presente trabajo. Cuando se genera una vacante en una posición regida por alguno de los convenios existentes, la prioridad la tienen las personas que trabajan exclusivamente dentro de esos convenios y la decisión suele estar

¹ Información proporcionada por el equipo de administración de personal de Exolgan.

² Idem.

gestionada principalmente entre la representación del sindicato y el área de relaciones laborales. En resumen, las posiciones fuera de convenio se ocupan con personas que vienen de otras áreas fuera de convenio y las posiciones vacantes enmarcadas en Apuntadores se completan con personas que trabajen en Exolgan en categorías de menor escala regidas por el mismo convenio.

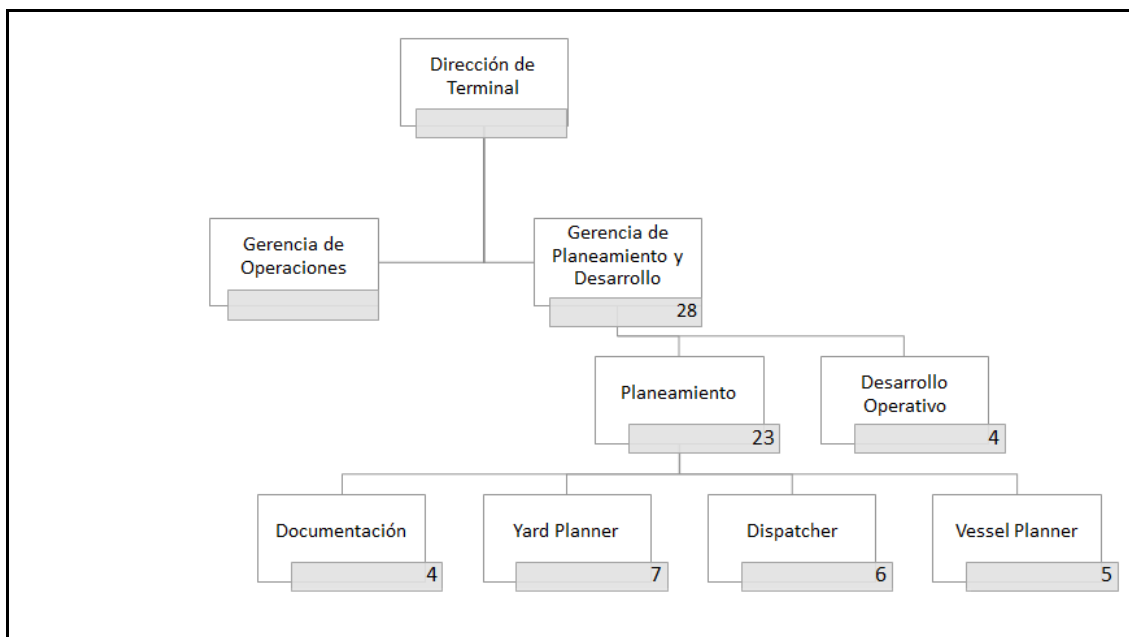
A continuación, se presentan cuáles son las escalas que establece el Convenio Colectivo de Trabajo que encuadra las actividades de Planeamiento Operativo:

Tabla 1: Categorías y Ordenamiento del Sindicato de Encargados Apuntadores Marítimos y Afines de la República Argentina (SEAMARA) en Exolgan

Orden Siendo 1 la categoría inicial dentro del Convenio	Categoría	Cantidad de Colaboradores en Exolgan
1	Apuntador Posicionador de contenedores	12
2	Apuntador Carga y Descarga	30
3	Apuntador Operario de CFS	15
4	Documentación - Importación / Documentación - Exportación y booking	10
5	Planeamiento Operativo - Playa	16
6	Planeamiento Operativo - Muelle	6

Fuente: Elaboración propia a partir de Convención Colectiva de Trabajo de Empresa firmada entre Exolgan y FEMPINRA (2018)

Imagen 4: Planeamiento Operativo dentro de la estructura Operativa de Exolgan



Fuente: Elaboración propia en base a Organigramas Exolgan

3.5. Condicionantes del Proyecto

El proyecto requerirá de 4 actores principales para su éxito: el área de Desarrollo Organizacional de RRHH, el área de Planeamiento Operativo, los representantes sindicales y el área de Relaciones Laborales.

El área de Desarrollo Organizacional de RRHH será el principal responsable de generar la propuesta final. Para lograr esto deberá interactuar con Planeamiento Operativo con el objetivo de relevar y clarificar las competencias, conocimientos y habilidades que se necesitan para un desempeño exitoso dentro del equipo. Asimismo, deberán construir juntos, en caso de que así se requiera, algún desarrollo relacionado con capacitación o evaluación ya que los líderes de Planeamiento son quienes poseen la experiencia técnica.

A su vez, deberá trabajarse en conjunto con el sindicato y sus representantes, los delegados. Ellos son junto a RRHH los principales interesados en velar por los intereses de los colaboradores que representan. El involucramiento y trabajo conjunto con el sindicato será el desafío más importante por resolver.

Finalmente, y no menos importante, el área de Relaciones Laborales será un aliado clave al momento de definir de qué manera avanzar con este rediseño sin perjudicar las relaciones con el sindicato y, lo que es aún más, recibiendo asesoramiento y acompañamiento en la negociación que será necesaria en el momento de implementar un cambio.

Respecto a los objetivos de este proyecto, el alcance será, en principio a nivel local en Exolgan Argentina y no cuenta con un presupuesto específico asignado. El área de Desarrollo de RRHH para Exolgan está integrada por 3 personas y será la que deba sumar este trabajo a sus prioridades ya que constituye una de sus metas específicas ya que además de garantizar los procesos establecidos en sus descripciones de puesto se disponen objetivos anuales complementarios y superadores que persiguen una mejora en alguna de estas categorías: selección, desarrollo, capacitación, beneficios, eventos, clima, comunicación interna y gestión del desempeño.

Para este trabajo, el área, no contará con horas ni recursos adicionales a los que viene teniendo hasta aquí si no que deberá organizarse dentro de su jornada laboral y encontrar el tiempo para poder cumplirlo.

Imagen 5: Principales actores involucrados



Fuente: Elaboración propia

4. Ejes conceptuales

La gestión de Recursos Humanos en su función estratégica implica una integración de diversos procesos: Planificación, Adquisición, Capacitación, Evaluación, Desarrollo y Compensación.

Para nutrir la propuesta final y con el objetivo de que la misma resulte exitosa, existen componentes teóricos que deben ser abordados. Se considera que dos de los procesos elementales del área están directamente vinculados con este caso y ellos son, el proceso de selección y el de desarrollo organizacional. Además, resulta imprescindible incorporar también un abordaje de las relaciones laborales que constituyen el contexto inherente a la situación planteada.

En el primer apartado se aborda el proceso de selección de personal, el cual representa el gran eje de la propuesta: cómo garantizar un proceso de selección exitoso, qué aspectos deben tenerse en cuenta y cuáles son los pasos claves que deben cumplimentarse son algunas de las preguntas centrales que se buscará responder.

En la sección siguiente se profundizará respecto a la importancia del Desarrollo Organizacional. Se desarrolla el concepto de Plan de Carrera buscando comprender de qué se trata y cuáles son sus principales contribuciones a la organización y a las personas.

Por último, se trabajará sobre las Relaciones Laborales ya que constituyen el contexto particular a tener en cuenta al evaluar mejoras en las áreas de desarrollo y la selección de personal. La situación del convenio laboral atraviesa y condiciona las posibilidades que la propuesta podría contemplar. En ese sentido se espera que esta sección sirva de guía en el proceso de negociación y generación de estrategias que satisfagan a todas las partes. Se buscará también en este segmento comprender la realidad de los sindicatos en la actualidad y encontrar aspectos que estén al servicio de avanzar en una gestión conjunta de todos los actores involucrados.

4.1. Selección de Personal

4.1.1. La importancia del Proceso de Selección Personal

Es de público conocimiento entre los dirigentes de las organizaciones de hoy y los especialistas de RRHH que los resultados del negocio están fuertemente relacionados con la posibilidad de disponer del talento apropiado.

La selección de personal exitosa es un proceso, no un hecho aislado. Para identificar y contratar sistemáticamente a las personas adecuadas, una compañía debe hacer del proceso de reclutamiento y selección un proceso clave de negocio.

Cuando se busca el éxito de la organización, tomar las decisiones correctas en el proceso de selección nunca ha sido más importante. Los avances en materia de tecnología y los cambios en la estructura y las responsabilidades de la organización han aumentado la demanda de identificar a aquellos candidatos que, de ser contratados, se convertirán en contribuyentes productivos para el éxito de la organización. Esta demanda, cuando se combina con un mercado laboral competitivo y con importantes requisitos de cumplimiento legal, hace que los procesos y decisiones de contratación sean cada vez más complejos y desafiantes.

4.1.2. ¿Cómo lograr un proceso de selección exitoso?

Para ser exitoso es importante que el proceso de selección cumpla una estructura determinada:

- Debe estar basado en la definición de necesidades claras: partir de los requerimientos de la vacante, conocimientos, competencias y experiencia previa.
- Debe garantizar un proceso rico en recolección de datos: selección de candidatos, evaluación de fuentes de reclutamiento, feedbacks y diversidad de perfiles.
- Debe culminar con el análisis y evaluación de datos: por ejemplo con la revisión de la información de cada candidato a través de una grilla de evaluación y la dinámica de round table que consiste en una mesa de reunión en la que el equipo participante de la búsqueda -generalmente el

líder de la posición y el referente del proceso por parte de RRHH- se reúne a analizar la información volcada en una grilla que la ordena y debaten los puntos a fin de garantizar el enriquecimiento y el intercambio de opiniones para que culmine con la decisión más adecuada posible.

A su vez, además de la importancia de un proceso estructurado, existe otro aspecto vital que es capacitar a los líderes en cómo realizar entrevistas efectivas. Es importante formar a los participantes acerca de cómo identificar qué es lo que las personas deben saber hacer y lo que les agrada para tener éxito en el empleo y en la organización.

Con este objetivo, existen tres preguntas que pueden servir de guía durante el proceso de selección:

- 1) ¿Sabe? El candidato debe poseer los conocimientos necesarios.
- 2) ¿Puede? El candidato debe poder hacerlo bien.
- 3) ¿Quiere? El candidato debe estar dispuesto a desempeñar el puesto.

Para lograr un proceso de selección exitoso debemos intentar comprender qué hace la persona que ocuparía el futuro puesto vacante, qué competencias tiene, cuáles necesita y cuáles son los desafíos que va a tener. Con este objetivo, Targeted Selection® de DDI, referente internacional en temas de selección con muchísimos años de experiencia alrededor de esta temática, sugiere los siguientes conceptos:

- Centrarse en el comportamiento relacionado con el trabajo. Resulta clave saber qué competencias son las necesarias para la posición y cómo obtener información sobre cada competencia.
- Comprender el comportamiento pasado para predecir el comportamiento futuro.
- Evaluar si hay coincidencia entre su motivación para el trabajo y las expectativas respecto a la organización y lo que la posición vacante propone.
- Organizar elementos de selección en un sistema integral. Un sistema de selección bien organizado proporciona un proceso eficiente que ahorra tiempo y dinero.

- Aplicar habilidades y técnicas de entrevista efectivas. Los entrevistadores deben contar con las habilidades necesarias para asegurarse de que reúnen datos completos y específicos de los solicitantes, y así lograrán despejar muchas de las inquietudes que comúnmente se encuentran en los procesos de selección.
- Integrar todos los datos e información recabada para tomar la mejor decisión de contratación.
- Generar una impresión positiva frente a los solicitantes; estar convencido del trabajo que se ofrece y de la organización. Las investigaciones han demostrado constantemente que las personas son más propensas a aceptar ofertas de trabajo cuando los entrevistadores están entusiasmados con la propuesta y además están realmente interesados en ayudar al candidato a elegir la mejor opción de trabajo.

En búsqueda del objetivo del éxito de un proceso de selección también resultará de vital importancia seleccionar una fuente de reclutamiento adecuada a las necesidades que la búsqueda plantea, así como también incorporar algunas de las herramientas existentes que pueden añadir información relevante en los momentos de tomar decisiones:

- Tests que pueden tener diversos ejes:
 - test de aptitudes
 - test de preferencias personales / personalidad
 - test psicotécnico
- Assessment Center. Dinámicas que permiten un relevamiento diferente en las que se administran una serie de pruebas, ejercicios individuales y en grupo, que se suele usar paralelamente al ejercicio de las entrevistas. Se enfoca en lo situacional, buscando predecir conductas de los postulantes en situaciones concretas que tienen que ver con su futuro desempeño en el puesto vacante.
- Solicitud de Referencias
- Chequeo de Antecedentes

Finalmente, debe prestarse atención a la etapa final del proceso ya que este no termina cuando el candidato está elegido si no que gran parte de su éxito reside

en el cuidado sobre los siguientes puntos que suceden sobre el cierre de una búsqueda:

1. Cerrar el trato con claridad. Si el cierre entre la selección y el proceso de inducción no es bueno, se puede perjudicar significativamente la calidad del proceso.
2. Una vez que la persona se incorporó al nuevo puesto, los mismos responsables del proceso de selección deben velar por su integración. Prestar atención al proceso de Onboarding que debe ser un proceso progresivo diseñado con el objetivo de ayudar a los empleados a realizar con éxito su integración en la empresa o área y su adaptación en su nueva etapa profesional. El programa de Onboarding deberá impactar positivamente en la experiencia de los ingresos en su encuentro con el nuevo lugar de trabajo.
3. Auditar y revisar el proceso con cierta periodicidad. A veces hasta el mejor proceso falla y siempre pueden encontrarse oportunidades de mejora.

4.1.3. El Principio de Peter y su relación con un buen proceso de Selección

El apartado anterior hizo referencia a algunas claves a tener en cuenta en el proceso de selección con el objetivo de garantizar su éxito sin discriminación de si la búsqueda está siendo interna o externa a la organización. Sin embargo, para el objetivo del presente trabajo será interesante profundizar en El principio de Peter como una alerta a tener en cuenta al momento de gestionar el desarrollo del personal cuando este se da a través de un crecimiento en las distintas categorías de una organización.

El principio de Peter, formulado por Laurence J. Peter en su libro *The Peter Principle* (1969), dice que “en una empresa, entidad u organización las personas que realizan bien su trabajo son promocionadas a puestos de mayor responsabilidad una y otra vez, hasta que alcanzan su nivel de incompetencia”. Consecuencia de lo que el principio manifiesta, muchos puestos de alta dirección son ocupados por profesionales que no tienen la suficiente cualificación para su trabajo, lo cual conduce a graves errores en las decisiones que toman las personas responsables en distintas organizaciones. Existe una lógica en este proceso, ya que los responsables de seleccionar una persona para un nuevo puesto se fijan en primer lugar en la propia organización. Si un empleado

existente cumple bien su actual cometido, en algunas oportunidades los responsables de la selección deducen equivocadamente que será igualmente eficaz en el nuevo puesto. En resumen, el Principio de Peter basa su explicación en el hecho de que cuando una persona realiza su trabajo bien, tiende a ser ascendida en la jerarquía. El ascenso de todas las personas llega a su fin cuando ya no se desempeñan bien en sus tareas, es decir, cuando han llegado a su “máximo nivel de incompetencia”.

El prestigioso Peter F. Drucker no estaba de acuerdo en absoluto con este principio y lo objetaba por diversas razones. En primer lugar, consideraba el principio en exceso simplista. Afirmaba que quienes trabajan más con la mente, a quien él llamó “trabajadores del conocimiento”, son cada vez más importantes en la fuerza laboral debido al desarrollo de la tecnología. Por tanto, es probable que un número creciente de gerentes sean ubicados en cargos en los cuales no se desempeñen bien en determinadas situaciones por lo que se debe hacer todo lo posible por evitar esas situaciones. Según Drucker, la responsabilidad de escoger a la persona adecuada para un ascenso recae sobre el responsable de tomar esa decisión, y, por lo tanto, no debería ascender jamás a una persona que no va a saber llevar a cabo correctamente sus nuevas tareas. “Todos deberíamos rechazar el Principio de Peter, que dice que la gente es ascendida hasta su nivel de incompetencia. El jefe es quien ha cometido el error si la persona no es la adecuada para el trabajo”.

Drucker dijo “no tenemos derecho a pedir a las personas que asuman trabajos que las van a derrotar, ningún derecho a demoler buena gente. No tenemos suficientes jóvenes capaces para practicar sacrificios humanos”. La selección de la persona indicada para el trabajo es responsabilidad del Gerente que lidera la misma y la idea de que las personas ascienden a su nivel de incompetencia es peligrosa para la organización.

Según el principio de Peter, si una persona ha llegado a su nivel de incompetencia, lógicamente la organización no tiene muchas opciones diferentes de deshacerse del empleado en aras de evitar que toda la organización se sobrecargue de gerentes incompetentes que toman decisiones cada vez más desacertadas. Según el Principio de Peter, el único antídoto a la “incompetencia” es el despido. No obstante, antes de pensar siquiera en el despido, la pregunta elemental es si puede suponerse que el fracaso se debió a la incompetencia. El

principio de Peter es inmisericorde en su dictamen de que los gerentes que alcanzan su nivel de incompetencia deben ser retirados permanentemente de la corporación. Implícito en la teoría está el supuesto de que si un gerente es incompetente para un trabajo en particular tampoco funcionará bien en ningún otro cargo en el mismo nivel y mucho menos, claro está, en un nivel más alto. Se parte de la base de que, si el gerente ha demostrado incompetencia y fracasa en un trabajo, no puede recuperarse y lograr el éxito en otro. “Ambos supuestos están equivocados y por lo tanto no sólo son injustos, sino que desperdician el potencial humano de una manera increíble pues la historia está repleta de incompetentes que después obtuvieron grandes éxitos” (William Cohen, 2008). “Cuando me inicié en la vida profesional estaba de moda el *Principio de Peter*, concepto que he verificado en muchas ocasiones a lo largo de los años. El mencionado principio afirma que, en una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia. Por lo tanto, frente a la temática de esta obra, preguntamos ¿por qué implementar programas de desarrollo y, en especial, de sucesión? La respuesta es sencilla, para evitar que se verifique una vez más el principio de Peter” (Alles, 2009). Es importante constituir procesos sólidos y un liderazgo profesional y responsable para articular estos programas dentro de la organización, especialmente si se tiene en cuenta que “como individuos tendemos a trepar hacia nuestros niveles de incompetencia. Nos comportamos como si lo mejor fuese trepar cada vez más arriba, y el resultado lo tenemos a nuestro alrededor: las trágicas víctimas de su irreflexiva escalada”. El principio de Peter es, pues, una advertencia a tener muy en cuenta en un proceso de selección. Deben definirse con claridad las funciones del puesto a cubrir, y con base en estas, las aptitudes y actitudes necesarias por parte de la persona que lo ocupará. Al analizar la idoneidad de empleados ya existentes en la organización, se examinarán estas personas como candidatos al nuevo puesto, más allá de la eficacia con la que desarrollan su actual función. Tal como se postula en “En Clase con Drucker” (2008) se pueden minimizar estos problemas si se sigue el proceso de selección de la manera recomendada, es decir:

- Analizar los requisitos del cargo y procurar conformar el equipo para que sea fuerte.

- Contar con una preselección de candidatos bien calificados antes de tomar una decisión definitiva.
- Antes de efectuar un ascenso, hablar de sus intenciones con sus colegas.

Esto garantizará mejores resultados al momento de ascender a las personas indicadas al cargo adecuado. Además, sin duda una vez que la persona correcta asume el cargo, de todos modos, es responsabilidad del jefe y del equipo de Recursos Humanos darle un comienzo adecuado.

A continuación, se profundizará acerca la importancia de un buen proceso de gestión de desempeño como complemento necesario del proceso de Selección.

4.2. Desarrollo Organizacional

El factor humano es el cimiento y el motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. Las personas deben ser consideradas siempre como el activo más valioso de una empresa por lo que, promover su crecimiento y desarrollo es una de las funciones más importantes de Recursos Humanos.

El desarrollo organizacional debe velar por el desempeño, la cultura y la salud de una organización poniendo el foco en las personas y tiene como objetivo acompañar el crecimiento y la gestión del cambio necesarias en una organización. Implica trabajar sobre la cultura y sobre las capacidades y herramientas que necesitan tener los colaboradores para lograr la eficacia y así acompañar el camino en busca de la sustentabilidad.

Bajo este objetivo de mejorar la efectividad, las habilidades, el conocimiento y el rendimiento individual, las áreas de desarrollo organizacional emprenden intervenciones inscriptas en sus diferentes ejes: clima organizacional, cultura, gestión del desempeño y gestión del cambio.

En esta oportunidad se profundizará en dos aspectos importantes que hacen al desarrollo organizacional y que resultan de relevancia para el abordaje de la situación del área de Planeamiento: la gestión del desempeño y los planes de carrera.

4.2.1. La importancia de la gestión de Desempeño para el Desarrollo de las personas y la Organización.

Una adecuada gestión de desempeño resultará clave para el desarrollo de las personas dentro de la organización. Tanto la implementación de un plan de capacitación adecuado o la selección de una persona para ocupar una nueva posición dentro de la empresa, serán mucho más exitosos en la medida en que se presenten articulados en un sólido proceso de gestión de desempeño o gestión de las personas.

La gestión del desempeño resulta clave, en tanto es el proceso organizacional que orienta, delimita e indica aquellos comportamientos que la organización valora, que guían hacia dónde ir y, sobre todo, cómo llegar.

Antes de que una organización pueda comenzar a pensar en prácticas más avanzadas, como la planificación de la sucesión, la misma debe ser capaz de contar con un proceso, al menos básico, para medir el rendimiento de las personas (evaluación de desempeño) y contar con una estrategia de gestión alrededor del mismo. Las organizaciones que se proponen contratar a los mejores deben tener primero una clara comprensión de lo que necesitan que las personas hagan y de qué se considerará exitoso o no. Para ofrecer los mejores programas de desarrollo organizacional se deben primero poder evaluar los requisitos de los trabajos para los cuales luego se capacitará y acompañará en el desarrollo a sus colaboradores.

Tal como indica Herman Aguinis (2009), la gestión del desempeño es uno de los pilares de la práctica de Recursos Humanos en las organizaciones. No importa cuán grande o pequeña sea una organización o cuán simple o complejo sea el modelo de negocio, la gestión eficaz del rendimiento es un requisito clave. Si se tiene un grupo de personas trabajando en una organización, todo comienza con la gestión del rendimiento: definir específicamente cuáles son los trabajos que necesitamos que hagan los colaboradores, cómo medimos su desempeño en estos trabajos y cómo diseñamos e implementamos sistemas para reforzar los estándares de desempeño que se han establecido.

La gestión del desempeño se refiere a un proceso continuo que incluye establecer y alinear objetivos, entrenar y desarrollar empleados, proporcionar

retroalimentación informal, evaluar formalmente el desempeño y vincular el desempeño con algún sistema de reconocimiento y recompensas.

El objetivo de este proceso continuo es mejorar el desempeño del empleado, así como la satisfacción laboral y el compromiso con la organización, y el desempeño de la organización.

“La gestión del desempeño es un proceso continuo de identificación, medición y desarrollo del desempeño de individuos y equipos y de alinear el desempeño con los objetivos estratégicos de la organización” (Aguinis, 2009)

A continuación, se presenta un resumen de los principales 6 propósitos de un sistema de gestión de desempeño tal como desarrolla Aguinis (2009) en Performance Management:

1. Propósito Estratégico: vincula los objetivos de la organización con los objetivos individuales, reforzando así comportamientos consistentes con el logro de los objetivos de la organización.
2. Propósito Administrativo: es una fuente de información válida y útil para tomar decisiones sobre las personas que se evalúan. Incluye aspectos como ajustes salariales, promociones, aumentos de mérito, retención, reconocimiento de un desempeño superior, identificación de personas con bajo rendimiento o despidos.
3. Comunicación: Permite a las personas estar informadas sobre qué tan bien les está yendo, recibir información sobre áreas específicas que pueden necesitar mejoras, y conocer las expectativas de la organización y de su jefe inmediato respecto a qué aspectos del trabajo cree que son más importantes.
4. Desarrollo: el sistema de gestión de desempeño permite incluir comentarios que faciliten a los gerentes capacitar a los empleados y ayudarlos a mejorar el rendimiento de manera continua.
5. Mantenimiento organizacional: proporciona información sobre habilidades, capacidades, potencial e historiales de asignación de empleados que pueden ser utilizados en la planificación. Para evaluar las necesidades futuras de capacitación, evaluar los logros de desempeño a nivel organizacional y evaluar la efectividad de las intervenciones de

- RRHH (como, por ejemplo, evaluar si los empleados se desempeñan en niveles más altos después de participar en un programa de capacitación).
6. Documentación: Produce datos que pueden usarse para evaluar la precisión predictiva de los instrumentos de selección recientemente propuestos, así como las decisiones administrativas importantes. Esta información puede ser útil por ejemplo en caso de litigios posteriores.

En suma, tal como se indicó hasta aquí, un sistema de gestión de desempeño consistente será una condición necesaria para el éxito de cualquier otra práctica que quiera mejorarse dentro de la organización.

4.2.2. Crecimiento y Plan de Carrera

Tal como se mencionó, no hay dudas de que las personas forman una parte primordial del crecimiento de una organización. Trabajar con planes de carrera demuestra a los colaboradores la importancia que se otorga a su crecimiento y desarrollo tanto en lo personal como en lo profesional.

