



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

*La Transformación de la gestión de Recursos Humanos en
ENAP ARGENTINA para acompañar estrategia de negocio*

Autor: Miguel Hernán Pesce

DNI: 23.377.620

Director del Trabajo de Graduación: Ariel Kievsky

Buenos Aires, 24 de Julio de 2020

Índice

1.	Resumen Ejecutivo.....	3
2.	Presentación de la Organización: Grupo ENAP CHILE	5
3.	La gestión de Recursos Humanos en ENAP Argentina.....	8
3.1.	Introducción y situación a abordar	8
3.2.	Preguntas centrales del trabajo.....	12
4.	Encuadre Conceptual: Gestión y Estrategia de Recursos Humanos	13
4.1.	Evolución del área de Recursos Humanos	13
4.2.	Modelo de gestión estratégico de Recursos Humanos	18
4.3.	La estrategia de Recursos Humanos.....	23
4.4.	Enfoques de la Gestión de Recursos Humanos	24
5.	Contexto del Negocio Petrolero	33
6.	Investigación de campo	35
6.1.	Metodología de relevamiento	35
6.2.	Análisis de investigación y principales hallazgos	35
6.2.1.	Características de la muestra.....	35
6.2.2.	Resultados del relevamiento de campo	36
7.	Conclusiones del relevamiento: diagnóstico	41
8.	Propuesta estratégica.....	44
8.1.	Desafíos de Recursos Humanos en la próxima etapa.....	44
8.2.	Recomendaciones para la acción.....	45
8.2.1.	Transformación de la Gestión de Recursos Humanos	45
8.2.2.	Cambio en la Organización y las Personas:.....	47
9.	Conclusiones generales	49
10.	Bibliografía	51
11.	Anexos.....	52
11.1.	Anexo 1: Encuesta Posicionamiento Recursos Humanos	52
11.2.	Anexo 2: Preguntas entrevista en profundidad equipo Ejecutivo	54
11.3.	Anexo 3: Organigrama ENAP - Primera línea.....	54

1. Resumen Ejecutivo

Como trabajo final de graduación de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés, he optado por analizar, desarrollar y abordar el desafío real de revisar la situación estratégica de RRHH dentro de mi organización **ENAP Argentina**.

Basada en la necesidad estratégica de asegurar sustentabilidad, este trabajo busca identificar y proponer aquellos aspectos organizacionales que deben transformarse en la gestión de Recursos Humanos, a fin de realinearse a los objetivos estratégicos de la empresa, como así también, aquellos aspectos que desde la gestión de Recursos Humanos deben apalancarse para transformar a la Organización y a las Personas.

Se ha realizado un relevamiento bajo la modalidad de encuesta de opinión y entrevistas en profundidad a líderes de ENAP Argentina y especialistas dentro de la Organización, a fin de poder identificar percepciones, necesidades y expectativas, respecto de cuáles deberían ser las prioridades que deben ser abordadas por el área de Recursos Humanos.

Los resultados de la investigación realizada, nos permiten concluir que, Recursos Humanos es percibido satisfactoriamente por los clientes internos y valoran su contribución, así como también, su posicionamiento y reconocimiento dentro del marco estratégico de la Organización. Con el modelo de Modelo de Gestión de Recursos Humanos desarrollado, se propondrán adecuaciones que permitan realinear sus procesos hacia los nuevos desafíos organizacionales. Basado en el posicionamiento adquirido a partir del desarrollo de políticas y procedimientos y la cercanía lograda sobre la gestión de personas, los líderes, en función de las necesidades futuras de la Organización, destacan la importancia de realizar adaptaciones sobre la gestión de Recursos Humanos, fortaleciendo el rol de agente de cambio y socio estratégico, de acuerdo al modelo de enfoque múltiples propuesto por Dave Ulrich (1996).

Para asegurar los objetivos estratégicos definidos por la Organización, Recursos Humanos necesita desarrollar y liderar un proceso de **Transformación**. Deberá iniciar este proceso, alineando su modelo de gestión, para luego realizar un doble abordaje: desde un **Cambio Organizacional**, trabajando sobre el diseño e implementación del mismo; y desde un **Cambio Personal**, trabajando sobre aspectos relacionados con la toma de conciencia, transferencia de conocimientos y desarrollo de habilidades.

Recursos Humanos tendrá la responsabilidad de realinear el actual Modelo de Gestión, asegurando el desarrollo de procesos estratégicos, que permitan adecuar aspectos centrales como la estructura organizacional, la implementación de un modelo de liderazgo, el desarrollo de competencias clave y la gestión del cambio cultural.

Un desafío clave para el desarrollo de esta estrategia, será el contexto de la industria del Petróleo y del Gas, que se encuentra atravesando por un momento de alta complejidad, debido principalmente a distintos factores locales e internacionales que dificultan significativamente el desarrollo del negocio.



Universidad de
San Andrés

2. Presentación de la Organización: Grupo ENAP CHILE

Fundada en el año 1950, la Empresa Nacional del Petróleo es una empresa del Estado de Chile, cuyo giro comercial es la exploración, producción, refinación y comercialización de hidrocarburos y sus derivados. Desarrolla actividades en toda la cadena de valor de la industria petrolera.

ENAP está organizada en tres Líneas de Negocios: Exploración y Producción (E&P), Refinación y Comercialización (R&C) y Gas y Energía (G&E). Las Líneas de E&P y R&C están presentes con sus operaciones en el complejo productivo ubicado en la Región de Magallanes (sur de Chile), donde la empresa explota los únicos yacimientos de hidrocarburos con valor comercial descubiertos hasta ahora en Chile. En el año 2004 adquiere dos refinerías ubicadas en las ciudades de Valparaíso y Bio Bio, con una capacidad de destilación de 220.000 barriles/día pudiendo abastecer más del 80% de los requerimientos de combustibles en Chile y exportar parte de su producción a Perú. ENAP tiene su Casa Matriz ubicada en la ciudad de Santiago de Chile.

ENAP participa en la exploración y producción de hidrocarburos a través de *Enap Sipetrol Internacional* y en la refinación, transporte, almacenamiento y comercialización de los productos derivados del petróleo a través de *Enap Refinerías*.

ENAP Sipetrol Internacional

Esta Unidad de Negocio de ENAP fue fundada en 1990, con el propósito de desarrollar actividades de exploración y producción de hidrocarburos, fuera de Chile, aprovechando el *know how* de sus equipos de profesionales y técnicos, en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios en el exterior. Actualmente esta filial realiza actividades productivas en Argentina, Ecuador y Egipto.

ENAP Argentina

ENAP Argentina, compañía dedicada a la exploración y producción de petróleo y gas natural inició sus actividades en el año 1991 como brazo internacional de la empresa estatal de hidrocarburos de Chile ENAP (Empresa Nacional del Petróleo). Partiendo sus actividades internacionales en Argentina, cuenta con toda la experiencia que ha venido operando plataformas en el Estrecho de Magallanes desde hace más de 35 años. En su carácter de filial

de la empresa estatal chilena, confía en la integración energética como forma de consolidar el desarrollo soberano de las naciones de la región.

En Argentina, ENAP se encuentra desarrollando sus operaciones en las provincias de Santa Cruz y Tierra del Fuego (Cuenca Austral), y en la provincia de Chubut (Cuenca de Golfo San Jorge). La compañía mantiene su enfoque estratégico de participar activamente en proyectos exploratorios y de desarrollo (en producción), tanto en zonas ya maduras como en áreas que involucran un mayor grado de desafío técnico e inversiones.

Posee su administración central en la ciudad de Buenos Aires y sus unidades operativas en las Cuencas Austral y Golfo San Jorge. En lo que respecta a la Cuenca Austral, ENAP con seis plataformas marítimas productoras de petróleo y gas, construidas e instaladas por medios propios frente a la boca oriental del Estrecho de Magallanes, la convierte en el principal operador off shore del país. En la Cuenca del Golfo San Jorge, cuenta con la participación no operada de un Yacimiento en tierra; Campamento Central – Cañadón Perdido, ubicado en la ciudad de Comodoro Rivadavia.

En el año 2017, ENAP desarrollo uno de sus proyectos más ambiciosos, que consistió en duplicar la producción de gas e incrementar el 40% la producción de petróleo en una de sus áreas operativas; este proyecto sería el primer paso hacia el desafío de sustentabilidad de la organización, considerando que no solo incrementaría su producción actual, sino que también permitía extender el desarrollo sustentable del negocio. Complementariamente a ello, en el mismo año, también adquirió nuevas áreas exploratorias en la Cuenca Austral, como parte de su estrategia de incorporar e incrementar nuevas reservas a su portfolio de negocios.

De cara al futuro y bajo un contexto complejo de la industria y el mercado, ENAP debe orientar sus esfuerzos en asegurar una organización rentable y competitiva, con operaciones eficientes y productivas que permitan asegurar la sustentabilidad de su negocio. Se presentan a continuación, los focos del negocio en Argentina:

Estrategia Organizacional

- Maximizar la explotación de gas por sobre el petróleo (estratégico para la matriz energética del país)
- Focalizar su desarrollo en yacimientos exploratorios
- Asegurar eficiencia y productividad en sus operaciones
- Generar competitividad y disponibilidad de sus productos
- Asegurar la sustentabilidad del negocio

Composición demográfica de ENAP Argentina

ENAP Argentina cuenta con una dotación de 202 empleados en nómina propia y alrededor de 500 trabajadores en la nómina de sus contratistas.

Se presentan a continuación datos demográficos de la organización:

Estructura por Areas	Dotación	%
General	2	1%
Abastecimiento y Logística	23	11%
Asuntos Legales y Regulatorios	3	1%
Desarrollo de Negocios y Comercial	4	2%
Exploración y Reservorios	9	4%
Finanzas y Tecnología	14	7%
Seguridad e Integridad Operacional	3	1%
Operaciones	127	63%
Planeamiento y Control de Gestión	3	1%
Proyectos	3	1%
Recursos Humanos	11	5%

Estructura por Cargos	Dotación	%
Gerentes	12	6%
Jefes y Supervisores	48	24%
Especialistas Funcionales	28	14%
Coordinadores e Inspectores	22	11%
Operadores	69	34%
Analistas y Asistentes	23	11%

Genero	Dotación	%
Femenino	22	11%
Masculino	180	89%

Edades	Dotación	%
20-30 años	2	1%
31-35 años	11	5%
36-40 años	34	17%
41-45 años	103	51%
Más de 50 años	52	26%

Antigüedad	Dotación	%
1-5 años	51	25%
6-10 años	79	39%
11-15 años	49	24%
16-20 años	13	6%
Más de 20 años	10	5%

Ubicación Geografica	Dotación	%
Buenos Aires	61	30%
Santa Cruz	141	70%

Dentro / Fuera de Convenio	Dotación	%
Dentro de Convenio	140	69%
Fuera de Convenio	62	31%

Genero	Dotación	%
Femenino	22	11%
Masculino	180	89%

3. La gestión de Recursos Humanos en ENAP Argentina

3.1. Introducción y situación a abordar

El área de Recursos Humanos se ha ido transformando en los últimos años, buscando implementar un Modelo de Gestión que permita estar más cerca e involucrado con el negocio para convertirse en socio de estratégico del mismo. Previo al desarrollo de este nuevo Modelo de Gestión, el área de Recursos Humanos, respondía a un modelo de gestión tradicional, transaccional, estático y reactivo, muy distante respecto de la gestión que ENAP estaba necesitando para desarrollar su estrategia.

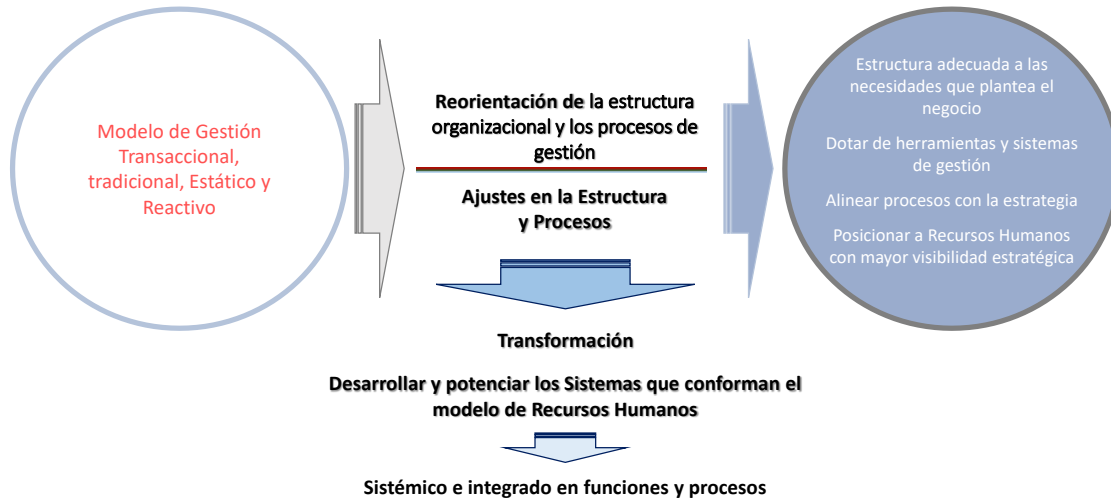
Este trabajo de graduación acompañó durante casi 2 años la evolución de la gestión de Recursos Humanos. El trabajo fue planteado hacia fines del año 2018, iniciando con el desarrollo de un proceso de análisis y diagnóstico como base para comenzar a desarrollar lo que denominaremos más adelante como segundo desafío de Transformación.

Primer desafío de transformación.

En el año 2013 ingresé como líder del área de Recursos Humanos, y a partir de la realización de un diagnóstico inicial, pude relevar que el Área era percibida como transaccional, totalmente administrativa, con recursos asignados a la administración del personal y liquidación de salarios, con algunas actividades aisladas de capacitación orientadas principalmente a cubrir brechas de carácter técnico y con una fuerte focalización operativa de la gestión sindical.

