



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

President Petroleum: Una propuesta de transformación.

Autor: María Guadalupe Borrello

DNI: 32.064.257

Directora del Trabajo: Gabriela Ormeño Guzmán

Buenos Aires, 25 de noviembre de 2022.

Índice

| | |
|---|----|
| 2. Introducción | 3 |
| 2.1. Problemática a abordar | 3 |
| 2.2. Presentación de la organización | 4 |
| 2.3. Preguntas y objetivo central del trabajo | 7 |
| 3. Marco conceptual | 8 |
| 3.1. Etapas de desarrollo de una organización. | 8 |
| 3.2. Estructura organizacional | 11 |
| 3.2.1. Proceso de delegación | 14 |
| 3.3. Gestión del cambio | 17 |
| 3.3.1. Gestión de las personas | 19 |
| 4. Investigación de campo | 27 |
| 4.1. Metodología de relevamiento | 27 |
| 4.2. Presentación y análisis de la información de campo | 28 |
| 4.2.1. La importancia del consultor externo o coach | 28 |
| 4.2.2. Modificación de la estructura de la organización | 30 |
| 4.2.3. Construcción de autonomía de los líderes | 31 |
| 4.2.4. Implementación de procesos y prácticas de gestión de las personas | 32 |
| 4.3. Síntesis de los principales hallazgos | 34 |
| 5. Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico | 36 |
| 6. Recomendaciones para la acción | 38 |
| 7. Conclusiones generales del trabajo | 46 |
| 8. Bibliografía | 48 |
| 9. Anexos | 51 |
| 9.1. Anexo I: Preguntas guía de las entrevistas a profesionales de Recursos Humanos | 51 |
| 9.2. Anexo II: Preguntas guía de la entrevista al fundador de Mit Consultores | 54 |
| 9.3. Anexo III: Datos de las personas entrevistadas | 56 |

1. Resumen ejecutivo

Todas las empresas nacen como consecuencia de la iniciativa de un emprendedor y a medida que van creciendo experimentan una serie de problemas y desafíos que surgen en etapas similares de su desarrollo. Si esos problemas y desafíos no se resuelven adecuadamente, las empresas se estancarán o desaparecerán. Mientras la empresa crece, la organización debe volverse menos centralizada y adquirir habilidades de gestión más sofisticadas, con el fin de continuar creciendo y mantenerse competitiva. Es decir, la organización debe pasar por una etapa que muchos autores denominan “profesionalización” y que consiste en establecer una estrategia a largo plazo, definir la estructura de la organización y asignar responsabilidades, tomar decisiones en forma descentralizada e informatizar la organización.

El objetivo del presente trabajo consiste en formular una propuesta de transformación de una PyME, con el fin de profesionalizar la empresa y mejorar la gestión de las personas.

Para ello, se parte del desarrollo de una exposición teórica estructurada en una serie de ejes que establecen los conceptos claves que contribuyen a la comprensión del tema abordado. Posteriormente, se llevó a cabo un análisis cualitativo mediante entrevistas semiestructuradas a miembros del sector de Recursos Humanos de pequeñas y medianas empresas y a consultores externos de Recursos Humanos a fin de conocer sus experiencias y recabar información sobre cómo llevaron adelante el proceso de profesionalización de forma tal de arribar a conclusiones que den respuesta al objetivo planteado.

A modo de cierre, se plantean mejoras y planes de acción específicos, con el objetivo de transformar la organización y profesionalizar la gestión de las personas.

2. Introducción

2.1. Problemática a abordar

Una pequeña y mediana empresa, comúnmente denominada PyME, es una unidad económica, dirigida por su propietario de forma personalizada y autónoma, y de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado (Fundación Observatorio Pyme, 2013). Sus rasgos característicos son: un management centralizado, un nivel bajo de especialización del trabajo, estrategias definidas a través de la intuición y enfocadas en el corto plazo y un sistema de información simple e informal.

Las PyMEs tienen un importante rol socio-económico alrededor del mundo. Esto se debe tanto a su gran aporte al Producto Bruto Interno (PBI) como a la generación de empleo. Sin embargo, una de las mayores dificultades que enfrentan las PyMEs es la de perdurar en el tiempo.

Todas las organizaciones experimentan una serie de problemas y desafíos a medida que van creciendo. Si bien cada empresa tiene sus problemas particulares, los cuales dependen de diferentes factores (cantidad de empleados, estructura organizacional, estilos de liderazgo, independencia de acción, etc.), todas experimentan obstáculos en común que surgen en etapas similares de su desarrollo. Molinari (2012) se refiere a ciertos “patrones que obstaculizan la marcha de las empresas en crecimiento y perjudican la calidad de vida de sus dueños” (p.14).

En líneas generales, todas las empresas nacen a raíz de la iniciativa de un emprendedor. A medida que aumentan las ventas y la facturación, se incorpora personal, máquinas y equipos para aumentar su capacidad productiva, aumentando también su estructura física. Todo este proceso se realiza, generalmente, sin planificación previa. En un determinado punto del crecimiento de la empresa aparecen dificultades que implican decisiones respecto a qué hacer y cómo hacer las cosas. Este punto “bisagra” define la suerte de la continuidad de la empresa. Si las decisiones son acertadas, la empresa alcanzará el éxito. De lo contrario, se estancará o desaparecerá (Bronzino, 2013).

Uno de los obstáculos más complejos para analizar y resolver en el desarrollo de las PyMEs es la centralización de las decisiones en la figura del dueño. Para que una organización crezca, el dueño debe ceder poder y delegar la toma de decisiones. Esto le genera miedos, incertidumbres y angustias, por lo que, muchas veces, el empresario se convierte en la principal barrera de crecimiento de la organización (Molinari, 2012).

A medida que la empresa crece, la organización debe volverse menos centralizada y adquirir habilidades de gestión más sofisticadas, con el fin de continuar creciendo y mantenerse competitiva, especialmente teniendo en cuenta el contexto actual, marcado por los cambios sociales y económicos y el avance constante de la tecnología (Leach, 1993).