Se describirá en este apartado en qué consiste un plan de carrera, cuáles son sus ventajas tanto para la persona como para la organización y algunas recomendaciones a tener en cuenta para su administración.

El plan de carrera es una tendencia moderna de la gestión humana donde se busca desarrollar al personal y conseguir los objetivos organizacionales de una manera eficiente y eficaz. Consiste en que una persona crezca por medio de la planeación de rutas profesionales teniendo en cuenta las necesidades, intereses y potencial de cada uno de los colaboradores.

Se trata del proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son procesos separados por lo que las empresas deben ayudar a sus empleados en la planeación de su carrera con el fin de que ambos cumplan sus objetivos (Werther y Davis, 2008).

En la actualidad no existe una mirada única respecto al concepto de Plan de Carrera dentro de una organización si no que diferentes autores abordan la temática y centran su enfoque en distintos aspectos. Estos abordajes desde diferentes perspectivas demuestran que el concepto es amplio. En su mayoría,

las definiciones que se presentan a continuación, no resultan excluyentes si no complementarias: el plan de carrera tiene que ver con el movimiento a través de distintas posiciones, sin ser ascendente necesariamente, pero sí implicando un desarrollo y desafío para la persona. Las oportunidades deben ser bien comunicadas, cuidadas y administradas de manera justa de cara a todo el público de la organización. El plan debe contemplar los intereses y motivaciones de los colaboradores que lo transitan, así como también las necesidades de la organización. Su correcta administración promueve el compromiso y mejora la satisfacción respecto al trabajo. Estos son algunos de los autores que recorren este concepto con sus principales aportes:

- Caseres & Siliceo (1995), proponen que los intereses de las organizaciones pueden ir de la mano con los intereses personales, permitiendo un crecimiento conjunto: “determinar y encauzar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización”.
- Chiavenato (2002), por su parte indica que el desarrollo de carrera se da cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de Recursos Humanos. Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos.
- Martha Alles (2009) centra su propuesta en que para poder gestionar a los empleados con planes de carrera será importante definir con claridad los requisitos para ir pasando de un nivel a otro. Indica que los requisitos que se deben tener claros durante el diseño de un plan carrera son el conocimiento, las competencias y la experiencia:
 - El conocimiento es toda información que adquiere una persona ya sea por la experiencia o por educación, por lo que la empresa debe definir qué conocimientos son necesarios para realizar algún tipo de movimiento como por ejemplo el manejo de un sistema o de un programa específico.

- La competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.
 - La experiencia es a través de la cual se obtienen los conocimientos, por lo que se puede establecer también como requisito los años o meses de experiencia que debe poseer la persona para poder aspirar a un cambio o movimiento.
- Rothenbach (citado en Guízar, 2003) afirma que existen cinco factores esenciales que llevarán a que un plan carrera sea diseñado e implementado con éxito:
1. Igualdad de oportunidades. Debe ser justo y transparente en tanto las personas tengan las mismas posibilidades de acceder a los programas de crecimiento y desarrollo en la organización.
 2. Apoyo del jefe inmediato. Es importante que los jefes tengan una participación en el proceso y que proporcionen retroalimentación adecuada y oportuna.
 3. Conocimiento de las oportunidades. Que exista un sistema de comunicación dentro de la organización por el cual se divulgue el plan carrera.
 4. Interés del empleado. Los empleados tienen distintas motivaciones, por lo que muestran diferentes grados de interés en su avance.
 5. Satisfacción profesional. El plan de carrera logra aumentar el grado de conformidad de los empleados respecto a su entorno de trabajo.

Ahora bien, respecto a las ventajas existe consenso: el plan de carrera permite a la organización y a sus colaboradores obtener beneficios mutuos. Busca satisfacer necesidades de la empresa aprovechando las fortalezas y competencias de los colaboradores.

Para la organización representa una garantía de conocimiento, crecimiento, estabilidad y competitividad; reduce la rotación de personal, permite planear necesidades futuras de talento, motiva al personal y lo compromete con la organización.

Respecto a los colaboradores, favorece el desarrollo a través del crecimiento personal y profesional. Constituye un medio de motivación que los impulsa a cumplir objetivos y satisfacer necesidades de orden superior como son realización, reconocimiento y ejecución de funciones con mayor independencia y responsabilidad.

Implementar planes de carrera tiene una doble finalidad, por un lado, que los empleados adquieran nuevas competencias y habilidades y que se preparen para nuevas responsabilidades y, por el otro, aumentar la productividad y eficiencia en el cargo que lleva a cabo. La mejora de los factores de motivación y satisfacción se traducen en una percepción positiva de políticas y procedimientos de la Compañía por tanto mejoran la evaluación del clima de la organización

En resumen, tal como señalan Werther y Davis (2008), al referirse a un plan de carrera en una organización, las siguientes son las principales ventajas para sí misma y para sus integrantes:

- Permite coordinar las estrategias de la compañía con las necesidades individuales, ya que la organización al ayudar a los empleados a planear su carrera profesional los puede preparar de mejor manera para los puestos que pretende ocupar.
- Permite identificar al personal con talento y motivarlo a una promoción.
- Disminuye la tasa de rotación debido a que, si el personal percibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras individuales, se genera mayor lealtad a la empresa, arraigo y pertenencia hacia la organización.
- Satisface las necesidades psicológicas del empleado, pues se le comparte la trayectoria que puede seguir en la organización.

Ahora bien, resultará insuficiente implementar planes de carrera de manera aislada. Por el contrario, será muy importante que el plan de carrera articule como un engranaje más dentro de la gestión de desempeño porque “la organización necesita que los individuos que la integran cumplan etapas profesionales, a fin de desarrollar las capacidades necesarias para cubrir las necesidades humanas en varios niveles y tipos de trabajo” (Walker, 2003).

Trabajar con planes de carrera será efectivo siempre y cuando se considere la relación que mantiene con otras actividades de gestión del talento. De acuerdo a lo que postulan Dollan y otros colegas (2007, pp. 207-209), para que un plan de carrera se considere como una herramienta de gestión efectiva, es necesario que previo al diseño se realice un análisis de los puestos de trabajo con la finalidad de establecer criterios adecuados para sus movimientos dentro del organigrama institucional; deben también considerarse los resultados de la gestión del desempeño para ubicar al personal en puestos adecuados y establecer un plan de capacitación acorde a las necesidades de desarrollo y crecimiento de cada puesto de trabajo.

Los criterios de progresión determinados para el plan de carrera están conformados por los resultados de evaluación de conocimientos y competencias para cada puesto de trabajo de la Compañía.

Para establecer estos criterios se debe tener en cuenta que las competencias constituyen las habilidades y capacidades de una persona para alcanzar resultados en un puesto de trabajo de manera satisfactoria. Las competencias representan la síntesis lograda por el sujeto en relación a las aptitudes, conocimientos y habilidades (Levy Leboyer, 2000). Son consecuencia de la experiencia y constituyen saberes articulados, integrados entre ellos y automatizados. La persona competente moviliza este saber en el momento oportuno, sin necesidad de consultar reglas básicas.

Es central en este sentido que cada organización establezca con claridad un criterio uniforme en torno a las competencias involucradas. Debe definir en primer lugar las competencias que resultan claves para los puestos de la organización y a su vez hacerlo en torno a su propio diccionario al que todos los colaboradores puedan acceder.

Las organizaciones con gestiones más evolucionadas conciben que el plan de carrera para el desarrollo profesional es responsabilidad exclusiva del empleado pero que su gestión es una responsabilidad compartida entre el individuo y la organización. Las nuevas tendencias indican que las empresas requieren cada vez una mayor participación de los colaboradores. Se valora la autogestión y la búsqueda del protagonismo de cada uno respecto a su desarrollo. La organización gestiona y controla el plan de carrera (Dollan y otros, 2007, pp. 205-206) pero el protagonista es cada individuo.

Tener un plan carrera en la organización facilita que los colaboradores conozcan las oportunidades profesionales que existen. Por esto, las áreas de Recursos Humanos muchas veces divulgan estos planes. En algunos casos lo hacen fomentando conversaciones de desarrollo entre las personas y sus líderes, pero también es muy común que simplemente los promuevan informando mediante diferentes canales, a todos los colaboradores las vacantes que se generan y los requisitos que estas exigen.

Así como es responsabilidad de las empresas motivar a sus empleados con opciones de progreso dentro de la misma organización; es un compromiso de cada persona desarrollar su propia carrera utilizando los medios que tiene para expresar sus intenciones de lograr un mejor nivel profesional. Si cada puesto de trabajo tiene definidas sus competencias una alternativa para el colaborador es conocerlas e irse capacitando en aquellas que sienta que no tiene y que son importantes para su crecimiento y desarrollo profesional. De igual manera los empleados deben estar pendientes de las convocatorias internas que se realicen y lo más importante, mostrar un adecuado desempeño.

Por último, en el proceso de gestión de personas que inicia con una estrategia de atracción efectiva y continúa con prácticas de gestión del desempeño enmarcadas en la búsqueda del desarrollo constante de los colaboradores se deben tener en cuenta aquellas situaciones que resultan condicionantes particulares de cada realidad organizacional. En este caso a los fines del objetivo del trabajo se abordará el componente de las Relaciones Laborales.

4.3. Relaciones Laborales

Este trabajo se centra en una propuesta de mejora en la gestión del Desarrollo de personas dentro de una Organización que se encuentra atravesada por distintos Sindicatos. Es por este motivo que resulta ineludible para su éxito, la mejor comprensión del universo de las Relaciones Laborales.

En primer lugar, se define qué se entiende por Relaciones Laborales y cuáles son los actores principales dentro de este escenario. Luego, cuál es su carácter en el contexto actual, los desafíos que representa para el área de Recursos Humanos y finalmente, el concepto de negociación y sus diferentes estrategias.

4.3.1. Componentes de las Relaciones Laborales

Según la propuesta que desarrolla el Dr. Carlos Aldao Zapiola (1995), las Relaciones Laborales deben abordarse desde un enfoque sistémico, ya que en ellas interactúan actores con elementos y procesos. En sus palabras, “el sistema de Relaciones Laborales equivale a organización y funcionamiento de los elementos interactuantes en el ámbito de las Relaciones del Trabajo”.

En primer lugar, se encuentran los actores que son los sujetos que interactúan en el subsistema de las relaciones laborales, los que según su capacidad de influencia pueden ser directos porque son sujetos protagonistas o indirectos porque sin ser protagonistas, ejercen su influencia.

Aquellas personas que se encuentran directamente involucradas en la relación entre el “obrero” y “los patronales” o, dicho de otra manera, el “trabajador” y los “líderes” son denominadas actores directos. Se encuentra, por un lado, el bloque empresarial diferenciado por los dueños del capital, los empresarios, y sus representantes, la gerencia; y, por el otro, los trabajadores y sus representantes, los delegados y sindicatos.

Aquellos actores que no están directamente involucrados ejercen influencia indirectamente por lo que son denominados actores indirectos. Uno de los más importantes es el Estado que según su comportamiento puede tener una posición intervencionista o abstencionista, mientras que también completan este grupo los clientes y proveedores. Es importante comprender en este punto que cuando el Estado actúa en papel de empleador será clasificado como actor directo o mediato en lugar de indirecto.

El segundo componente clave que propone Carlos Aldao Zapiola (1995) para comprender las relaciones laborales está integrado por tres elementos: tiempo, espacio y medios. Siendo el tercer componente central por definir los procesos a través de los cuales los actores interactúan relacionándose en el ámbito del sistema condicionante.

Este modelo resulta muy útil si se requiere comprender en mayor profundidad el Sistema o bien si se busca intervenir en el campo de las Relaciones Laborales de alguna organización determinada. Sin embargo, también es válido considerar la perspectiva más macro que propone Aldao en la que resume que los

principales actores de las relaciones laborales son el Estado, la Empresa, los Trabajadores y sus formas de organización.

Si se responde a la pregunta qué son las relaciones laborales desde una perspectiva más genérica aún, podría definirse que: “se conoce como relaciones laborales a los vínculos establecidos en el ámbito del trabajo y las mismas están referidas a la relación entre capital y trabajo, dentro de un marco de procesos productivos. En la actualidad, las sociedades regulan estas relaciones laborales mediante un contrato de trabajo en el que se establecen una serie de criterios que incluyen derechos y deberes tanto del empleado como del patrón de manera que cada parte pueda reclamar legalmente si la contraparte no cumple lo estipulado en dicho contrato” ³.

Las relaciones del trabajo son reguladas por el Derecho Laboral y la forma en que se expresan las mismas con sus cumplimientos, realidades particulares, características y cualidades dependen de la organización e industria particular que se aborde.

Una característica importante de las relaciones laborales es que estas pueden ser individuales o colectivas. Cuando hablamos de relaciones colectivas de trabajo estamos hablando de acciones y derechos que corresponden a todos los trabajadores por el hecho de serlo. Cuando la representación es sindical esta se vincula por medio de las secciones sindicales y de los delegados sindicales. Los modos y maneras que tienen los trabajadores de participar en la dirección de las actividades de la empresa son muchos y afectan a varias áreas, como son la negociación colectiva y control de las condiciones de trabajo entre otras. Debido a ellos se hace necesario para entender dicha dinámica el estudio de las funciones y competencias que disponen las mismas. Las relaciones entre organizaciones de empleadores y trabajadores, entre sí o con el Estado, se denominan diálogo social y este está fundado en el principio del tripartismo, es decir que las cuestiones relacionadas con el empleo deben ser resueltas por las tres partes principales en las relaciones laborales: Estado, capital y trabajo. El diálogo social intenta establecer un clima de cooperación entre los actores sociales (sindicatos, empresas y Estado), compartiendo información, consultándose mutuamente, o negociando colectivamente y arribando a

³ [Características de las Relaciones Laborales: Relaciones Humanas enero 2020](#)

convenios colectivos (cuando es entre sindicatos y patrones) o pactos sociales tripartitos (cuando incluye al Estado)⁴.

4.3.2. Contexto actual

Para entender la centralidad que ocupan las Relaciones Laborales dentro de las responsabilidades de las organizaciones y de Recursos Humanos, como uno de los principales responsables de velar por relaciones laborales sanas y exitosas, es importante contextualizar cómo se ha desarrollado el rol de los Sindicatos en Argentina durante las últimas décadas.

La cultura del sindicalismo existe desde hace muchísimos años en el país, incluso contra las creencias populares surge muchos años antes que el Peronismo.

Si bien no existían los sindicatos como tal en la época de los gauchos ya se veían, desde los inicios de la historia argentina, las primeras organizaciones como sistemas de solidaridad en los que se reunían grupos para defender intereses comunes en el marco de relaciones generadas por el trabajo.

En un principio, la economía argentina no se organizaba alrededor de la fábrica, sino que el eje era la estancia y quienes controlaban la economía eran estancieros -siendo este el sistema productivo básico-. En ese contexto surge la cultura de patrón-peón, base sobre la que se construyó la cultura del sindicalismo⁵.

En una recorrida muy esquemática, se podría decir que los primeros años de la historia sindical pueden resumirse en tres grandes etapas:

Entre 1870 y 1930 cuando Argentina era un país agroexportador, el FORA (Federación Obrera Regional Argentina) era la central sindical.

Luego entre 1930 y 1989 se encuentra la época de la CGT, que se inicia con la crisis de los años 30 y perdura hasta la primera etapa de globalización. Es una etapa en la que se crea una sustitución de industrias, aparecen las textiles y las metalúrgicas entre otras.

⁴ Relaciones Laborales. Disponible en https://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones_laborales

⁵ Clase en Maestría en Dirección Estratégica de RRHH. Historia del Movimiento Obrero en la Argentina (2016).

Finalmente, a partir de 1989 cuando aparece la globalización, se abre la presencia de muchos grupos sindicales: CGT-CTA-MTA⁶.

Los primeros sindicatos fueron los ferroviarios, los frigoríficos y el de comercio. En un principio se organizaban por oficios y no por rama como lo hacen actualmente. Por ejemplo, no existía el Sindicato de la Construcción, sino que eran sindicatos de pintores, yesistas, etc.

Ahora bien, si nos acercamos a las últimas dos décadas podemos afirmar que entre el 2003 y el 2006 existió un período de auge de la negociación colectiva. A partir de 2003 el repunte de la negociación colectiva fue progresivo. Al principio fue impulsado principalmente por el Estado, que articuló las políticas salariales con las de promoción de la negociación colectiva. Además, entre 2003 y 2006, el crecimiento del empleo registrado amplió la cobertura de la negociación colectiva.

Durante 2006 fueron homologados 930 convenios y acuerdos colectivos entre sindicatos y empleadores. Esta es la cifra más alta desde la restauración de la negociación colectiva en 1988, y se inscribe en este ciclo de auge que difiere considerablemente de todo el período previo tanto por la cantidad de negociaciones y la ampliación de su cobertura, como por sus contenidos y, en especial, por el contexto singular en el que tiene lugar⁷.

Tal como indican Héctor Palomino & David Trajtemberd (2006), un dato clave representativo de este crecimiento y del auge de los sindicatos fue que la cantidad de trabajadores comprendidos por los convenios del sector privado pasó de, aproximadamente, 3 millones en el primer trimestre de 2003, a 4,2 millones en el segundo trimestre de 2006.

Desde hace tiempo y en tendencia creciente las representaciones sindicales han tenido un lugar clave en todos los procesos de negociación que rondan las relaciones laborales. Es importante mencionar que, si bien en Argentina el crecimiento es notorio, los rasgos básicos no se han modificado: su rol fundamental se centra en la determinación de salarios y su incidencia en la negociación por medio del intercambio de recursos con las representaciones de intereses.

⁶ CGT: Confederación General del Trabajo. CTA: Central de Trabajadores de la Argentina. MTA: Movimiento de los Trabajadores Argentinos.

Con el objetivo de ejemplificar este rol creciente y protagónico de las representaciones sindicales en Argentina, se pueden citar dos situaciones contemporáneas: un recorte periodístico del año 2016 en uno de los diarios más leídos del país, representativo de noticias que son cotidianas y la centralidad de la temática en el segundo debate presidencial previo a las elecciones nacionales de octubre de 2019.

La nota, publicada en el diario La Nación en 2016 se titula: “Comienzan a negociar convenios de trabajo atados a la productividad”. La misma relata cómo el Presidente de La Nación de ese momento es parte protagonista -junto con su equipo- de un proceso de negociación que se lleva a cabo entre empresas que operan en la Industria del Petróleo, representantes Sindicales de esta rama y sus trabajadores. Este artículo, simple y cotidiano, manifiesta como la posibilidad de -en un rubro particular- vincular los sueldos con la eficiencia, es decir atar la remuneración de los empleados a su productividad, es un tema que involucra al Estado en su máxima representación: “el sector petrolero lidera el cambio en las relaciones de trabajo que el Gobierno quiere extender hacia otros sectores, según confirmó una fuente oficial de trato frecuente con el presidente Mauricio Macri y que pidió reserva de su nombre”.

Las relaciones de trabajo, las negociaciones sindicales -no solo de salarios sino también de condiciones, pagos extras y responsabilidades, entre otros- son temas de agenda de personas con capacidades decisorias como lo es en este caso, por ejemplo, el presidente de la Nación.

La otra situación, más contemporánea aún, tiene que ver con el encuentro de los candidatos a presidentes de la República Argentina para las elecciones de octubre de 2019 en un debate en el que la que cada uno de ellos hizo referencia a temáticas vinculadas con Leyes Laborales, Representación Sindical e incluso Reforma Laboral.

En América Latina, los Estados se han mostrado generalmente prescindentes frente al debilitamiento del poder sindical: sus políticas de no intervención en el sistema de relaciones laborales han tácitamente confirmado el desequilibrio de fuerzas entre la empresa y el sindicato. En Argentina la relación es de vinculación o confrontación según el partido político que detenta en determinado momento el poder.

Por su parte tal como refiere Castillo (2015) en su artículo, en los últimos años la nueva empresa ha modificado sus estrategias. Hasta hace pocos años, los empresarios adoptaban actitudes defensivas frente a las organizaciones sindicales pero las nuevas estrategias de gestión de Recursos Humanos plantean el acercamiento de la dirección de la empresa a los trabajadores que en ella desarrollan su actividad. Hoy es mucho más común que las empresas expresen mayor atención a los problemas de sus trabajadores, con la finalidad de estimular actitudes más participativas. Además, muchas organizaciones existentes trabajan e involucran en mayor o menor medida dentro de lo cotidiano al Sindicato y sus representantes. Por supuesto no será la misma participación si se trata de revisar una situación salarial macro que alcanza a todos los trabajadores representados o si lo que se revisa es un cambio de horarios de turno, de funciones o tareas. Pero, en el día a día de las organizaciones cuyas actividades están enmarcadas por Convenios Colectivos de Trabajo, la cotidianeidad y el trabajo conjunto es una realidad cada vez más común. Incluso para trabajar planes de capacitación o proyectos de comunicación interna es muy frecuente que el sindicato a través de sus delegados esté involucrado desde el inicio.

De acuerdo a lo planteado hasta aquí, es importante reflexionar en qué medida todo este contexto afecta, influye e interviene en la gestión de los Recursos Humanos de una organización y para eso es necesario desarrollar en el siguiente apartado un segmento destinado a comprender el concepto de Convenios Colectivos de Trabajo, protagonistas, negociación y alcance.

4.3.3. Convenio Colectivo de Trabajo y Negociaciones Laborales

La negociación actúa como fuente de regulación de las relaciones laborales. Pensar la negociación en el marco de estas, solo desde el punto de vista jurídico o normativo resulta al menos insuficiente. Si bien tal como se indicó anteriormente hay actores, roles y un encuadre actuando en los Sistemas de Relaciones Laborales, la negociación implica un más allá. Esto es porque la negociación resulta extremadamente necesaria en una dinámica donde surgen situaciones en las que los intereses son contrapuestos pero la simetría de poder es muy alta. No existe una decisión unilateral al momento de tomar alguna

determinación que impacte en los trabajadores, sino que es necesario agotar todos los recursos necesarios para lograr un acuerdo que satisfaga a las partes. Tal como expresa C. Aldao en su libro (1988), para hablar de negociación puede diferenciarse la negociación propiamente dicha como concepto o la negociación laboral.

La clásica definición de Kennedy Benson y Mac Millan (1986), propone que la negociación es un proceso de resolución de conflictos mediante acuerdos que consiste en el acercamiento de dos partes opuestas hacia una posición mutuamente aceptable. Complementariamente, la definición de la Real Academia Española afirma que negociar es tratar y comerciar, comprando y vendiendo o cambiando géneros, mercaderías o valores para aumentar el caudal. Es, también tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro.

De la negociación laboral en particular, la Organización Mundial del Trabajo distingue en sus distintas publicaciones entre negociación colectiva y convención colectiva del trabajo. Así señala que la negociación colectiva es un proceso de adopción de decisiones para convenir un conjunto de normas, que rijan cuestiones de fondo y forma en las relaciones de trabajo y las relaciones entre las propias partes negociadoras, que puede culminar en un convenio colectivo de trabajo o que simplemente implica toda forma de trato entre empleadores y trabajadores que suponga una negociación.

La negociación colectiva “comprende todas las negociaciones que tienen lugar entre un empleador, un grupo de empleadores o una organización o varias organizaciones de empleadores, por una parte, y una organización o varias organizaciones de trabajadores, por otra, con el fin de fijar las condiciones de trabajo y empleo, o regular las relaciones entre empleadores y trabajadores, o regular las relaciones entre empleadores o sus organizaciones y una organización o varias organizaciones de trabajadores”⁸.

Uno de los objetivos de la negociación colectiva es la conclusión de un contrato colectivo. La OIT define los contratos colectivos como “todo acuerdo escrito relativo a las condiciones de trabajo y de empleo, celebrado entre un empleador,

⁸OIT. Negociación Colectiva. Guía de Políticas. Definición que proviene del artículo 2 del Convenio sobre la negociación colectiva, 1981 (núm. 154).

un grupo de empleadores o una o varias organizaciones de empleadores, por una parte, y, por otra, una o varias organizaciones representativas de trabajadores o, en ausencia de tales organizaciones, representantes de los trabajadores interesados, debidamente elegidos y autorizados por estos últimos, de acuerdo a la legislación nacional”⁹.

En resumen, tal como la OIT señala, la negociación colectiva es un mecanismo fundamental del diálogo social, a través del cual los empleadores y sus organizaciones y los sindicatos pueden convenir salarios justos y condiciones de trabajo adecuadas; además, constituye la base del mantenimiento de buenas relaciones laborales. Entre las cuestiones que se abordan habitualmente en los programas de negociación figuran los salarios, el tiempo de trabajo, la formación y capacitación profesional, la seguridad y la salud en el trabajo, y la igualdad de trato.

El objetivo de la negociación colectiva es establecer un convenio colectivo en el que se regulan las condiciones de empleo de un determinado grupo de trabajadores. En los convenios colectivos también se pueden regular los derechos y responsabilidades de las partes en la relación de empleo, lo que permite asegurar que en las industrias y lugares de trabajo imperen condiciones armoniosas y productivas. Además, potenciar el carácter inclusivo de la negociación colectiva y los convenios colectivos es un medio esencial para reducir la desigualdad y ampliar el ámbito de la protección laboral¹⁰.