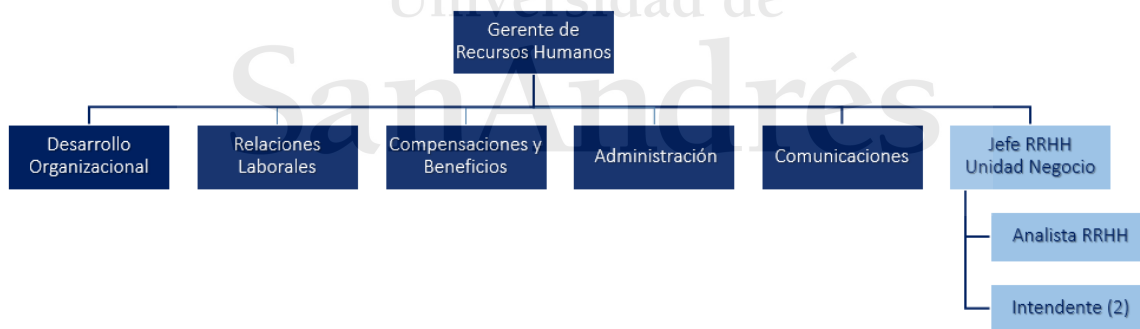
Finalizado el proceso de relevamiento, propuse comenzar a trabajar en el diseño e implementación de un Modelo de Gestión integral, que permitiera a la gestión de Recursos Humanos, amalgamarse con la gestión estratégica de la Organización. Se inició con la definición de una nueva estructura interna, que permitiera adecuarse a las necesidades, funciones y responsabilidades que la organización necesitaba para desarrollar su negocio. La reestructuración del área y la reorientación de sus funciones, presentaron mejoras no solo en la gestión interna, sino también en el posicionamiento de Recursos Humanos ante la Organización (Ver Anexo 11.3).

Se presenta a continuación un esquema que sintetiza el cambio oportunamente propuesto en la gestión de Recursos Humanos (año 2013).



El ajuste de la estructura de Recursos Humanos, permitió que el área de Recursos Humanos quedara conformada por 11 personas: una gerencia con cinco especialistas funcionales (desarrollo organizacional - relaciones laborales, comunicación - compensaciones - administración) y un asistente, todos ellos localizados en la oficina de Buenos Aires, y un equipo de 4 personas, conformados por un jefe, un analista y dos intendentes ubicados físicamente en las unidades operativas.

Se presenta a continuación el organigrama del área:



Con los cambios generados en esa etapa, Recursos Humanos logró un posicionamiento en la gestión estratégica de la Organización. Su participación en la mesa de decisiones, ha permitido estar cerca del negocio e incorporar procesos y prácticas que orientan su gestión hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio.

Al iniciar el primer proceso de transformación, y habiendo identificado la necesidad de adecuar la estructura interna del área, se procedió a realizar un abordaje sobre la gestión de Recursos Humanos desde todos sus componentes relevantes. Se definió un Modelo de Gestión

integrado, dinámico, con procesos claros y objetivos que permitieran dar una respuesta rápida y adecuada a las necesidades planteadas por la organización.

La reestructuración realizada en el área de Recursos Humanos, permitió reconfigurar e incorporar profesionales y nuevas especialidades claves:

Modelo Integrado de Gestión de Recursos Humanos y procesos claves desarrollados



Gestión de Desarrollo Organizacional: Asegurar talento desarrollando competencias y gestionando desempeño.

Gestión de Compensaciones y Beneficios: Asegurar competitividad de mercado y equidad interna en procesos remunerativos. Sistema de incentivos.

Gestión de Administración: Modernizar los sistemas de gestión de personal.

Gestión de Relaciones Laborales: Gestión con sindicatos, eficiencia y productividad operativa.

Gestión de Comunicaciones Internas y Clima: Motor en el proceso de transformación y gestión cambio. Cascado de estrategia, objetivos y modelo de gestión.

Con los ajustes realizados en el Modelo de Gestión del área de Recursos Humanos, se logró estructurar el área de acuerdo a las necesidades del negocio, dotar al área de herramientas y sistemas de gestión, comenzar a alinear procesos con la estrategia y principalmente, posicionar a Recursos Humanos con mayor visibilidad estratégica.

Años después, considerando las necesidades del negocio, y en función de los lineamientos estratégicos definidos por la Organización, surge (2018) la necesidad de reorientar la gestión de Recursos Humanos, de forma tal de maximizar la competitividad y los resultados esperados por la Organización. Para realizar un adecuado acompañamiento en esta nueva transformación, surge la necesidad de desarrollar y potenciar cambios en los distintos sistemas que conforman el modelo de Recursos Humanos, generando un modelo sistémico e integrado en cuanto a sus funciones y procesos. A esos cambios, lo llamaremos Segundo desafío de Transformación, y será la base del presente trabajo.

Segundo desafío de transformación

En los años 2013-2018, ENAP Argentina fue desarrollando una significativa adaptación de su estrategia de negocio. Con la incorporación de un nuevo CEO y la definición de la nueva estrategia de negocio, la compañía proyecta asegurar la sustentabilidad del negocio, lo cual, en materia de exploración y producción de hidrocarburos, resulta muy desafiante.

1. Para ello ha definido nuevos focos de su negocio, posicionándose en una de las dos cuencas en las que se encuentra desarrollando sus actividades. Esta decisión se fundamenta en volcarse hacia una región cuya explotación maximiza el gas por sobre el petróleo, entendiendo que, en el futuro, éste será considerado como estratégico para la matriz energética del país;
2. Adicionalmente a ello, ha definido también en su estrategia focalizarse en yacimientos exploratorios, en lugar de solo yacimientos en producción, lo que determina la necesidad de adaptar los recursos de la Organización para este nuevo desafío.

Esta transformación estratégica, requiere ir adecuando la forma en que se deben gestionar los recursos que la componen, diseñando y desarrollando procesos basados en una adaptación del Modelo de Gestión integrado desarrollado en la primera etapa.

Sobre la base del primer proceso de transformación, se deberán realizar ajustes y adecuaciones sobre los procesos de Recursos Humanos desarrollados hasta hoy en la Organización (principios 2019)¹. Será necesario poder realizar un análisis de los principales aspectos de funcionamiento de la organización que deben ser desafiados para alinearlos con el Plan Estratégico, entre ellos, la definición de los componentes que deben ser transformados en la gestión de Recursos Humanos, como así también, el rol que Recursos Humanos debe desarrollar en este proceso.

La definición de la nueva estrategia nos desafía a gestionar de manera diferente a como se viene gestionando hoy, debiendo identificar la velocidad del cambio que la organización debe desarrollar para asegurar competitividad y sustentabilidad. La adaptación del Modelo de Gestión en Recursos Humanos, requiere definir y desarrollar múltiples roles y funciones que permitan acompañar los cambios necesarios, tanto en la Organización como en las Personas que la componen.

En este contexto, el desafío consiste en desarrollar y establecer un mapa, una hoja de ruta, que nos permita definir el camino que la gestión de Recursos Humanos deberá encarar para acompañar los cambios estratégicos definidos por ENAP. En este proceso, resultará clave el proceso de transformación que deberá realizar la propia área de Recursos Humanos

¹ Es importante señalar que el momento presente de este Trabajo de Graduación es fines del año 2018-inicio del año 2019.

Los cambios en las condiciones del negocio, han generado también la necesidad de ir transformando aspectos de la cultura organizacional hacia un modelo de gestión basado en la identificación y desarrollo de competencias que permitan fortalecer y alinear las características y perfiles personales. Con ello, no descartamos que, como parte integrante del trabajo a desarrollar, surja como emergente la necesidad de focalizar esfuerzos tendientes a identificar un nuevo ADN organizacional, el cual basará sus competencias en focos tales como el liderazgo, el empoderamiento y la orientación a resultados.

En síntesis y dado el contexto descripto, para proyectar la sustentabilidad sobre la base de procesos eficientes, estructuras dinámicas, operaciones productivas, competencias adecuadas y liderazgo acorde a las expectativas y necesidades de la Organización, este trabajo de graduación buscará proponer el ajuste necesario de los actuales procesos que desarrolla Recursos Humanos.

3.2. Preguntas centrales del trabajo

El objetivo del presente trabajo es poder dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo transformar los componentes clave de la gestión de Recursos Humanos de ENAP para asegurar el cumplimiento de la estrategia?
2. ¿Cómo ajustamos el Modelo de Gestión de Recursos Humanos para ENAP cuyo alineamiento permita realizar las transformaciones estratégicas definidas?
3. ¿Cuáles son los factores que favorecen o dificultan el alineamiento de la gestión de Recursos Humanos en ENAP a la estrategia del negocio?
4. ¿Cuál es el Rol de Recursos Humanos en este proceso? ¿Qué expectativas tiene la organización de ello?

En consecuencia, el objetivo del presente trabajo, será el de brindar un diagnóstico de la situación actual y posicionamiento del área de Recursos Humanos en ENAP Argentina, identificando aquellos procesos de la gestión de Recursos Humanos que deben ser realineados, como así también el rol estratégico que tendrá Recursos Humanos para liderar un proceso de gestión del cambio necesario para la Organizacional y las Personas, permitiendo establecer distintas acciones tendientes a acompañar la estrategia de negocio definida por ENAP, en el contexto de negocios actual.

4. Encuadre Conceptual: Gestión y Estrategia de Recursos Humanos

4.1. Evolución del área de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos se ha ido transformando a lo largo de la historia adaptándose a la evolución que van experimentando las organizaciones. La gestión de Recursos Humanos ha tenido que adaptarse y transformarse ante las necesidades de las organizaciones, tomando y desarrollando capacidades y funciones más orientadas hacia una gestión estratégica y del negocio.

La consideración del componente humano como uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas, ha conducido a la incorporación de las personas al proceso de análisis estratégico. Las estrategias formuladas por las empresas deben ser congruentes y estar sostenidas por los componentes humanos que posee. La empresa necesita conocer cuáles son las fuerzas y debilidades en términos de su componente humano, para en base a dicha información decidir los cursos de acción que son posibles.

Según Dolan, S. (2007), las oportunidades que surgen en el mercado, como consecuencia de los desequilibrios que se producen, podrán ser aprovechadas por las organizaciones en la medida en que las estrategias diseñadas estén soportadas por los recursos humanos y más concretamente por la gestión que de los mismos se realice, suministrando las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios para competir.

Objetivos de la gestión de los Recursos Humanos.

Con el fin de comprender los objetivos de la gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones del nuevo siglo, debemos conocer la evolución que esta área de la empresa ha experimentado. Esta evolución puede ser descripta, de forma muy sintética, de la siguiente manera:

1. Orientación administrativa y preocupación por el control
2. Énfasis en las relaciones de trabajo
3. Enfoque estratégico

Cada uno de estos tres estados de la gestión de los recursos humanos se diferencian en el grado de implantación y desarrollo de las diferentes prácticas de gestión, así como por el valor que la propia función tiene asignado en la empresa. Normalmente, estos tres enfoques no son excluyentes entre sí, sino que representan una evolución natural en cuanto a la misión, contenidos y funciones de Recursos Humanos. No obstante, hoy, por la contribución que realiza

a la empresa, la perspectiva estratégica es la que se considera de máxima relevancia. La influencia en la competitividad de las empresas del factor humano así lo pone de manifiesto.

En su origen, los “departamentos” de Recursos Humanos fueron concebidos con un rol meramente burocrático y administrativo, siendo su preocupación fundamental el “manejo” de las nóminas y el control de las personas. Sin embargo, conforme la complejidad de las organizaciones creció, sus responsabilidades fueron incrementándose adquiriendo protagonismo en las empresas. Las organizaciones se dan cuenta de que su desarrollo depende de los individuos y, por tanto, este adquiere una posición determinante para el futuro de la organización. Junto a esta evolución de la función del área de Recursos Humanos, también se produce la del perfil de su máximo responsable. En la medida en que se entiende que debe estar presente en los comités de dirección y participar en los planteamientos estratégicos, se le pide que hable y entienda el lenguaje de la empresa: el económico. Cada una de las funciones y actividades vinculadas a la gestión de los Recursos Humanos son importantes por el efecto e incidencia que tienen en la consecución de los objetivos que la gestión de Recursos Humanos se plantea.

Recursos Humanos comienza a tener protagonismo a partir del reconocimiento de que las personas conforman una ventaja competitiva para las organizaciones y con ello, la importancia de que la gestión de Recursos Humanos comience a estar vinculada con la definición y ejecución de la estrategia organizacional. Hoy en día, las personas ocupan un rol protagónico en las organizaciones, dejando atrás sus conocimientos técnicos, para aportar capacidades y competencias relacionadas con el negocio.

Evolución de las responsabilidades de Recursos Humanos

Con el correr de los años, la gestión de Recursos Humanos se ha ido transformando de acuerdo a las demandas por el contexto, la evolución de las organizaciones y su necesidad de ser cada vez más competitivas. Para poder identificar la evolución de la gestión de Recursos Humanos en el tiempo, referiremos a una nota técnica desarrollada por la Universidad de San Andrés (2015), donde se identifican cuatro etapas en el desarrollo de la función de Recursos Humanos.

En la antigüedad, la función de Recursos Humanos estaba a cargo de los líderes de las organizaciones. En un contexto de baja complejidad la función vinculada a la gestión de las personas no se percibía como un problema por el cual debían preocuparse. Es a partir de la Revolución Industrial es que Recursos Humanos se separa de las funciones directivas y podemos identificar cuatro etapas de desarrollo de esta función.

El primer estadio, iniciando la Revolución Industrial, la eficiencia productiva era el centro de la atención de las organizaciones. Recursos Humanos, desarrolladas por los líderes y basados en

sus relaciones, adopta un foco administrativo centrado en el control y estímulo del rendimiento de los trabajadores, desarrollando actividades de contrataciones, despidos, incentivos al rendimiento y análisis de puestos.