En ese sentido, la organización debe pasar por una etapa que muchos autores denominan “profesionalización” y que consiste en establecer una estrategia a largo plazo, definir la estructura de la organización y asignar responsabilidades, tomar decisiones en forma descentralizada, basadas en información analítica y no en intuiciones, e informatizar la organización, incorporando sistemas de control, métricas, etc. (Biasoli, O. y Blanco, C., 2017; Leach, 1993; Molinari, 2012).

El campo de interés de este trabajo se centrará en formular una propuesta de transformación de una PyME, basada en una fuerte concentración de poder y excesivo control por parte del principal accionista y gerente general de la compañía, con el fin de profesionalizar la empresa, mejorar la cultura de la organización, la gestión de sus recursos humanos y la experiencia de sus empleados.

2.2. Presentación de la organización

President Petroleum es una empresa de capitales ingleses dedicada a la exploración y explotación de petróleo y gas, operando principalmente en Argentina.

Comenzó a funcionar en el país en el año 2011, mediante la adquisición del 50% de la concesión de un bloque productor en la provincia de Salta. En julio de 2014 adquirió el 50% restante de dicho bloque, y en el año 2017 amplió su operación al adquirir un nuevo bloque productor en la provincia de Río Negro.

Actualmente, tiene una dotación total de 60 empleados, los cuales se encuentran divididos en Buenos Aires, Salta y Río Negro. Su fuerza laboral está compuesta por directores, gerentes, supervisores/jefes, profesionales administrativos y empleados operativos o de campo.

La estructura de President Petroleum es jerárquica. En la cúpula de la estructura se encuentra el socio mayoritario y propietario de la compañía, que se desempeña como gerente general. Por debajo de él se encuentran los directores, quienes al mismo tiempo se desempeñan como gerentes de área y a quienes reportan otros gerentes. No hay mandos medios, ya que inmediatamente debajo de los gerentes se encuentran los empleados administrativos, salvo en el caso de operaciones, en donde sí hay supervisores.

Al no residir en el país, el gerente general y propietario de la compañía se apoya en los directores, con quienes tiene una relación cercana, de confianza y lealtad. Sin perjuicio de ello, está muy presente en el día a día y toma la mayor parte de las decisiones. Mantiene reuniones diarias con los directores en las que le reportan los temas más importantes en curso, revisan los asuntos pendientes, se supervisan los avances y se definen los pasos a seguir.

No hay un plan de negocios ni una estrategia definida a largo plazo, sino que los proyectos y la estrategia se van definiendo en el momento, muchas veces como respuesta a los problemas que se van presentando. En efecto, las campañas de perforación que se realizaron en los años 2018 y 2020 no fueron definidas en base a un proyecto o plan de negocios, sino que fueron planificadas de un momento a otro, según decisiones del gerente general.

De esta manera, se ejerce presión sobre los empleados para alcanzar los objetivos impuestos por el gerente general. Eso también genera que no se pueda proyectar ni gestionar a largo plazo.

Esta situación influye también en la comunicación, ya que la información se concentra en aquellas personas más cercanas al gerente general, impidiendo de esta manera que la información circule hacia el resto de los niveles de la organización. El escaso conocimiento o la ausencia de instrucciones repercute en el trabajo del resto de los empleados, al no contar con los datos y las herramientas necesarias para la correcta realización de sus tareas.

De hecho, las campañas de perforación antes mencionadas no fueron anunciadas de manera formal, por lo que sólo conocían dicha información los

directores y las personas directamente afectadas a las campañas. El resto de los empleados no son informados al respecto y, si se enteran, es sólo a través de comentarios informales. Únicamente reciben información aquellos empleados que en algún momento deben trabajar en algo relacionado con la campaña, pero no son involucrados desde un primer momento.

Esto genera que no se trabaje en equipo y que no exista una relación de cercanía y confianza entre los líderes y sus colaboradores, lo que se potencia aún más con los empleados de Río Negro o Salta.

Por otro lado, President Petroleum no tiene procesos ni políticas formales de RRHH y existe cierta resistencia a la elaboración e implementación de ellas.

No hay un sistema de recompensas ni escalas salariales. Los aumentos de sueldo por desempeño son otorgados por decisión del gerente general, de forma completamente discrecional y como herramienta de retención de algunos empleados, lo que genera disparidad en los salarios y malestar entre los colaboradores.

Los directores ven esto como un problema, ya que han recibido quejas de los empleados al respecto, y han analizado, junto con recursos humanos, la elaboración de escalas salariales y la implementación de un sistema de recompensas. Ello, luego de comprobar por medio de un estudio de mercado que los salarios se encontraban por encima de la media.

Sin embargo, los directores decidieron no avanzar con la implementación del sistema de recompensas y escalas salariales al considerar que con ello no se eliminaría el problema, debido a que no se podría evitar que el gerente general continúe otorgando aumentos por fuera de las escalas salariales. Es decir, existe total aceptación de la realidad por parte de los directores y ninguno de ellos se anima a plantear algo distinto.

President Petroleum tampoco cuenta con planes de carrera, desarrollo o sucesión para los empleados. Al igual que sucede con los salarios, los ascensos o cambios de posición son concedidos por el gerente general, con el fin de retener a aquellos empleados que él considera clave. En efecto, en el último año, los únicos tres ascensos fueron a discreción del gerente general.

Las desvinculaciones y las contrataciones de los puestos clave también son decididas por el gerente general. En el último año, las desvinculaciones del gerente de geología y del financiero controller fueron decididas por el gerente

general y fue él también quien encontró y eligió a sus respectivos reemplazos, sin realizar la publicación de una búsqueda ni un proceso de entrevistas.

Todo lo descrito hasta aquí lesiona la motivación y el compromiso de los empleados, generando que no se sientan valorados y que no tengan un alto nivel de lealtad para con la organización. Tal es así, que los empleados que abandonaron la compañía en los últimos dos años lo hicieron a cambio de menores salarios, pero mejores condiciones laborales.