Tal como indica C. Aldao (1988), la negociación es la actividad dialéctica en la cual las partes, que representan intereses discrepantes, se comunican e interactúan influenciándose recíprocamente con el fin de arribar a un acuerdo mutuamente aceptado. Se trata de una actividad dialéctica en el sentido de la síntesis de los opuestos (Hegel), en la que la comunicación constituye la esencia, siendo las interacciones manifestaciones de la influencia recíproca, cuya finalidad es la de llegar a un acuerdo y justamente, cuando esta negociación busca reglar relaciones de trabajo -individuales o colectivas-, se está ante la negociación laboral.

⁹ OIT. Negociación Colectiva. Guía de Políticas Esta definición proviene de la sección II.2.(1) de la Recomendación sobre los contratos colectivos, 1951 (núm. 91).

¹⁰ <https://www.ilo.org/global/topics/collective-bargaining-labour-relations/lang--es/index.htm>

Una negociación laboral, como cualquier negociación, está integrada por diferentes componentes fácilmente identificables. Ellos, según recopila Aldao son, sujetos negociadores, materia negociable, lugar de realización y elemento de la negociación.

Además, para hablar de negociación deben considerarse dos conceptos centrales: táctica y estratégica. Existen principios estratégicos que pueden servir de guía a la negociación, no exactos sino probabilísticos y que son extraídos de la experiencia y de la razón. Siguiendo con la guía de C. Aldao Zapiola (1995) uno de ellos es el principio del objetivo: debe tenerse claridad en el objetivo de la negociación laboral, más allá de que eso cambie, de ninguna manera puede eludirse establecer este norte: “para que una operación progrese satisfactoriamente se requiere el establecimiento y mantenimiento de un objetivo”.

El objetivo para los empleadores será mantener o alcanzar la paz laboral que asegure un adecuado comportamiento productivo de los empleados a cambio de una recompensa apropiada. Por su parte los trabajadores tendrán como meta la conservación de su fuente de trabajo y la mejor recompensa posible a cambio de su desempeño, con la menor amenaza o concreción de conflictividad.

Aldao Zapiola hace un aporte clave para considerar al momento de disponerse a una negociación laboral: negociar es dar algo a cambio de algo y no algo a cambio de nada. La negociación eficaz exige cierta sabiduría, conceptos claros y la comprensión de la diferencia entre negociar posicionalmente -modelo competitivo- o hacerlo para beneficio mutuo -modelo cooperativo-.

Para analizar las relaciones laborales dentro de una organización resultará clave el binomio conflicto-cooperación. Se debe considerar el elemento espacio-tiempo, para comprender que estos actores que interactúan pueden hacerlo con actitudes de confrontación, mixtas o de cooperación en situaciones de conflicto o colaboración.

El conflicto es inherente a la naturaleza y funcionamiento de la sociedad. Gran parte de los conflictos se reducen a un enfrentamiento entre quienes están interesados en la permanencia de una situación y aquellos que quieren que cambie. En lo que es la gestión de los conflictos, existen variables importantes a considerar como los recursos disponibles (materiales, no materiales), el grado

de conflictividad (magnitud, intensidad, violencia) y el tiempo con el que se cuenta para la negociación.

Por todo lo dicho, resulta sumamente importante que las relaciones laborales formen parte de los ejes de una estrategia de Recursos Humanos. Ya sea, por ejemplo, una estrategia basada en una buena relación con los sindicatos o en la ignorancia de estos (Carlos Aldao, 1995).

El Convenio Colectivo de Trabajo -marco que establece los principales acuerdos firmados entre el Sindicato representante y la empresa- es uno de los puntos más importantes en tanto es el primer habilitador de cuestiones a tener en cuenta en los diferentes aspectos de gestión de Recursos Humanos.

Muchas veces el Convenio mismo define las posibilidades de cómo se eligen a las personas que van a ocupar cada puesto, delimitan cuantas son las horas de capacitación requeridas, cuáles son los requisitos necesarios para aplicar y cómo será el proceso de selección y hasta cuáles serán los criterios de selección. Si bien las decisiones y acciones que toma Recursos Humanos pueden parecer libres de todo condicionamiento es clave tener en cuenta que en muchos casos las mismas forman parte de un entramado mayor y más complejo como lo son las negociaciones y acuerdos entre el sindicato y el Estado y luego el sindicato y la empresa.

Es en este sentido, que el desafío que las áreas de Recursos Humanos enfrentan consiste en poder acompañar en la gestión de personas velando por el éxito de la organización, el desarrollo y la salud personal y profesional de todos los integrantes trabajando de manera responsable en un contexto integrado por muchas variables entre las cuales el Estado y el rol de los representantes sindicales resultan muy importantes.

5. Estrategia de relevamiento

En este apartado se presenta la estrategia metodológica que consiste en la explicación de los mecanismos utilizados para el trabajo de campo. A fin de lograr el objetivo, se ha decidido integrar técnicas de relevamiento diversas y complementarias. Como indica Sampieri (2010), el investigador debe ser metodológicamente plural y guiarse por el contexto, la situación, los recursos de que dispone, sus objetivos y el problema de estudio. En efecto, se trata de adquirir una postura pragmática.

Los objetivos del relevamiento fueron: comprender cuáles son las necesidades de Exolgan; entender cómo debería estar compuesto el proyecto para ser factible y válido; y comprender qué características debería reunir para ser exitoso en el contexto que lo enmarca. A continuación, presentamos un breve resumen de las herramientas utilizadas:

- Entrevistas semidirigidas a actores clave por parte de la empresa Exolgan con el objetivo de profundizar en las características de la problemática, evaluar las necesidades desde las diferentes perspectivas y los impactos posibles del proyecto:
 - Director de RRHH
 - Gerente de Planeamiento
 - Jefe de Planeamiento
- Encuestas a los colaboradores del equipo de Planeamiento para indagar en qué medida los supuestos iniciales sobre la problemática reflejan también la opinión de los colaboradores y para enriquecer la propuesta integrando las voces de todas las partes involucradas.
- Entrevistas en profundidad a referentes de Recursos Humanos que han experimentado problemáticas similares a fin de conocer sus experiencias y prácticas y poder incorporarlas en el proyecto.
- Relevamiento y análisis de material propio de la empresa: nómina de personal, organigrama, índices de rotación, convenios colectivos marco, modelo de gestión de desempeño, formularios de evaluación de desempeño y descripciones de puestos.

La recolección de los datos se gestionó a través de diferentes pasos. El punto disparador del proyecto fue la reunión con el Director del área de RRHH y SSMA (Salud Seguridad y Medio Ambiente) en la cual se delimitaron las necesidades de desarrollar un proyecto integral.

Durante los meses siguientes, se llevaron a cabo dos encuentros por separado para cotejar la opinión y necesidades del área: el Gerente de Planeamiento y Desarrollo Operativo y al Jefe. Estas entrevistas tuvieron una hora de duración cada una y fueron grabadas para poder aprovechar el relevamiento en profundidad. El objetivo de estas entrevistas fue clarificar el diagnóstico de la situación actual, qué aspectos deben evaluarse en el proceso de reclutamiento y selección y cuáles son los ejes para un desempeño exitoso.

Completó esta primera etapa la administración de una encuesta que permitiera un acercamiento a la opinión del equipo de Planeamiento Operativo. La encuesta se administró online y fue compartida al total de los 22 integrantes del área (población completa) de los, cuales luego de varios envíos y recordatorios, respondieron 16 (muestra). A través de la encuesta se buscó comprender los niveles de satisfacción e indagar en qué medida los supuestos iniciales sobre la problemática se reflejaban también en la opinión de los colaboradores. Además, se buscó relevar cómo vivieron el proceso de selección, la inducción y preparación para el puesto a fin de vislumbrar posibles ajustes y mejoras que puedan implementarse.

En una etapa más avanzada, se llevaron a cabo las 3 entrevistas con referentes de RRHH de otras organizaciones con el objetivo de conocer si existen problemáticas de características similares en otras compañías y si tienen algún plan de acción o procedimiento ya implementado. Para seleccionar estas empresas se consideró que sean compañías que por las características de su actividad estén atravesadas por la situación de colaboradores encuadrados en convenios colectivos de trabajo. A su vez se definió que las 3 Compañías sean de distintos orígenes, tamaños e industrias y que su gestión del Desarrollo para estas situaciones pueda demostrar propuestas con distintas complejidades o características. De acuerdo a estos criterios, las Empresas que han compartido sus experiencias para aportar a este trabajo son:

- **Metrovías.** Pertenece a la unidad de negocio de Transporte del Grupo Roggio, un grupo argentino líder en infraestructura y servicios, con más

de 100 años de trayectoria en el desarrollo y ejecución de emprendimientos a nivel nacional e internacional. Se trata de la empresa operadora de las seis líneas de la Red de Subte y Premetro y concesionaria de la Línea Ferroviaria Urquiza. Posee más de 25 años de experiencia en la gestión del transporte metropolitano subterráneo y ferroviario¹¹. Tiene en la actualidad un total de más de 4000 empleados en relación de forma directa.

Se trata de una empresa con fuerte intervención sindical. “El servicio se ve frecuentemente interrumpido por protestas gremiales o en por incidentes (accidentes, personas descompuestas, etc.). En 2009 había un conflicto gremial por semana, mientras que en 2012 había un conflicto cada nueve días hábiles”¹².

- **Molinos Río de La Plata S.A.** Es una compañía argentina de productos alimentarios y una de las empresas líderes de la industria alimentaria de Latinoamérica con llegada a más de 50 países en todo el mundo¹³. Según expresa la presentación institucional de su sitio web¹⁴ llevan más de 115 años de historia en Argentina y poseen 14 plantas industriales. Con sus más de 20 marcas diferentes posee una amplia variedad de representatividad sindical a lo largo de sus más de 2800 empleados.
- **Saint-Gobain.** Es una empresa multinacional fundada y administrada en Francia. En sus orígenes, en el siglo XVII, empezó como compañía vidriera, pero en la actualidad fabrica materiales para estructuras y de alto rendimiento¹⁵. El grupo Saint-Gobain se organiza en torno a 3 actividades: Materiales Innovadores, Productos para la Construcción y Distribución de Materiales para Construcción. Cada actividad posee sus objetivos de crecimiento específicos y contribuye de forma complementaria al desarrollo global de Saint-Gobain.

¹¹ <https://www.metrovias.com.ar/index.php/institucional-2/>

¹² <https://es.wikipedia.org/wiki/Metrov%C3%ADas>

¹³ https://es.wikipedia.org/wiki/Molinos_R%C3%ADo_de_la_Plata

¹⁴ <https://www.molinos.com.ar/quienes-somos.aspx>

¹⁵ <https://es.wikipedia.org/wiki/Saint-Gobain>

Tal como se mencionó, fue fundada en Francia en 1665 por encargo de Luis XIV, con motivo de revestir de espejos el llamado “salón de los espejos” del Palacio de Versalles, hoy Saint-Gobain es una de las 100 compañías más innovadoras del mundo: 1 de cada 4 productos que comercializa no existía cinco años atrás.

Se trata de uno de los 100 mayores grupos industriales del mundo, está presente en 68 países y alcanza un total de más de 180.000 empleados, en 2018 Saint-Gobain alcanzó una facturación de 41.800 millones de euros.

Finalmente, se complementó el relevamiento con el análisis de documentación que se encontraba disponible en la compañía.



Universidad de
San Andrés

6. Relevamiento de campo en Exolgan. Análisis de expectativas y necesidades alrededor del nuevo proyecto.

En esta sección se presentan los resultados del trabajo de campo. En primer lugar, se sintetizan las entrevistas realizadas a los líderes. Luego, se presentan los resultados de la encuesta y finalmente, algunos aspectos relevantes del convenio colectivo de trabajo.

Asimismo, complementa este análisis la revisión de material propio de la empresa: proyectos realizados en otras áreas, el convenio colectivo marco, descripciones de puestos y modelo de gestión de desempeño.

6.1. Resultados de las Entrevistas a Líderes

En este apartado realizaremos el análisis en base a las entrevistas realizadas a los líderes respecto a las características de la problemática, las necesidades del área desde las diferentes perspectivas y los impactos posibles del proyecto que sería importante considerar. El análisis reúne los testimonios del Director de RRHH, el Gerente del área de Desarrollo y Planeamiento Operativo y el Jefe de Planeamiento Operativo.

6.1.1. La Estrategia de RRHH por el Director de RRHH del Grupo ITL

Merece la pena clarificar en un párrafo inicial la estrategia de RRHH según lo relevado en la entrevista realizada a su Director.

El entrevistado es un referente clave de la organización que reúne más de 15 años trabajando en la Compañía y es quien originó la propuesta de revisar el modelo de gestión de desarrollo que está impactando al área de Planeamiento. Además, se trata de un sponsor clave en el proyecto de cambio que se decida iniciar.

En la entrevista afirma que sus objetivos son que el área se mantenga alineada y contribuyendo con la estrategia del negocio. Manifiesta que hoy puede enfocarse plenamente en esto por haber logrado, con el esfuerzo de muchos años de trabajo, que el equipo de RRHH que dirige cuente con un fuerte posicionamiento gracias a los resultados que ha ido consiguiendo.

El entrevistado se define como un director de orquesta sinfónica que se encuentra al frente de un equipo multidisciplinario en el que confía y delega el 99% de la gestión para poder ocuparse plenamente de la estrategia como clave del éxito para alcanzar la competitividad de la Compañía.

Para él, la gestión de RRHH debe integrar los requerimientos del negocio y el componente humano que sustenta a toda organización, pero, sin desconocer lo que el trabajo significa en sí y cuáles son sus implicancias. El director define al contrato psicológico como un fenómeno individual que constituye un constructo central en la relación laboral, y su cumplimiento repercute en el vínculo Trabajador-Empleador. Motivo por el cual resulta un elemento fundamental a trabajar desde la Gerencia de RRHH tanto en su figura de aliado clave del negocio como a la hora de mantener la estabilidad que logró en el modo de brindar los servicios de los procesos elementales como: administración de personal, compensaciones, capacitación, clima y cultura, eventos, selección, relaciones laborales y beneficios.

En relación a la problemática identificada, su propuesta es trabajarla como un proyecto de cambio en el que se integren las necesidades que la compañía está teniendo. Busca mejorar la performance del área sin descuidar las relaciones con el sindicato ni las expectativas de los colaboradores de la compañía.

El director menciona que desde la primera firma de Convenio Colectivo de Trabajo en 2006 con la llegada de la representación sindical a Exolgan, que él mismo lideró, las relaciones siempre han sido de colaboración y cercanía por lo cual su recomendación es definir con claridad el objetivo y metodología para luego trabajar con mucho cuidado las negociaciones sin dañar las relaciones laborales.

Finalmente, identifica a Recursos Humanos como un socio estratégico durante todo este proceso, pero espera que el líder de la gestión de este cambio sea el Gerente del área como principal responsable y conocedor de las mejoras buscadas.

6.1.2. Características de la problemática

Lo relevado en las entrevistas refleja un descontento generalizado respecto a tres cuestiones: el desempeño de las personas que se incorporaron en el último tiempo, la disminución del compromiso y del sentido de la responsabilidad que

encuentran en el equipo y finalmente el modo en que ocupan su rol los representantes sindicales.

Para el actual Gerente de Planeamiento Operativo el punto de quiebre fue cuando comenzó el proceso de sindicalización del área en 2011: “en ese momento eran pocos, el proceso se fue deteriorando, eran 8 en total al principio: 5 dispatcher, 3 vessel planners y hoy son 22”. Cuando se le consulta por qué se refiere a este proceso como deterioro, responde:

“Fui sacando personas con mucho potencial, de las cuales hoy muchas tienen puestos de jefes y supervisores y fueron ingresando personas de perfil muy operativo que no tienen proyección para crecer. Que les cuesta, laburan mal, se estresan, empiezan a decir que es mucho trabajo para una sola persona, empiezan a presionar al sindicato para que traiga más gente. Y, por su parte, el sindicato te echa la culpa de que no los capacitaste”.

El jefe del sector añade: “sabiendo que tal vez el proceso de formación no es el mejor, yo le doy un año a la persona para que efectivamente se acomode al puesto. Aun así, pasado un año, no llegan a la performance que esperamos”.

Los entrevistados expresan que hay que mejorar el proceso de capacitación, pero destacan que este siempre fue deficitario y que la diferencia tiene que ver con los perfiles de las personas, las capacidades y también con la motivación y la actitud. El Jefe de Planeamiento Operativo lo expresó de la siguiente manera: “además también hay un hecho, con ese mismo proceso de capacitación -malo y deficiente- otros si lo hacen en 3 meses, con otra actitud y capacidad”.

Se deja entrever en estas expresiones que tanto el Jefe de Planeamiento Operativo como el Gerente, vivieron el proceso de sindicalización como algo completamente negativo. Lo asocian con la pérdida de una época mejor:

“antes tuvimos una camada de gente muy buena que realmente agregaba valor. Todo el tiempo estaba intentando mejorar, lo hacían porque lo querían hacer bien. Y encima lo hacían por amor al arte, porque querían hacerlo bien y no porque les pagaban más, o por la hora extra como única motivación” (Gerente del área).

Tanto para el jefe como para el Gerente del sector, desde que ingresó la sindicalización y se empezó a circunscribir el reclutamiento al mismo convenio en categorías inferiores, la motivación de sus empleados aparece limitada cada vez más fuertemente al factor económico.

El Jefe de Planeamiento expresa que desde hace un tiempo hay una baja en el rendimiento del área como un todo. Atribuye esta realidad, en gran parte, a la rigidez que tiene el proceso de selección de personal para el sector:

“en la mayoría de los casos no tenés opciones, en las últimas contrataciones la selección de candidatos estuvo muy influenciada por el sindicato. En alguna oportunidad cuando pudimos elegir un candidato de afuera coincidió que esos candidatos son los que mejor desempeño tienen. Incluso, uno de ellos ya está hoy alcanzando la máxima categoría dentro del área como Vessel planner, superando a muchas otras personas que llevaban más tiempo en la posición”.

Vessel planner es la categoría más alta que un empleado puede alcanzar en el área de planeamiento y es por consecuencia la que más responsabilidad tiene y por lo tanto mejores condiciones salariales y de trabajo también.

“Hoy en el equipo tenemos de todos los casos, hay gente a la que no le importa, hay gente que quiere hacerlo y no lo puede lograr, hay otros que no lo hacen por desgano, porque no les importa y hay otros que lo hacen bien” (Jefe del área).

Añade que no cree que sea esta la única razón, adjudicando al contexto país en términos de relaciones laborales, gran parte de la responsabilidad en los problemas de desempeño del equipo. Con contexto país se refiere al poder que tiene el sindicato hoy en día:

“No podés ser libre como para generar un cambio de conciencia o generar en la gente algún tipo de incentivo para que mejoren su rendimiento. Las herramientas para gestionar el desempeño que podés tener son más limitadas, arrancás de una base que te condiciona en la selección y después también estás sesgado en las

herramientas que tenés para poder mejorarla. Motivar y desarrollar el desempeño de mi equipo resulta más complejo con una intervención del sindicato tan activa”.

El jefe del sector comparte que, en su experiencia trata de transmitirles una cultura del trabajo de cómo progresar, que entiendan que mientras mejor trabajen o sean más profesionales o más responsables, mejor les va a ir a ellos y mejor a la empresa que es su fuente de trabajo pero siente que algunos lo escuchan, lo entienden y otros no. Percibe que hay gente que trabaja con un único objetivo de estar 8 hs. y tener la menor cantidad posible de problemas, tareas e irse a su casa y listo. También identifica que hay gente más ambiciosa, que quiere crecer, aprender y a cual se puede desarrollar y acompañar más.

Para el Gerente todo esto empezó cuando el sindicato entró con el espíritu de meter su gente, y un discurso de ofrecerles planes de carrera, aunque está convencido de que en muchos casos es un populismo sindical para mantenerlos cerca, porque en el fondo cree que no les interesa el desarrollo de esas personas si no asegurarse votos y continuidad.

Durante estas entrevistas a los líderes del área se puso de manifiesto el tono de enojo y desgaste que convoca a reflexionar acerca del por qué de esta situación. Ellos afirman que a lo largo de estos años han visto y comprobado la incoherencia entre los mensajes que el sindicato brinda a través de sus representantes y lo que efectivamente demuestran con sus comportamientos:

“Tampoco les interesa cuando traen una persona que no tiene el perfil o la capacidad para ocupar el puesto, muchas veces han presionado por la contratación de una persona puntual hasta que tuvimos que ceder y finalmente cuando sucede el cambio el empleado la pasa mal, recibe malas evaluaciones de desempeño, recibe presión de todas las otras áreas y después ese tipo está mal”.

Al Director de Recursos Humanos le preocupa que, a partir de la intervención sindical, se necesitó de más gente, más capacitación, más horas de trabajo e incluso nuevos puestos y, sin embargo, paradójicamente hoy no se logra mantener el mismo nivel de resultados que se venían teniendo.

“Tan notorio venía siendo el detrimento de los resultados que el área logra la aprobación por parte de los Directivos para *generar* dos puestos de ingenieros de yard que permitan complementar el trabajo que ellos no logran cumplir. Principalmente, lo que tiene que ver con la visión a mediano plazo, planificar la semana, el mes, mirar la estrategia del yard. Tuvimos que segregarse cosas que van más allá del día a día que era en algo en lo que el equipo fallaba completamente”.

El puesto de “Ingeniero de Yard” surgió hace un año atrás como respuesta a esta misma problemática: la performance disminuía, la presencia sindical cada vez más fuerte marcaba a qué personas incorporar, qué tareas pedirles y cuáles no, entonces se decidió generar dos posiciones fuera de convenio, sin participación sindical, que se enfocaran en la parte más estratégica de las tareas. De alguna manera fue una respuesta de índole más creativa: al no poder intervenir como se quería sobre los problemas que enfrentaban, deciden crear un nuevo “subárea” asignándole tareas que garantizaran que no podrían ser fácilmente identificadas por el sindicato dentro de su alcance.

El Gerente del área complementa lo explicado por el Director de RRHH:

“Acá aparece otro de los hitos y alertas: el yard planner hoy hace solo tareas de Dispatcher, es el que está en minuto a minuto, ejecutando las instrucciones de carga. Es el ejecutor. Y lo que estaba vacante se complementa con puestos nuevos fuera de convenio que son Ingenieros de Yard”.

El Director de RRHH aclara que no cree que este mal que los roles estén separados pero que conoce que, en general, en otras terminales del mundo, lo normal hubiese sido separar al equipo, pero con la misma cantidad de personas, no hacer crecer la estructura.

En resumen, respecto a las características de la problemática, los tres entrevistados concuerdan en que está afectado el desempeño, la motivación y el compromiso del equipo lo cual resulta en problemáticas variadas vinculadas a la afectación de los resultados esperados del área de Planeamiento.

Sin embargo, se nota una diferencia en términos de perspectiva y tranquilidad ya que el Director de RRHH aborda el tema con mayor comprensión y calma, y

lidera la iniciativa de trabajar esto con un proyecto que brinde una solución mientras que el Gerente y el Jefe del área se muestran más escépticos respecto a un cambio posible. Según se pudo relevar en la entrevista, lo que se manifiesta es un desgaste por los esfuerzos que vienen haciendo hace tiempo para tratar de resolver o mejorar esta situación sin lograr aún resultados positivos.

6.1.3. Necesidades desde la perspectiva de los líderes

Tal como se desarrolló en la explicación del Proyecto, por las características del rol que el área ocupa dentro de la organización el diagnóstico de baja performance, repercute y afecta al desempeño de la operación total.

Más allá del diagnóstico, existen en las necesidades identificadas desde la perspectiva de los líderes, algunos aspectos centrales: clarificar el perfil requerido para un desempeño exitoso, repensar el proceso de selección de personal y mejorar la inducción y capacitación para las nuevas incorporaciones. Respecto al perfil requerido, es importante la definición del Director de RRHH que afirma que “mientras las otras áreas ven cada una porción diferente del proceso, el *planner* es quien integra eso”.

El Jefe también hace mención en la entrevista de la necesidad de una mirada estratégica en el rol:

“Tiene que ver con que cada uno de los otros sectores tiene un rango de visión muy acotado: un área ve el movimiento de los barcos, otra el manejo de las máquinas, otra el orden del patio donde los contenedores se organizan, otra el gate vigilando el ingreso y egreso de camiones. En cambio, justamente Planeamiento, es el área que está ahí, que debe tomar decisiones en forma dinámica y contemplar distintas variables en un momento determinado”.

De acuerdo a lo descripto en las entrevistas se llega a la conclusión de que la visión estratégica es una competencia clave que debe poder desplegarse en un contexto que está caracterizado por el dinamismo y requiere un elevado poder de toma de decisiones.

Tal como explica el Gerente del área “por este motivo es que requiere mucha dedicación y concentración, y a su vez es la razón por la cual cuando ese eslabón falla afecta al resto de la cadena”. Un ejemplo relatado como simple y frecuente

a la vez define que, si el planner no pasa la máquina a tiempo para cargar los contenedores, van a llegar los camiones al puesto para posicionar el contenedor y la máquina va a estar recién en camino. Esto, que parece algo tan sencillo, en una operación como lo es la portuaria genera efectos muy negativos. Demora los camiones que son necesarios y deben continuar ya sea con la carga/descarga del buque, o con los movimientos internos. Incluso, existe un tema físico/logístico, afecta el flujo del tránsito ya que puede demorar el ingreso de camiones por el gate. Por lo tanto, una decisión tan simple como determinar la carga de contenedores en un lugar donde no hay máquina genera congestión, demoras e impacta negativamente en otros procesos relacionados.