En una segunda etapa, entre los años 60 y 80, comienzan a tener relevancia las necesidades humanas y sociales de las personas en el contexto laboral. Comienzan a desarrollarse conceptos como compensaciones y beneficios, formación y motivación. A través de la impronta legislativa, comienzan los derechos sociales y económicos que dan comienzo a lo que hoy conocemos como administración de personal.

En la tercera etapa, durante los años 80, se comienza a reconocer el aporte de las personas y de la gestión de Recursos Humanos en los resultados organizacionales. Recursos Humanos comienza a dejar su función administrativa para entenderse como una función relevante para el éxito organizacional, centrándose en actividades vinculadas al diseño de estrategias de personal y el desarrollo cultural.

En la etapa contemporánea, que comprende los últimos veinte años, se incrementó la preocupación por el impacto de Recursos Humanos en los resultados organizacionales. Distintas comunidades académicas y profesionales han estudiado la influencia que tienen las prácticas de Recursos Humanos en los resultados económicos de las empresas cuando sus responsabilidades y competencias son dirigidas apoyar las decisiones de la línea.

El cambio en el contexto mundial exige que recursos Humanos se integre como parte de las funciones de los líderes de negocio y como una función estratégica y diferenciada. Las exigencias de las organizaciones para ser más competitivas, generaron desafíos en cuanto a las necesidades de flexibilidad, crecimiento internacional con integración de diversos procesos y culturas organizacionales, la competencia por atraer y retener el talento y la exigencia de adaptarse a un contexto de permanentes cambios.

La evolución de las tecnologías de Información y comunicación produjo una redefinición sobre el aporte del capital humano a la organización. La utilización del conocimiento y el talento como las capacidades para seleccionar información pertinente, diagnosticar y proponer soluciones. La contribución de las personas a la organización pasa por cómo seleccionan y emplean el conocimiento y la información disponibles.

Recursos Humanos, comienza a tener mayor protagonismo como consecuencia de:

- El talento se reconoce como un determinante en la construcción de la ventaja competitiva de una organización.
- El aumento de la competitividad impuso a todas las áreas funcionales el imperativo mejorar su aporte al negocio y simultáneamente mantener o reducir costos.

- La necesidad de alinear estrategias y procesos globales hace que la línea exija la participación de Recursos a la par de los líderes de las unidades de negocio.

Recursos Humanos ha evolucionado en los últimos cien años en respuesta a cambios significativos en la forma en que las organizaciones realizan su trabajo. La evolución de los negocios y la velocidad con la que se fueron dando los cambios muestran cuán reactiva ha sido la profesión a los cambios en las realidades sociales y económicas.

Según Vosburgh, R. (2007), uno de los problemas que se ha generado en la gestión de Recursos Humanos, es el tratamiento reactivo de los problemas empresariales en evolución, en lugar de anticipar los problemas y proponer soluciones.

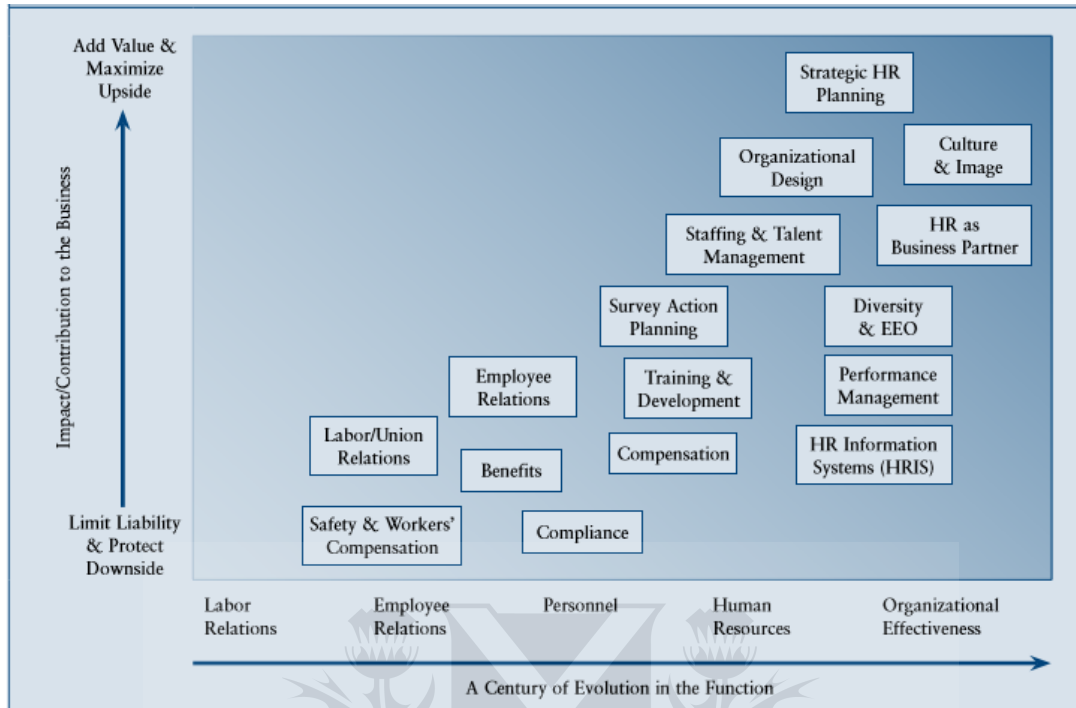
Según el autor, uno de los pasos más importante en la evolución de la gestión de Recursos Humanos, es el acompañamiento de los líderes, para la adquisición de competencias de liderazgo y el proceso de formación hacia lo que esperamos que los empleados posean a medida que asumen una mayor responsabilidad de su propio aprendizaje, crecimiento y autogestión.

Esta evolución tiene otro enlace común. A lo largo del desarrollo de la profesión de Recursos Humanos, ha habido una tensión entre los roles de "defensor de los empleados" y "líder empresarial".

Para el autor, Recursos Humanos ha evolucionado en los últimos cien años en respuesta a cambios significativos en la forma en que las organizaciones realizan su trabajo. La evolución de los negocios y la evolución de los cambios de nombre de recursos humanos, muestran cuán reactiva ha sido la profesión a los cambios en las realidades sociales y económicas.

Con el correr de los años, la gestión de Recursos Humanos ha ido evolucionando, permitiendo aportar y contribuir a los resultados del negocio cada vez más efectivamente. Esta evolución, abarca desde limitar la responsabilidad y realización de procesos sólo administrativos y legales, hasta agregar valor maximizando la ventaja de una propuesta de empleo estratégicamente diferenciada.

El nombre de la función ha evolucionado de acuerdo con los tipos de responsabilidades que se esperan de Recursos Humanos. El siguiente cuadro, sintetiza como la gestión y las funciones de Recursos Humanos han evolucionado en el tiempo, permitiendo generar impacto y contribución al negocio.



Fuente: The Evolution of HR: Developing HR as an Internal Consulting Organization – Vosburgh, R (2017)

Partiendo desde el margen inferior izquierdo, surgen funciones transaccionales que de alguna forma son las legalmente requeridas. Al desplazarse hacia la derecha y aumentando la contribución, se convierten en funciones transformadoras que, al desarrollarse correctamente, agregan valor a la gestión de Recursos Humanos y dan una gran ventaja estratégica a la organización.

Esta nueva forma de entender el papel de Recursos Humanos en las empresas como factor de competitividad, ha obligado a modificar también el enfoque de su gestión, adoptándose una orientación estratégica en el planteamiento de los distintos procesos (selección, formación, carrera, evaluación y retribución) de forma que éstos se ajusten y sean congruentes con la estrategia general de la compañía.

Para Dolan, S. (2007), la estrategia de Recursos Humanos que se ajuste a la estrategia de la empresa, tendrá más probabilidad de crear ventajas competitivas.

Según el autor, para llevar a la práctica la gestión estratégica de Recursos Humanos en la organización se tienen que cumplir las siguientes condiciones:

- La empresa debe tener definida una estrategia general e identificadas las dimensiones de los recursos humanos que son relevantes.

- Durante el proceso de elaboración de la estrategia general deben tomarse en consideración e incorporarse en la discusión, de forma explícita, las dimensiones de los recursos humanos.
- Deben existir vínculos eficaces entre las distintas áreas funcionales y la dirección de Recursos Humanos, a fin de que se garantice la integración de los intereses de los Recursos Humanos en el proceso de toma de decisiones de la organización.
- La organización debe establecer responsabilidades de gestión de los Recursos Humanos a todos los niveles.
- Las iniciativas de gestión de los Recursos Humanos deben ser pertinentes para las necesidades de la empresa.
- Deben analizarse los entornos social, político, tecnológico y económico en los que la empresa desarrolla su actividad.

4.2. Modelo de gestión estratégico de Recursos Humanos

Iniciaremos este capítulo definiendo cual es el sentido de Recursos Humanos en una organización. La gestión de Recursos Humanos consiste en diseñar condiciones de desempeño, el comportamiento y el sentir de las personas, a fin de fortalecer la competitividad y la sustentabilidad de las organizaciones.

Podemos decir² que la función de recursos Humanos consiste principalmente en:

- Diseñar condiciones de desempeño, el comportamiento y el sentir de las personas, de forma tal que permitan fortalecer la competitividad y la sustentabilidad de la Organización.
- Gobernar la comunidad laboral, impulsando su integración y desarrollo.
- Gestionar la Relación Laboral, como parte de un contexto social, económico y político determinado y forma socialmente responsable.
- Promover (articulando estratégicamente) la Productividad, la Capacidad y el Compromiso de las personas en el marco del negocio y la cultura Organizacional

Para poder comprender como funciona, interactúa e integra entre distintas funciones y actores de la gestión de Recursos Humanos, el profesor Ariel Kievsky de la Universidad de San Andrés, define tres ejes estratégicos que modelan la gestión del área de Recursos Humanos.

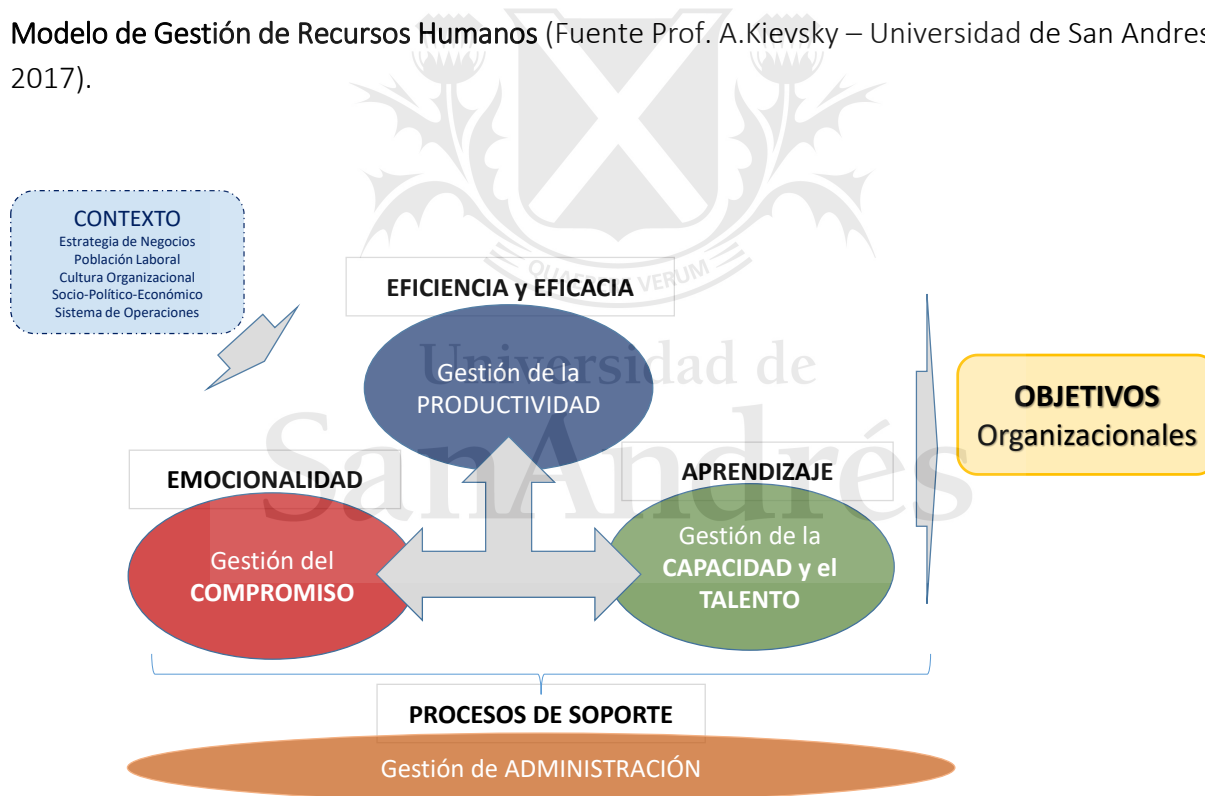
² Fuente: presentación de clase Prof. A.Kievsky

Según el profesor Kievsky, toda gestión estratégica de Recursos Humanos, tiene la responsabilidad de crear y construir tres ejes de gestión: **Productividad** (eficiencia y eficacia), **Compromiso** (emocionalidad), y la **Capacidad** (aprendizaje). Recursos Humanos tiene que ser experto en asesorar y articular estos ejes de gestión, su aporte y contribución debe estar relacionado con el diseño de condiciones de productividad, emocionalidad, y aprendizaje (notas de clase).

La gestión estratégica de Recursos Humanos, implica la integración de los tres ejes de gestión, articulando y relacionando consistentemente, sistemas, procesos, herramientas, políticas y prácticas de gestión, con foco en el comportamiento y desempeño deseado de quienes conforman la Organización.

En el siguiente esquema, se presenta cómo interaccionan los tres ejes de gestión y su relación con factores internos y externos de la Organización:

Modelo de Gestión de Recursos Humanos (Fuente Prof. A.Kievsky – Universidad de San Andrés, 2017).