Como señala Schlemenson (2014), las personas aspiran a desplegar plenamente sus potencialidades. Necesitan saber que sus opiniones, intereses y motivaciones son considerados. Las organizaciones basadas en prácticas de control y en las que las personas sólo son consideradas o reconocidas si tienen una relación cercana con el gerente general, generan personas insatisfechas y talentos individuales no aprovechados.

Esta situación repercute también en la eficiencia de la compañía, al no haber objetivos claros y definidos de antemano, procesos y sistemas profesionalizados, ni contar con empleados comprometidos e involucrados.

2.3. Preguntas y objetivo central del trabajo

El objetivo central del trabajo consiste en formular una propuesta de transformación de President Petroleum con el fin de brindar las herramientas necesarias para colaborar en el proceso de transición hacia la profesionalización en la gestión de los recursos humanos.

En este sentido, la pregunta central del trabajo es: ¿cuáles son los principales cambios que, desde Recursos Humanos, se deben generar para contribuir a profesionalizar la gestión de las personas?

Para poder dar respuesta a esa pregunta, también analizaremos:

- ¿En qué etapa de desarrollo se encuentra la empresa?
- ¿La estructura de la organización es la adecuada? ¿Qué elementos de la estructura impactan en la toma de decisiones?
- ¿Cuáles son los factores que inciden en el proceso de delegación?
- ¿Qué procesos y prácticas de gestión de personas deben establecerse?
- ¿Cómo trabajar con el management y los empleados a fin de alinearlos con el proceso de transformación?

3. Marco conceptual

Con el objetivo de construir un marco teórico que sirva para la construcción de la propuesta de transformación de President Petroleum y para la profesionalización de la gestión de las personas, se desarrollarán los siguientes ejes conceptuales:

- A. Etapas de desarrollo de una organización: mediante un relevamiento bibliográfico se expondrán las distintas etapas de desarrollo de una organización y las diferentes crisis de maduración que atraviesan las empresas en el camino hacia la profesionalización de la gestión de las personas.
- B. Estructura organizacional: aquí se analizarán, a través de la bibliografía, los elementos de la estructura que inciden en la toma de decisiones y en el proceso de delegación.
- C. Gestión del cambio: este eje buscará responder cómo llevar adelante el proceso de transformación, cómo alinear al management y a los empleados en dicho proceso y qué procesos y prácticas deben establecerse para profesionalizar la gestión de las personas.

3.1. Etapas de desarrollo de una organización.

Todas las empresas transitan distintos estadios desde su nacimiento hasta su profesionalización.

A los efectos de poder elaborar una propuesta de transformación de President Petroleum S.A., será necesario identificar la etapa de desarrollo en la que se encuentra.

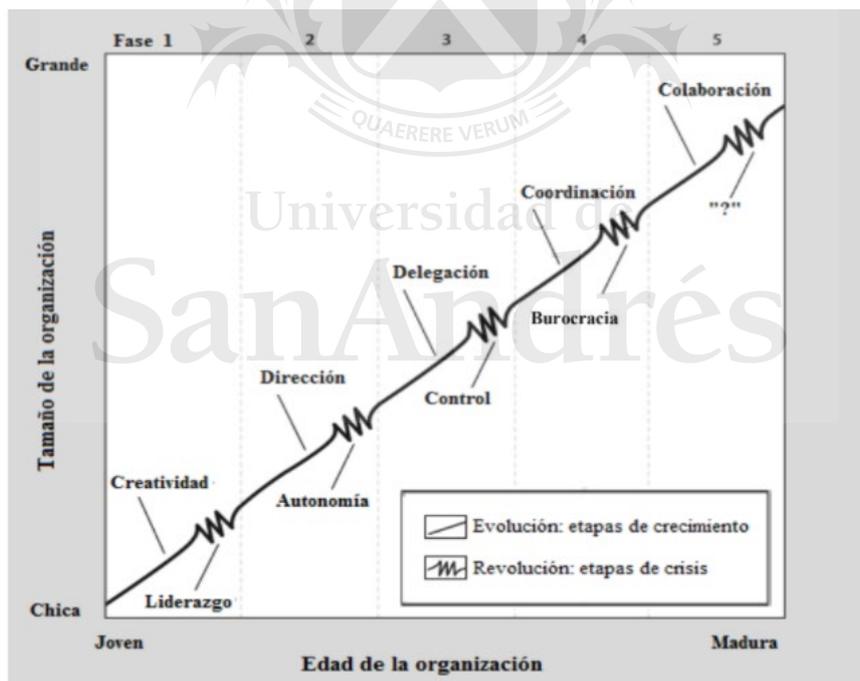
Greiner (1998) establece cinco fases de desarrollo, las cuales se determinan en base al tamaño y la edad de la organización:

- 1) Creatividad: es el nacimiento de la organización. Todas las decisiones se encuentran centralizadas en la figura del dueño y son tomadas en forma intuitiva. La comunicación entre los empleados es frecuente e informal, primando la confianza y la lealtad.
- 2) Dirección: en esta etapa se introduce una estructura organizativa funcional. Comienza la división de funciones y la incorporación de

procesos y sistemas para la administración de la organización. La comunicación entre los empleados se vuelve más formal e impersonal.

- 3) Delegación: aquí comienza a descentralizarse la estructura y a otorgar mayor responsabilidad a los gerentes de líneas medias.
- 4) Coordinación: este período se caracteriza por el uso de sistemas formales y la supervisión constante de los procedimientos y políticas de la organización.
- 5) Colaboración: se basa en mayor flexibilidad por parte de la gerencia y se caracteriza por el foco en la resolución de problemas. Las recompensas económicas se basan en los logros del equipo y no individuales y se promueve la generación de ideas para nuevas prácticas dentro de la organización.

Figura N°1
Las cinco fases de desarrollo y sus crisis



Fuente: Greiner, L. (1998). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review.