El jefe del área explica que si bien es claro que hay partes que son inevitables porque no es una línea de producción exacta, sino un proceso dinámico donde hay muchas variables no controlables; mientras mejor sea el desempeño del planner, menos impacto generarán los imprevistos.

Cuando se pregunta al Director de RRHH a qué atribuye los problemas de desempeño del área, explica:

“Mayormente la complejidad se da porque son personas que vienen de cumplir un rol en el muelle de la operación, en un puesto que vienen ocupando hace mucho tiempo donde lo que tenían que hacer era mucho más rutinario y repetitivo. En su posición de control muelle, la categoría inmediatamente anterior según establece el Convenio Sindical, la función era apretar unas teclas en una maquina registrando la información de los contenedores en el proceso de carga y descarga de barcos. Cuando, de golpe se los asigna a una operación donde tiene que analizar una situación, manejar mayor cantidad de variables y tomar decisiones. En la mayoría de los casos, es una persona que hace mucho tiempo no ejercita eso, por lo cual es una gimnasia también”.

Para comprender las necesidades del perfil se preguntó en las entrevistas, cuáles serían los decisores para elegir una persona que sostenga el cambio que se quiere generar.

El Gerente respondió profesionalismo y cuando se le preguntó por qué, explicó: “es esa diferencia que marca que un tipo se siente ahí y quiera hacer lo mejor posible y otro se siente y le dé lo mismo”.

El jefe también hizo referencia a la motivación:

“nos pasó mucho de contratar gente y que le digamos ahí tenés los manuales y nada, ni los lee. Llegó un momento que dejamos de mostrarlos, porque la gente prefería que le explique un compañero. Por eso, es importante que sea un perfil curioso, responsable, que se comprometa en buscar y aprender proactivamente”.

El Director de RRHH señaló que lo importante era incorporar personas con ganas de enfrentar un gran desafío y de aprender y superarse.

En línea con esta reflexión del director, el Jefe añadió:

“Es importante que la gente que ingrese tenga formación profesional porque ya viene con una metodología en la cabeza diferente. Gente con creatividad, creo que necesitas para Planeamiento una capacidad de abstracción alta. Cuanta más capacidad tengas, te va a ir mejor. Porque Planning es la realidad reflejada en una computadora, estás ejecutando algo que se está haciendo físicamente y tenés que tener la capacidad de imaginarte eso. Es fundamental la capacidad de poder trabajar en equipo, tener buena predisposición. Todos comparten recursos, entonces es importante que sean abiertos a laburar en equipo porque si no, no vas a tener un buen resultado”.

Por último, todos coinciden en que revisar el perfil y ajustar el proceso de selección es insuficiente si no se completa esta medida con una inducción al puesto adecuada. “Mi proceso de capacitación hoy es malo, eso te lo puedo admitir” afirma el Gerente: “no tenemos una Universidad, nosotros no los capacitamos, lo sentamos al lado de un compañero y él aprende lo mejor que puede”.

El Jefe que está más cerca del desafío de formar a las personas al ingreso al área, menciona la importancia de añadir la inducción a la compañía también: “lo ideal sería primero que no falte una inducción general de la empresa porque si bien la mayoría viene de trabajar dentro de la organización, no conocen qué

hacen el resto de las áreas más que en la que él trabajaba”. Por su parte, el Gerente también había mencionado la importancia de armar un plan de recorrido del campo, del negocio, de conocer las áreas, de entender cómo se trabaja afirmando que luego el colaborador va a tener que ver todo eso reflejado en la computadora.

El Director de RRHH también se refiere al contenido de la inducción:

“Debería existir un mix de capacitación teórica y práctica. Hay muchas cosas que tener en cuenta que podrían leerse: funcionamiento operativo, por ejemplo: los tipos de contenedores, los tipos de máquinas, algunas cuestiones del sistema, cómo funciona. Un proceso donde tenga que leer, estudiar, etc., acompañarlos porque muchos de ellos no tienen la disciplina de la lectoescritura ejercitada”.

Integrando lo relevado se pueden aventurar dos conclusiones respecto a las necesidades del área. En primer lugar, la importancia de revisar y luego clarificar las competencias sobre las que se pondrá el foco para seleccionar a las personas y garantizar que coincidan con las que son realmente necesarias para un desempeño exitoso en el rol. En este apartado ya se mencionaron algunos aspectos importantes como la necesidad de poder trabajar bajo presión, dominando un escenario cambiante, pudiendo tomar decisiones y atendiendo distintas variables a la vez. Será importante que la persona pueda desarrollar la capacidad de entender escenarios complejos para poder predecir el impacto que va a tener tal o cual acción.

Además, se debe complementar esto con el diseño de un programa de inducción al puesto mucho más amplio, pero también profundo. El mismo debe incluir información completa de la organización; cuáles son sus diferentes áreas, a qué se dedican, quiénes son los referentes y qué relación guarda cada una de ellas con Planeamiento. También debe ser mucho más exhaustiva la capacitación respecto a las tareas de cada uno de los puestos, debe contemplar materiales para que el colaborador que ingresa pueda leer y contar con una guía. También sería enriquecedor que la persona pueda contar con un instructor asignado para el acompañamiento durante las primeras semanas.

6.1.3. Impactos posibles del proyecto:

Al conversar sobre los impactos posibles del proyecto hay un emergente común: un cambio radical en la participación del sindicato que implica un desafío para quienes lideren esta iniciativa. Cambiar el formato del proceso tal y como se viene haciendo hasta ahora demandaría negociaciones con todos los Sindicatos referentes de las actividades del puerto.

Hasta este momento todo se maneja caso a caso en conversaciones y negociaciones entre el área, relaciones laborales y el sindicato. El gerente afirmaba en la entrevista: “cómo estamos ahora, lo que está en nuestras manos es aleatorio, solo podemos tratar de adelantarnos lo más posible y plantear otros candidatos cuando hay vacantes tratando de ganar la pulseada”.

El Director de RRHH menciona que el gremio es un actor necesario y parte de la organización porque si no en las empresas habría un desbalance de poder.

Por su parte, el jefe del área explica con convencimiento que los sindicatos nivelan para abajo:

“el tipo que labura, que es bueno, encuentra las oportunidades, se ocupa, el que se compromete finalmente se sienta con RRHH y no mete el delegado. El que te manda el delegado es el que sabe que si se sienta cara a cara con vos lo vas a mandar a freír churros. También pasa que el que labura, se esfuerza, termina comparándose o tentándose a terminar en la misma. Si todo es lo mismo”.

Los tres entrevistados, Director de RRHH, Gerente de Planeamiento y Desarrollo Operativo y Jefe del sector coinciden en una propuesta común que contempla un examen para otorgar la categoría, pero reconocen que se trata de un objetivo ambicioso que debe acompañarse de distintas acciones como el desarrollo del curso de capacitación, del proceso, del examen y luego de las negociaciones para que el sindicato acompañe.

El Director de RRHH está convencido de que si se pone a disposición un buen manual, el que esté interesado, se va a comprometer, va a estudiar y va a pasar y el que no “se filtra solo”.

Según lo relevado en las entrevistas, un tiempo atrás existió una propuesta inicial que venía del sindicato que consistía en preseleccionar candidatos internos que quieran ir a capacitarse a *planning*. El Gerente tomó esa propuesta, pero la

adaptó y propuso hacerlo abriendo la preselección a candidatos de cualquier parte de la Compañía, fuera de convenio o de otros convenios. Sin embargo, organizar una capacitación sin una vacante confirmada tampoco resultaba algo fácil de implementar según relataron en las entrevistas: “debería ser algo semi formal, que cuando la persona pueda liberarse algunas horas o espacios, vaya acercándose al área y capacitándose”. Esta idea suponía armar una terna en la que 3 personas se capacitan y luego cuando se confirma la apertura de una vacante todos los candidatos rinden un examen y quien mejor resultado obtenga sería el elegido.

El Jefe del área considera que es importante que haya un mix para que haya una competencia interna, y que unos se nutran y aprendan de los otros en pos de superarse:

“lo que veo es que acá adentro todo el mundo se va contagiando en la misma forma de trabajar, de los usos y costumbres y por ahí también está bueno alguien de afuera o de otra área participe. Si bien veo la importancia del desarrollo interno creo que integrar gente de otras áreas, pero especialmente de afuera de la empresa también porque colabora al equilibrio y a incorporar una visión crítica”.

Otro de los puntos en común en el que acuerdan los tres entrevistados es que hay un desafío pendiente que es el de poder incorporar más mujeres ya que entienden que la diversidad haría muy bien a romper cierta inercia del área.

6.2. Encuesta al equipo de Planeamiento

Hasta aquí se ha plasmado lo relevado con los referentes de las áreas involucradas de la Compañía por lo que resulta clave en este apartado poder incorporar las opiniones de quienes hoy conforman el equipo de trabajo.

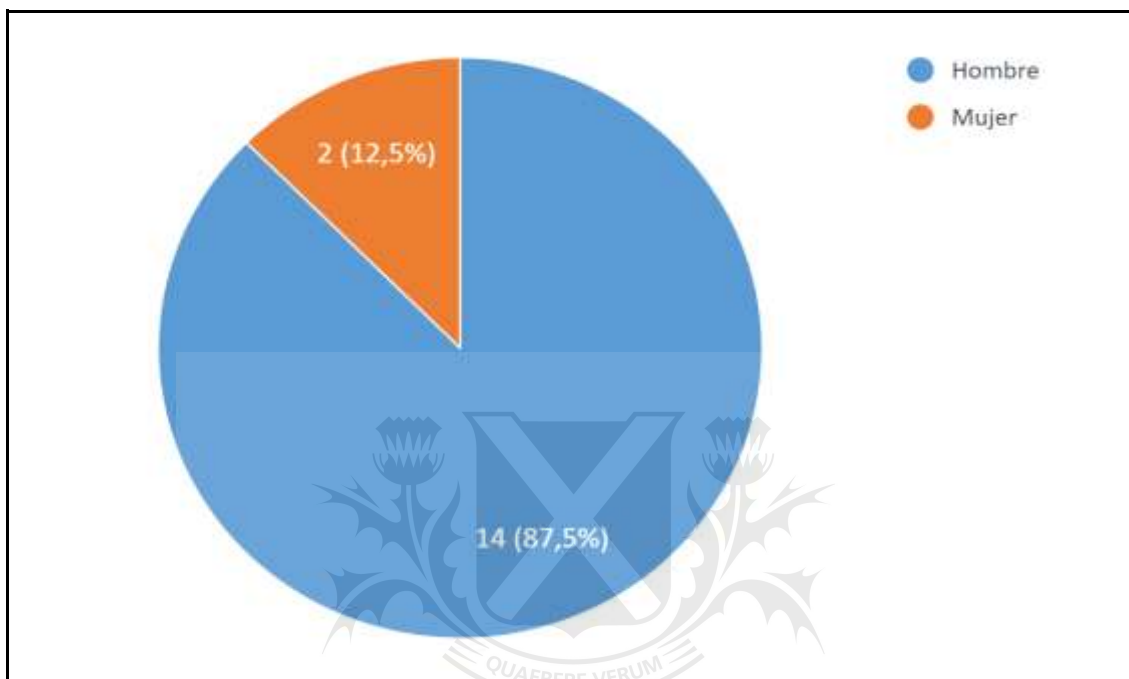
Con este fin se ha implementado de manera online una encuesta a la que se invitó a participar a todas los integrantes del equipo de Planeamiento Operativo. Del total de 22 personas que conforman el equipo, 16 de ellas han respondido el cuestionario compartido.

Analizaremos a continuación la información extraída de este relevamiento:

6. 2.1 Demografía

En primer lugar, presentamos la demografía de la población participante:

Gráfico 4 - Demografía: Género de los encuestados

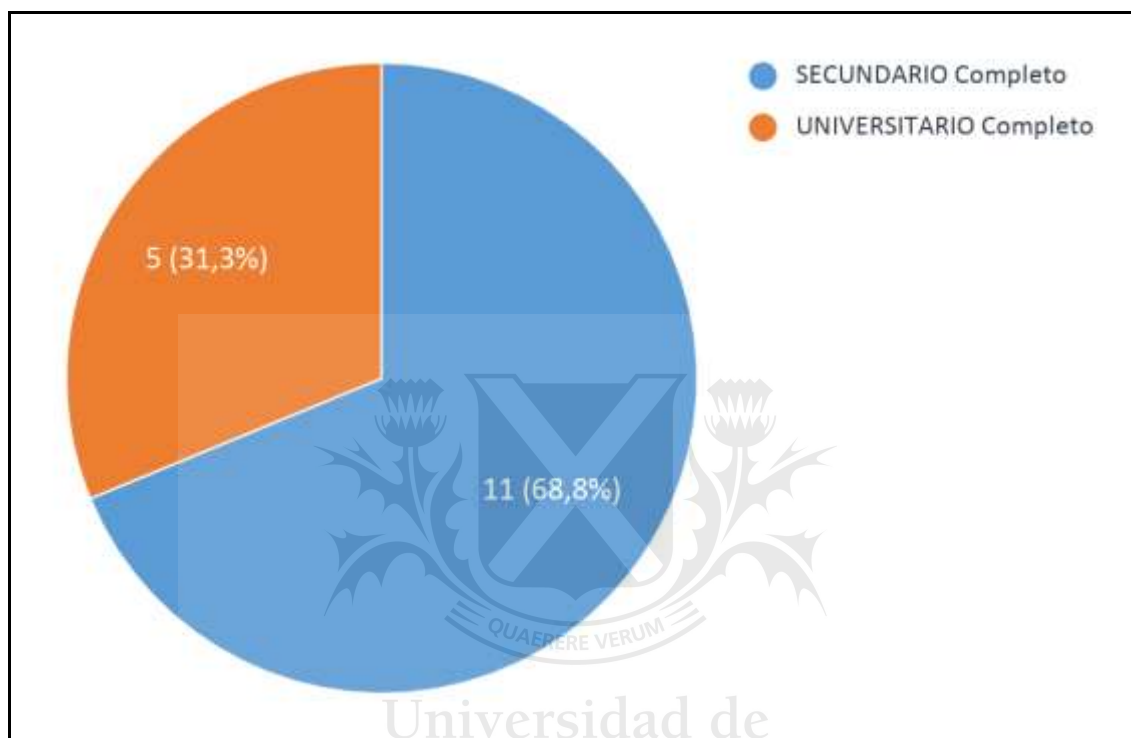


Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la Encuesta

Un 87,5% de las respuestas fueron otorgadas por hombres. Esto coincide con la realidad del área que en su integración incluye solamente 2 mujeres en lo que es un equipo de 22 personas. Este es un punto que apenas se ha esbozado hasta aquí pero que sin duda es un factor importante para incorporar en el proyecto. El hecho de abrir los procesos de selección además de a personas que ya vienen ocupando posiciones operativas reguladas por el mismo convenio a candidatos de otras áreas internas y externas a la organización implicaría la posibilidad de incorporar más mujeres y así fomentar la diversidad en el área y en la compañía también. Si el total de personas que se integran a planeamiento provienen de puestos operativos entonces se perpetúa la predominancia de hombres en el equipo en porcentajes altísimos ya que hoy los puestos operativos están ocupados en un 100% por hombres.

En relación al nivel de formación de la población que participó en la encuesta, veremos que solo 1 de cada 3 integrantes han cursado y completado estudios universitarios.

Gráfico 5 - Demografía: Nivel de estudios alcanzados de los encuestados



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la Encuesta

Al momento de revisar el perfil, los líderes entrevistados han coincidido en que la formación es una parte importante del futuro éxito en el desempeño de las personas en la posición.

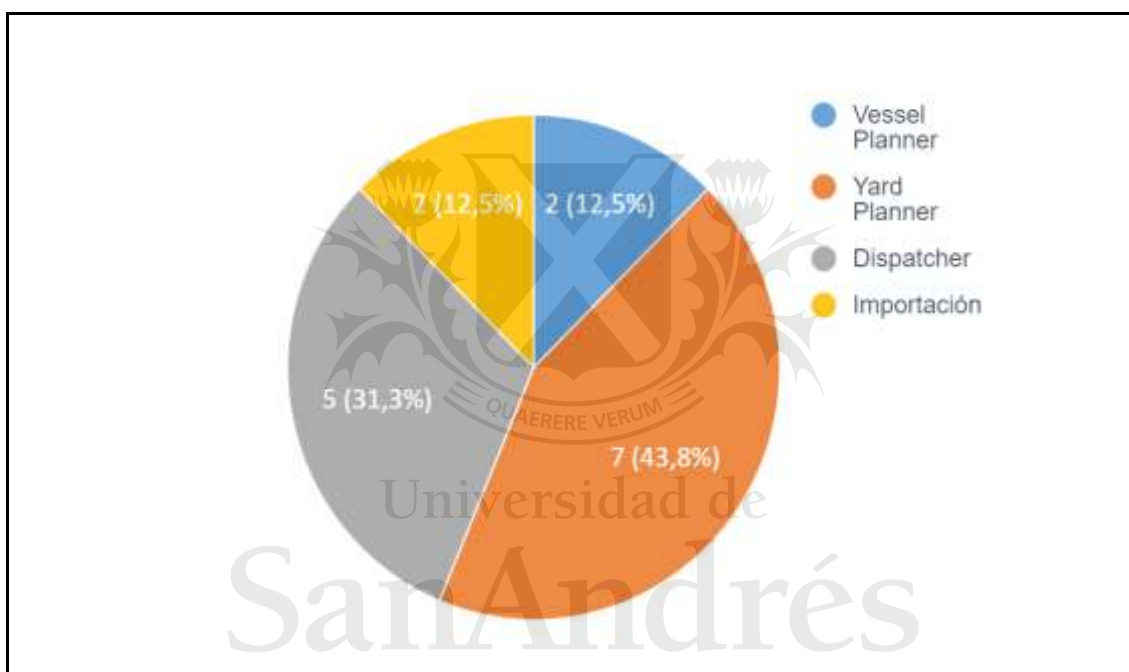
Evidentemente es algo que hasta aquí no ha sido definitorio al momento de que la persona atraviese el proceso de selección y sea elegida para el puesto. En este punto, el proyecto debería considerar este indicador. Sería esperable una proporción mayor en la que al menos dos terceras partes del equipo haya podido atravesar una formación universitaria en carreras relacionadas. Se entiende que, para los desafíos actuales y la perspectiva futura de la Compañía, las personas que han atravesado un estudio de grado universitario logran un desarrollo de competencias y perfil profesional que facilita su inserción y comprensión en estas posiciones. De acuerdo a lo relevado internamente a la Compañía, se valoran

especialmente los estudios relacionados con Comercio Exterior, Ingeniería Industrial y Comercialización.

Por último, tal como se ha explicado con anterioridad, dentro del área de Planeamiento Operativo existen diferentes categorías / puestos de trabajo a través de los cuales las personas pueden ir haciendo carrera: las posiciones van creciendo en complejidad, responsabilidad y, por tanto, en su retribución.

El gráfico a continuación expresa qué porcentaje de la muestra ocupa cada subárea.

Gráfico 6 - Demografía: Posición actual de las personas encuestadas



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la Encuesta

En líneas generales como se verá en la tabla, han participado de esta encuesta un porcentaje importante de la población total (73%). Sin embargo, hay disparidad en cómo representan las personas que respondieron al área que integran, siendo que Yard Planner y Dispatcher están representadas en su mayoría, pero los puestos de Vessel Planner y Documentación solo participaron la mitad o menos de la mitad.

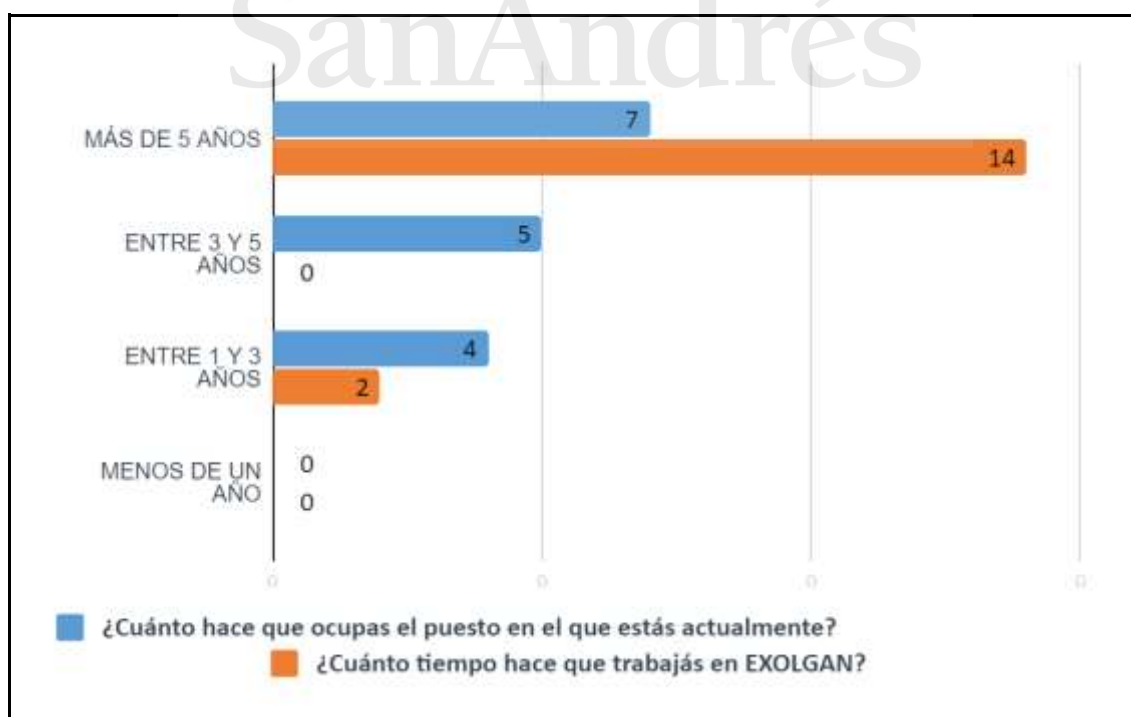
Tabla 2: Porcentaje de respuestas según subáreas

Áreas	Muestra	Población	Porcentaje de respuestas por subárea
Vessel Planner	2	5	40%
Yard Planner	7	7	100%
Dispatcher	5	6	83%
Documentación	2	4	50%
TOTAL	16	22	73%

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la Encuesta

Documentación de Importación es el área inicial y representa un 18% de la población total siendo 4 personas del total de 22 que conforman el equipo. Dispatcher es la categoría previa a la de Yard Planner y constituye un poco más de un cuarto del área, es decir un 27% (6 personas sobre 22). Yard planner es el área que más personas tiene (7 en total) y es quien más porcentaje ocupa alcanzando un 31% de la población total. Finalmente, Vessel Planner es la categoría más alta en la escala y trabajan en ella 5 personas, aunque sobre el total del área son los que respondieron la encuesta en menor porcentaje.

Gráfico 7 - Antigüedad laboral de las personas encuestadas. En la empresa y en la posición



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la Encuesta

Tal como refleja el gráfico, un 87,5% (14 colaboradores) del total de los participantes de la encuesta tienen más de 5 años trabajando en la compañía. Por otro lado, respecto al tiempo en el puesto en el que se encuentran actualmente se visualiza mayor distribución, confirmando lo que el Gerente compartía en la entrevista, que el área ha ido creciendo e incorporando nuevas personas y posiciones en el último tiempo: un 25% tiene entre 1 y 3 años en la posición, un 31,2% tiene entre 3 y 5 años y luego un 43,7% hace más de 5 años que está trabajando en el puesto.

Estos datos confirman dos aspectos que se han mencionado a lo largo del recorrido de este trabajo: la permanencia dentro de la compañía y la búsqueda de crecimiento a través de las distintas posiciones.

En Exolgan la gente tiende a permanecer, es una empresa cuyo promedio de antigüedad entre más de 600 empleados es de 11 años, un número realmente muy alto y, por otro lado, en Exolgan se da prioridad frente a vacantes generadas candidatos que sean internos a la organización. Según arrojan los datos de esta pregunta, la gente de Planeamiento tiene más tiempo de antigüedad en la Compañía que en el área en sí, esto quiere decir que la mayoría de las personas que ocupan estas posiciones vienen trabajando en la compañía desde antes porque un 88% tiene más de 5 años de antigüedad, pero sólo un 43,7% tiene ese tiempo trabajando en el área.

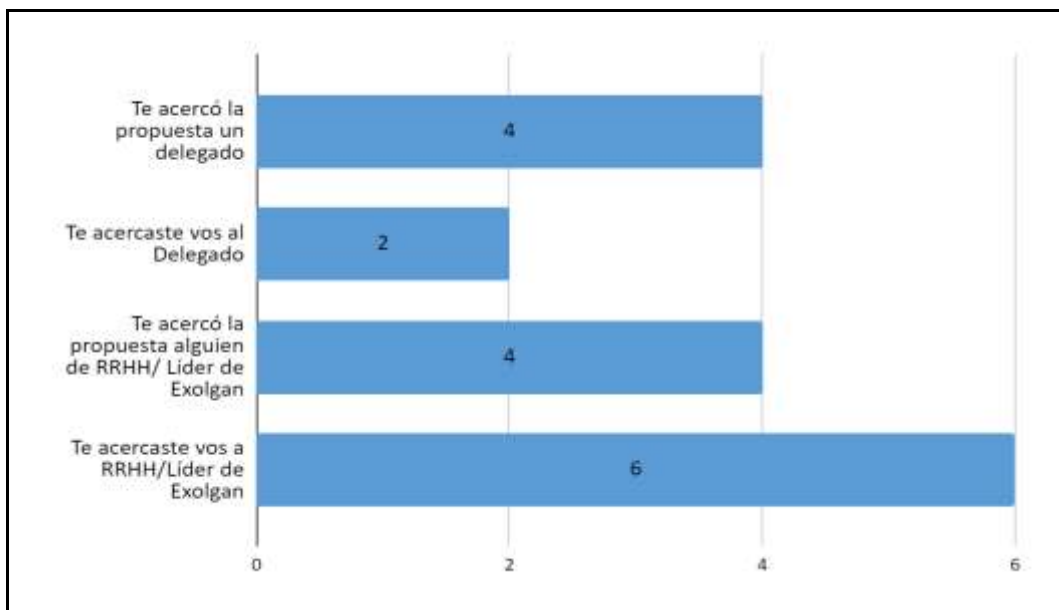
San Andrés

6.2.2. Experiencia en relación al proceso de Selección e Inducción al puesto

En esta sección se desarrollará la experiencia de los integrantes del área y se plasmarán los posibles aportes para el proyecto que persigue este trabajo.