Para un mayor desarrollo del modelo, se describen a continuación, cada uno de los componentes que lo conforman:

Gestión de la Productividad (eficiencia y eficacia)

Para el modelo, la gestión de la productividad pone foco en la eficiencia económica, donde la problemática a ser abordada, se basa en el costo de los recursos humanos necesarios para

llevar adelante el negocio y su organización productiva. Esta gestión pone foco en los siguientes elementos:

- Las personas como recurso productivo
- La organización y el diseño del trabajo
- La definición de objetivos y metas
- El sistema de remuneraciones (convenios)
- La gestión de incentivos y desempeño

Gestión de la capacidad y talento (aprendizaje)

En este eje, el foco se encuentra en el desarrollo y la construcción de las competencias individuales y colectivas que se requieren para desarrollar el trabajo y el negocio. Aquí se hace referencia respecto de la competitividad como una capacidad necesaria. Se destaca:

- Las personas como conjunto de competencias.
- Mecanismos para la detección y desarrollo de talento.
- Los procesos de aprendizaje y formación
- La construcción de conocimiento colectivo.

Gestión del Compromiso (emocionalidad)

Este eje, tiene su foco en la motivación y el compromiso de las personas a partir de la construcción de condiciones de satisfacción en el vínculo laboral. Se destaca aquí, la construcción de condiciones de satisfacción en el vínculo laboral:

- Las personas como integrantes de la organización.
- La reciprocidad entre empleado y empleador a través de la preocupación y cuidados mutuos.
- Los valores de la gestión.
- La relevancia de aspectos tales como la justicia y equidad; valoración y reconocimiento; la confianza y la credibilidad; la consideración y el respeto.

Gestión Administrativa

Este eje, incorporado como parte complementaria al modelo, tiene su foco en administrar y dar soporte a los procesos, permitiendo realizar una gestión integrada de los ejes estratégicos definidos.

Siguiendo lo planteado por Kievsky podemos decir, que el foco de la gestión o la contribución de Recursos Humanos en una organización, consiste en promover la construcción, integración y desarrollo de una comunidad de trabajo competitiva, sustentable y socialmente responsable, integrada por personas productivas, capaces y comprometidas con el contexto organizacional y social determinado.

En este proceso la gestión estratégica de Recursos Humanos debe permitir desarrollar las relaciones entre los diversos stakeholders que conforman la Organización: empleados, directores, niveles de conducción, sindicatos y representantes gremiales, líderes de la comunidad, clientes y proveedores.

Bajo esa mirada integradora, resulta sumamente importante promover la consistencia entre las diversas prácticas y políticas de Recursos Humanos, para generar así congruencia en los mensajes y lograr los comportamientos y los desempeños deseados. Las políticas y prácticas en tanto mensajes necesitan ser coherentes para que los resultados sean los esperados.

Finalmente, el profesor Kievsky enfatiza que la gestión estratégica de Recursos Humanos, es el abordaje de los desafíos de la gestión de las personas en la empresa, con foco en la construcción de una respuesta integrada y balanceada a una multiplicidad de demandas, con la finalidad de realizar una contribución de valor a la empresa, los empleados y la sociedad.

Podemos decir que la gestión estratégica de Recursos Humanos, debe ser considerada como un proceso estratégico compuesto por los siguientes elementos:

- *Diagnóstico.* Constituyen los principales factores para definir a estrategia. El diagnóstico debe concluir con una síntesis ordenada de principales desafíos a encarar, sus prioridades y relaciones. Debe transmitir una lectura de la realidad que enfrenta la gestión de Recursos Humanos. Debe expresar una particular comprensión de la situación a ser abordada (las demandas y oportunidades que plantea, a RRHH, el negocio, la operación, la cultura de la empresa, las características de la población que la integra, y la particular situación del contexto social-político y económico) así como de las fortalezas y dificultades de la propia área de RRHH.
- *Abordaje estratégico.* Respuesta de los desafíos plantados en términos alineamiento estratégico, abordaje y articulación para obtener productividad, compromiso y capacidad.
- *Definición de Objetivos:* Que nos proponemos lograr y en función de que, contribución, clima, capacidades y competencias, talento, procesos sistemas, herramientas, etc.
- *Planes de acciones:* Hoja de ruta que nos permitirá realizar las actividades planificadas para lograr los objetivos trazados.

- *Recursos y presupuestos*: asignación de recursos disponibles para desarrollar el plan de acción.

Como parte del abordaje de las funciones en un modelo de gestión de Recursos Humanos, es importante mencionar que, además de los elementos internos que conforman los ejes estratégicos de gestión, existen otros factores externos, organizaciones y de contexto, que naturalmente ejercen influencia y son determinantes sobre la estrategia de Recursos Humanos. Para abordar este concepto, citaremos a Baron, J. y Kreps, D (1999), donde propone el análisis de los siguientes elementos:

- *Demandas y oportunidades*
 - a. La estrategia de Negocio:
 - Requerimientos actuales y futuros en términos de personas: tareas, perfiles competencias, entre otros.
 - Posibles cambios previstos.
 - b. La población:
 - Sus características y necesidades por segmentos.
 - Dotación: tendencias y proyecciones.
 - Problemas, dificultades, conflictos existentes.
 - c. Cultura: características relevantes, n conductas, valores, tensiones.
 - d. El trabajo y su operación:
 - La estructura de la organización y la organización del trabajo.
 - Demandas específicas de las áreas.
 - El desempeño, las capacidades, los problemas.
- *Fortalezas y debilidades de la gestión de Recursos Humanos. Resulta clave para este trabajo, considerar aquellos aspectos que hacen relevante a la gestión de recursos Humanos:*
 - La evaluación de los procesos y sistemas
 - Las capacidades con las que cuenta el área
 - La imagen del área y la red de relaciones
 - La estructura, dotación y los recursos
 - La tecnología y la información
- *Factores contextuales de impacto en la gestión*
 - Contexto político, económico y social

4.3. La estrategia de Recursos Humanos

La transformación de Recursos Humanos en un socio estratégico, supone la asunción de funciones estratégicas alineadas con la misión de la organización, en detrimento de las tradicionales funciones operativas o administrativas, en una perspectiva de impacto a medio y largo plazo.

Armstrong M. (2016), propone que la gestión estratégica de Recursos Humanos, es quien define las intenciones y los planes de la organización sobre cómo sus objetivos de negocio deben ser alcanzados a través de las personas. Se basa en tres proposiciones: a) que el capital humano es una fuente importante de ventaja competitiva; b) son las personas quienes implementan el plan estratégico; y c) debe adoptarse un enfoque sistemático para definir a dónde quiere ir la organización y cómo debe llegar allí.

El desarrollo de una gestión estratégica de Recursos Humanos según Armstrong, M (2016), supone considerar cinco posibles abordajes o modelos estratégicos, para lograr efectividad, alineamiento estratégico, rendimiento, compromiso y participación de las personas:

- Enfoque en las personas como recursos estratégicos y la construcción de capacidades y competencias acordes a los desafíos planteados por la Organización.
- Asegurar el alineamiento e integración vertical con la estrategia de la organización. necesaria para proporcionar congruencia entre la estrategia organizacional y la de Recursos Humanos.
- Enfoque en apalancar el rendimiento (alto) por medio de un sistemas y prácticas de gestión que faciliten el desempeño y rendimiento de las personas, generando productividad, calidad, y altos niveles de servicio al cliente.
- Promover el compromiso, a través de la construcción de confianza mutua entre la organización y sus integrantes, así como la autonomía de equipo.
- Impulsar la participación y el involucramiento de las personas en los procesos y la gestión. Considera la creación de un sistema participativo, de diálogo y entendimiento entre los miembros de la organización, propicio para compartir valores, objetivos e información de la organización.

Para este autor, las estrategias de Recursos Humanos se basarán en las intenciones específicas de la organización sobre lo que debe hacerse y lo que necesita ser cambiado de acuerdo con

las intenciones de la organización sobre la dirección futura que quiere adoptar. Para ello el autor define dos tipos de estrategias: *Globales*, describen las intenciones de la organización acerca de cómo las personas deben ser gestionadas y desarrolladas para garantizar que la organización pueda atraer, retener y garantizar que los empleados estén comprometidos, motivados y alineados; *Específicas*: establecen lo que la organización pretende hacer en áreas claves de gestión como talento, mejora continua, conocimiento, aprendizaje y desarrollo, relaciones laborales.

El panorama competitivo que enfrentan las empresas en la actualidad se encuentra en transformación y cambio, por lo cual éstas necesitan desarrollar nuevos modelos de gestión que les permitan hacer frente a los nuevos desafíos. Ulrich, D. (1996) entiende que resulta necesaria la creación de organizaciones que agreguen valor a su inversores, clientes y empleados, indicando que la gestión de Recursos Humanos, juega un rol clave como impulsor de la competitividad de las organizaciones.

Es así, qué en materia de competitividad, existen distintos desafíos que la estrategia de Recursos Humanos debe ayudar a superar, los cuales requieren del desarrollo de nuevas capacidades que apoyen los resultados del negocio y agreguen valor a la organización. Se enumeran a continuación algunos de los desafíos mencionados que el autor:

- La necesidad crear modelos y procesos para lograr para lograr la agilidad, efectividad y competitividad global.
- Redefinir capacidades organizacionales para lograr sustentabilidad, integrando capacidades individuales, a fin de lograr un ADN organizacional que asegure su competitividad.
- La definición de un modelo para el cambio con velocidad y comodidad para que sea exitoso.
- La utilización de la tecnología y la redefinición del trabajo. Descubrir la forma de convertir la tecnología en una parte viable y productiva del ámbito laboral.
- La búsqueda, formación y retención de personas con capacidades, perspectivas y experiencia, en un contexto totalmente globalizado y el desafío de lograr competitividad en estos procesos.
- El desafío de la transformación a partir de la valorización, el orgullo y el compromiso de los empleados que conforman la organización, y el rol de Recursos Humanos para crear cambios fundamentales y duraderos.

4.4. Enfoques de la Gestión de Recursos Humanos

Modelo de enfoques Múltiples para la gestión de Recursos Humanos

La permanente evolución de las organizaciones y los desafíos que presentan, requieren que las agendas de los profesionales de Recursos Humanos estén fuertemente orientadas a la construcción de procesos y empleados cada vez más competitivos. La necesidad de crear mecanismos que permitan entregar rápidamente resultados al negocio, aprender a medir resultados en términos de competitividad y la propia agregación de valor que debe generar sus funciones, generan la necesidad de reorientar la agenda de Recursos Humanos para impulsar la competitividad.

Según, Ulrich, D. (1996), la creación de valor en la agenda de Recursos Humanos, ha iniciado un proceso de transición respecto de los roles que deben desempeñarse. El logro de la contribución esperada por la organización, requiere de Recursos Humanos el desempeño de múltiples roles: tanto operativos como estratégicos, con actividades que requerirán ser focalizadas tanto en los procesos como en la gestión de las personas que integran la organización, asumiendo la responsabilidad por objetivos cualitativos y cuantitativos cada vez más complejos y con focos en el corto y largo plazo.

El autor propone un modelo de gestión de enfoques múltiples, pudiendo identificar cuatro roles a desempeñar o funciones para la gestión de los Recursos Humanos para desarrollarse como socios estratégicos o de negocios:

1- *Rol de socio estratégico*: con el objetivo de alinear las estrategias del área con las del negocio. Un rol consultor, sustentado en las competencias profesionales y la disposición para entender y responder a sus necesidades.

2- *Rol de experto administrativo*: con foco en la reingeniería de los procedimientos de la organización. Asegurar la eficiencia en la gestión de los procesos, como la ejecución de implementación de programas y herramientas.

3- *Rol de agente de cambio*: con el objetivo de administrar la transformación y el cambio: “asegurar que exista la capacidad de cambiar”. Un rol más político, orientado a promover la gestión de personas en la organización, actuando para influir en cuestiones que hacen a gestión del área.

4- *Rol de aliado de los empleados*: con el objetivo de escuchar y responder a los empleados: “aportar recursos a los empleados”. Un rol de interlocutor, escuchando y atendiendo las preocupaciones y los conflictos, que puedan generarse con las personas en la organización.

Se presenta a continuación los roles de la gestión de Recursos Humanos en la construcción de una organización competitiva, según Ulrich, D (1996).



Management estratégico de Recursos Humanos (Socio Estratégico)

Recursos Humanos tiene el rol estratégico de alinear sus estrategias y prácticas, aumentando la capacidad de la organización para lograr el éxito de las estrategias de negocios. Según Ulrich, D. (1996), los profesionales de Recursos Humanos se convierten en socios estratégicos, cuando participan del proceso de definición de la estrategia organizacional, haciendo preguntas que llevan la estrategia a la acción y diseñan prácticas de Recursos Humanos que alinean y apalancan la estrategia del negocio.

Management de la Infraestructura (Administrador eficiente)

En este rol de administrador eficiente, el aporte de Recursos Humanos es la creación de infraestructura examinando y mejorando continuamente los procesos, asegurando la eficiencia administrativa de sus procedimientos y funciones. Como experto administrativo, buscan nuevas maneras de hacer mejor las cosas, maximizando la efectividad de sus procesos y optimizando los costos innecesarios.

Management de la contribución de los empleados (Adalid de los empleados)

En su rol de adalid de los empleados, busca el involucramiento en los problemas, las preocupaciones y las necesidades que presentan los empleados, debiendo para ello, ser activos y enérgicos en el desarrollo de ese capital, vinculando las contribuciones de los empleados al éxito de la organización. Recursos Humanos, a través de sus prácticas, debe ayudar incrementar las capacidades y competencias de los empleados para hacer mejor y más dedicado su trabajo en la organización. La contribución de los empleados en la organización es esencial, porque

afecta su capacidad de cambio, responde a las expectativas de clientes y mejora los resultados, convirtiéndose en un valor para la organización. Dedicar tiempo a generar una relación de confianza, permite a los empleados desarrollar el sentido de ser parte de un equipo.