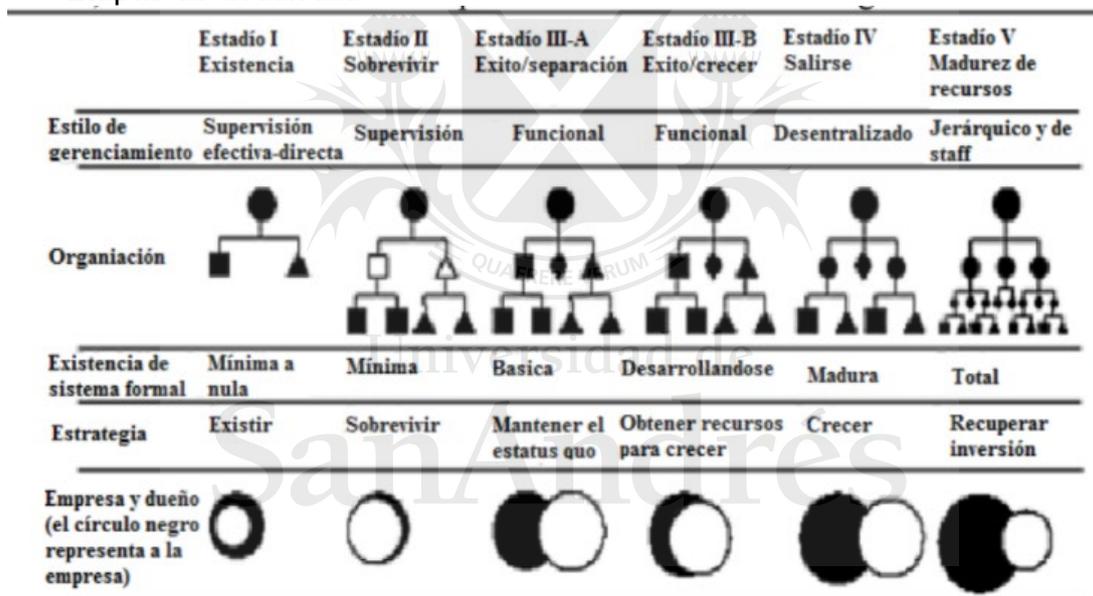
Por otro lado, Churchill, N. C. & Lewis, V. L. (1983) analizan las distintas etapas de desarrollo en base al tamaño de la organización, diversidad, complejidad y cinco factores de gestión: estilo de gestión, estructura organizacional, alcance

de los sistemas formales, principales objetivos estratégicos y la participación del dueño en el negocio.

En este sentido, establecen las siguientes etapas: 1) Existencia, 2) Supervivencia, 3.1) Éxito-Descentralización, 3.2) Éxito-Crecimiento, 4) Despegue y 5) Madurez de los Recursos.

A diferencia de Greiner, estos dos autores dividen la tercera etapa en dos. En la etapa de Éxito-Descentralización se incorpora personal profesional y comienza la descentralización de la estructura. La etapa de Éxito-Crecimiento requiere la contratación de gerentes con visión de futuro y la incorporación de sistemas que puedan responder a necesidades futuras.

Figura N°2
Etapas de desarrollo



Fuente: Churchill, N. C. y Lewis, V. L. (1983). *The Five Stages of Small Business Growth*. Harvard Business Review.

Entender en qué etapa de desarrollo se encuentra la empresa ayudará a solucionar y evaluar los desafíos y las necesidades que se le presentan actualmente, permitiendo también proyectar su situación futura.

Ahora bien, el paso de una etapa a la siguiente está marcado por distintas crisis de maduración. Si las empresas superan esas crisis, avanzan hacia la profesionalización del negocio.

Nos centraremos en la crisis que Greiner denomina “*crisis de liderazgo*” y que aparece en la etapa de creatividad.

Como su nombre lo indica, se trata de una crisis basada en el liderazgo. La empresa comienza a crecer y a incorporar cada vez más personal, por lo que resulta necesaria la presencia de una persona que administre la organización con conocimiento profesional.

Muchas empresas no logran superar la primera etapa; es decir, no logran superar la crisis de liderazgo, y eso se debe por lo general a la imposibilidad del dueño de desprenderse del control y del poder.

La crisis de liderazgo no sólo requiere grandes transformaciones en la organización, sino también en el dueño. Es importante que el propietario comprenda y acepte que es necesario que la organización pase a ser administrada por un profesional para que continúe creciendo.

Tal como lo menciona Brojt (2009), el dueño debe tener convicción. Debe estar convencido de la necesidad de profesionalizar la empresa, ya que de esa forma estará dispuesto al cambio y a realizar las inversiones que el cambio requiera. De lo contrario, el proceso de profesionalización fracasará.

Para que exista convicción, tiene que existir un sentido de urgencia. Según Brojt, los disparadores que generan convicción son: urgencia por hacer operativamente sustentable el crecimiento de la empresa, búsqueda de mejora de calidad de vida del dueño, hacer más vendible la empresa y/o estar convencido de que es el único enfoque viable para el desarrollo de los negocios. Sin embargo, es muy común que operen ciertas barreras mentales en los dueños que les impiden generar esa convicción. Estas barreras están relacionadas con la inversión de dinero, la ausencia de un plan de negocios que prevea resultados futuros concretos; los costos vinculados a la profesionalización; el temor a la pérdida de control y el cambio de rol del dueño (Brojt, 2009).

Es importante identificar las barreras que frenan el camino hacia la profesionalización para poder generar las herramientas que ayuden a superar esas barreras.

3.2. Estructura organizacional

En el proceso de profesionalización de una organización, uno de los primeros problemas a resolver está relacionado con el cambio de la estructura organizacional.