De acuerdo a las respuestas de los participantes a la pregunta cómo surgió la oportunidad de integrarte al área de Planeamiento, un 25% de las personas que conforman el área se acercó a la vacante tras recibir la propuesta de un delegado sindical. Sin embargo, más de un 60% se incorporó al área con intervención de RRHH o de un líder de Exolgan, ya sea porque la persona se acercó o porque recibió una propuesta o invitación.

Gráfico 8 - Origen de la incorporación de los encuestados al área



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la Encuesta

En una primera lectura podría entenderse que estos resultados no coinciden con la preocupación y el motivo que da origen a este proyecto: revisar el proceso de selección para garantizar que las personas que conformen el área de Planeamiento puedan entregar mejores resultados y aportes. Situación que según relataban los líderes del área y el Director de RRHH se veía afectada por un crecimiento en el poder de decisión de los Sindicatos al momento de elegir a las personas que participan del puesto.

Si bien sólo un 37,5% de la población encuestada se habría incorporado al equipo por el apoyo o iniciativa del delegado habría que analizar en qué medida este porcentaje se concentra en los últimos ingresos del área, que es cuando los resultados y el compromiso del equipo empezaron a verse afectados.

Tabla 3: Cruce de datos entre antigüedad en el puesto y modo de ingreso al área de Planeamiento

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	COMO LLEGASTE AL ÁREA	PORCENTAJE
Entre 1 y 3 años	Líder-RRHH	50%
	Contacto Delegado	50%
Entre 3 y 5 años	Líder-RRHH	60%
	Contacto Delegado	40%
Más de 5 años	Líder-RRHH	71%
	Contacto Delegado	29%

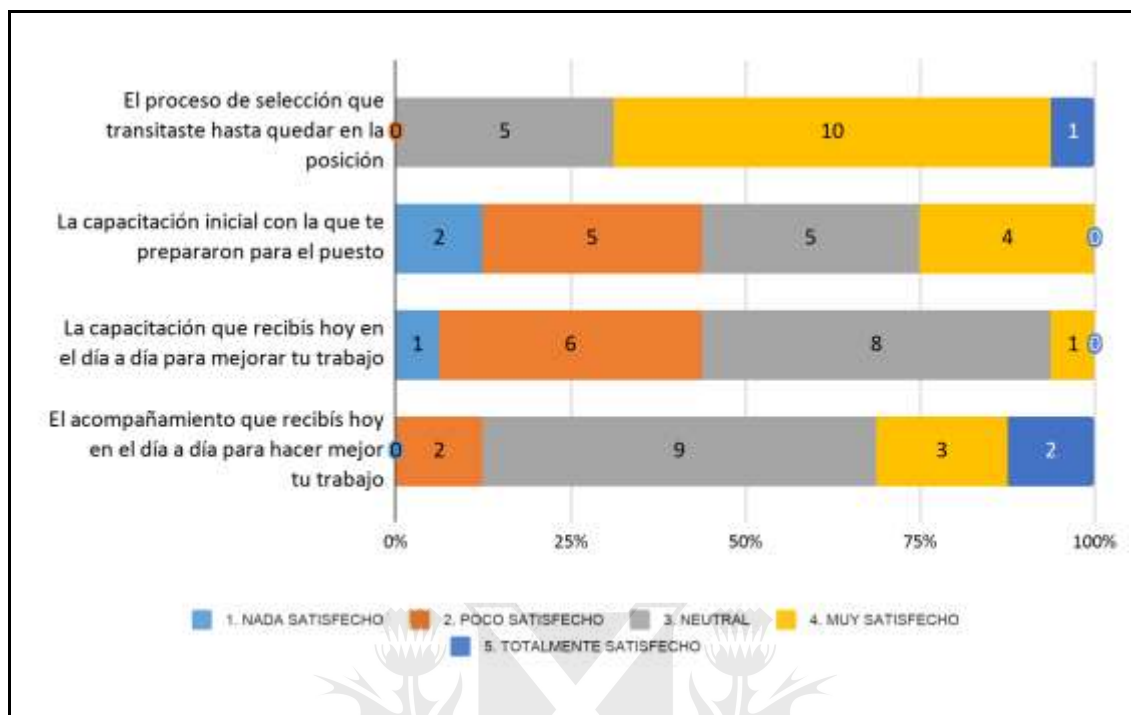
Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la Encuesta

La preocupación tiene que ver con las incorporaciones de los últimos años y, tal como puede verse en el cuadro, los datos reflejan que el protagonismo del rol Sindical dentro del proceso ha ido en crecimiento a lo largo de las últimas incorporaciones. Es muy probable que la participación del sindicato haya sido cada vez más activa en términos de las incorporaciones al área no por un factor único sino por una multiplicidad de variables entre las que se encuentren:

- Un contexto de creciente protagonismo del sindicato a nivel país que también se ve reflejado en la organización.
- El rol de los delegados quienes cada vez más se han ido acercando a los colaboradores a quienes representan.
- El crecimiento del área de Planeamiento en términos de cantidad de colaboradores que fue mencionado y que hace que se hayan generado más vacantes.

A continuación, se evaluará el nivel de satisfacción respecto a la calidad de la experiencia más allá de la fuente de reclutamiento a través de la cual la persona se haya incorporado:

Gráfico 9: Nivel de Satisfacción de los encuestados respecto al proceso de incorporación y capacitación en Planeamiento Operativo



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la Encuesta

Si se analizan estos resultados contemplando como índice de favorabilidad a todas las respuestas que se hayan ubicado en “muy satisfecho” y “totalmente satisfecho” estos datos arrojan información muy interesante a los fines del relevamiento:

En primer lugar, el proceso de selección alcanza el índice de favorabilidad más alto con “69%” en la votación de los encuestados.

Aquí vale la pena preguntarse si el hecho de que atravesar el proceso de selección haya sido para la persona algo satisfactorio quizá se alinea con la mirada de los líderes de la organización de un proceso que necesita ser un poco más rígido y exigente sin perder esa característica que lo identifica del cuidado humano.

Si se avanza con la implementación de un proyecto de revisión del proceso es probable que este índice pueda disminuir por el hecho de que volverse más estricto, de incorporar criterios de evaluación más extensos y exigentes también. Por lo relevado en la Compañía, hasta la actualidad el proceso era por demás simple: una persona se acerca o es invitada a participar por alguien del sector, por alguien del sindicato o por alguien de RRHH, luego el proceso formal como

máximo incluye una entrevista, luego el proceso administrativo de cambio de posición y eso es todo.

Por lo analizado hasta aquí no resulta extraño que los resultados con mayores indicadores de satisfacción lo centralicen el proceso de selección. Por el contrario, son alarmantes los resultados en términos del proceso de inducción y capacitación.

Solo un 25% afirmó estar muy satisfecho con la capacitación inicial recibida, y lo que resulta más esclarecedor aún, un 45% manifestó directamente su disconformidad puntuando con “nada satisfecho” y “poco satisfecho”. Ese mismo 45% afirma nuevamente esa disconformidad respecto a la capacitación en el puesto actual. Punto en el que incluso disminuyen aún más los índices de satisfacción siendo el puntaje más bajo de esta pregunta del cuestionario: sólo un 6% afirmó estar satisfecho con la capacitación recibida en el puesto actual. El otro 94% se distribuye entre neutros y disconformes.

El segundo puesto en términos de indicadores de favorabilidad lo tuvo la “satisfacción respecto al acompañamiento que recibís en el día a día para hacer mejor tu trabajo” que alcanza un 32%.

Estos resultados evidencian entonces que un punto crítico para los integrantes del equipo que han respondido la encuesta es la necesidad de reforzar o reeditar directamente las cuestiones vinculadas a inducción y entrenamiento. Esto se complementa en las respuestas cualitativas frente a la pregunta: ¿hay alguna mejora que te gustaría proponer en el proceso de inducción y entrenamiento para las personas que llegan al puesto?

Al responder a esta pregunta abierta, los encuestados mostraron más interés en responder y sumar sus comentarios -comparándola con la pregunta abierta respecto al proceso de Selección-. Solo el 18% señaló que no quería sugerir ninguna mejora. El resto de las respuestas (82%) se repartieron en función de diferentes iniciativas que podrían organizarse en 3 demandas salientes: la posibilidad de contar con la planificación y el tiempo correcto para capacitarse antes de iniciarse en las tareas; la revisión del contenido de la capacitación y en lo posible la necesidad de poder contar con un simulador o entorno de entrenamiento que sea similar al que luego efectivamente se van a encontrar en su puesto de trabajo y, por último, la revisión de los manuales disponibles, su

adaptación al castellano y la elección concreta de quiénes son las personas que capacitarán. A continuación, extracciones de los principales testimonios:

- “Que las capacitaciones sean ordenadas, y proyectadas en un período de tiempo determinado”. “Que respeten el tiempo de capacitación y entrenamiento”. “Inducción antes de ocupar el puesto y luego una buena introducción en lo que concierne al puesto”. “La inducción está bien, pero la capacitación no, debería tener más tiempo de capacitación”. “Planificar el entrenamiento, que sea con suficiente tiempo de anticipación”. “Dar más tiempo”.
- “Estaría bueno contar con simulador para la operativa”. “Con respecto al entrenamiento inicial para el puesto, propondría tener en un entorno de entrenamiento, la operación habitual en forma simulada que permita a la persona que llegue al puesto tener una visión más cercana a la operación habitual”. “Ver la posibilidad de crear entornos de prueba previo al acercamiento cotidiano operativo”. “Entornos de práctica cuidados”
- “Como complemento, una guía (podría ser en formato papel o virtual) de los puntos vistos en la simulación. Manuales de N4 actualizados y en castellano”. “Se tiene que armar un plan de capacitación con material y seguimiento / evaluaciones para que cuando el personal tenga que aplicar el conocimiento en la práctica no tenga fallas como ocurre habitualmente. Y se tiene que contar con manuales de procesos / ejecución de tareas para que puedan consultar”.
- “Se podría estipular que ciertas personas capaciten, los más aptos para ello”.

Respecto a los resultados arrojados en la otra pregunta abierta: ¿hay alguna mejora que te gustaría proponer en el proceso de Selección? Un 50% de las personas que respondieron prefirieron no comentar ni proponer nada en específico, en concordancia con los altos índices de satisfacción arrojados al preguntar acerca del proceso de selección para acceder al puesto.

El restante 50% expresó diferentes opiniones que se enfocan más en demandas vinculadas a lo que se conoce como “plan de carrera” y a las posibilidades de movilidad interna.

Algunos de los testimonios del primer grupo vinculado al Plan de Carrera fueron: “poder pasar por más sectores de la empresa”, “tener un plan de carrera”, “que haya un plan de crecimiento para empleados, con el acuerdo entre gremios y empresa para favorecer a los interesados”. “Me gustaría que, siendo un buen empleado, no tener que ir solo a postularme si no que me tengan en cuenta y me destaquen por mi labor”.

Otro grupo de comentarios se vincula a lo analizado en las preguntas anteriores respecto a inducción y capacitación: “hacer una inducción como primer paso”, “mejorar la inducción antes de empezar a trabajar en el puesto”, “ser claro con lo que se busca de cada uno”.

Y, finalmente, demandas vinculadas a motivación y exigencias de clarificar el proceso: “Motivar a alcanzar los objetivos propuestos por la empresa y el crecimiento profesional de cada individuo”.

A continuación, una de las últimas preguntas, interroga acerca de cuáles consideran los encuestados que son las competencias prioritarias para ser exitoso en estas posiciones:

La pregunta cuyos resultados presenta el gráfico a continuación presentaba la siguiente consigna: ¿Cuál dirías que es la clave para ser exitoso y alcanzar los resultados de la posición que ocupas? Ordená las siguientes opciones del 1 al 4, siendo 1 la más importante y 4 la menos importante.

Las 4 opciones de conocimientos identificadas en esta pregunta son: conocimiento del Sistema N4, conocimiento de la operación, manejo del inglés y capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales.

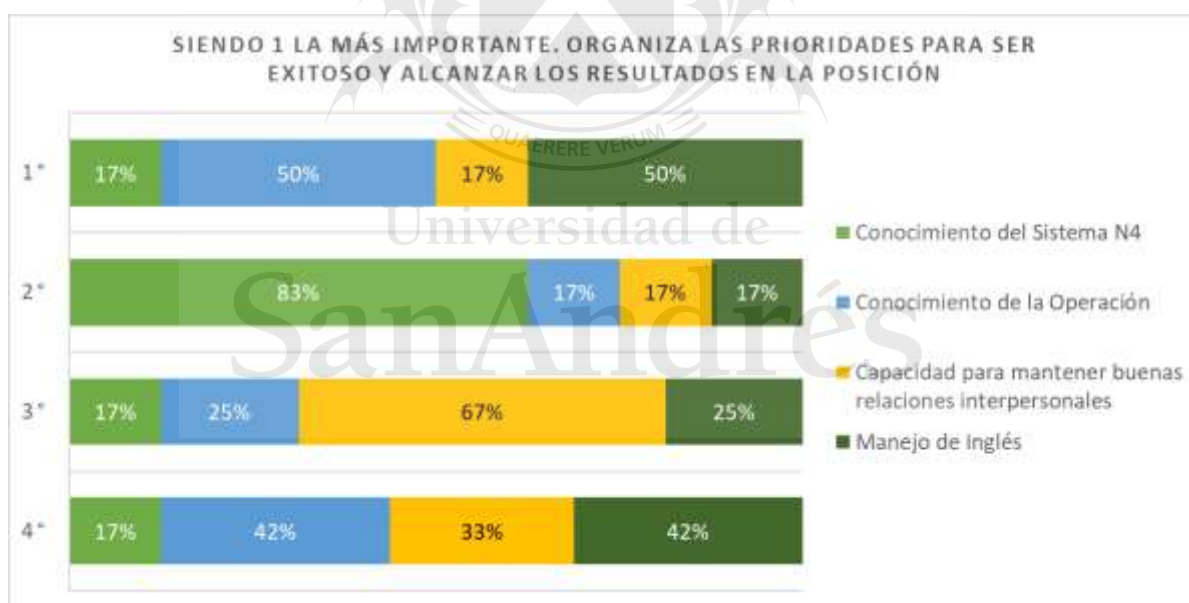
Se eligieron estas opciones ya que son las que más se destacan en importancia para un desempeño exitoso según lo relevado en las descripciones de puesto con el complemento de lo conversado con las entrevistas con los líderes del área. Es pertinente aclarar en este punto algo que se ha mencionado anteriormente pero en lo cual vale detenerse y es que es un aspecto importante para entender la problemática que surge en el desempeño de las personas que vienen de ocupar posiciones en el Muelle, la dimensión de la diferencia que existe entre una tarea y la otra.

Cuando una persona trabaja como Control Muelle, otra de las posiciones del convenio (apuntador) su responsabilidad es de registro: principalmente apretar

un botón o registrar en una planilla lo que sucede en el proceso de carga y descarga del contenedor. Sin embargo, cuando un colaborador se suma al equipo de Planeamiento debe tener una comprensión mucho más amplia del total de la operación portuaria, entender qué se debe cargar, cómo y cuándo desde una mirada más estratégica. Debe empezar a trabajar con una computadora y con muchas funcionalidades de un sistema operativo complejo como lo es N4. Además, según los puestos debe mantener conversación constante con muchos compañeros maquinistas para indicarles las posiciones que deben ocupar e incluso, según la posición también, puede llegar a necesitar interactuar con la tripulación de los buques usando el inglés.

Entonces, saber planear, usar un sistema operativo en la computadora, tener un conocimiento del idioma inglés empiezan a ser conocimientos mínimos que explican también el *gap* que se genera en el cambio entre una categoría y la otra.

Gráfico 10: Competencias y conocimientos necesarios para el éxito en la posición.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la Encuesta

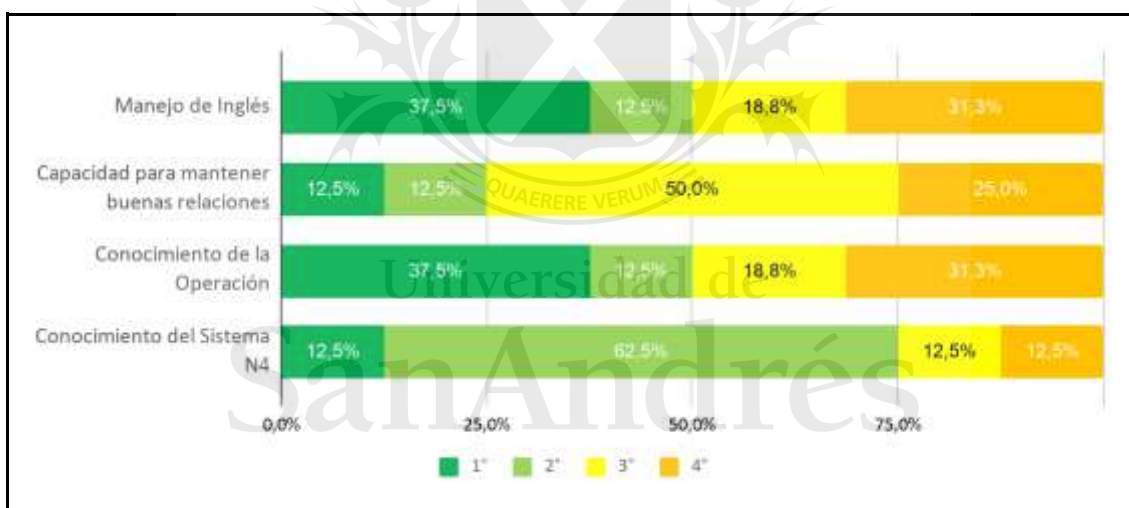
Para comprender las respuestas se organizó el gráfico en torno a qué porcentaje de respuestas situaron a cada uno de los aspectos que podían elegir en esa prioridad. Por ejemplo, la primera fila representa la cantidad de votaciones que obtuvo “Conocimiento del Sistema N4” como la prioridad en el puesto uno para el éxito de la posición.

En principio, en la mayoría de las respuestas llamativamente no hubo coherencia en la elección de las respuestas, hay una distribución desigual sin una tendencia marcada de lo más importante a lo menos importante.

Poder lograr claridad de cuáles son las competencias principales para un desempeño exitoso en el puesto desde la mirada de quienes cumplen las tareas de manera cotidiana es un *input* clave para reorganizar el proceso de selección e inducción al puesto. En este sentido se intentaron dos cortes diferentes de los resultados para identificar nuevos aportes:

En el siguiente gráfico se ordenarán las respuestas a partir de las categorías que existían para entender en qué posiciones fueron más elegidas.

Gráfico 11: Competencias y conocimientos necesarios para el éxito en la posición.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la Encuesta

Analizando los resultados de esta pregunta desde otra óptica, el orden de importancia de estos aspectos del conocimiento necesario para los puestos de Planeamiento, serían:

Primer puesto: Conocimiento de la Operación y Manejo del inglés (cada una con un 37,5% de votos).

Segundo puesto: Conocimiento del Sistema que aglomera un 62,5% de las elecciones para este puesto.

Tercer puesto: Con el 50% se destaca la Capacidad para establecer buenas Relaciones Interpersonales.

Cuarto y último puesto: Nuevamente con un 31,3% iguales cada uno, Conocimiento de la Operación y Manejo del inglés.

Este análisis confirma que no hay claridad respecto a la importancia del conocimiento de la operación y el manejo de inglés en relación al éxito en la posición, pero sí destaca con claridad dos aspectos. Las relaciones interpersonales no parecen ser tan importantes en comparación con los otros conocimientos y por el contrario sí el Conocimiento del Sistema N4 lo es ya que fue la más votada en los primeros lugares.

Se evalúa entonces la posibilidad de que estas diferencias en las respuestas residan en que dentro del área de Planeamiento existan diferentes posiciones que ponen el foco en distintas competencias. Con este motivo se decide segmentar las respuestas por posición:

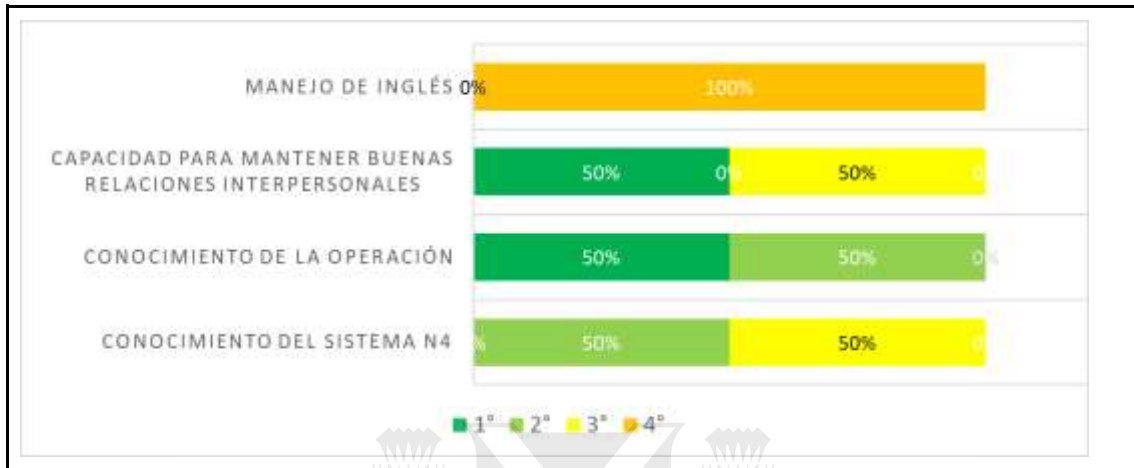
En primer lugar, los dos representantes del área de Vessel respondieron exactamente de la misma manera, agrupando los aspectos importantes para el éxito del puesto bajo el siguiente orden:

1°	Manejo de Inglés
2°	Conocimiento del Sistema N4
3°	Conocimiento de la Operación
4°	Capacidad para mantener buenas relaciones personales

Esto es notorio y coherente con las responsabilidades particulares de la categoría de Vessel ya que como su nombre lo indica las personas que ocupan este puesto se enfocan en las relaciones con todo lo que hace a la gestión de la operación del buque. Esto les implica, interactuar mucho en inglés porque los tripulantes, capitanes y líneas marítimas muchas veces se comunican en este idioma. Además, no interactúan con tantas áreas como si lo hace el resto de las posiciones. Su trabajo se enfoca mucho más en relacionarse con actores externos a la organización y para eso requiere además del inglés, un manejo profundo del sistema.