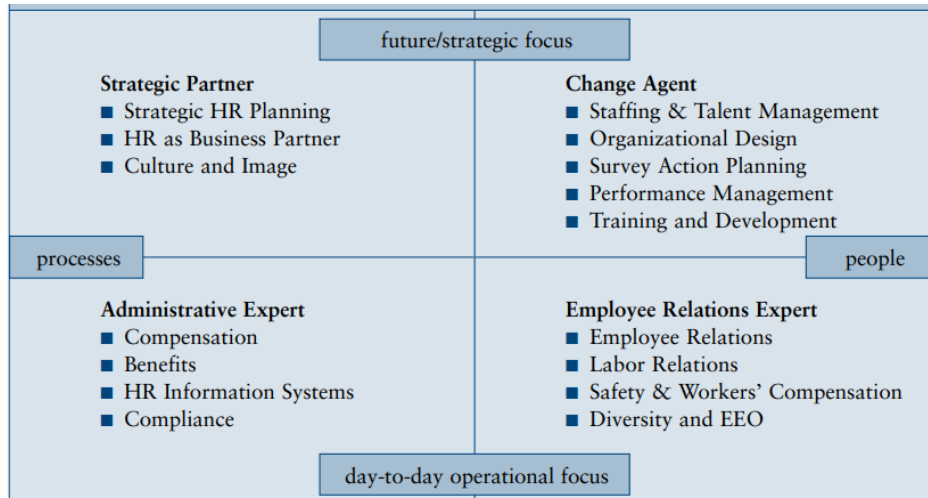
Management de la transformación y el cambio (Agente del Cambio)

En este rol, Recursos Humanos agrega valor a través de la conducción de la transformación y la gestión del cambio organizacional, entendiendo como cambio a la capacidad que tiene la organización para mejorar el diseño y la implementación de distintas iniciativas. Recursos Humanos, como agente del cambio y como socio estratégico, debe ser el guardián de la cultura organizacional, ayudando a los empleados y a las organizaciones a identificar y adaptarse a un proceso para la administración del cambio. Los agentes de cambio deben dominar las capacidades relacionadas con el manejo del cambio, para ello deben:

- Ayudar a que el cambio se haga realidad
- Entender los procesos críticos del cambio
- Crear compromisos personales con los procesos
- Asegurar que el cambio se realice de la misma forma que se desea

Todos los roles contribuyen a construir relaciones de asociación y sociedad con el negocio. Así, cada rol requiere el desarrollo de capacidades organizacionales y competencias críticas para garantizar los entregables de cada rol. Para Ulrich, D. (1996), ser un socio negocio requiere competencias en el diagnóstico de la organización, en los procesos de reingeniería, en la escucha de los empleados y en el manejo de la transformación cultural, de forma tal que pueda agregar valor a la organización mediante la ejecución de la estrategia.

Según Vosburgh, R. (2007), el enfoque de múltiples roles presentado por Ulrich, ha proporcionado un vocabulario para permitir una discusión más profunda de la transformación que está ocurriendo en Recursos Humanos. El autor ha complementado el modelo identificando 16 responsabilidades en los cuatro roles de las cuales Recursos Humanos. Estas responsabilidades, permiten identificar y diferenciar los componentes transaccionales (maduros para la subcontratación de alguna manera) y los componentes transformadores de Recursos Humanos (esenciales para agregar valor a la organización, y clave a la función de consultoría interna). Se presenta a continuación el cuadro con las responsabilidades propuestas.



Fuente: The Evolution of HR: Developing HR as an Internal Consulting Organization – Vosburgh, R (2017)

Como necesidad y respuesta a los desafíos presentados por las organizaciones, Recursos Humanos comienza a tener una participación más activa y protagónica. La necesidad de alineamiento de estrategia funcional a la estrategia de negocios, y la utilización de procesos para contribuir a las necesidades organizacionales, comenzaron a fundamentar su rol como socio estratégico. Ulrich D. (1996), establecía que el imperativo para renovar la función de Recursos Humanos fuera que los resultados del área se evaluaran en relación a los resultados del negocio.

Basado en el modelo de enfoque múltiples presentado por Ulrich, la nota técnica realizada por la Universidad de San Andrés (2015), identifica tres funciones clave de la gestión de Recursos Humanos:

- El **Human Resources Business Partner** (HRBP): este rol debe estar directamente relacionado con el logro de los objetivos del negocio, debiéndose convertir en consultores internos para brindar apoyo a la línea. Debe velar por el alineamiento entre la estrategia de Recursos Humanos y las necesidades de la organización, articulando las funciones de los especialistas y las áreas transaccionales.
- Los **especialistas**: Son roles expertos con foco en las distintas áreas funcionales, definen procesos claves como el desarrollo organizacional, la gestión del talento, el modelo de compensaciones y beneficios y desarrollo de mejores prácticas para la gestión. Componen los llamados Centros de Excelencia. Su función es clave para la interrelación dentro de la organización.
- Las **áreas transaccionales**: corresponde a quienes tienen la responsabilidad de desarrollar y gestionar procesos administrativos, también conocidos como servicios

compartidos o centros de servicios. Entre sus funciones, gestionar la nómina, control de legajos, participan en el proceso de contrataciones, etc.

Con el surgimiento de este modelo, la nota técnica indica que es el rol estratégico es el que tiene impacto en la organización, siendo condición necesaria un nivel mínimo aceptable de cumplimiento de los otros dos roles. Un desempeño correcto de los especialistas y las áreas transaccionales es una condición necesaria pero no suficiente para que la función de Recursos Humanos tenga un impacto en los resultados organizacionales.

Los ejecutivos concuerdan en que los desafíos de talento están afectando directamente los resultados financieros de sus negocios. Según un estudio publicado por el CLC en 2014 titulado “Desencadenar el desempeño del Business Partner de Recursos Humanos en el nuevo ambiente laboral”, el talento es cada vez más crítico para la ejecución de las estrategias, por lo cual las organizaciones dan una importancia relevante a los desafíos de capital humano.

Algunas de las razones pueden ser:

- Cambios en la naturaleza del trabajo
- Capital humano se vuelve cada vez más intensivo
- Mayor competencia en las organizaciones por segmentos de talento crítico.

En los últimos años, los líderes de las organizaciones tienen una clara urgencia a la necesidad de maximizar el desempeño de las funciones de Recursos Humanos, claramente orientados a buscar que la estrategia de negocio y la estrategia de talento se encuentren alineadas para el logro de los objetivos.

El desarrollo de los roles y funciones de Recursos Humanos, ha evolucionado de forma tal que la estrategia de negocio y la estrategia de talento estén ligadas. Para poder aportar el nivel adecuado de asociación estratégica, resultará clave asegurar las competencias de quienes ejercen esos roles y funciones.

El mismo estudio describe una evolución del rol estratégico por el impacto que este genera en la organización, partiendo desde un rol de personal tradicional y operativo, pasando por una función más de apoyo generalista para las empresas, hasta la creación y avance del rol más estratégico, más cercano al negocio, donde al día de hoy, el 92% de las organizaciones cuenta con un rol estratégico (HRBP o equivalente).

Investigaciones posteriores realizadas por CLC (2013), incorpora para el enfoque de socio estratégico, tres nuevas actividades cada vez más relevantes.

- Crear una visión para la estrategia de talento en la unidad de negocio

- Evaluar las implicaciones para Recursos Humanos de las opciones estratégicas
- Representar los intereses de talento de la unidad de negocio dentro de la organización.

De acuerdo con el estudio, el rol de “Socio Estratégico” es aquel que demuestra su mayor impacto sobre los resultados del negocio y en la gestión del capital humano.

Resulta importante mencionar que los cambios en el ambiente laboral han modificado la forma en la que Recursos Humanos debe desarrollar su gestión. El entorno laboral se ha vuelto más cooperativo y complejo, por lo cual, para alcanzar sus objetivos, deben desarrollar su trabajo de forma más colaborativa, puesto que dependen cada vez más de otras personas para realizar su trabajo.

Considerando que el entorno se está tornando cada vez más complejo, a medida que crece dicha complejidad, nuevas competencias serán necesarias para desarrollar las funciones de Recursos Humanos. En el año 2007, el CLC examinó 15 competencias para comprender cómo impulsar la efectividad como socio estratégico. Posteriormente, en el año 2013, como consecuencia de la complejidad y los cambios en el entorno laboral, 26 nuevas competencias fueron incorporadas para ser desarrolladas.

El siguiente grafico muestra el modelo estratégico de competencias, desarrollado por el CLC para el nuevo entorno laboral.



Fuente: Desencadenar el desempeño del Business Partner de RR.HH. en el nuevo ambiente laboral. CLC, 2013, 19

Para asegurar que las funciones realizadas por Recursos Humanos agreguen valor a la gestión y al negocio, tiene que desarrollar sus competencias en áreas clave para ser más efectivos

estratégicamente. Estas competencias clave incluyen conocimiento del negocio, innovación, liderazgo, indicadores y gestión de la fuerza laboral.

Para asegurar el éxito en el enfoque de socio estratégico Recursos Humanos deberá contar con una sólida visión para los negocios, la organización y la gestión del talento:

- **Conocimiento comercial:** Conocer el entorno de negocios para mejorar los resultados de talento y los comerciales.
- **Visión organizacional:** Conocer la organización para mejorar los resultados de talento y los comerciales.
- **Conocimiento de la gestión del talento:** Aplicado de la planificación de la fuerza laboral, las estrategias de compromiso y la gestión de la sucesión.
- **Liderazgo:** Persuadir a e influir sobre los socios de línea y otras partes interesadas fundamentales
- **Innovación:** Aplicar el pensamiento sistémico para identificar nuevas soluciones para la empresa en general
- **Uso de las redes organizacionales:** Usar redes profesionales en actividades estratégicas para alcanzar mejores resultados de talento
- **Valoración de los indicadores:** Aplicar la valoración a los datos para apoyar la toma de decisiones comerciales

Conocer el negocio, la organización y la gestión del talento son esenciales para que la gestión de Recursos Humanos asegure su contribución como un verdadero socio estratégico efectivo. Sin estos tres tipos de conocimiento, el impacto de las otras cuatro competencias es limitado.

- ***Entender el negocio se debe combinar con conocer bien la organización y la gestión de talento:*** Se deben combinar los aspectos básicos de los negocios y de Recursos Humanos con una comprensión de la organización, del contexto único, las redes y las operaciones de la organización.
- ***La interpretación de datos es más importante que conocer las métricas:*** Entender cómo filtrar, interpretar y aplicar los datos correctos a diferentes situaciones es más importante que conocer e reportar las métricas.
- ***El uso de las redes organizacionales va más allá del establecimiento de relaciones:*** Usar las redes de manera selectiva para alcanzar objetivos específicos es crítico, mientras que el establecimiento de relaciones no lo es.

Una característica que resultará distintiva para la función de Recursos Humanos en la Organización, será el enlace de una visión centrada en los objetivos de negocio, y otra visión

centrada en la estrategia de Recursos Humanos. Las expectativas es que quienes desarrollen esta gestión, funcione como intérprete entre dos comunidades de práctica diferentes: los líderes de línea y los especialistas y administrativos del área funcional (Wenger, 2000).

La nota técnica de la Universidad de San Andres (2015), define que la comunidad de práctica comparte información, perspectivas y experiencias, como así también, el rol del socio estratégico es funcionar como *broker* entre los líderes del negocio y los especialistas de Recursos Humanos, articulando saberes y experiencias. De esta interrelación, deben surgir soluciones efectivas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Según la misma nota técnica, de la conjunción de la mirada puesta tanto en el negocio, como en las funciones propias de Recursos Humanos surge que el valor de la gestión es definido por el negocio conforme a la calidad de sus aportes y su capacidad de añadir o crear valor reflejado en los resultados organizacionales. Para desarrollar esta función se requieren capacidades para: a) entender cómo Recursos Humanos contribuye al negocio; b) apoyar la gestión del talento; c) incidir en la estrategia funcional. Para desarrollar estas competencias resulta fundamental que quienes desarrollan esta función tenga un conocimiento profundo de la estrategia y operación del negocio, así como del entorno de la organización.

Es por ello, que Recursos Humanos debe desarrollarse como consultor interno, enfocado en asuntos estratégicos que contribuyan al crecimiento y competitividad del negocio, generando valor distintivo para impulsar sus iniciativas incidiendo en quienes toman decisiones claves y actuando como facilitador entre comunidades de práctica.

En línea con esta mirada, Vosburgh R. (2007), desarrolla la idea de que la mayor oportunidad de Recursos Humanos es desarrollar la capacidad organizativa para ser una organización de consultoría interna relevante y respetada centrada en el talento.

5. Contexto del Negocio Petrolero

Para poder entender el contexto en el cual se desarrollan las actividades de la organización, presentaremos un breve resumen de las principales características y desafíos que presenta la actividad hidrocarburífera.

Características y complejidades. Competitividad

La energía en la Argentina proviene aproximadamente en un 85% de los hidrocarburos gas natural y petróleo. Desde hace 15 años la producción de petróleo y gas se encuentra transitando un franco descenso. Por primera vez en la historia petrolera argentina, estamos ante un descenso permanente en la producción doméstica de hidrocarburos, sin que las proyecciones muestren una reversión de esta tendencia.

La industria de los hidrocarburos atraviesa una coyuntura desfavorable debido a varios factores. Uno de ellos, tal vez el más importante, es la permanente inestabilidad de los precios internacionales de los hidrocarburos, lo que dificulta mantener un adecuado equilibrio entre la producción, las ventas y los costos operacionales.

Localmente, la permanente modificación de las “reglas de juego”, generan inseguridad jurídica para cualquier inversor que pretende desarrollar sus negocios en el país. Asimismo, una excesiva intervención del estado dificulta delinear un rumbo claro en las políticas energéticas de largo plazo.

A las razones anteriormente mencionadas, se le adiciona la necesidad de inversión intensiva, característica de este tipo de industrias, en un país con enormes dificultades económicas que encarecen la financiación de cualquier proyecto de largo plazo.