A medida que la organización crece, no sólo en personas sino también en procesos y sistemas, aumenta la complejidad en la operación. Si la estructura no es la adecuada, aparecerán ciertos problemas que obstaculizarán el normal desenvolvimiento del trabajo, los cuales pueden estar relacionados con: la falta de tiempo para el análisis de cuestiones estratégicas debido a la presión de las actividades de la operación, falta de coordinación entre las distintas áreas, duplicación de tareas, mal clima de trabajo, pocas oportunidades de desarrollo del personal, deficiente rendimiento del personal, etc.

Cuando empiezan a aparecer estos problemas, se torna necesario repensar o reevaluar la estructura de la organización y adaptarla a las demandas de crecimiento de la empresa.

Ahora bien, eso no significa simplemente o únicamente mover las líneas o cuadros del organigrama, ya que la estructura por sí misma no garantiza el éxito de la organización. La estructura mejorará el desempeño de la empresa si, además, aumenta o mejora la capacidad de la empresa para la toma de decisiones, facilita el flujo de información y fortalece los mecanismos de gestión y de liderazgo.

Aldo Schlemenson (2014) manifiesta que existen tres ordenadores principales de la estructura organizativa: las funciones, los niveles ejecutivos y la metodología.

El mecanismo de ordenar el trabajo por funciones se refiere a la departamentalización o división del trabajo. Puede distinguirse a las funciones de resultado directo, orientadas a objetivos y resultados observables, y a las de apoyo, que aportan valor al resultado directo.

El ordenamiento por niveles ejecutivos permite establecer la cantidad de niveles gerenciales o de jefatura que agregan valor de acuerdo al tamaño o complejidad de la organización.

Por último, la metodología supone la existencia de cuatro formas de organización, distintas y coexistentes, en un momento dado:

- *la organización formal o manifiesta*: es la organización tal como es descripta y exhibida en los organigramas.
- *la organización presunta o supuesta*: es la organización supuesta por las personas que forman parte de ella. Puede ser consistente o no con la organización manifiesta.

- *la organización existente*: es la que efectivamente funciona y puede relevarse a través de la exploración y el análisis sistemático de los roles.
- *la organización requerida*: está conformada por el patrón de roles, estratos y funciones necesarios, así como por las interrelaciones, líneas de dependencia y autoridad que permiten que el sistema opere de forma correcta. La organización requerida es la que debe ser de acuerdo con las características reales en donde existe y se desarrolla.

Brojt (2009) señala que el diseño organizativo de una pequeña o mediana empresa tiene dos componentes. El primero se refiere a la cobertura del conocimiento; es decir, al rol y a la responsabilidad específica que deberá asumir cada área. El segundo componente tiene que ver con la cobertura política, vinculada con el tema del poder y la responsabilidad de los distintos titulares, y el funcionamiento coordinado de las áreas.

En la estructura inicial de toda empresa las funciones de dueño-director y ejecutivo principal coinciden en la misma persona. El contacto con la cúspide de la organización y con quien toma las decisiones es más próximo para todos los miembros de la empresa, constituyendo de esta manera una organización de dos niveles en la que la figura del dueño concentra autoridad y poder y asume las principales funciones ligadas al desarrollo de la empresa. En este diseño de estructura hay una escasa departamentalización o división de tareas y formalización del trabajo (Penna, 2008).

A medida que la organización crece, el dueño debe comenzar a delegar decisiones en departamentos funcionales, que agrupan especialidades u ocupaciones similares o relacionadas. Esta estructura está basada en la centralización de actividades, permitiendo mantener el control. El agregado fundamental de esta estructura es la incorporación de un supervisor, nivel intermedio entre el dueño y los colaboradores. De esta manera, la organización se convierte en una organización de tres niveles (Penna, 2008).

En esta instancia, será clave la delegación por parte del dueño de ciertos asuntos importantes en los supervisores, los que deberán tener autonomía.

Una vez organizada la estructura en distintos departamentos o áreas funcionales, se deben definir los niveles jerárquicos de la organización. Esto ayudará a que los empleados sepan a quién reportan, a quién deben recurrir cuando necesitan ayuda de otro sector, etc. (Schlemenson, 2014).

También se deberá determinar el nivel organizacional en el cual se toman las decisiones y cómo deben ser tomadas. Se deberá establecer un proceso formal para la toma de decisiones que especifique de manera clara y detallada los derechos de decisión en cada nivel organizacional y en cada unidad funcional, esclareciendo los derechos de decisión de todas las personas que componen la organización.

Como señala Brojt (2009), al definir la estructura organizativa es necesario también elaborar un inventario de roles en alto nivel de todos los miembros del equipo de conducción que permita precisar el ámbito de actuación de cada uno, de modo que quede claro para todos los integrantes de la organización.

“Si la autoridad, las accountabilities y las tareas delegadas no fuesen claras, la estructura no sería propicia para que los directores, gerentes, jefes y demás cargos formales rindan cuentas y cumplan sus asignaciones con eficacia. Una estructura de responsabilidades (accountabilities) explícitas favorece la transparencia e incrementa la credibilidad” (Schlemenson, 2014, pp. 39-40).

3.2.1. Proceso de delegación

La delegación es un aspecto fundamental en el proceso de profesionalización de una organización y es una herramienta clave para el desarrollo, ya que permite que los colaboradores adquieran nuevos conocimientos y habilidades, mejora su nivel de compromiso dentro de la empresa y aumenta la motivación (Biasoli, O. y Blanco, C., 2017).