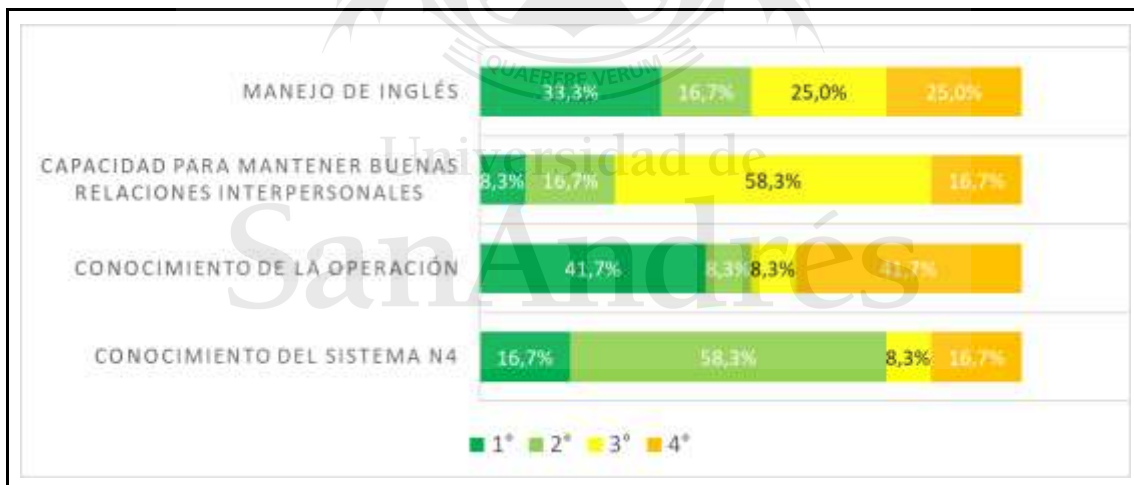
Por otro lado, si se agrupan las respuestas brindadas por las personas que ocupan categorías de Documentación por un lado y Yard Planner y Dispatcher juntas por el otro, nuevamente hay asimetría en las respuestas:

Gráfico 12: Valoración de Competencias: Documentación



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la Encuesta

Gráfico 13: Valoración de Competencias: Dispatcher y Yard Planner

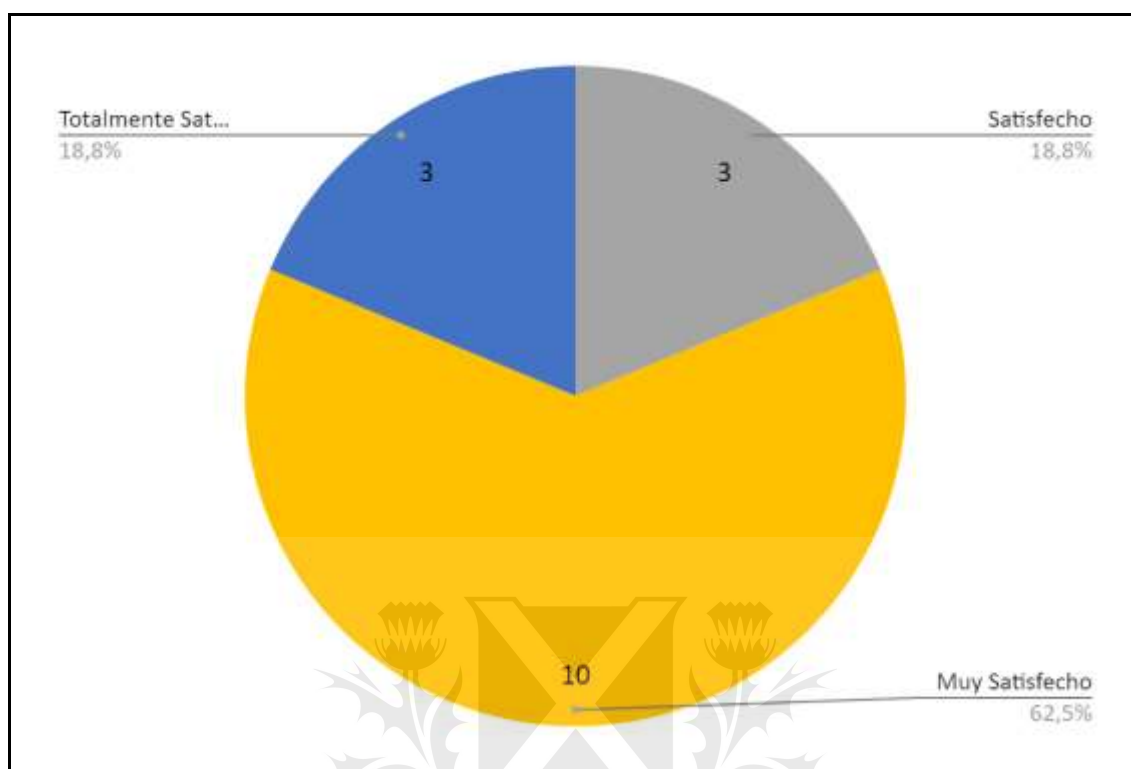


Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la Encuesta

Una conclusión posible de este apartado de la encuesta resulta de reflexionar que probablemente no exista una diferencia significativa entre cuán prioritario es cada uno de estos aspectos respecto al otro, sino que son todos conocimientos requeridos para un desempeño exitoso en el área según los encuestados.

En el final de la encuesta se les preguntó a los participantes cuál era su nivel de satisfacción respecto al trabajo actual:

Gráfico 14: Nivel de Satisfacción respecto al trabajo



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la Encuesta

Resulta notorio que ninguno de los encuestados escogió como respuesta las opciones de “poco satisfecho” o “nada satisfecho”. Si sumamos aquellas personas “muy satisfechas y totalmente satisfechas” los resultados son más que contundentes demostrando una gran valoración de los encuestados respecto a su trabajo: 82%.

Si se identifica en cuáles de las preguntas del cuestionario los resultados de favorabilidad fueron los más destacados encontramos las siguientes categorías:

- Satisfacción respecto al proceso de selección para llegar a tu puesto de trabajo
- Acompañamiento en el día a día para hacer mejor tu trabajo
- Satisfacción respecto al trabajo.

Contrariamente, si se analizan los puntos de alerta más importantes, con los índices de favorabilidad más bajos, se hallan los siguientes:

- La capacitación inicial que recibí al ingresar al puesto.
- La capacitación que recibo día a día para hacer mi trabajo.

A modo de cierre de esta encuesta en la que participaron quienes integran el equipo de trabajo, se puede extraer que es muy importante rediseñar el proceso de selección para el área pero que resulta crítico incluir dentro de este rediseño la etapa de inducción al puesto y adicionalmente las cuestiones de capacitación. Los aspectos más importantes para trabajar son conocimientos de la operación, del sistema operativo de trabajo (N4) y el inglés.

Los resultados reflejan que la gente se encuentra motivada y satisfecha, sintiéndose acompañada en sus puestos. Por lo que será importante revisar y agregar más formalidad al proceso, herramientas de formación y práctica sin perder la idiosincrasia y esencia para que los resultados sean superadores en el corto plazo.

6.3. Convenio Colectivo de Trabajo: aspectos relevantes.

A fin de complementar los testimonios obtenidos a partir de las entrevistas y encuestas administradas y de garantizar que la propuesta final sea lo más adecuada posible, se incorporó el acercamiento a distintas fuentes de documentación de Exolgan. A continuación, mencionaremos los principales aportes extraídos de la lectura y análisis del Convenio Colectivo de trabajo entre FEMPINRA y EXOLGAN marco que reviste una gran importancia para el relevamiento que se está realizando.

Se titula formalmente “Convención Colectiva de Trabajo de Empresa” y tiene 17 hojas de extensión. Se trata del Convenio original sobre el cual se van agregando los acuerdos que se modifican a través de los años. La primera edición de este se refiere al año 2006, momento en el cual aún el área de Planeamiento permanecía Fuera de Convenio y no estaba incluida en este Convenio.

A lo largo de sus 45 artículos define acuerdos sobre diferentes cuestiones que atañen a la relación laboral. Algunas de las temáticas principales que se detallan son: las actividades comprendidas por el convenio, el detalle del agrupamiento y las categorías con su asignación por sindicato actuante, compromisos y procesos respecto a régimen remunerativo, régimen de licencias, ropa de trabajo y elementos de seguridad, aportes y contribuciones, ordenamiento de relaciones gremiales y procedimiento preventivo en caso de conflictos colectivos.

Analizando el contenido a la luz de los objetivos de este trabajo vemos que no hay incompatibilidades formales entre lo que aquí se revisa y lo expresado en el Convenio.

Sí resulta pertinente referenciar el artículo décimo que establece los compromisos de colaboración y cooperación recíproca. Uno de los compromisos se vincula directamente con el objetivo del trabajo “la empresa apoyará decididamente a los que demuestren habilidad y esfuerzo en el trabajo y se compromete con éstos a capacitarlos en todas aquellas nuevas técnicas, métodos y procesos de trabajo que se incorporen, y posibilitarles su crecimiento profesional”.

A su vez, en el artículo decimoquinto que hace referencia al compromiso de la empresa de brindar capacitación a sus empleados se encuentra el siguiente punto: “la empresa garantizará la cobertura de vacantes por sector o categoría de forma de mantener el plantel que operativamente se encuentra desempeñando funciones para lo cual se priorizará al personal que se haya capacitado para la cobertura del puesto en cuestión”.

Por lo tanto, el compromiso que asume la empresa en este Convenio tiene que ver con mantener capacitado al personal y no disminuir el número de personas por equipos de trabajo dando prioridad, para ocupar las vacantes que surjan, al personal que esté capacitado. En este sentido, no aparece mención a la obligatoriedad de que las personas que vayan a ocupar las vacantes deban venir de ocupar posiciones inferiores dentro del mismo grupo sindical. Es probable que esto es algo que se ha ido naturalizando en tanto en general las categorías dentro de una misma actividad suelen estar vinculadas entre sí. Por ejemplo, en otros casos los colaboradores que operan máquinas van ascendiendo a través de las categorías por ir entrenándose en la posibilidad de manejar máquinas cada vez más complejas. No es así en el sindicato de apuntadores donde las responsabilidades de las categorías inferiores no tienen tanta correlación directa con las tareas que realizarán luego en Planeamiento Operativo.

7. Relevamiento de experiencias de desarrollo de personal bajo convenio en otras Compañías

En este punto, se busca complementar el relevamiento interno a Exolgan con un acercamiento a experiencias de otras compañías. Para esto se eligieron 3 empresas de diferentes industrias que contienen dentro de sus organizaciones personal de convenio y trabajan el desarrollo de estos de manera diferente.

- Molinos, Compañía nacional de consumo masivo, desarrolló para sus plantas un proyecto que se centra en la gestión del desarrollo a lo largo de las diferentes categorías que un colaborador puede transitar dentro de un Convenio.
- Metrovías -Compañía Argentina dedicada al transporte de pasajeros- tiene un procedimiento establecido para la selección de personal interna dentro de las posiciones del Convenio que las enmarca.
- Saint Gobain, compañía multinacional industrial, en la que el área de desarrollo circunscribe su gestión al personal fuera de Convenio y a los mandos medios mientras que el equipo de Relaciones Laborales es el responsable de todo lo inherente al desarrollo de personal de convenio.

A continuación, se presentan los resultados del relevamiento. En primer lugar, se detalla cuál es la mirada de los expertos acerca de la temática. Luego se describen los modelos de acción desde la óptica de RRHH. Y finalmente, se desarrolla una reflexión que integra los aprendizajes de estas experiencias para pensar las bases del objetivo que este trabajo persigue.

7.1. ¿Cómo entiende cada compañía la gestión del desarrollo para el personal de convenio?

En este punto diferenciaremos las posiciones de cada uno de los casos que se estudiaron respecto a la gestión del desarrollo según el relato de sus referentes de distintas áreas de RRHH.

Molinos, empresa argentina dedicada al consumo masivo, tiene una estructura de RRHH consistente con la envergadura de su dotación en el país. Respecto a

la temática que nos reúne, existen 2 subáreas involucradas: Desarrollo Organizacional y Capacitación.

El área de Desarrollo Organizacional se concentra en atender el personal fuera de Convenio. Una de sus principales acciones para gestionar el desarrollo de sus colaboradores tiene que ver con el mapeo de potencial. Una vez por año realizan este mapeo analizando los perfiles de todos los equipos, identificando aquellos con potencial para que luego cada referente de RRHH (HR Business Partner) se lleve un plan de acción para ejecutar durante el año, trabajando en conjunto con el jefe del área. De ese mismo mapeo también se obtiene información concreta que luego les permitirá definir quiénes ingresan al pool de talentos que hoy está conformado por entre 35 y 40 colaboradores. Sobre cada uno de ellos se establece un Plan de Desarrollo Individual que acompañará a la persona en el desarrollo de su potencial.

Por otra parte, el área de Capacitación es la responsable de trabajar el desarrollo en el público interno de población dentro de convenio. Su foco hoy es trabajar con la Matriz de Habilidades, proyecto que se desarrollará en detalle a continuación y que es liderado en conjunto entre las áreas de Mejora Continua, Capacitación y los líderes de Planta.

Metrovías es una empresa Argentina, concesionaria de la red de subterráneos de la Ciudad de Buenos Aires y del servicio de pasajeros metropolitano del ferrocarril Urquiza.

Actualmente tiene en su estructura de personal 3 posibilidades en relación a Convenios Colectivos de Trabajo: personas trabajando Fuera de Convenio, personas cuyas posiciones están enmarcadas en UTA (Unión Tranviarios Automotor) y otras en APSESBA (Asociación del Personal de Supervisión de la Empresa Subterráneos) / METROVIAS.

Según el testimonio del Responsable del área de Relaciones Laborales de la Compañía existen diferencias al momento de gestionar desde RRHH al personal según su condición Dentro de Convenio o Fuera de Convenio.

Estas diferencias dirán que tienen distintos orígenes. Por un lado, en la Compañía el personal fuera de convenio es personal profesional, que tiene acceso a información sensible de la empresa y comprende un grupo de personas

que administra los bienes de la empresa. Por otro lado, el personal dentro de convenio está abocado exclusivamente a tareas operativas. Según qué tipo de tareas realice será el Convenio que lo rige: el personal enmarcado en UTA es el personal asignado a la atención del usuario, a la limpieza, al mantenimiento de coches y también al mantenimiento de la infraestructura. En cambio, el personal enmarcado en CCT 193/96 son supervisores de áreas operativas como atención al cliente, talleres, y el centro de control de los movimientos de coches.

En el caso del Personal de Convenio, la particularidad de cada función y especificidad de conocimiento en áreas operativas hace que las personas ingresen al puesto más bajo de la estructura y se vayan formando y desarrollando dentro de la empresa.

Para ello, existe un sistema de ascensos por concurso que fue elaborado por la compañía y que definen como un proceso transparente y objetivo que busca cubrir las vacantes con el mejor candidato posible.

Respecto a la Incidencia del sindicato y los delegados durante este proceso, es principalmente el cuerpo de delegados el que tiene un rol de control sobre el procedimiento. Ellos suelen participar como veedores para garantizar que el proceso se cumpla tal como está establecido.

Saint-Gobain es una empresa multinacional fundada y administrada en Francia. En sus orígenes, en el siglo XVII (1665), empezó como compañía vidriera pero actualmente su área de negocio es mucho más amplia, enfocándose en los sectores del vidrio, los productos de construcción y los materiales de alto rendimiento.

En esta compañía están presentes diferentes realidades en lo que hace a la regulación de Convenios Colectivos de sus colaboradores:

- Personal Fuera de Convenio
- Personal en Convenio de Minería
- Personal en Convenio del Vidrio
- Personal en Convenio del Caucho
- Personal en Convenio de Comercio

En esta empresa también existen diferencias en la gestión del desarrollo dependiendo de la situación de los equipos en términos de Convenio Colectivo.

En líneas generales, el área de RRHH se divide en Desarrollo - que se enfoca en el personal Fuera de Convenio- y el área de Relaciones Laborales que se ocupa del seguimiento de los colaboradores dentro de Convenio. La única área que sí tiene una gestión compartida para estos dos públicos es Compensaciones. Desde esta área se analizan por ejemplo decisiones que impactan tanto a los empleados enmarcados en Convenio del Vidrio como para los Empleados de Comercio. Los incrementos salariales responden a los acuerdos que se definen en el convenio, pero se añade sobre el acuerdo de paritarias un análisis similar a la gestión fuera de convenio, cruzando información de Consultoras expertas como Mercer y Hay con foco en lo que atañe a posiciones de Supervisión y Jefaturas.

Según los testimonios de la referente del área de Desarrollo de esta Compañía, el área de RRHH enfrenta un desafío de gran magnitud que implica desarrollar a futuro un plan de movilidad de personal dentro de convenio. Uno de los grandes pendientes es un proceso que les permita poder identificar aquellas personas que están estudiando y que tienen potencialidad para ocupar posiciones de mandos medios. Para lo cual sería necesario primero desarrollar una herramienta que les permita medir esto para generar *engagement* y movilidad interna que son dos de los pilares centrales de RRHH en Saint-Gobain.

Además, tienen la convicción de que el involucramiento del área de Desarrollo acompañaría desde otra perspectiva los procesos porque sumaría una posición más objetiva ya que los equipos de Relaciones Laborales la mayor parte de las veces están muy condicionados por las presiones gremiales.

7.2. Tres modelos diferentes de gestión del desarrollo

Tal como se mencionó al inicio de esta sección, las experiencias relevadas expresan diferentes formas de gestionar el desarrollo de los colaboradores. En el caso de Molinos existe desde el 2018 un proyecto sistematizado que integra distintos aspectos como la seguridad e higiene, las competencias requeridas por la organización y la calidad. Metrovías también cuenta con un proceso formal y estandarizado para el ascenso de los colaboradores a través de las características de cada categoría del Convenio. Por su parte Saint-Gobain adecúa la gestión según la situación del Convenio de los grupos de

colaboradores repartiendo las responsabilidades entre el área de desarrollo y relaciones laborales.

7.2.1. Molinos: el Proyecto de “Matriz de habilidades”

En el año 2018 la empresa Molinos lanzó un proyecto especial para su planta de Granja del Sol denominado “Matriz de habilidades” basado en el uso de esta herramienta que luego se extendería al total de sus plantas.

La matriz tiene como objetivo mapear los conocimientos y comportamientos de los colaboradores para generar planes de capacitación y formación adecuados y asegurar que los nuevos ingresos cumplan los requerimientos mínimos para desarrollar sus funciones.

El proyecto surge ante la necesidad de entender el grado de conocimiento de los colaboradores a nivel técnico y así formular planes de capacitación que resulten más adecuados y alineados a los objetivos estratégicos de la Compañía. A su vez se desprendía del mismo la posibilidad de contar con una nueva herramienta que se utilizase también para evaluar candidatos internos al momento de cubrir una vacante.

En el proceso son responsables directos los supervisores de los colaboradores y cuentan con el apoyo del Jefe del sector, de RRHH y del área de Mejora continua que operan como socios que acompañan y asisten en la responsabilidad del mapeo.

El supervisor mapea a su equipo y el jefe del sector calibra las evaluaciones junto con los supervisores y Gerentes de RRHH. Se mapea a todos los colaboradores que trabajan en las plantas, operarios y técnicos.

La implementación de esta herramienta persiguió los siguientes beneficios para los colaboradores:

- Que puedan recibir capacitación adecuada para la realización de su tarea diaria.
- Que puedan incorporar nuevos conocimientos que les permitirán desarrollarse en sus puestos.
- Poder recibir feedback por parte de sus jefes y así trabajar en las oportunidades de mejora detectadas.

Implicó además nuevas exigencias para los supervisores y mandos medios, quienes debieron:

- Desarrollar una comunicación más fluida con sus reportes.
- Aportar en la identificación objetiva de necesidades específicas de cada puesto de trabajo.
- Empoderarse y empoderar a los supervisores.

Respecto a cómo se implementó esta nueva herramienta, lo primero que se hizo fue comunicar a todos los involucrados, presentando un cronograma de implementación detallando cuáles eran los objetivos para luego continuar con las 3 instancias de capacitación, mapeo y calibración:

1. Capacitación. Una vez que todos estaban comunicados, se capacitó a todos los supervisores en su uso.

2. Mapeo. Cada supervisor evaluó a sus reportes en los distintos pilares:

- Seguridad, Higiene y Medio Ambiente.
- Calidad.
- Conocimientos Técnicos.
- Mejora continua.
- Comportamientos.

Se evaluó objetiva e individualmente a cada colaborador en tantas habilidades como correspondiere en función de su tarea, de su aporte y de su posición en la planta. Cada uno de esos pilares se califica en 4 niveles diferentes referenciados en la matriz: conoce, puede, domina y multiplica.

1	Conoce	No recibió instrucción suficiente. Solo la básica o parcial. Todavía no puede efectuar la tarea.
2	Puede	Recibió entrenamiento. Puede efectuar la tarea con ayuda y por tiempos limitados.
3	Domina	Efectúa la tarea turno completo y resuelve problemas sencillos. No necesita seguimiento.
4	Multiplica	Es un experto, tiene habilidades para transferir conocimiento e iniciativa mejorar la ejecución.

El supervisor debía identificar para cada colaborador en qué nivel está de estos distintos pilares. Este proceso permitió realizar una evaluación aptitudinal objetiva y detectar áreas de mejora individuales y grupales. Un buen diagnóstico sirve para garantizar un plan de desarrollo ajustado a las necesidades del negocio y también para detectar especialistas dentro de un grupo de trabajo. Esta matriz permite detectar áreas fuertes y a mejorar. Además, otorga la posibilidad de generar cruces por línea, planta, turno y por habilidad o bloque de habilidades. De esta manera es mucho más fácil decidir e instrumentar acciones de selección y capacitación.

Imagen 6: Matriz de Habilidades

		1		2		3		4		5		6		7											
		SHyMA																							
		Política y reglas generales de SHyMA				OBC y AR				Seguridad Eléctrica y biológico y etiquetado				Medio Ambiente (gestión de residuos, aspecto e)											
		¿Cómo se entrena?				¿Cómo se entrena?				¿Cómo se entrena?				¿Cómo se entrena?											
		¿Cómo se evalúa?				¿Cómo se evalúa?				¿Cómo se evalúa?				¿Cómo se evalúa?											
		¿Quién evalúa?				¿Quién evalúa?				¿Quién evalúa?				¿Quién evalúa?											
Nivel Operativo	Nombre y Apellido	Fecha de Ingreso	Legajo	Categoría	Línea	Turno	Puesto	Actual	Desarrollado	OAP	Actual	Desarrollado	OAP	Actual	Desarrollado	OAP	Actual	Desarrollado	OAP	Actual	Desarrollado	OAP			
Electricista EX	Juan Gomez							1	3	■	2	3	■	3	4	■	2	3	■	1	3	■	2	3	■
Electricista EX	Francisco Gomez							3	3	■	2	3	■	3	4	■	3	3	■	1	3	■	2	3	■
Electricista EX								3	3	■	3	3	■	3	4	■	3	3	■	1	3	■	2	3	■
Electricista EX								3	3	■	3	3	■	3	4	■	3	3	■	1	3	■	2	3	■

Fuente: Documentación interna, Molinos Río de la Plata.

Finalmente, la celda de comentarios permite registrar cuál es el plan de acción: cómo se va a entrenar y cómo se va a evaluar esa habilidad:

- Cómo se entrena:
 - o Entrenamientos a los que debe asistir
 - o Tiempo de práctica que debe cumplir en el puesto con ayuda de un instructor interno
- Cómo se evalúa:
 - o Por examen escrito en la capacitación presencial
 - o Por observación de su trabajo
 - o Por los resultados que entrega
 - o Respondiendo a un cuestionario

3. Calibración

En las reuniones de calibración, el supervisor se reúne con su jefe de Sector para evaluar en conjunto y generar consenso sobre las evaluaciones.

7.2.2. Metrovías: Concurso de Selección mediante Fases Evaluatorias

En Metrovías para la gestión del desarrollo del personal dentro de convenio existe un procedimiento que denominan Selección mediante Fases Evaluatorias. La categoría inferior dentro de la estructura se denomina Peón, a partir de esa posición cada vez que un colaborador quiera acceder a una categoría superior tiene que concursar. Los concursos se publican de manera interna y los interesados se postulan. Una vez cerrado el plazo definido en la misma publicación, el área de RRHH evalúa a los postulados a través de un proceso de Selección que involucra distintas Fases Evaluatorias:

- 1) Verificación de Condiciones. En esta instancia se evalúa si la persona reúne las condiciones de postulación expresadas en el afiche de Publicación. Los postulantes que califiquen pasan a la segunda fase.
- 2) Matriz de Factores de Evaluación. Si el postulante cumple las condiciones mínimas del punto anterior, avanza a esta segunda instancia, donde se le asigna puntaje a cada factor evaluado, según las condiciones que reúne el postulante. Luego se ordenan los candidatos en base al puntaje total obtenido y, de acuerdo a las vacantes existentes, se definen las personas que continúan en el proceso, avanzando a la tercera fase en condición de “preseleccionados”.

Imagen 7: Matriz de factores de evaluación

● Matriz de factores de evaluación			
Factor	Puntaje Máximo	Escala de graduación	
Experiencia mínima en la empresa	15 puntos	Entre 3 a 5 años De 6 a 8 años Mayor de 8 años	5 puntos 10 puntos 15 puntos
Experiencia mínima en el puesto	25 puntos	De 1 a 3 años De 4 a 6 años Mayor de 8 años	10 puntos 20 puntos 25 puntos
Educación	15 puntos	Estudios Universitarios / Terciarios completos Cursando estudios Universitarios / Terciarios Secundario completo Ciclo Básico Completo	15 puntos 10 puntos 5 puntos 0 puntos
Antecedentes disciplinarios (en los últimos 2 años)	10 puntos	Sin antecedentes Hasta 2 apercibimientos Desde 1 suspensión ó 3 apercibimientos	10 puntos 5 puntos 0 puntos
Presentismo (en el último año)	5 puntos	Sin ausencias Con ausencias	5 puntos 0 puntos
Puntualidad (en el último año)	5 puntos	Hasta 4 llegadas tarde Más de 4 llegadas tarde	5 puntos 0 puntos
Accidentes laborales (en los últimos 2 años)	5 puntos	Sin accidentes laborales Con accidentes laborales	5 puntos 0 puntos
Revisión de desempeño	20 puntos	Orientación al pasajero y cliente interno Cumplimiento de normas y procedimientos Desempeño en la tarea Actitud laboral	De 0 a 5 puntos De 0 a 5 puntos De 0 a 5 puntos De 0 a 5 puntos
Total Puntaje Máximo:	100 puntos		

Fuente: Documentación interna, Metrovías.

- 3) Requisitos para verificar. Los postulantes preseleccionados, según el puesto a ocupar, tendrán que cumplimentar evaluaciones psicofísicas, evaluaciones de conocimientos, cursos de formación profesional que deben aprobar. Además, en cuanto al requisito de educación formal, para considerarse como válidos, se toman únicamente en cuenta aquellos cuyos certificados de estudios se acrediten fehacientemente.
- 4) Promociones y cuadros de reemplazo. Los postulantes que precalifican suman el puntaje obtenido en la segunda fase. En función de la cantidad de vacantes, serán promovidos aquellos candidatos con mejor puntaje en la evaluación de conocimientos. En caso de que exista igualdad en el puntaje de dicha evaluación, definirá el puntaje final obtenido en la etapa de reclutamiento.