Contexto - Factores Claves

- Declinación de producción de hidrocarburos
- Desaceleración, caída de los precios internacionales
- Impacto del crecimiento económico de las economías emergentes
- Bajos niveles de productividad y eficiencia
- Falta de incentivos de Inversión
- Condiciones cambiantes de mercado
- Financiamiento de actividades de inversión

El contexto del mercado y la situación por la cual atraviesa la industria hidrocarburífera, genera un fuerte impacto negativo, afectando todos los indicadores que regulan el negocio en forma

extrema, en un mercado incierto, con afectación económica y financiera y con el riesgo adicional de una posible pérdida de confianza de nuestra Casa Matriz.

Esta situación conlleva a la necesidad de evaluar impactos pensando en el mediano y largo plazo (visibilidad estratégica), a identificar las oportunidades que permitan sostener el negocio y en paralelo, establecer un plan que contemple diferentes escenarios. Con este enfoque, resulta clave y de suma importancia, contar con una arquitectura organizacional óptima que asegure una operación eficiente y productiva.

Ante la diversidad del contexto, la Organización potencia positivamente su gestión sobre la base de su integración energética con Chile y socio de principal operadora del País (YPF), su posicionamiento estratégico (Energía), el tamaño de su organización (velocidad de cambio), su prospección y desarrollo de activos productores de Gas Natural y en la oportunidad para identificar brechas de gestión (Desafío). En contrapartida, deberá observar y mitigar otros aspectos que desafían su gestión tales como, la retracción del negocio de hidrocarburos para comercialización de productos (precios/mercado), la estructura desalineada con las necesidades, los altos costos operacionales (eficiencia y productividad), las decisiones coyunturales y el “cambio en las reglas de juego” y fundamentalmente, el alineamiento de su Cultura Organizacional.



6. Investigación de campo

6.1. Metodología de relevamiento

Como trabajo de investigación y relevamiento, a fines del año 2018 se realizó una encuesta de opinión y entrevistas en profundidad a los líderes de la Organización, con el objetivo de identificar percepciones respecto del posicionamiento y la efectividad de los roles y funciones del área de Recursos Humanos, de forma tal de establecer un diagnóstico que permitiera luego identificar aquellos aspectos a considerar al momento de definir el plan de acción. (Ver Anexo 11)

La encuesta realizada, responde al cuestionario propuesto por el modelo de enfoque de roles múltiples de Dave Ulrich. (Ver Anexo 11.1).

Alcance: Gerente General, ejecutivos de primera línea en la organización y el gerente regional de operaciones (reporte del gerente de operaciones). (Ver Anexo 11.3)

Las entrevistas en profundidad realizadas, buscan identificar la percepción que se tiene de la gestión de Recursos Humanos en la organización, como así también identificar qué cosas son valoradas y cuáles deberían ser reforzadas en la gestión de Recursos Humanos. Cuestionario de entrevistas en (Anexo 11.2).

Alcance: Gerente General, ejecutivos de primera línea en la organización (Ver Anexo 11.3), el gerente regional de operaciones (reporte del gerente de operaciones) y equipo de Recursos Humanos.

A partir del relevamiento desarrollado, se realizó un diagnóstico y se propondrán acciones tendientes a focalizar la gestión de Recursos Humanos y definir una hoja de ruta tendiente a adecuar sus componentes de gestión para asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados por la Organización.

6.2. Análisis de investigación y principales hallazgos

6.2.1. Características de la muestra

Se obtuvo respuesta de la totalidad de las personas seleccionadas para la realización de las encuestadas, por lo que se considera representativa para el diagnóstico desarrollado.

A partir de las entrevistas y encuestas realizadas, con la información relevada, hemos podido realizar un análisis FODA respecto de la Organización y la gestión propia de Recursos Humanos.

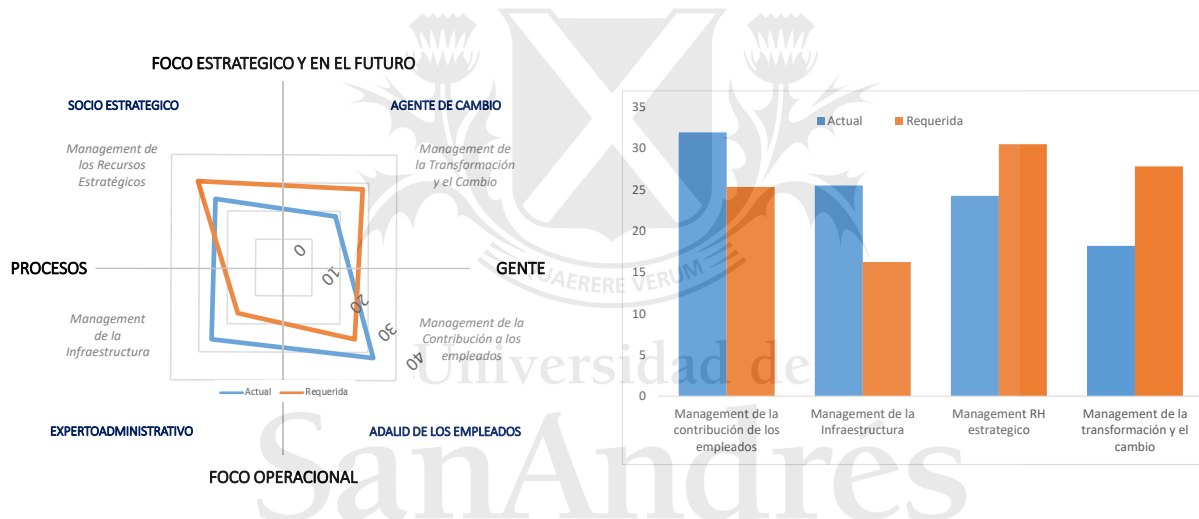
6.2.2. Resultados del relevamiento de campo

Tomando como base el modelo el enfoque de roles múltiples desarrollado por Dave Ulrich, se realizaron dos cuestionarios orientados a identificar:

- la percepción de los líderes respecto del foco de la gestión de Recursos Humanos (diagnóstico de la realidad percibida)
- donde debería colocar el esfuerzo de adecuación de sus funciones (diagnóstico de expectativas)

Percepción de los líderes claves respecto el posicionamiento de Recursos Humanos. Resultados sobre la encuesta

CUADRO POSICIONAMIENTO



Podemos ver que los líderes de la organización perciben que la gestión de Recursos Humanos está mayormente orientada hacia la gestión de relaciones con las personas y en la administración de prácticas y políticas, mostrando el desafío de focalizar su gestión hacia el desarrollo de un rol más estratégico y de cambio (Socio Estratégico y Agente de Cambio), entendiendo que un mayor equilibrio de roles será clave para asegurar los objetivos hoy planteados para el futuro de la Organización.

6.2.3 Análisis FODA y percepciones de la Organización y del área de Recursos Humanos

Con la información obtenida en las entrevistas desarrolladas, hemos podido conformar un análisis FODA respecto de la Organización y de la gestión de Recursos Humanos. Asimismo,

hemos consultado la percepción de los entrevistados respecto de la Organización y del área de Recursos Humanos.

Se presenta a continuación el resultado obtenido.

FODA de la Organización

FORTALEZAS			OPORTUNIDADES		
Gerente General	Equipo Ejecutivo	Equipo RRHH	Gerente General	Equipo Ejecutivo	Equipo RRHH
- Su gente - Conocimiento que la Organización a desarrollado	- Personal experimentado, con buenos valores y aptitudes - Organización Pública (transparencia en los procesos) - Alto compromiso del personal y baja rotación en relación al mercado	- Tamaño de la compañía - Especialistas en lo que hacemos - Principal operadora off-shore en Arg - Ambiente de trabajo - Importancia del aporte de gas a la producción nacional. - Calidad Humana - Respaldo de Casa Matriz Estatal	- Reinventarse - Innovación, romper paradigmas	- Competencia en offshore en una industria con futuro desarrollo en el país - Generar un cambio Organizacional	- Socio con YPF - Alineamiento Político - Reconocimiento de una necesidad de Cambio - Tamaño que puede acortar burocracia - Iniciar un proceso de transformación
DEBILIDADES			AMENAZAS		
Gerente General	Equipo Ejecutivo	Equipo RRHH	Gerente General	Equipo Ejecutivo	Equipo RRHH
- Quedarse estáticos - Siempre lo hemos hecho así (No cambio)	- Gestión Conservadora - Organización Publica (exceso de burocracia) - Falta de algunas habilidades o capacidades claves - Lenta en la toma de decisiones	- Un solo Negocio - Estructura sobredimensionada (gerencial y operativa) - Velocidad en la toma de decisiones - Concentración de operaciones en un mismo lugar	- No reaccionar - Ceguera cognitiva	Retraso en nuestras tecnologías (Baja Innovación) - Lograr valocidad necesaria del cambio - Poca agilidad para la adaptación	- Situación de Mercado e Industria - Precios internos de Gas - Empresa Estatal (Corporativo) - Cambios políticos y Económicos - Desaparecer por baja rentabilidad - No gestionar el cambio en tiempo

Percepción sobre la Organización

Del Gerente General

- Organización transitando un momento de crisis. Toda crisis trae consigo desafíos, que generan oportunidades para cambiar.
- Necesario identificar las oportunidades que permitan sostener el negocio y en paralelo establecer un plan que contemple diferentes escenarios.

Del Equipo Ejecutivo

- Organización pasando un momento muy difícil, no solo por el contexto del negocio, sino también, por diferentes motivos hacen ver hoy muy complejo el desarrollo futuro de la empresa.
- En relación a su dimensionamiento, las dificultades del negocio podrían generar en un plazo cercano adecuaciones en la estructura actual. Posee profesionales con experiencia en la industria.

- Marcado perfil conservador, adecuado para gestionar su plan dentro de los parámetros establecidos. Carece de cierta facilidad para implementar innovaciones o para generar cambios radicales en su forma de gestión.

Del Equipo de Recursos Humanos

- Organización sobre-estructurada para negocio-contexto y lenta la toma de decisiones.
- Con dificultades para salir del Status Quo. Capacidad técnica y profesional de sus colaboradores.
- Con gran oportunidad para generar un cambio.

FODA de Recursos Humanos

FORTALEZAS			OPORTUNIDADES		
Gerente General	Equipo Ejecutivo	Equipo RRHH	Gerente General	Equipo Ejecutivo	Equipo RRHH
<ul style="list-style-type: none"> - Conoce el negocio - Conoce los talentos y los no talentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Buenas capacidades del personal - Bien valorado en la organización (confianza de la GG) - Su cercanía con la gente 	<ul style="list-style-type: none"> - Profesionalmente sólido, humano y comprometido - Adaptable al cambio - Con actitud, Aptitud y responsabilidad - Libertad de iniciativas y propuestas - Empoderamiento - Ambiente de trabajo - Cercanía que genera confianza - Estructurado con modelos de gestión desarrollados 	<ul style="list-style-type: none"> - Proponer reestructuración - Adecuación de dotaciones - Liderar el cambio 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar/profundizar la red de contacto en la industria - Adquirir en el mercado competencias/habilidades faltantes - Desarrollar competencias para la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis de la Industria y la Organización - Realineamiento de procesos a necesidades estratégicas - Mejorar la velocidad de implementación - Actor clave para liderar el Cambio/ Transformación de la Organización - Continuar siendo clave en la estrategia
DEBILIDADES			AMENAZAS		
Gerente General	Equipo Ejecutivo	Equipo RRHH	Gerente General	Equipo Ejecutivo	Equipo RRHH
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de directrices de Casa Matriz - Holding de empresas NO integrado en materia de RRHH 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de las capacitaciones en el contexto actual 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad para cumplir plazos - Deficiente administración de premios y castigos - velocidad de Reacción y tiempos de respuesta 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo de Casa Matriz - No hay reglas claras desde Casa Matriz 	<ul style="list-style-type: none"> - Sindicatos con mucho poder - Posible pérdida de talentos - Velocidad organizacional para generar cambios 	<ul style="list-style-type: none"> - Lentitud Organizacional - tiempos de reaccion al Cambio - Situación del Negocio Petrolero - Expectativas - Adaptación a las nuevas formas de trabajo - Políticas corporativas externas ajenas a nuestra realidad - Volver a lo operativo

Percepción sobre Recursos Humanos

Del Gerente General

- Recursos Humanos es la columna vertebral de una organización.
- Recursos Humanos ha estado proactivamente tratando que los ejecutivos salgan de su lugar de confort tratando de buscar nuevos espacios de crecimiento y reinventándose para apoyar con nuevos modelos de organización proponiendo el mejor uso de los talentos identificados.

Del Equipo Ejecutivo

- Área balanceada y con muy buenas competencias en general.
- Apoya internamente a la Gerencia General en muchos aspectos, gestiona la relación con los sindicatos de la industria, uno de los stakeholders más relevantes en los últimos años del negocio.
- Viene teniendo un mejor posicionamiento en la Organización. Brinda buen apoyo a la operación.
- Actor relevante en la mesa chica de la Alta Gerencia.

Del propio Equipo de Recursos Humanos

- Área profesionalmente solida con capacidad de adaptación a los cambios. Profesionales referentes, responsables y comprometidos. Gran equipo de trabajo, un excelente ambiente, un costado humano que siempre destaca.
- Apoyo a la operación y procesos claves.
- Cercanía con el cliente interno, somos accesibles y logramos establecer relaciones de confianza con la gente.

Finalmente, en las entrevistas a los líderes de la Organización, hemos podido relevar tanto aspectos valorados, como así también, expectativas para mejorar la gestión de Recursos Humanos de cara a los desafíos organizacionales.

Elementos valorados de la gestión de Recursos Humanos:

- La cercanía con las personas que conforman la organización. Dado el diverso origen y composición de la nómina, pueden llegar a un entendimiento cercano de problemáticas muy particulares.
- Mantener la competitividad con personal comprometido en su trabajo en momentos altamente complejos de la organización y la industria.
- Posee un buen equilibrio entre la administración de los recursos (el día a día operativo) y las cuestiones más de negocio o de estrategia.
- Cercanía al cliente interno a través del desarrollo de herramientas de gestión en materia de desarrollo compensaciones, comunicaciones y gestión sindical.
- Contribución efectiva a mantener un ambiente de trabajo agradable en contextos adversos.
- Entendimiento de la gestión estratégica de la Organización.