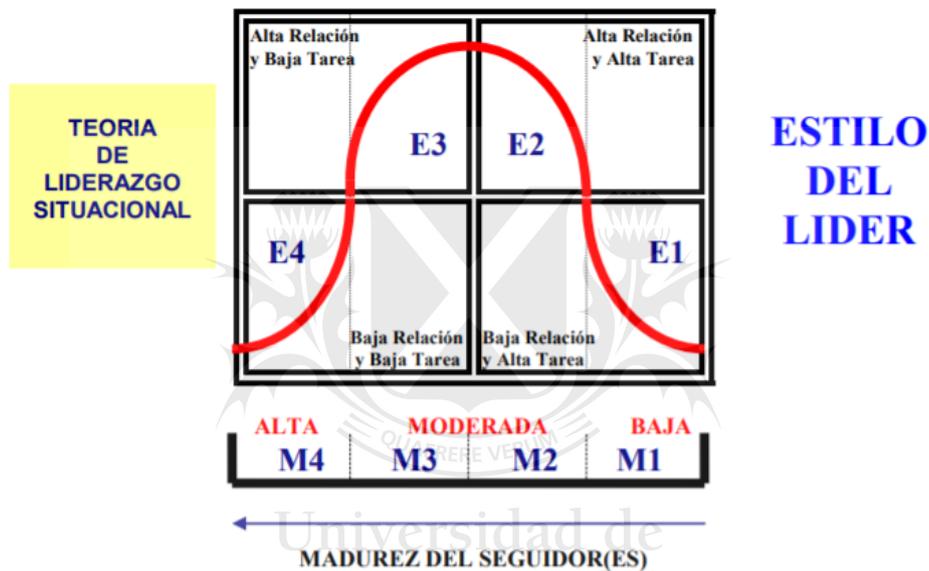
El proceso de delegación implica una relación recíproca entre dos partes. Por un lado, el dueño, que otorga poder y autonomía; y por el otro, el empleado, que recibe el poder.

Para que el proceso de delegación sea efectivo se debe tener en cuenta el nivel de autonomía de los empleados y adecuar la forma de delegar en función a dichos niveles. Es decir, el grado de efectividad de la delegación está relacionado con su adecuación a la autonomía de los colaboradores (Biasoli, O. y Blanco, C., 2017).

Hersey, P.; Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (1998) propusieron un modelo de delegación efectiva, denominado Liderazgo Situacional, compuesto por dos variables: (i) la preparación del empleado, determinada por la madurez laboral

(capacidad) y la madurez psicológica (predisposición, seguridad), y (ii) el comportamiento del dueño, el cual varía en base a las tareas o a las relaciones. De esta manera, se pueden determinar cuatro niveles de autonomía: bajo, moderado, moderado superior y alto. A cada uno de estos niveles le corresponde un estilo de delegación: estilo directivo, persuasivo, participativo y delegativo, respectivamente.

Figura N°3
Estilos de delegación y niveles de autonomía.



Fuente: Hersey, P.; Blanchard, K. H.; Johnson, D. E. (1998). *Administración del comportamiento organizacional* (7ª. Ed.). México: Prentice-Hall

El estilo de delegación o comportamiento del dueño varía en función de la autonomía de los colaboradores y en base a las tareas o a las relaciones. Cuando la autonomía de los colaboradores es baja, la tarea está especificada, hay un mayor nivel de dirección por parte del dueño y hay poca comunicación y relación. En cambio, cuando la autonomía es alta, los colaboradores deciden respecto de la tarea, no hay dirección por parte del dueño, y hay comunicación y trabajo en equipo (Hersey, P.; Blanchard, K. H.; Johnson, D. E., 1998).

En este sentido, según Hersey, P.; Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (1998), estos son los estilos de delegación que se presentan en función al nivel de autonomía de los colaboradores:

Estilo directivo (E1): se presenta cuando la autonomía de los colaboradores es baja. Son características de este estilo: dirigir y organizar. El líder define los papeles de los colaboradores y les dice qué, cómo, cuándo y dónde hacer las diferentes tareas.

Estilo persuasivo (E2): aparece cuando la autonomía de los colaboradores es moderada. Este estilo de delegación se caracteriza por influenciar y persuadir. La dirección todavía es brindada por el líder, pero éste intenta lograr, a través de la comunicación, que los colaboradores compartan las decisiones que se necesitan tomar.

Estilo participativo (E3): se produce cuando la autonomía de los colaboradores es moderada, pero en un nivel superior. Implica la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, toda vez que cuentan con la habilidad y el conocimiento necesarios para realizar la tarea.

Estilo delegativo (E4): se presenta cuando la autonomía de los colaboradores es alta. Los colaboradores se manejan con independencia, ya que cuentan con la madurez suficiente y son capaces de aceptar responsabilidades al dirigir su propio comportamiento.

Suele suceder muchas veces que se delegan actividades a personas cuyo nivel de autonomía no es el adecuado para la realización de dicha tarea y con un estilo de delegación que no se corresponde con el nivel de autonomía. También sucede que no se otorga el poder suficiente y correspondiente al nivel de autonomía del colaborador y, en consecuencia, se controlan todas las situaciones y decisiones. Todo esto provoca la desmotivación de los colaboradores y la ineficiencia de la organización (Biasoli, O. y Blanco, C., 2017). Es por eso que la delegación debe hacerse teniendo en cuenta el nivel de autonomía de los colaboradores, para así saber el estilo de delegación a aplicar, y encomendar actividades que sean adecuadas al grado de autoridad que se le otorga al colaborador.

Algunos autores, como Luecke, R. & McIntosh, P. (2009), establecen una serie de pasos a seguir para que la delegación sea efectiva. En primer lugar, indican que se debe determinar las tareas que se van a delegar. Luego, se debe seleccionar a la persona correcta para realizar esas tareas. En tercer lugar, se debe asignar la tarea, especificando los resultados que se desean obtener y determinar la autoridad que se le entrega al colaborador para tomar decisiones

y realizar acciones. El cuarto paso consiste en monitorear el progreso de las actividades y proporcionar retroalimentación. Y el último paso es evaluar los resultados obtenidos.

El pasaje a la etapa profesional implica que el dueño asuma un nuevo rol. En la etapa fundacional, y como se mencionó en el primer eje de este trabajo, el rol del dueño es estrictamente centralizado, todas las decisiones pasan por él y es el que define la estrategia. A medida que la organización crece, el dueño necesitará modificar su rol para que la empresa evolucione, y el proceso de delegación es central para esa evolución. En la medida que el dueño pueda lograr una delegación efectiva, podrá desprenderse de las cuestiones operativas y dedicarse más a la estrategia de la organización (Biasoli, O. y Blanco, C., 2017).