Este proceso contempla algunas particularidades:

Las evaluaciones de conocimientos y/o cursos de formación profesional pueden contener exámenes teóricos y prácticos. El criterio de evaluación es numérico de 0 a 10, requiriendo para aprobar un mínimo de 7 puntos en cada tipo de evaluación -teórica y práctica-. La desaprobación de alguna de las evaluaciones descalifica al postulante y la suma del resultado de ambas evaluaciones se promedia para establecer una única calificación global.

La desaprobación de cualquiera de las evaluaciones del concurso limitará la postulación a una nueva convocatoria a concurso por el término de 6 meses.

Quienes hayan aprobado el examen están en condiciones de cubrir las vacantes.

En los casos que los candidatos que aprueben el examen excedan la cantidad de vacantes quedan en una lista de espera para cubrir futura vacantes.

Las ventajas de este sistema de ascensos es que el personal conoce con claridad cuáles son las conductas valoradas por la Compañía para el crecimiento y, por ende, aquellas que suman puntos para poder ganar en los concursos. Este tipo de sistema incentiva el estudio, valora el compromiso de los colaboradores con la compañía y reduce el ausentismo ya que el proceso está planificado para premiar y reconocer a quien tiene mejor comportamiento laboral.

7.2.3. Saint-Gobain

En Saint- Gobain el área de Desarrollo enfoca su gestión en los colaboradores fuera de convenio. Los planes de carrera existen hasta determinado grado Hay, lo que implica que alcanzan a los reportes directos del CEO y a los reportes de los reportes del CEO. En lo que atañe a personal Dentro de Convenio se hace un seguimiento por antigüedad, que permite que los colaboradores vayan creciendo dentro de la escala de convenio, pero en definitiva no hay una gestión propiamente desarrollada por la empresa para ese público. El sindicato y los delegados en esta organización tienen mucha incidencia en todos los procesos y principalmente en lo que es cambio de categorías, ellos son los que constantemente hacen seguimiento y reclaman al área de Relaciones Laborales los movimientos. Están muy presentes y hacen seguimiento a los temas de movimiento de personal e incluso de desvinculaciones.

Sí existe un antecedente de un caso particular en una de las Plantas Operativas en el que se propuso a un operario del turno noche como Supervisor. Se trataba de un empleado que tenía una posición operativa que se encontraba estudiando Ingeniería y que recibía un feedback muy positivo constante por parte de su Jefe de Planta. Fue un caso aislado que marcó un precedente y que permitió el crecimiento de una persona dentro de la organización e implicó un movimiento en el que el colaborador cambió de una situación Dentro de Convenio a Fuera de Convenio.

7.3. Reflexiones en torno al relevamiento de la experiencia de otras organizaciones

En virtud de lo relevado en Molinos, Metrovías y Saint Gobain, se puede concluir que cada una de estas empresas propone un modelo de intervención diferente que desde su singularidad resultará una referencia para el objetivo del trabajo. A fines de extraer los principales aprendizajes podemos dividir a las propuestas en 3 niveles diferentes en función de su grado de desarrollo.

En uno de los extremos se ubica Saint Gobain que más allá de ser la única de las tres que es una Compañía Multinacional y de tener muchísimos años de trayectoria, no tiene ningún tipo de propuesta concreta que integre o complemente la gestión del personal de convenio desde la mirada de los especialistas de Desarrollo de Recursos Humanos. Por el contrario, todo lo referente a movimientos de personal queda bajo la responsabilidad del área de Relaciones Laborales, aun cuando los mismos referentes internos reconocen que muchas veces sus decisiones y acciones están afectadas por la presión directa que reciben de los distintos Gremios.

Sin embargo, sí hay un conocimiento por parte de los referentes del área de la importancia de poder desafiarse en este aspecto y trabajar en un proyecto que permita cambiar esa realidad que hoy funciona de manera escindida.

El caso de Saint Gobain deja un aprendizaje importante en tanto marca una pauta clara de que no todas las compañías, ni siquiera por el hecho de ser multinacionales, de ser compañías con grandes dotaciones de empleados o estar atravesadas por diferentes representaciones sindicales, necesariamente tienen propuestas de desarrollo para el total de su personal. En este caso aún en los tiempos que corren, mantienen de alguna manera “separada las aguas” dejando la gestión en manos de los especialistas de Desarrollo Organizacional por un lado y Relaciones Laborales por el otro.

Este modelo de gestión hasta el momento no ha traído conflictos o inconvenientes con los resultados, pero sí representa una inquietud para los líderes del área de RRHH en tanto consideran una deuda velar por la equidad trabajando más de cerca en el acompañamiento de las personas que ocupan posiciones operativas.

En el punto más intermedio, entre estas tres realidades, se ubica el caso de Metrovías. En la metodología que allí implementan existe un proceso desarrollado y liderado por Recursos Humanos que brinda un marco establecido para todos los colaboradores de Convenio que quieran aplicar para ocupar una posición diferente dentro de la estructura. A través de ese proceso se establece de qué modo y mediante qué canales se comunican las vacantes disponibles, se definen las reglas y requisitos. De este modo el colaborador puede tener un rol más activo en su camino de desarrollo a través de las distintas posiciones que el convenio y la empresa ofrecen.

Además, tal como mencionó el referente del área, esto genera un beneficio directo que es potenciar la motivación y compromiso de los colaboradores al ofrecer la claridad para que quien quiera prepararse para su crecimiento conozca qué será valorado por la compañía llegado el momento al buscar un candidato para determinada posición y así preparar su propio plan de carrera.

Si se compara la propuesta del “Concurso por Fases Evaluatorias” de Metrovías con la modalidad de gestión presente en Saint Gobain vemos que en la empresa de Transporte de Pasajeros hay un extenso camino recorrido donde en un mismo proceso se integran las gestiones del área de capacitación y desarrollo y relaciones laborales en tanto ambas ofician como responsables del cumplimiento de estos Concursos. La objetividad y transparencia en definitiva favorecen el cuidado del colaborador que allí trabaja, respetando sus motivaciones y expectativas. Además, esto redundará en calidad para cada área de trabajo al garantizar que las personas más preparadas, según la matriz evaluatoria, sean las que accedan a ocupar las posiciones vacantes.

A pesar de lo dicho, existe un punto en el que en la comparación de los 3 modelos de gestión Metrovías muestra cierta particularidad. Si se presta atención al formato, las categorías evaluadas e incluso el nombre de Concurso se puede inferir que el proceso responde a un contexto más propio de la modernidad, de un estilo sólido donde predominan otras lógicas que no son necesariamente las más aggiornadas a la actualidad. Su propuesta estaría más cercana al lenguaje propio de los Convenios Colectivos de Trabajo, a los concursos formales característicos del ámbito público y a un tipo de redacción más de tinte legal. Incluso los ítems que se evalúan no parecen diferir demasiado de lo que

establecen los convenios y seguramente de lo que dictaminan las descripciones de puesto de la Compañía. En este sentido, tanto el formato como su contenido y la modalidad de implementación resultan bastante más rígidos y restrictores que la propuesta de Molinos Río de la Plata. Sin embargo, es claramente muy superior si se lo compara con Compañías que aún no han llegado a desarrollar con claridad posibles planes de carrera para sus colaboradores.

En el otro extremo, entendemos que la propuesta más avanzada es la de Molinos Río de la Plata por los siguientes aspectos:

- En su desarrollo se destaca una participación integrada de las diferentes áreas, todas igual de críticas e importantes en los tiempos de hoy: Relaciones Laborales, Calidad, Recursos Humanos y Mejora Continua.
- El protagonismo de los mandos medios y líderes que son quienes están más cerca de la gente y pueden realmente explotar la herramienta.
- Los supuestos básicos sobre los que se construye el proyecto parecen buscar ganar claridad en el diagnóstico, para establecer planes de desarrollo adecuados que permitan que las personas puedan crecer en la organización sin poner en riesgo todo lo relevante de cada posición.
- Es un proceso transparente y por ende muy desafiante, demanda la creación e integración de procesos y modelos de gestión de cara al desarrollo. Requiere de la responsabilidad y compromiso de muchos actores para integrar lo que se diagnostica, con lo que se comunica y con las acciones de capacitación y desarrollo posteriores.

En resumen, Saint Gobain es una referencia que demuestra que hay compañías de incluso mayor volumen e historia que aún tienen al igual que Exolgan este gran desafío por delante y que valoran y entienden la importancia de desarrollar proyectos como el que el presente trabajo persigue, a fin de alinearse a la estrategia de RRHH. Más allá de esto no ha podido aportar un modelo o ejemplo a seguir de cómo implementar estas mejoras.

Metrovías con su proyecto representa un gran punto de partida que nutre los fines del análisis de este trabajo. Enseña la importancia de desarrollar un proceso claro y con estructura en el marco de estas decisiones en las que aparecen intereses de diferentes actores con un rol clave dentro de la

organización: delegados sindicales, colaboradores y representantes de recursos humanos.

Metrovías es una de las compañías a nivel país con intervención sindical más crítica y en este punto, nos enseña que no hay límites existentes si se trabaja con disciplina y esfuerzo en la construcción de un proceso que formalice la gestión del desarrollo. Probablemente por la envergadura de la compañía, por la presión sindical que experimenta en lo cotidiano, por la cantidad de colaboradores interesados en desarrollarse y crecer profesionalmente, esta compañía ha recorrido un camino que hoy deja una gran experiencia.

De Molinos Río de la Plata se ha mencionado recientemente la cantidad de ventajas y aprendizajes que se pueden extraer de su experiencia, la cual ayudará a modernizar y a aggiornar la propuesta que se desarrolle a las exigencias de un contexto donde los requisitos son cada vez más desafiantes. Su metodología no pone el foco solamente en las competencias y habilidades de cursos e instrucción si no que trabaja desde una mirada holística que contempla tanto las competencias de las personas, como su compromiso con la seguridad y la higiene y la mejora continua. Siempre alineado con una mirada positiva donde los puntos identificados no son los que dejen afuera a las personas si no por el contrario serán los que marquen el camino para que cada colaborador pueda hacer su propia carrera, evolucionando y desarrollándose.

Universidad de
San Andrés

8. Propuesta de acción

A lo largo del presente trabajo se ha perseguido el objetivo de profundizar en las variables relacionadas con la situación problemática identificada a fin de desarrollar una propuesta de acción que se ajuste en la mayor medida posible a la situación y sus condicionantes.

En este sentido vale la pena esbozar un repaso por los principales aspectos que se identificaron y deben ser considerados para el armado de la propuesta.

En las entrevistas a los líderes se pudo confirmar lo que ellos mismos habían identificado como problemática: la necesidad de mejorar el nivel de performance del área de planeamiento operativo y la importancia de hacerlo revisando el proceso de selección al momento de incorporar a un nuevo colaborador al equipo.

Asimismo, se dejó ver en las entrevistas la importancia del rol del sindicato como interlocutor clave que tiene una participación activa durante el proceso y con el cual habrá que negociar en caso de querer implementar alguna modificación. Se presentó con claridad el malestar de los líderes y el reclamo de mayor acompañamiento con herramientas para poder gestionar al equipo. El director de RRHH mostró convicción en relación al objetivo y manifestó su intención de ser sponsor del proceso de cambio que sea necesario, brindando el apoyo desde su área con una propuesta que contribuya a la mejora deseada.

Por su parte, en el relevamiento a través de la encuesta en la que participaron los integrantes del área, se encontraron algunos datos sorprendentes de vital importancia. Indicadores que demostraron niveles altísimos de satisfacción respecto al puesto de trabajo y al proceso de selección. Y, contrariamente, una baja calificación respecto al proceso de capacitación y acompañamiento en el puesto de trabajo.

A continuación, se especificará la propuesta de acción que consiste en un recorrido que oriente el proyecto de rediseño para la gestión del desarrollo del personal que involucra principalmente al área de Planeamiento Operativo. Incluye 3 componentes complementarios:

COMPONENTE 1. Desarrollo del nuevo proceso

COMPONENTE 2. Generación de acuerdos y comunicación

COMPONENTE 3: Diseño e implementación de un Plan de desarrollo para el área de Planeamiento Operativo.

Al finalizar se mencionarán los factores críticos que contemplan cuáles son las principales consideraciones a tener en cuenta para el éxito de la iniciativa.

Componente 1: Desarrollo del nuevo proceso de reclutamiento, selección e inducción al puesto.

Tal como se abordó dentro de los distintos puntos mencionados anteriormente, hay una oportunidad de impactar positivamente tanto en la selección como la capacitación y desarrollo de los colaboradores de Planeamiento Operativo y como consecuencia en el Desempeño del área, mediante el correcto diseño y su posterior implementación, del proceso de reclutamiento, selección e inducción al puesto.

Con este objetivo se propone el diseño de un sistema formal de selección e inducción al puesto orientado a poder seleccionar a las personas más idóneas para cada rol que se encuentre vacante, así como también revalorizar la importancia brindarles un acompañamiento en el desarrollo de cada colaborador que ingresa a ocupar una nueva posición.

El programa debe contemplar las características específicas de la organización en particular. Se espera que este sistema equipe a los líderes con recursos que les permiten realizar una mejor gestión de sus equipos. Esta iniciativa persigue el propósito de constituirse como punto de partida para crear un cambio de mentalidad e instalar la necesidad de replicar el sistema propuesto en todas las áreas que involucran personal de convenio, siguiendo las especificidades de cada una.

El presente proyecto alcanzará -en un principio- al área de Planeamiento de Exolgan en la cual se han observado la falta de prácticas de cuidado y acompañamiento, así como también de un sistema formal orientado a la selección interna de los candidatos. Se parte de la hipótesis de que esta circunstancia repercutió fuertemente en detrimento de la calificación y capacitación de los empleados e impactó negativamente en el desempeño del personal. Además, se apoya en la idea de que existe una relación entre el proceso de reclutamiento, de selección e inducción y el posterior comportamiento de los trabajadores en las organizaciones. En este sentido el

área de Planeamiento vería una mejora en su desempeño organizacional a partir de la implementación de un proceso formal de incorporación de sus empleados. El resultado esperado de esta etapa será un procedimiento detallado para la instancia de reclutamiento y selección; un plan de formación con documentación de respaldo y finalmente un acuerdo con el sindicato referente que garantice su aceptación.

El desarrollo de esta instancia sugiere recorrer los siguientes pasos:

- Definir cuál será el canal en el cual se comunicarán las vacantes. Es probable que la mejor opción sea compartir la información en las carteleras físicas de comunicación interna dispuestas a lo largo de la terminal portuaria. La opción de viralizar en paralelo la información vía mail y grupos de WhatsApp también será considerada, pero dando prioridad a las carteleras físicas ya que muchos colaboradores de puestos operativos no cuentan con computadora ni celular laboral por el momento. El responsable principal de esta definición es el área de Desarrollo de RRHH.

Aquí se encuentra uno de los principales puntos a subsanar ya que hasta el momento no existe en la Compañía un sitio particular donde se publiquen las búsquedas si no que todo se maneja de manera informal a través del boca en boca y del acercamiento que se genera entre los líderes de las áreas, los colaboradores, los delegados y RRHH.

- Diseñar un template único que garantice la información clave que debe contener la publicación de las vacantes. El mismo debe especificar: fecha de publicación, plazo para la postulación, título de la posición a cubrir, área a la que pertenece, requisitos formales y el referente de la búsqueda a contactar para aplicar a la posición.

Desarrollo de RRHH también deberá ser el responsable de este aspecto y lo hará aprovechando su expertise y los aportes del módulo de selección del presente trabajo.

- Revisar las descripciones de puestos de cada una de las posiciones de planeamiento, actualizarlas definiendo con claridad cuáles son los

requisitos en términos de: experiencia previa, conocimientos y competencias.

Este será un desafío que requiere un trabajo compartido entre el Gerente y el Jefe de Planeamiento Operativo bajo el acompañamiento de RRHH. En función de lo relevado en la encuesta será importante que se integren también dispositivos de relevamiento como entrevistas y focus group que permitan incorporar la visión de los colaboradores de esa área y de las otras con las que interactúan a fin de que cada descripción sea lo más específica posible.

- Integrando los resultados de las nuevas descripciones de puesto se desarrollará una Matriz de Evaluación en la que se plasmará la información más importante de todos los candidatos que apliquen a la posición. Esta es una de las aristas más desafiantes del proyecto ya que incluye por un lado la selección de cuáles son los aspectos claves que deben ser considerados en esa fase y luego la ponderación de estos para que el resultado final sea consistente y refleje en qué medida se da el cumplimiento o no de los requisitos del puesto. Alguno de los principales puntos que debe incluir son: nombre y apellido, legajo, tiempo de antigüedad en Exolgan, tiempo de antigüedad en la posición actual, posición actual, situación de convenio, nivel de estudios alcanzado, historial de apercibimientos o sanciones, reconocimientos especiales y feedback respecto a su compromiso con la seguridad e higiene.
- La evaluación de los candidatos a través de la matriz de habilidades arrojará un orden de prioridad que indica quienes son los candidatos que avanzan a la siguiente etapa. Para ello se deberá definir para cada posición cuál es la calificación definida mínima que se debe cumplir para avanzar a la siguiente instancia y qué cantidad de finalistas podrán avanzar considerando los mejores puntajes. Por ejemplo, en el caso de que se trate de una única vacante participarán como máximo los 3 candidatos que alcancen el máximo puntaje siempre y cuando cumplan con el mínimo de puntos definido.
- La anteúltima etapa del proceso de selección consistirá de la participación de él o los candidatos finalistas en 3 evaluaciones: RRHH, técnica e inglés (que según el puesto corresponderá o no). En primer lugar, la entrevista

con RRHH a partir de la cual se presentará un informe con un resultado que sumará a la evaluación final de quien será el candidato que avanza a la última etapa. En segunda instancia, un curso teórico/práctico que finaliza con una evaluación. El curso deberá contemplar una duración lógica sin ser demasiado corto ni demasiado extenso, considerando que participará una persona que se está desempeñando en otra posición en simultáneo pero que a su vez debe tener un contenido significativo tal que permita que al final el mismo el candidato pueda completar un examen escrito que permita evaluar su comprensión teórica pero también el interés y compromiso manifestado durante ese tiempo de curso. Y, finalmente para los puestos en los que se valore particularmente el uso del inglés se hará una prueba de nivel que sumará a la calificación final. En definitiva, la intención de esta fase contempla evaluar conocimientos, pero especialmente busca un abordaje integral del perfil del candidato identificando sus fortalezas, oportunidades, experiencia y grado de interés y compromiso respecto a esa posición.

- Por último, la persona que mejor resultado obtenga de la fase anterior compartirá una entrevista con el líder de la vacante para conocerse más en profundidad, conversar, alinear expectativas y en caso de que corresponda, confirmar la oferta laboral.

Algunos aspectos importantes que subyacen a esta propuesta son:

- Al generarse una vacante, la búsqueda se abriría a todo el público interno que trabaja en la compañía. En caso de que cerrado el plazo de postulación ningún candidato se postule o cumpla con el proceso de manera satisfactoria, la búsqueda se abriría externamente.
- Una alternativa posible para implementar al momento de negociar con el Sindicato es considerar que, en la ponderación de la matriz, aquellas personas que vengan del mismo convenio que el de la posición vacante reciban una puntuación extra.
- Si en el cierre luego de la etapa de la matriz, al haber participado por las 3 evaluaciones, más de una persona cumple con la calificación requerida será seleccionado el o la candidata con mejor puntuación. Sin embargo, aquellos que también logren la calificación requerida quedarán definidos

como finalistas directos al momento de que se genere una nueva vacante de la misma posición. Si por el contrario no cumplieren con la calificación esperada podrán volver a postularse para participar del proceso una vez que se cumplan los 6 meses desde la última aplicación.

Esta revisión del proceso de selección deberá complementarse con otra parte del Proyecto que consistirá en gestionar que los candidatos elegidos puedan apropiarse de los conocimientos, en alineación con las necesidades de los puestos y del área.

Por eso, una vez que el candidato sea seleccionado se confirmará la fecha de ingreso al nuevo puesto y llegado ese momento atravesará un programa de inducción que deberá tener al menos dos semanas de duración.

Durante la primera semana la persona que ingresa compartirá espacios de trabajo con las principales áreas de interacción involucradas. Esto se definirá al momento de las descripciones de puesto y servirá como base para diagramar un cronograma que quedará establecido. Compartirá medio día de trabajo con cada una de las áreas y lo hará de la mano de un referente identificado para tal fin.

Luego durante la segunda semana del proceso de inducción al puesto se hará foco en las principales tareas del puesto. Compartirá el primer día con el jefe del área con el objetivo de conocer el funcionamiento del equipo y un detalle de las principales responsabilidades que tendrá en su posición. Luego por los siguientes 4 días hará un proceso de shadowing (compartir el día como si fuese su "sombra") con un compañero identificado para este fin. Es decir, en base a un compañero que oficie de "padrino" asignado el nuevo integrante del equipo estará observando y aprendiendo sin tener responsabilidad de trabajar. Este es un punto muy importante que debe ser atendido con particularidad ya que se ha demostrado en las encuestas a los integrantes del área que en muchas oportunidades por la vorágine y necesidades del negocio las personas seleccionadas empiezan a trabajar solas sin poder cumplimentar la inducción establecida.

El área de Planeamiento Operativo tendrá el desafío de diseñar junto a RRHH el curso teórico y la evaluación, pero además de desarrollar el material soporte de introducción al puesto. El mismo deberá incluir, un detalle de las responsabilidades claves, una guía de usuario del sistema operativo usado en

español, un glosario con terminología propia del área y el detalle de las principales áreas interactuantes con la descripción de sus principales responsabilidades.

Componente 2: Generación de acuerdos

Dada la naturaleza de las relaciones laborales, claramente no es posible presentar un esquema acabado de cómo se desarrollaría la negociación, pero sí podemos identificar al menos cuales son las condiciones en las que sería recomendable que la empresa inicie la negociación.

Por un lado, garantizar que el proceso esté diseñado y escrito y que cada una de sus fases cuenta con la documentación respaldatoria:

- La matriz fue diseñada y está lista para ser presentada.
- El proceso de capacitación técnica desarrollado y la propuesta de evaluación fue confeccionada y validada internamente con los especialistas.
- La entrevista con RRHH debe culminar en un reporte que requiere que exista un template para luego ser completado con el feedback de cada candidato. Ese template debe estar desarrollado también.
- El cronograma de inducción debe incluir las áreas implicadas, las actividades a realizar y los objetivos de cada una, con la estimación de tiempos y el detalle de responsables de cada instancia.

Con una presentación que oficie de soporte y el material físico que sostiene la propuesta llegará el momento de generar las reuniones de negociación pertinentes en las que deben participa por lo menos: los delegados representantes del Sindicato SEAMRA, el Director de RRHH, el Jefe de Relaciones Laborales, el Director de Terminal y el Gerente de Planeamiento y Desarrollo Operativo.

Resultará clave elegir el momento el momento adecuado y poder distinguir cuáles los aspectos irrenunciables para que esta propuesta cumpla el objetivo para la cual fue diseñada. Debe haber objetivos claros previos al encuentro: que es lo mínimo que tiene que pasar, cuál es el piso de la negociación, que es lo que no puede no pasar. Por ejemplo, podemos discutir el canal de comunicación

en el cual se comparten las búsquedas, pero si queremos lograr la diversidad necesitamos sí o sí ampliar la base de candidatos compartiendo la búsqueda a más sectores internos. Además, si yo quiero disminuir la incidencia de favoritismo de acuerdo a las relaciones interpersonales, necesito si o si formalizar una estructura del proceso que implique pasos e involucre a distintos actores internos como Relaciones Laborales, RRHH, delegados y jefe de la vacante. Que todos reciban la invitación al proceso es clave, pero también lo es la instancia de validación que la persona tiene que tener. Debe existir un margen para la discrecionalidad.

Se espera que en estos espacios se logre un acuerdo que persiga el beneficio de una mejora en los resultados de la compañía, en la forma de hacer las cosas y en el desarrollo del personal que la integra.

Probablemente este no sea un camino que se recorra en un día si no que se tratará de un proceso de negociación en el que todas las partes intentarán defender sus intereses principales. Seguramente en última instancia todas las partes tendrán que ceder en algún aspecto y, al momento de llegar al acuerdo final, el proyecto presente variaciones. Finalmente, tampoco deberá ser un proceso estanco y eterno si no que debe ser algo flexible que pueda ajustarse y volver a conversarse en las ocasiones que sea necesario.

Una vez que se logre el acuerdo entre todas las partes, para el éxito de este cambio será imprescindible que tal como se hizo en el caso de Molinos, se diseñe un plan de comunicación e implementación en distintas fechas. La comunicación deberá ser progresiva y los canales deben ser pensados con claridad según el nivel de detalle de cada instancia y los interlocutores que se busque impactar.

Una comunicación general estará orientada al total de los colaboradores para que conozcan el cambio y vean los beneficios y el trabajo de los líderes de la compañía para que las oportunidades sean cada vez más equitativas y estén al alcance de todos. La misma debe reconocer el trabajo conjunto entre todas las áreas y grupos intervinientes, mencionando incluso el apoyo del Sindicato en este camino.

Deberá realizarse una comunicación especial a los líderes que profundice en el nuevo proceso de selección para que lo conozcan y puedan asesorar e incentivar a sus equipos.

Finalmente se recomienda un análisis desde la gestión del cambio para identificar posibles detractores, sponsors y armar un plan de trabajo en función de ese relevamiento.