Elementos que presentan expectativas para Mejorar la gestión de Recursos Humanos:

- Reorientar esfuerzos en aspectos más estratégicos relacionados con el liderazgo, alineamiento de los Recursos y la Cultura con la estrategia.
- Desarrollar capacidades de adaptación y flexibilidad en la Organización, para sobrellevar contextos dinámicos.
- Ajustar algunos procesos de su gestión a las necesidades estratégicas.
- Trabajar sobre la estructura organizacional, considerando las necesidades del negocio futuro.
- Disminuir algún sesgo operativo en gran medida afectada por la cultura de la organización y las características del equipo ejecutivo.
- Fortalecer proceso de desarrollo y planes de carrera individuales, especialmente aquellos de alto potencial y claves para el desarrollo de los negocios.



Universidad de
San Andrés

7. Conclusiones del relevamiento: diagnóstico

El relevamiento realizado, permitió diagnosticar aspectos claves de afectan a la Organización, como así también definir aquellos roles y funciones que Recursos Humanos deberá readecuar para evolucionar y adaptarse a las necesidades que hoy requiere la organización.

Realizado el trabajo de relevamiento, podemos arribar a estas siguientes conclusiones diagnósticas:

Conclusiones diagnósticas sobre la Organización

- Transitando un proceso de crisis dado el contexto de la industria y las condiciones de mercado.
- El Plan Estratégico definido, plantea el desafío de sustentabilidad y desarrollo de nuevas oportunidades de negocio.
- Estática y lenta en su toma de decisiones a pesar de su tamaño.
- Estructura organizacional desactualizada para actual negocio.
- Con algunas desconexiones entre equipo de líderes, mandos medios y colaboradores (Liderazgo).
- Con falta de orientación organizacional y alineamiento estratégico.
- Muy baja reacción ante cambios en el contexto y en la industria.
- La estrategia requiere trabajar por proyectos, y para ello es necesario modificar algunos aspectos de la cultura existente.
- Necesidad de alinear visión respecto de las características de la cultura actual y las de la cultura requerida.

Conclusiones diagnósticas sobre Recursos Humanos

- Equipo profesional, comprometido, responsable, alineado a las necesidades requeridas por la organización.
- Estructura del área acorde a las necesidades y especialidades.
- Desarrollando procesos y procedimientos para ordenamiento de la gestión.
- Desarrollando modelos de gestión integrados para apoyar al negocio.
- Dotando de herramientas y sistemas de gestión a la Organización (Desempeño, Talento, Sucesión, etc.).

- Cercanía con el cliente interno, accesibles y logrando establecer relaciones de confianza con la gente.
- Orientado a la gestión, pero con dificultades para llegar a todos.
- Con dificultades para cumplir los tiempos para lograr los cambios propuestos.
- Con dificultad en la implementación de los procesos por baja velocidad de reacción/respuestas (afectan a la Experiencia Empleado)
- Con dificultades para alinear estrategia de Recursos Humanos por silos organizacionales.

Conclusiones generales

1. Como podemos apreciar Organización está transitando un momento muy difícil, no solo por el contexto del negocio descrito, sino también por los aspectos organizacionales y funcionales, que hacen ver hoy muy complejo el desarrollo sustentable.
2. La Arquitectura Organizacional debe contener una estructura que se esté alineada a las necesidades de la Organización, asegurando roles, funciones y responsabilidades claras y concretas para el desarrollo de la gestión.
3. El modelo de liderazgo debería ser la base para poder utilizar las oportunidades del contexto y transformarlas en fortalezas para la Organización, rompiendo silos y empoderando a los mandos medios para tomar decisiones que den velocidad a la gestión.
4. La alta resistencia al cambio, prioriza el statu quo por encima del cambio o se cambian sólo algunas cosas para no cambiar lo realmente necesario (Cultura).

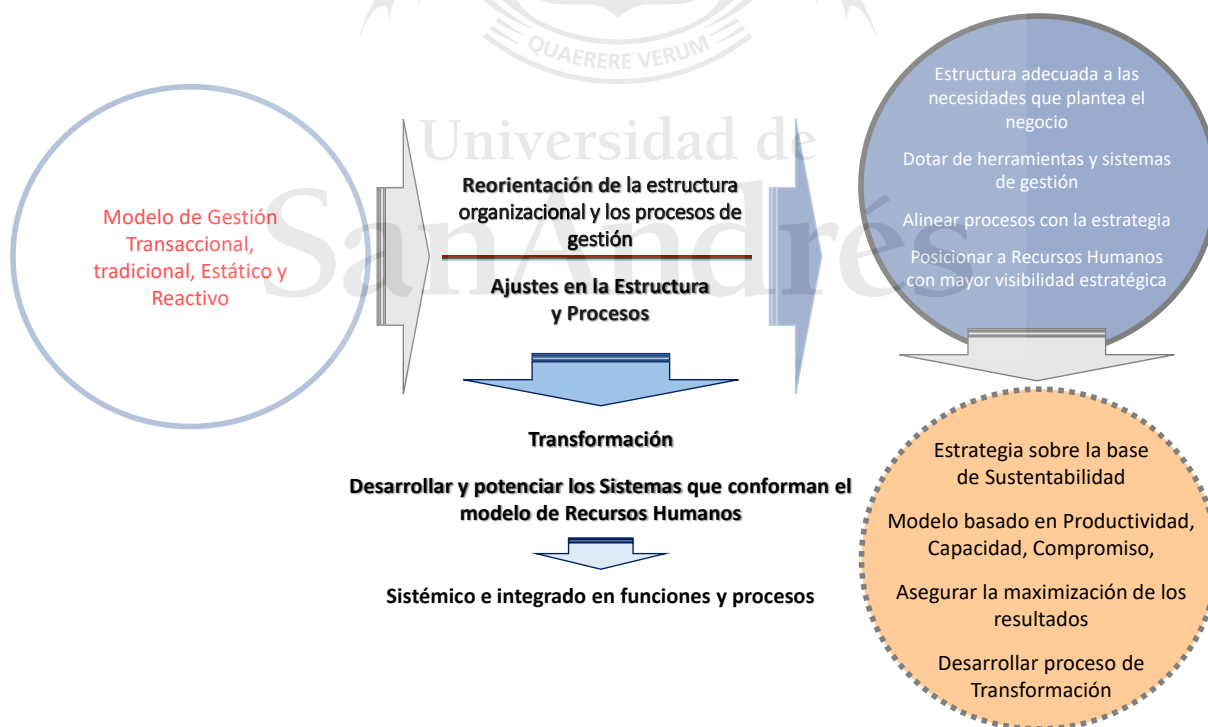
La Organización necesita apoyarse fuertemente en la gestión de Recursos Humanos, la cual, para acompañar efectivamente este proceso, deberá realinear sus roles y funciones de forma tal de adaptarse a las necesidades requeridas para el nuevo desafío organizacional, como así también, liderar el proceso de transformación de la Organización y de las Personas desde su rol como Socio Estratégico.

Del análisis realizado y en función del desafío de negocio que la Organización tiene por delante, Recursos Humanos tendrá la oportunidad de focalizar y apalancar sus sistemas y modelos de gestión: Desarrollo Organizacional, Compensaciones y Beneficios, Administración de Personal, Comunicaciones Internas y Relaciones Laborales, bajo los tres ejes estratégicos de la gestión de Personas: la Productividad, la Capacidad y el Compromiso de las personas en ENAP.

Asimismo, el relevamiento desarrollado, ha permitido identificar que Recursos Humanos, deberá adaptar su gestión sobre la base de múltiples roles, fortaleciendo competencias y habilidades para desarrollar y aumentar sus capacidades. Parte de su evolución será desarrollar los roles con foco en la gestión como agente de cambio y socio estratégico, de acuerdo al modelo de enfoques múltiples desarrollado por Dave Ulrich. La gestión de Recursos Humanos logrará así establecer una clara sociedad de negocio, tanto con la organización como con quienes la componen, aprendiendo a balancear más efectivamente tanto aspectos operativos como estratégicos, como de corto y largo plazo. Será clave en este proceso, que Recursos Humanos pueda seguir alineando su estrategia y sus prácticas con la estrategia de negocio, ayudando a desarrollar y aumentar capacidades de la organización para mejorar su diseño e implementación de iniciativas.

Sobre esta base, Recursos Humanos debe capitalizar su posicionamiento en la organización como aliado de los empleados, para iniciar el proceso de transformación cultural necesario para alcanzar los objetivos de sustentabilidad y crecimiento definidos.

A modo de síntesis diagnóstica vemos en el siguiente gráfico, como queda adaptado el **Modelo de Transformación de la Gestión de Recursos Humanos** sobre la base de los nuevos desafíos planteados por la organización (Segundo desafío de Transformación).



8. Propuesta estratégica

8.1. Desafíos de Recursos Humanos en la próxima etapa

Basada en la necesidad de asegurar sustentabilidad y considerando la complejidad del contexto actual, la empresa debe profundizar el proceso de transformación iniciado adecuando la forma de gestionar los recursos que la componen, diseñando y desarrollando procesos basados en el modelo de gestión alineado a la estrategia e integrado en sus funciones.

Para ello será necesario:

- Reorientar el foco de Recursos Humanos y transformar su gestión logrando identificar aquellos componentes que resultan claves para apalancar la estrategia al negocio.
- Definir y establecer un proceso de cambio que permita acompañar las necesidades de transformación de las Organización y las Personas,

En este contexto, y para adaptarse a los desafíos de la Organización, Recursos Humanos deberá:

- Ajustar el enfoque estratégico del área hacia las necesidades estratégicas de la organización, basados en el desarrollo de roles estratégicos y de gestión del cambio.
- Desarrollar y proponer una estructura organizacional alineada a las necesidades del negocio actual.
- Desarrollar un Modelo de Competencias como proceso clave.
- Abordar un Modelo de Liderazgo necesario para desarrollar efectivamente el negocio.
- Proponer, desarrollar y liderar un modelo de cambio para transformar la Organización y las Personas (Agente de Cambio).

Como hemos mencionado anteriormente, para acompañar las necesidades planteadas por la Organización, será importante poder desarrollar un modelo de múltiples enfoques de forma tal que la gestión de Recursos Humanos, apalancado sobre la consolidación de sus roles en cuanto a las relaciones con las personas y la administración de prácticas y políticas, logre profundizar la percepción como socio estratégico y un verdadero agente del cambio articulando el proceso de transformación en la Organización y las Personas.

Sobre el camino recorrido, resultará necesario desarrollar un proceso de realineamiento estratégico de la gestión de Recursos Humanos, de forma tal que permita acompañar un proceso de transformación más complejo de la Organización y Personas que la conforman. La propuesta resultará de trabajar en los siguientes ejes estratégicos:

- Transformación de la Gestión de Recursos Humanos (Realineamiento de procesos clave)
- Gestión del cambio Organizacional
- Gestión del cambio en las Personas

Reconfiguración de la estrategia y de la gestión Recursos Humanos: focos de la gestión



8.2. Recomendaciones para la acción

Resulta necesario encarar un plan de acción que permita mantener al área de Recursos Humanos como verdadero Socio Estratégico del negocio en ENAP Argentina. Recordemos que, si bien la percepción del equipo ejecutivo es positiva en cuanto a su rol estratégico en la organización, Recursos Humanos tendrá en esta etapa, la responsabilidad de realinear el enfoque estratégico de sus procesos, como así también, convertirse en el líder de la gestión de cambio de la Organización y las Personas, de forma que éstos se ajusten y sean congruentes con la estrategia de la Organización.

A continuación, se esbozarán los lineamientos generales del plan de acción necesario para implementar la estrategia de RRHH en esta segunda etapa del proceso de transformación.

8.2.1. Transformación de la Gestión de Recursos Humanos

Se propone reorientar los procesos del Modelo de Gestión de Recursos Humanos fortaleciendo su alineamiento estratégico con el negocio de forma tal de apalancar e integrar la gestión de la Productividad, el Compromiso y la Capacidad de las personas (siguiendo el Modelo de Gestión planteado en el Encuadre Conceptual). Se buscará así que estos procesos sean reconvertidos en verdaderos centros de excelencia para la Organización Ulrich, D. (1996).