3.3. Gestión del cambio

Todo crecimiento siempre implica un cambio. Ahora bien, cambio no es lo mismo que transformación. El cambio es una reacción ante una situación externa e implica una adaptación a esa situación. La transformación, por su parte, ocurre desde adentro y tiene un propósito, un sentido. Es mucho más que cambiar, ya que no se trata de modificar ciertos aspectos sino de crear algo nuevo. Es un proceso profundo, intenso y emocional que implica cambios vitales de conductas y comportamientos y que no podría gestionarse haciendo cambios meramente. (Melamed, A. y Jalife, F., 2019).

Dado que el cambio afecta a las personas, la gestión del cambio implica elaborar un conjunto de acciones que aborden los aspectos vinculados con los recursos humanos que trabajan en una organización y crear espacios que permitan desarrollar la comunicación como medio para neutralizar los conflictos o resistencias, si aparecieran (Brojt, D., 2009). No se trata sólo de identificar los comportamientos que se desean cambiar, sino también de ayudar a la gente para que pueda realizar ese cambio (Steizel, S.; Karpf, L. y Maffeo, S., 2019).

Como señalamos en los ejes anteriores, será fundamental la transformación del dueño, sus conductas y su rol para lograr la profesionalización de la organización. Trataremos de analizar aquí los mecanismos o herramientas que, desde Recursos Humanos, ayudarán a lograr esa transformación.

Para poder llevar adelante un proceso de transformación de manera exitosa, Kotter (1996) plantea un modelo de ocho pasos:

1. **Crear sentido de urgencia:** se debe comunicar a toda la organización el motivo y la necesidad del cambio.
2. **Formar una coalición:** generar alianzas estratégicas con los principales líderes de la organización; en especial, con aquellos que tengan influencia y capacidad de actuación sobre los distintos equipos.
3. **Crear una visión clara para el cambio:** se debe comunicar y expresar el resultado y alcance deseado del cambio. Es el propósito que da sentido de orientación y ayuda a tomar decisiones hacia adelante. La visión tiene que ser repetida recurrentemente y los líderes deben liderar con el ejemplo. Asimismo, se deben identificar las iniciativas clave que harán posible la visión.
4. **Reclutar al talento clave:** el talento jugará un rol esencial. Se debe identificar, involucrar y comprometer a los talentos clave que deben participar del proceso y logro del cambio, a los protagonistas del cambio.
5. **Eliminar obstáculos:** identificar las barreras a superar y elaborar estrategias para lograrlo.
6. **Consolidar los pequeños éxitos:** compartir los pequeños logros que se obtengan en el camino. El proceso también es parte del resultado final.
7. **Sostener la aceleración:** generar mecanismos para asegurar que el cambio perdure en el tiempo.
8. **Instituir el cambio:** consolidar los nuevos comportamientos y la cultura del cambio en la empresa. El cambio debe ser parte de los principios de la organización.

Asimismo, es importante reconocer los sentimientos que experimentan las personas frente al cambio. El sentimiento más usual es el miedo y la incertidumbre. Dentro de las estrategias humanas para enfrentar las amenazas que genera el cambio aparecen la huida o evitación, la lucha o el ataque, la sumisión o parálisis. Es decir, la gente reacciona como si la propuesta de cambio no existiera, haciendo lo que siempre hizo; o reacciona en contra del cambio; o simplemente se somete sin un gran convencimiento. Es por eso que para gestionar un proceso de cambio es necesario comprender estas reacciones y

ayudar a las personas a reducir esa tensión y amenaza percibida. (Steizel, S.; Karpf, L. y Maffeo, S., 2019).

Uno de los mecanismos para ayudar a las personas a enfrentar esas reacciones es proveer entrenamiento sobre los nuevos comportamientos requeridos, de modo que se reduzca la percepción de inseguridad y miedo. También es necesario trabajar sobre la motivación de las personas, de forma que perciban que el cambio vale la pena para ellos. (Steizel, S.; Karpf, L. y Maffeo, S., 2019). Brojt (2009) señala que las herramientas de la gestión del cambio son: el plan de comunicación y el plan de desempeño. El plan de comunicación permite gestionar las expectativas de la gente, explicando por qué es necesario y en qué consiste el cambio, en qué beneficiará a la organización y qué efecto tendrá en las personas. Se debe comunicar a todos los que deben estar al tanto del cambio, con los mensajes adecuados, a través de los canales adecuados, en el momento apropiado y por medio de la persona correcta. Esto contribuye a que la gente se informe, entienda, participe y, finalmente, se comprometa con el cambio.

El plan de desempeño consiste en el esquema de capacitación que se deberá llevar adelante para que las personas puedan desempeñar correctamente su rol.

3.3.1. Gestión de las personas

El aspecto más importante en una organización es la gente que la compone. Por eso, resultan de especial relevancia los sistemas, políticas, procesos y prácticas de gestión de las personas.

Las personas aspiran a desplegar plenamente sus potencialidades y a obtener una retribución justa, acorde con lo que sienten que aportan. También necesitan saber que sus opiniones, intereses y motivaciones son considerados (Schlemenson, 2014).

Los viejos postulados o modelos que consideraban que debía haber una persona que diera órdenes y controlara y las demás obedecían y ejecutaban, con el único fin de ganar dinero, quedaron obsoletos. Estos modelos se basaban en el supuesto de que las personas responden únicamente a estímulos extrínsecos, pero la realidad es que existen otros factores que tienen que ver con las

expectativas y necesidades de las personas, más relacionados con una motivación intrínseca.

Según Daniel Pink (2009) existen 3 necesidades o expectativas esenciales que componen la motivación intrínseca: *autonomía, maestría y propósito*. La autonomía es la facultad de las personas de administrar el tiempo y la forma en que se desarrolla el trabajo. Es la oposición al control. La maestría implica aprender, salir de la zona de confort y mejorar cada día en lo que se hace, es el deseo de volverse mejor en el trabajo. Y el propósito está relacionado con un objetivo superior, es el “para qué” trabajamos. Se trata del anhelo de hacer nuestro trabajo en servicio de algo más grande que nosotros mismos, de trabajar por una causa que va más allá del interés personal. El propósito es lo que da sentido a nuestro accionar.