Será importante prever que luego de la implementación por primera vez del nuevo proceso se establezca una reunión que convoque a los distintos actores que participaron en este desarrollo para evaluar si hay ajustes o cambios por cuestiones que no fueron correctamente mapeadas.

Componente 3: Plan de desarrollo para el área de Planeamiento Operativo

La propuesta anteriormente descrita tiene como propósito generar una mejora en el mediano plazo y tiene alcance sobre las personas que se sumarán al área. Este proyecto debería ser exitoso en términos preventivos y de alto impacto en el tiempo, pero no debe dejar por fuera los emergentes que surgieron en relación al malestar actual respecto a la capacitación en el puesto. Por este motivo se propone en paralelo armar un plan de capacitación que contribuya al desarrollo de quienes hoy están integrando el equipo.

Una alternativa interesante sería poner a prueba el plan de dos semanas de inducción con distintos grupos conformados por los integrantes del área e incorporar a partir del feedback que se vaya generando las mejoras identificadas. Complementariamente, se sugiere considerar especialmente al equipo de Planeamiento y conversar con el Jefe del área y el Gerente, al momento del armado del Plan de Capacitación Anual de la empresa, acerca de cuáles son las necesidades específicas de algunos de los integrantes del área.

Además, contribuiría significativamente revitalizar el proceso de evaluación de desempeño como instancia previa para identificar con mayor claridad las fortalezas y aspectos a trabajar durante los siguientes períodos.

Factores Críticos de éxito

El primer punto a tener en cuenta como factor crítico de éxito es la importancia de un buen diagnóstico. Diferenciar bien el ahora: cómo se hacen las cosas hoy

en EXOLGAN. Luego, clarificar cuál es la preocupación y el objetivo y finalmente desarrollar cuál va a ser el desafío: un trabajo interdisciplinario que debe ser complementado con el rol de RH como agente de gestión del cambio.

En este caso si pensamos en el proceso de selección interno a la organización hay tres cuestiones que se pueden agregar:

1. Velar por una publicación de la vacante cuidada. La publicación debe ser abierta a todos, llegar en tiempo y forma, ser transparente y equitativa.
2. Especial atención en la comunicación y el cuidado de todos los candidatos que muestren interés y/o participen formalmente del proceso. En primer lugar, porque es riesgoso que un proceso que debería ser motivacional y fomentar el *engagement* en caso de no ser seleccionada la persona, termine afectando la motivación y desempeño de esa persona. Las búsquedas internas generan muchas expectativas y la manera en la que se manejan, el cuidado del feedback, el respeto y valoración de cada colaborador hablará de la organización y dejará marcas que serán conocidas y valoradas o repudiadas por el público interno y externo.
3. Aprovechar todos los recursos disponibles ya que el historial de esa persona en la organización es un valor agregado del que no se dispone cuando se realiza un proceso de selección externo. Poder buscar su histórico de evaluaciones, llamar a más de un jefe incluso en algunas ocasiones, relevar feedback de pares y áreas con las que trabaja. Todo esto permite prever con mayor certeza cómo sería el fit entre el estilo del líder de la vacante y la personalidad en el trabajo del candidato evaluado, por ejemplo.

9. Lecciones aprendidas

De todo lo recorrido hasta aquí se desprenden aprendizajes que resultan útiles para la organización en sí pero que también me han permitido, personalmente, repensar acerca de algunos aspectos de importancia para la disciplina de Recursos Humanos en general. A continuación, se trazará un recorrido por las principales lecciones aprendidas:

9.1. La importancia del Rol de RRHH como socio estratégico del negocio.

En sus orígenes el área de RRHH estuvo mayormente identificada con los procesos más propios de “administración de personal”, haciéndose cargo del registro de empleados, el armado de legajos, la administración de la obra social, los aportes y contribuciones y la liquidación de sueldos, entre otros. Sin embargo, desde hace ya un tiempo -a partir del desarrollo de las ciencias sociales principalmente-, la disciplina atraviesa una importante evolución que añade a su rol otros aspectos cada vez más valorados por las organizaciones, como son la gestión del cambio y la orientación a las personas¹⁶.

En el caso que este trabajo aborda, el área de Planeamiento presenta una situación que, en otro contexto, podría leerse como una problemática exclusiva del negocio porque tiene que ver con la afectación de sus resultados operativos. Sin embargo, el área de Recursos Humanos participa desde el inicio en el abordaje, siendo parte del diagnóstico y del desarrollo de la solución al problema y se involucra desde un rol que excede por mucho al de la administración de personal.

G. Ferris explica en “Power and Politics Perspective on HR Management”¹⁷, que las metas de Recursos Humanos deben dar soporte a las metas globales y contribuir al logro de las del resto de las áreas. Destaca también la relevancia de la cultura corporativa y cómo Recursos Humanos adquiere poder cuando sus objetivos son consistentes con los valores corporativos.

¹⁶ Dave Ulrich. Recursos humanos champions. Editorial Granica. Buenos Aires. 2004

¹⁷ G.Ferris. A Power and Politics Perspective on HR Management.1991

Esta referencia evidencia la importancia del valor agregado del rol de RRHH más allá de ser un “vigilador” o simple administrador. Se encuentra en la experiencia de transitar este trabajo un ejemplo concreto de cómo el área puede contribuir brindando soporte para el logro de las metas de la organización. También demuestra que el posicionamiento del líder del área, así como la percepción que el CEO y las áreas de Negocio tengan sobre su gestión, es un factor clave en el poder e influencia otorgado a Recursos Humanos.

En el caso de Exolgan, el Director de RRHH planteó, al momento del relevamiento, esta necesidad de ser consciente de que “los profesionales de RRHH debemos ser gente de negocios”. Afirmó que independientemente del lugar que la organización le quiera dar a RRHH, el objetivo del área será posicionarse desde un lugar protagónico. Esto no depende solamente del apoyo recibido sino de estar bien formado, tener muchas ganas y salir de la zona de confort para poder alinear la gestión de las personas con los intereses de la organización, con los resultados financieros y con la sustentabilidad a largo plazo. “RRHH tiene mucho valor que aportar aun cuando el apoyo no exista, identificando oportunidades y entendiendo lo que el negocio necesita porque el lugar te lo ganas por tu aporte al negocio”, afirmó.

En resumen, el primer gran aprendizaje que extraigo de este trabajo es que resulta fundamental que Recursos Humanos pueda tener un posicionamiento de aliado, cercano al negocio de la organización y se mantenga aportando desde una perspectiva amplia. Los resultados serán superadores si se logra un trabajo en conjunto tanto para el análisis y la detección de las posibles causas como para el rol de acompañamiento, sponsoreo y la búsqueda de la solución. Es clave que el área logre un posicionamiento estratégico de participación en la mesa de toma de decisiones y tenga protagonismo en la búsqueda de las mejoras. Para ello, todos los integrantes del área de RRHH deben compartir la conciencia de la importancia de constituirse en socios estratégicos (Ulrich, 2004) y una gran forma de lograrlo tiene que ver con mantenerse cerca del negocio, entendiéndolo y aportando valor desde sus conocimientos y especialidades. Con involucramiento y una profunda comprensión de las problemáticas que impactan en la gente y en los resultados.

9.2. El verdadero aporte de atraer y fidelizar al Talento requerido por la organización.

Otra de las lecciones que se extraen de este trabajo es recordar que sigue siendo uno de los desafíos más vigentes del área de Recursos Humanos el hecho de garantizar la disponibilidad del talento adecuado para la organización que integra.

Se decide mencionar este aprendizaje en particular ya que muchas veces se habla de la importancia del proceso de atracción, reclutamiento y selección, pero desde un lugar vacío de reconocimiento real del impacto que existe cuando el proceso no se completa eficazmente. En la experiencia de este trabajo se pudo ver cómo un proceso de selección e inducción que a lo largo de varios meses y hasta años, no ha sido repensado ni revisado en sus resultados fue afectando de forma significativa directamente aspectos centrales de la vida de una organización: el clima laboral, la comunicación, la cultura y el desempeño de un área de vital importancia.

Garantizar la disponibilidad del talento adecuado supone, entre otras cosas, estar en sintonía con un contexto en constante transformación. Recursos Humanos debe mantener su rol de intermediario entre este mundo VUCA (acrónimo que refleja por sus siglas en inglés, la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad características del contexto de hoy) y las organizaciones, allí inmersas, que requieren de un capital humano de trabajo que enriquezca y aporte valor al negocio. Esto solo se logra si los responsables consiguen funcionar como traductores, conectando a las personas y los puestos de trabajo en el momento indicado. Este desafío es dinámico en tanto las competencias requeridas a partir de los grandes desarrollos tecnológicos de los últimos años, van cambiando velozmente como así también las motivaciones e intereses de las nuevas generaciones que también van ganando un lugar protagónico en el mercado laboral.

Los programas de atracción deben integrar los intereses de los colaboradores y los requisitos de los distintos puestos y finalmente como se vio en el recorrido de este trabajo resultará clave que también den especial atención e importancia a la inducción a la organización, al puesto y a la capacitación y acompañamiento.

Por último, con el objetivo de garantizar el talento adecuado para la organización, el área de Recursos Humanos deberá mantener actualizadas e integradas sus principales iniciativas: además de revisar en constante el proceso de selección será importante profundizar la gestión del desempeño estableciendo objetivos claros y garantizando espacios de diálogos y feedback frecuentes. Complementariamente tiene la posibilidad de reforzar esta gestión a través del armado de planes de carrera, de desarrollo y de sucesión que contribuyan a identificar el potencial y liderazgo de los colaboradores.

9.3. El cuidado de las personas como mirada transversal a cualquier proceso, decisión e iniciativa en la que Recursos Humanos participe.

Es pertinente mencionar como lección aprendida la importancia de tener presente el cuidado de las personas a lo largo de cualquier proyecto e iniciativa que RRHH persiga, tal como se hizo durante todo el recorrido trazado en este trabajo.

El espíritu de cuidar a las personas se trata de una pregunta constante operando de fondo frente a cualquier decisión y se puede encontrar en cualquier campo del área.

En el recorrido de este trabajo, por ejemplo, se pudo expresar en diferentes situaciones: tiene que ver con no exponer a personas a trabajos que van a provocarle un sufrimiento o estrés más allá de lo tolerable. También tiene que ver con cuidar de no dejar por fuera a personas que tienen intereses y expectativas de desarrollarse, no quitarles oportunidades si no acercarlas de manera justa. Tiene que ver con cuidar la equidad, con cuidar siempre a las dos partes: la organización y al trabajador, aunque eso implique muchas veces buscar y dedicar tiempo a negociaciones y conversaciones entre actores de diferentes áreas o sectores representantes de distintos intereses.

Además, en algunos momentos mencionada de manera explícita, en tanto líderes del área de planeamiento, representantes sindicales y de recursos humanos compartieron la preocupación de lo perjudicial que podía ser o bien incorporar a personas que no estaban listas para las exigencias del puesto sin acompañarlas dándoles herramientas y capacitación para disminuir el *gap* existente.

Recursos Humanos debe estar ahí presente para acompañar, no solo resguardando el impacto de las decisiones si no activamente formando parte de la definición de los posibles planes de acción, sumando propuestas que contemplen la mirada humana, de contemplación de las personas.

9.4. Los desarrollos de la Gestión del Cambio deben estar presentes en iniciativas como la del presente trabajo.

Tal como dice el dicho, muy popular en estos tiempos: “la única constante es el cambio”. Cada vez es más tangible como el cambio es una constante en la vida de una organización. Es muy importante para el éxito de estas poder tener la capacidad de liderar el cambio de los contextos políticos, sindicales, económicos, tecnológicos y hasta el cambio de los intereses de la gente, bajo el lema “las organizaciones que no crecen y/o se transforman, mueren”.

Este trabajo se basó en profundizar un diagnóstico y extraer aprendizajes en torno a distintos relevamientos para culminar en el armado de una propuesta que busca generar valor frente a la problemática del área de Planeamiento Operativo. En este sentido, tengo muy presente que, la implementación solo podrá lograrse y alcanzar los resultados esperados en tanto se avance desde un enfoque de gestión del cambio que incorpore los desarrollos de especialistas en esa materia. Para desarrollar el proyecto de mejora se debe contemplar además del contenido de la propuesta la modalidad de implementación. Para eso será importante organizar la comunicación, los canales y destinatarios; diseñar la capacitación y velar por el desarrollo de acuerdos mediante la identificación de stakeholders, entre otras iniciativas de importancia.

9.5. La revolución tecnológica y de la información presenta nuevos desafíos para las Organizaciones y su Capital Humano.

Los avances tecnológicos, en tiempos nunca imaginados, traen aparejados muchos cambios en las formas de trabajo. En este contexto, existen perfiles que serán cada vez más requeridos en el mundo laboral y será responsabilidad de los equipos de Recursos Humanos acompañar a las organizaciones a prepararse. Aparecen cada vez más fuerte los requerimientos de los llamados “trabajadores del conocimiento”. Lo que a su vez tiene como contracara de que muchos puestos de trabajo pueden dejar de ser necesarios.

Esto ha pasado siempre a lo largo de la historia debido a los cambios y grandes revoluciones, sin embargo, en la actualidad hay una gran alerta ocasionada por los tiempos y la velocidad del cambio. En este contexto será importante que las áreas de RRHH acompañen a las organizaciones a anticiparse. Una de las acciones puede ser realizar un mapeo claro de cómo pueden impactar los avances tecnológicos en esa organización en particular, qué puestos pueden correr riesgo de desaparecer y si existen nuevas posiciones que se puedan generar cuáles serán los requisitos centrales que se presentan. Luego, deben identificarse quienes son las personas que pueden ser afectadas porque ocupan hoy esos puestos y cuál es la brecha con las posiciones que podrían ocupar para así trabajar en planes de capacitación y desarrollo a mediano plazo y anticiparse al cambio para prevenir el sufrimiento de las personas y de la organización.

Este aprendizaje se considera relevante y se desprende de la experiencia de este trabajo porque, según se pudo relevar, una parte importante de la problemática ocasionada tiene que ver con que el cambio existente entre uno de los puestos del Convenio y las siguientes categorías implica una diferencia de requerimientos de perfil realmente significativa que con la inserción y desarrollo de la tecnología va a ir incrementándose cada vez más. Puntualmente en la Terminal Portuaria Exolgan ya se ha empezado a estudiar que muchos puestos operativos tal como hoy se los conoce muy probablemente desaparezcan y las competencias requeridas para las posiciones que se generarán presentan características muy diferentes, más vinculadas al análisis y resolución de problemas de todo tipo.

En síntesis, la propuesta es que cada organización se anticipe y trabaje en su gestión para detectar si existen gaps entre los requerimientos que tienen hoy respecto a competencias y las que serán necesarias en el corto plazo. En caso de que la respuesta sea positiva, un trabajo profundo de análisis e investigación que desemboque en un plan de acción permitirá llegar mejor preparado a los cambios logrando evitar la incertidumbre y acompañando el proceso para que cada colaborador pueda conservar su empleabilidad de manera que la organización no sufra ni en su clima laboral, reputación ni resultados.

Es pertinente pensar que los puestos enmarcados en convenio sean de los primeros afectados por la revolución tecnológica por lo cual trabajar en el

Desarrollo de esas personas está directamente relacionado con reflexionar acerca de los impactos de estos cambios y prepararse con un plan de trabajo.

9.6. Las prácticas de Recursos Humanos deben ser siempre revisadas desde la óptica de la Diversidad.

La diversidad es un tema de agenda prioritario en la actualidad de hoy. Y en este sentido RRHH tiene un rol protagónico.

Es importante que el área de Recursos Humanos revise sus prácticas históricas preguntándose qué modificaciones podrían favorecer la diversidad. El área necesita desafiarse en esta materia y esto afecta muchos aspectos entre los cuales se ubica la importancia de generar equidad velando por equipos diversos en términos de sexo, edad y género. Para lograrlo debe trabajar en conjunto con otras áreas internas a la empresa, con colegas de la profesión, hacer benchmarking con otras empresas, actualizarse y no ceder en la búsqueda de alternativas creativas.

En relación a esta temática es evidente que no estuvo prácticamente presente la perspectiva de género durante el recorrido de este trabajo. Solo se puede mencionar como aspecto vinculante que en la propuesta final se mencionó la importancia de no excluir a nadie de la posibilidad de participar del proceso de búsquedas internas teniendo en cuenta que esto implicaba ayudar también a poder brindar mayores oportunidades a las mujeres que allí trabajan.

Uno de los entrevistados mencionó la importancia de incorporar más mujeres, pero no apareció con un nivel de profundidad mayor ningún cuestionamiento específico.

Sí es válido mencionar que en el caso de que apareciese algún interés o demanda por incorporar esta perspectiva, hay muchos puntos que se han visto podrían profundizarse como, por ejemplo, por qué todos los puestos operativos están ocupados por hombres, qué limitaciones edilicias, de proceso y culturales existen que hacen que las mujeres hoy no puedan o elijan ocupar esas posiciones y por qué no existen proyectos o iniciativas que favorezcan esta integración.

10. Bibliografía

- Aguinis, Heman, (2009). *Performance management*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Aldao-Zapiola, C., (2013). *Convenios Colectivos de Trabajo y Productividad. Argentina 1975-2006*. Montevideo, Uruguay: Organización Internacional del Trabajo – Cinterfor.
- Aldao-Zapiola, C., (1995). *Empresa, Estrategia y Recursos Humanos*. Artículo en Publicación: RR.HH. en América Latina - libro FIDAP.
- Aldao-Zapiola, C., (1988). *Negociaciones laborales, dinámica de su preparación y desarrollo*. En Lecciones y Ensayos, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, Departamento de Publicaciones, Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Aldao-Zapiola, C. y Rodríguez, E., (2001). *Contenidos de los Convenios Colectivos de trabajo en la Argentina a principios del nuevo milenio*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Abeledo Perrot.
- Alles, Martha, (2009). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Aquino, Marcelo, (2014). *Negociación Colectiva. Revisión de los últimos 40 años*. Buenos Aires: Colegio de Abogados de San Isidro, Instituto de Derecho del Trabajo.
- Byham, William, (2004). *Targeted Selection® A Behavioral Approach to Improved Hiring Decisions (Basic Concepts and Methodology)*. DDI.
- Características de las Relaciones Laborales Humanas, (2009). Disponible en: <https://paraquesirvelaadministracion.com/caracteristicas-de-las-relaciones-laborales-relaciones-humanas/>
- Caseres, David & Siliceo Aguilar, Alfonso, (2005). *Planeación de Vida y Carrera*. México: Limusa.
- Castillo, Yunior Andrés, (2015). Curso introductorio de Relaciones Laborales. Disponible en <https://www.monografias.com/trabajos105/curso-introductorio-relaciones-laborales/curso-introductorio-relaciones-laborales.shtml>

- Chiavenato I., (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- Cohen, William A., (2008). *En clase con Peter Drucker: 17 lecciones magistrales*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Comienzan a negociar convenios de trabajo atados a la productividad (2016). La Nación. Disponible en:
<https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/comienzan-a-negociar-convenios-de-trabajo-atados-a-la-productividad-nid1952546>
- Dollan, Simon L., Ramon Valle Cabrera, Susan E. Jackson, y Randall S. Schuler, (2007). *La gestión de los recursos humanos: Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. 3era Edición. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana.
- El Principio de Peter, (2008). Disponible en: <http://www.kaosklub.com/el-principio-de-peter-laurence-vs-drucker>.
- Ferris, G, (1991). *A Power and Politics Perspective on HR Management*.
- Guízar, Rafael, (2003). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. México: Editorial Mc Graw- Hill.
- Hernández Sampieri, R., (1997). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Kennedy, Gavin; Benson, John y MacMillan, John, (1986). *Cómo negociar con éxito*. Bilbao: Deusto.
- Levy Leboyer, C., (2000), *Gestión por Competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión.
- Metrovías. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Metrov%C3%ADas>
- Metrovías, Información Institucional.
Disponible en: <https://www.metrovias.com.ar/index.php/institucional-2/>
- Palomino H., Trajtemberd, D. (2006). Una nueva dinámica de las relaciones laborales y la negociación colectiva en la Argentina. *Revista de Trabajo*
- Relaciones Laborales.
Disponible en https://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones_laborales
- Senge, P., (2006). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Target-DDI. Historia Institucional.
Disponible en: <http://www.target-ddi.cl/historia/>

- Ulrich, Dave (2004). *Recursos humanos champions*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Werther, William B. y Davis, Keith, (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas*. México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill.



Universidad de
San Andrés

11. Anexos

Anexo 1. Guía para Entrevistas de relevamiento de información

Entrevistas en Exolgan

Se administraron al Director de RRHH, al Gerente de Planeamiento y Desarrollo Operativo y al Jefe de Planeamiento Operativo.

- ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta el área hoy por hoy?
- ¿Cuáles son para vos las competencias claves para ocupar un puesto en el área de Planeamiento?
- ¿Cómo funciona hoy el proceso de selección? ¿Y el de inducción al puesto?
- ¿Qué cuestiones no pueden dejarse por fuera al momento de contratar gente para tu equipo?
- ¿Qué cuestiones no pueden dejarse de lado para la inducción?

Entrevistas a colegas de otras organizaciones

- ¿Qué convenios están presentes en tu Compañía?
- ¿Existe alguna diferencia en la forma de gestionar desde RRHH el personal encuadrado en Convenio o Fuera de Convenio? ¿Si es así, cuáles son?
- Desde tu rol en particular podrías contarnos un poco acerca de cómo es el proceso por el cual una persona va teniendo un desarrollo profesional en la empresa. ¿Cuáles son las diferentes instancias que atraviesan?
- ¿Cuál es la incidencia del sindicato/delegados durante este proceso?
- ¿Qué ventajas identificas?
- ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan?

Anexo 2. Encuesta de relevamiento al equipo de Planeamiento Operativo

Planeamiento Operativo

Encuesta

Por favor completá esta encuesta para colaborar en mi trabajo de graduación de la Maestría de RRHH. Todo lo que completes acá será CONFIDENCIAL y nadie de Exolgan accederá a tus respuestas. ¡Muchas gracias!

Aceptar

* 2. Nivel de Estudio Alcanzado 


- PRIMARIO Completo
- SECUNDARIO Completo
- UNIVERSITARIO Completo

* 3. ¿Qué posición ocupás actualmente? 

- Vessel Planner
- Yard Planner
- Dispatcher
- Importación
- Otro (especifique)

* 4. Tiempo de ANTIGUEDAD 

	Menos de un año	Entre 1 año y 3	Entre 3 y 5 años	Más de 5 años
¿Cuánto hace que ocupas el PUESTO en el que estás actualmente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cuánto tiempo hace que trabajás en EXOLGAN?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 5. ¿Cómo te surgió la oportunidad de integrarte al área de Planeamiento? 

- Te acercó la propuesta un delegado
- Te acercó la propuesta alguien de RRHH
- Te acercaste vos a RRHH
- Te acercaste vos al Delegado

Otro (especifique)

* 6. Calificá del 1 al 5 cuán Satisfecho te sentís respecto a... 

	1. Nada Satisfecho	2. Poco Satisfecho	3. Neutral	4. Muy Satisfecho	5. Totalmente Satisfecho
El proceso de selección que pasaste para quedar en la posición	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La capacitación inicial con la que te prepararon para el puesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La capacitación que recibís hoy en el día a día para mejorar tu trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El acompañamiento que recibís hoy en el día a día para hacer mejor tu trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



* 7. ¿Cuál dirías que es la clave para ser exitoso y alcanzar los resultados de la posición que ocupas?
Ordena las siguientes opciones del 1 al 4 siendo 1 la más importante y 4 la menos

	1	2	3	4
Conocimiento del Sistema N4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento de la Operación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo de Inglés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro (especifique)	<input type="text"/>			

* 8. ¿Hay alguna mejora que te gustaría proponer para el proceso de selección?

* 9. ¿Hay alguna mejora que te gustaría proponer en el proceso de INDUCCIÓN y ENTRENAMIENTO para las personas que llegan al puesto?

Universidad de

* 10. Evalúa tu nivel de satisfacción respecto a tu trabajo hoy

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 3. Pilares de la Matriz implementada por Molinos Río de la Plata

SHyMA

- POLÍTICA Y REGLAS GENERALES DE SHYMA
- OBC Y AR
- SEGURIDAD ELÉCTRICA Y BLOQUEO Y ETIQUETADO
- MEDIO AMBIENTE
- 7 CRÍTICOS
- MANEJO DE EMERGENCIAS

CALIDAD Y SEGURIDAD ALIMENTARIA

- BPM
- LIMPIEZA Y CONTROL DE PLAGAS
- PELIGROS QUÍMICOS, FÍSICOS Y BIOLÓGICOS
- CONTROL DE PROCESOS Y REGISTROS ASOCIADOS

ESPECÍFICOS PARA ELÉCTRICOS

- MOTORES ELÉCTRICOS Y SERVOMOTORES
- ELECTRICIDAD INDUSTRIAL
- COMANDO DE MOTORES, VARIADORES Y ARRANQUE SUAVE
- PROGRAMACIÓN
- SENSORES Y ACTUADORES

ESPECÍFICOS PARA MECÁNICOS

- SISTEMAS NEUMÁTICOS
- SISTEMAS HIDRÁULICOS
- TIPO DE RODAMIENTOS / MONTAJE Y DESMONTAJES
- TIPOS DE TRANSMISIONES MECÁNICAS
- REDUCTORES
- SOLDADURA
- LUBRICANTES