- i) **Gestión de Desarrollo Organizacional (Productividad y Capacidad):** se propone redefinir el Sistema Integrado de Gestión Desempeño (SGD), de forma tal que nos permita

promover y difundir las conductas deseables para todos los colaboradores, orientadas al logro de los objetivos estratégicos definidos por ENAP. Será relevante poder propiciar un espacio formal de retroalimentación para reconocer las actitudes destacadas, identificar aspectos a mejorar y favorecer un espacio de conversación constructivo y permanente. Finalmente, desarrollar procesos de sucesión, promoción y movilidad interna en función de las competencias, la experiencia, el mérito y el potencial de cada colaborador, para contribuir a la igualdad de oportunidades en nuestra organización. Este modelo estará orientado hacia los objetivos de Productividad, Capacidad y Compromiso.

ii) Modelo de Compensaciones y Beneficios (Productividad): Se propone diseñar e implementar un modelo de Compensaciones transversal, con estructuras salariales y beneficios que consideren la realidad interna, las condiciones de mercado, el aporte individual, proponiendo incentivos alineados a los objetivos organizacionales. Será importante poder desarrollar un Modelo de Compensaciones alineado a la industria, de forma tal de poder asegurar criterios de equidad interna y situación de competitividad salarial con el mercado. De la misma forma, Se propone trabajar en alinear nuestro Sistema de Renta Variable (SRV) para ejecutivos y colaboradores con los objetivos estratégicos de la Organización, vinculando las metas individuales con las expectativas y lineamientos definidos por ENAP. Este modelo estará orientado hacia los objetivos de Productividad y Compromiso.

iii) Modelo de Administración de Personal (Productividad): Se propone trabajar en la modernización de los procesos de administración de Personas, colocando foco en la sistematización e integración de los procesos, gestionando de forma integral para aumentar la valoración de los servicios vigentes en la organización. Crear estándares de servicio orientados a la eficiencia entre los recursos disponibles, con tiempos de respuesta adecuados a los requerimientos de colaboradores de la organización. La gestión estará orientada a desarrollar e Implementar un modelo de digitalización documental y procesos de administración, para lo cual se deberán reconfigurar los actuales procesos de administración de Personas. Este modelo estará orientado hacia el objetivo de una administración moderna y de excelencia.

iv) Modelo Comunicaciones Internas y gestión de Clima (Compromiso y Capacidad): Se propone desarrollar un buen clima laboral al interior de la organización, enfocándonos en fortalecer el desarrollo de habilidades de liderazgo, con la convicción de que esto incide en mejores ambientes laborales. Se deberá facilitar la entrega de herramientas y diagnósticos que permitan gestionar las brechas que existan en las diferentes áreas y equipos, contribuyendo al bienestar de todos nuestros colaboradores. Resultará clave desarrollar e implementar un Plan Comunicacional para acompañar un proceso de transformación propuesto. Los focos sobre los cuales trabajaremos, estará orientados a

desarrollar un plan estratégico de Comunicaciones alineado con los objetivos Organizacionales. Este plan deberá ser integral y focalizado en el acompañamiento y difusión necesaria para gestionar el proceso de transformación. Este modelo estará orientado hacia el objetivo de Compromiso organizacional.

v) Modelo de Relaciones Laborales (Productividad y Compromiso): Considerando el contexto oportunamente definido y la compleja situación que atraviesa la industria, será clave diseñar y establecer políticas y procedimientos que sustenten la efectividad organizacional requerida para la correcta ejecución de la estrategia, promoviendo y asegurando la construcción de relaciones de respeto, confianza y colaboración entre trabajadores y sindicatos. Se deberán establecer agendas de trabajo que promuevan la búsqueda de acuerdos en torno a la eficiencia y la productividad. Se deberán fortalecer relaciones tendientes a lograr el acompañamiento necesario para asegurar la gestión de transformación propuesta por la Organización. Este modelo estará orientado hacia el cumplimiento de objetivos de Productividad y Compromiso.

8.2.2. Cambio en la Organización y las Personas:

Este eje, más profundo, incluye las acciones tendientes a identificar y desarrollar un cambio de Cultura Organizacional, alineada entre las expectativas que tienen la Organización y las Personas. Para ello, se iniciará con el desarrollo de una propuesta de la estructura organizacional, que permitirá realizar el dimensionamiento necesario de la Organización, considerando las expectativas estratégicas y necesidades del negocio, siendo complementado con dos modelos que entendemos claves en este proceso de transformación: Competencias y Liderazgo. Para abordar el proceso de transformación en ENAP, se propone trabajar sobre los aspectos que se consideran críticos y claves para asegurar un adecuado alineamiento y un cambio exitoso. Las acciones y actividades serán desarrollados sobre la Organización y las Personas en forma simultánea. Se detallan a continuación aquellos aspectos claves que deberán ser abordados en el Plan de implementación.

i) Gestión del Cambio Organizacional

Para poder transitar el cambio, se propone definir un modelo que permita trabajar en forma conjunta y simultánea aspectos de la Organizacional y de las Personas. De esta forma, se buscará alinear expectativas y compromisos de quienes formarán parte del proceso de cambio necesario para establecer un modelo integrado de gestión.

Sobre esa base, se propone definir:

- como punto de partida, la Arquitectura Organizacional que contenga una estructura acorde y alineada con la estrategia de negocios, estableciendo y asegurando roles, funciones y responsabilidades claras y concretas para el desarrollo de la gestión;
- sobre ella, se propone desarrollar un modelo de liderazgo que constituya la base para poder utilizar las oportunidades del contexto y transformarlas en fortalezas para la Organización, rompiendo silos y empoderando a los mandos medios para tomar decisiones que den velocidad a la gestión y dinamismo a la gestión de cambio.

ii) Gestión del Cambios sobre las Personas

Se propone implementar un modelo de cambio que permita fortalecer la gestión de aprendizaje, el desarrollo de capacidades, competencias y conocimientos que necesitan las personas para acompañar los desafíos presentados por la Organización³. Asimismo, parte importante de este cambio, será proponer y desarrollar un modelo de liderazgo que asegure el fortalecimiento del rol de los líderes, con foco en modelar la gestión y el desarrollo de los equipos, la orientación a resultados y la gestión del cambio, alineando y desarrollando habilidades, comportamientos y motivaciones acordes a las necesidades del negocio.

Finalmente, en este contexto, será clave desarrollar un proceso que permita a las personas transitar un camino de toma de conciencia, conocimiento, aceptación, participación y compromiso, para que finalmente, puedan internalizar el modelo de transformación que la Organización necesita, convirtiéndose en desarrolladores y gestores del cambio.

³ La identificación y definición de este conjunto de competencias, así como el diseño específico del programa de aprendizaje exceden la dimensión del presente trabajo, pero son sin dudas una tarea a encarar concretamente en la gestión. A la vez estos contenidos y procesos se incluyen y articulan con el eje CAPACIDADES planteado en el punto 7.2.1 en relación a la transformación de la gestión de RRHH.

9. Conclusiones generales

El diagnóstico realizado sobre el Contexto, la Industria, la Organización y el área de Recursos Humanos, nos indica que, para asegurar la sustentabilidad de la Organización, es necesario desarrollar un Modelo de Cambio, que permita dar respuesta a las necesidades estratégicas de ENAP.

Durante los últimos años se han ido desarrollado e implementado adecuaciones en el Modelo de Gestión de Recursos Humanos, las cuales han permitido ajustar la gestión hacia un modelo más dinámico, moderno y alineado al negocio de ENAP. Sin embargo, resulta importante reconfigurar ese modelo, a fin de acompañar el cambio necesario y requerido por la Organización.

Como ha sido mencionado oportunamente, ENAP debe transitar un contexto de **rápidos cambios y desarrollo de nuevos proyectos**, los cuales representan un reto que deben ser afrontados con soluciones innovadoras. En este contexto, **es clave el ajuste del modelo y arquitectura organizacional** dado que es sobre esta configuración donde los esfuerzos individuales se potencian y cobran sentido.

Debemos desarrollar en nuestros líderes, competencias, habilidades, comportamientos y motivaciones acordes a las necesidades del negocio, valores y cultura organizacional. Creemos que fortalecer el rol de los líderes, con foco en modelar la gestión y el desarrollo de los equipos, mejorará el ambiente interpersonal y la coordinación para el cumplimiento del Plan de Negocios.

El camino recorrido en los últimos años, la cercanía con las personas y su participación en la estrategia del negocio, permiten a Recursos Humanos desarrollarse como un adecuado nexo entre la organización y las personas, encargado de articular y concatenar las necesidades de la organización con las expectativas de los colaboradores a través del compromiso, la productividad y el talento.

La gestión estratégica de Recursos Humanos, deberá ocuparse de cuestiones organizativas relacionadas con los ajustes en la estructura, la eficacia y el desempeño de la organización, el desarrollo de competencias de liderazgo y capacidades diferenciadas, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, promoviendo la Productividad, la Capacidad y el Compromiso de las personas en el marco del negocio y la cultura organizacional-

Todo lo expuesto, requerirá un Modelo de Cambio, de Transformación, que permita acompañar la estrategia trazada por ENAP, apalancado principalmente en las Personas, actores clave para lograr la competitividad, la sustentabilidad y el crecimiento de la Organización.

El liderazgo de Recursos Humanos resultará clave para accionar y traccionar a la Organización y las Personas para lograr el desafío estratégico la ENAP, debiendo desafiar su rol como verdadero Socio Estratégico y Agente de Cambio.



Universidad de
San Andrés

10. Bibliografía

Armstrong, M (2016). Strategic Human Resources Management. London: Kpgan Page

Baron, J & Kreps, D (1999). Strategic Human Resources Frameworks for General Managers. Ed John Wiley and Sons.

CLC. Impulsando la Efectividad de RH a Través del Socio Estratégico de Negocio de RH. 2007.

CLC. Desencadenar el desempeño del Business Partner de RR.HH. en el nuevo ambiente laboral. 2014.

M. Beer, B Spector, P. Lawrence, D. Q. Mills y R.E. Wlaton (1985). Human Resources Management. New York: The Free Press.

Nota Técnica Escuela de Administración y Negocios de la Universidad de San Andrés. Paula M. Bianchi, Ana Salgado, Daniela Militello, Marina Calamari (Universidad de San Andrés). Luis Karpf, Sebastián Maffeo (Consultora RHO). Del desafío del negocio a la solución de RRHH. 2015.

Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler (2007). La gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Ed. Mc Graw Hill.

Ulrich, Dave (2006). Recursos Humanos Champions. Granica, Buenos Aires.

Vosburgh, Richard M. (2007). The evolution of HR: Developing HR as an internal Consulting Organization. Human Resource Planning. 30.3.

Wenger, E & Snyder, W (2000). Communities of Practice. The Organizational Frontier. Ed Harvard Business Review.

11. Anexos

11.1. Anexo 1: Encuesta Posicionamiento Recursos Humanos

Posicionamiento Actual y Futuro de Recursos Humanos

Le solicitamos tenga a bien responder el siguiente cuestionario teniendo en cuenta sus percepciones acerca de Capital Humano. Dado que se trata de un cuestionario de opinión, le solicitamos que exprese su propio punto de vista sobre Capital Humano, considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas.

INSTRUCCIONES

El cuestionario consta de 4 ítems con cuatro alternativas de respuesta a completar en dos columnas:

COLUMNA 1: SITUACIÓN ACTUAL DE CAPITAL HUMANO. Refiere a las **características actuales que Ud. percibe presentes actualmente en Capital Humano.** Deberá repartir 100 puntos entre las cuatro alternativas de respuesta (A, B, C, D) de cada ítem. Otorgue puntajes más altos a las alternativas que percibe son más similares a la realidad de RRHH en la actualidad y puntajes más bajos a las características que menos se asemejan a RRHH en la actualidad. Recuerde que el total de la columna debe sumar 100

COLUMNA 2: SITUACIÓN REQUERIDA DE CAPITAL HUMANO. Refiere a las **características que piensa deberían estar presentes a futuro en RRHH en función de las necesidades del negocio.** Para la columna 2 repita el mismo procedimiento, repartiendo 100 puntos entre las cuatro alternativas de respuesta (A, B, C, D), otorgándole mayores puntajes a las características que considera deberían potenciarse a futuro en RRHH y puntajes más bajos para las alternativas que considera menos relevantes para el futuro de RRHH. Recuerde que el total de la columna debe sumar 100.

CUESTIONARIO

1.- Recursos Humanos invierte tiempo y esfuerzo en.....	1. SITUACION ACTUAL	2. SITUACION REQUERIDA
A - Administrar programas, servicios y beneficios a los empleados. Resolver conflictos con el personal y cuestiones relativas a las relaciones gremiales. Escuchar y resolver solicitudes de los empleados		
B - Administrar prácticas de Capital Humano como compensaciones, capacitación, selección de posiciones de mediana o baja complejidad y gestión del desempeño		
C - Trabajar con los líderes del negocio en temas vinculados con la estrategia como la productividad, la innovación, los clientes, capacidades organizacionales claves a desarrollar y cómo lograrlo a través de la gestión del Capital Humano		
D - Diseñar e implementar procesos de gestión del cambio. Definir e implementar procesos de cambio cultural para el cambio de conductas. Realizar actividades de consultoría interna y apoyo al management en mejorar la calidad del liderazgo y la gestión o en implementar proyectos claves para la organización.		

2.- El foco de Recursos Humanos está puesto en ser...	1. SITUACION ACTUAL	2. SITUACION REQUERIDA
A - Un nexo entre las necesidades de los colaboradores y las necesidades de los líderes. Trabajar en pos de cumplir las necesidades y expectativas de los colaboradores		
B - Un especialista funcional, experto en administrar procesos y prácticas de Recursos Humanos		
C - Un socio del negocio desde la perspectiva del capital humano, utilizando prácticas y procesos de recursos humanos para alcanzar los objetivos del negocio		
D - Un agente del cambio, diseñando e implementado procesos de cambio cultural y acompañando la implementación de nuevos proyectos claves para el negocio		

3. El valor agregado de Recursos Humanos se mide a través de...	1. SITUACION ACTUAL	2. SITUACION REQUERIDA
A - Contar con empleados comprometidos con la organización y porque los temas de Relaciones Laborales no sean un escollo para el logro de objetivos de la organización		
B - Los procesos y prácticas de Recursos Humanos se encuentren administrados de manera eficiente y rigurosa		
C - Su gestión se encuentre alineada con las necesidades de la organización		
D - Lograr una cultura organizacional consistente con los objetivos de la organización		

4. ¿Qué tipo de conocimiento se valora en la gestión de Recursos Humanos?:	1. SITUACION ACTUAL	2. SITUACION REQUERIDA
A - Psicología laboral, legislación laboral y negociación, seguridad e higiene		
B - Administración de prácticas y procesos de RRHH		
C - Tendencias en el contexto que impacten sobre la organización, estrategia organizacional y administración de entornos políticos.		
D - Cambio cultural, gestión del cambio e intervención en organizaciones compleja		

11.2. Anexo 2: Preguntas entrevista en profundidad equipo Ejecutivo

Preguntas Disparadoras

- ¿Qué es lo que más valoras de la gestión de RRHH?
- ¿Qué debería reforzar en su gestión RRHH?
- ¿Qué aspectos consideras que RRHH debería abordar y no lo está haciendo?
- ¿Consideras a el Área RRHH como un área estratégica?
- Comentarios generales sobre la gestión de RRHH

11.3. Anexo 3: Organigrama ENAP - Primera línea