Nohria, N.; Groysberg, B. & Lee, L. (2008), por su parte, indican que en líneas generales las personas somos guiadas por cuatro necesidades o impulsos emocionales básicos:

- *Impulso de adquirir*: ya sea bienes materiales o intangibles (viajes, status social, etc.).
- *Impulso de formar lazos*: las personas somos seres sociales que nos construimos estando en contacto con otros. Cuando las personas generan fuertes lazos en el ámbito laboral, se genera sentido de pertenencia y orgullo de formar parte.
- *Impulso de comprender*: asociado a realizar una contribución significativa tanto a nivel personal como organizacional. Implica darle sentido a las cosas.
- *Impulso de defenderse*: relacionado a generar sentimientos de seguridad y confianza. Las personas tienden a protegerse contra las amenazas externas y a promover justicia.

Para que las personas se sientan plenamente motivadas dentro de una organización, la empresa debe atender y satisfacer los cuatro impulsos emocionales descriptos anteriormente en su conjunto. Ninguno de ellos es más importante que el otro, no pueden ordenarse jerárquicamente ni sustituirse. Las personas que trabajan en organizaciones definidas por la autonomía, maestría y propósito disfrutan de lo que hacen y obtienen mejores resultados. Las organizaciones que se basan en prácticas de control y motivaciones extrínsecas

generan personas insatisfechas y talentos individuales no aprovechados, lo que contribuye a crear un clima desfavorable de trabajo.

Como se señaló anteriormente, President Petroleum no cuenta con procesos y sistemas formales de gestión de las personas y la gestión informal que se ejerce en la organización no contempla ni atiende las necesidades aquí descritas, lo que genera que las personas se sientan insatisfechas.

El desafío de toda organización es diseñar sistemas y procesos que contemplen a las personas, sus motivaciones, intereses, competencias y potencialidades. (Schlemenson, 2014).

Según Schlemenson (2014), entre los sistemas o procedimientos más importantes se encuentran:

1. **Sistema de evaluación del potencial:** la capacidad potencial se manifiesta en el nivel de complejidad en el uso de información que una persona puede manejar o complejidad de los procesos mentales. El potencial es una hipótesis de que la persona podrá ocupar posiciones de mayor complejidad y constituye un dato necesario para el desarrollo individual de la carrera de una persona. Una persona tiene potencial cuando posee conocimientos y habilidades, tiene compromiso y tiene aspiración (Schlemenson, A., 2014).

Paula Molinari (2012) establece que las categorías más frecuentes para evaluar el potencial son:

Alto potencial: no tiene limitación o se estima que puede crecer dos niveles en la organización. Para retenerlos, se debe pensar en nuevos desafíos y en un tratamiento personalizado basado en sus intereses (proyectos especiales, compensaciones especiales, etc.).

Crecimiento: puede crecer a un nivel jerárquico superior en un lapso menor a tres años. Para que puedan desarrollar nuevas habilidades, se les deberá brindar nuevos desafíos o aprendizajes.

Experto: puede manejar una mayor complejidad en su rol, pero no puede crecer a un nivel jerárquico superior. Se trata de personas con habilidades y conocimientos críticos y escasos, por lo que deben ser cuidados. Valoran mucho la capacitación en su área de conocimiento o expertise y la participación en eventos.

Desarrollo lateral: puede aumentar la complejidad de su rol o moverse lateralmente, pero no puede crecer a un nivel jerárquicamente superior. Este

segmento nuclea a personas polivalentes que pueden ocupar roles de importancia. Para retenerlos, es conveniente que participen en proyectos transversales, en los que puedan aportar su experiencia y adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

Máximo nivel: la persona alcanzó su techo y es probable que esté dificultando el crecimiento de las personas que conforman su equipo de trabajo.

Una vez detectado el potencial, se elaborará un plan dirigido a que las personas puedan resolver sus falencias. Para esto, se definirán objetivos y participantes y se elaborarán actividades formativas para que adquieran aquello que necesitan (Martínez, S., 2013).

2. **Sistema de evaluación de efectividad**: registra la capacidad actual aplicada de una persona, manifestada en su rendimiento laboral o desempeño. Mide o evalúa el cumplimiento de las tareas y objetivos delegados por el líder, e incluye además el seguimiento y feedback, la evaluación permanente y el coaching de cada colaborador. Medir el rendimiento laboral de las personas permite direccionar su comportamiento, por eso resulta relevante la gestión del desempeño (Schlemenson, A., 2014).

Para evaluar el desempeño es necesario tener en cuenta los resultados, la relación entre los objetivos y los logros, y los comportamientos.

La gestión del desempeño implica las siguientes etapas (Molinari, 2012):

- **Cascadeo de objetivos**: los objetivos se definen en base a las metas de la organización y deben ser comunicados a los colaboradores.
- **Competencias**: son los comportamientos esperados de los colaboradores y derivan de los valores y la cultura de la organización. Para alinear los comportamientos de las personas, las empresas cuentan con modelos de competencias que describen con claridad los comportamientos esperados
- **Evaluación y mesas redondas**: se evalúa tanto el cumplimiento de los objetivos como los comportamientos. El cumplimiento de los objetivos se evalúa en base a los objetivos planteados oportunamente y la evaluación debe centrarse en los resultados y no en los esfuerzos.
- **Feedback**: lo ideal es que los empleados reciban feedback continuo, como parte del seguimiento y proceso de aprendizaje. Pero si esto no

sucede, es necesario que haya un momento dentro del proceso de feedback formal. El feedback debe centrarse en el aprendizaje, y no en críticas o reproches.

- **Reconocimiento:** el proceso de gestión del desempeño cobra sentido cuando se lo utiliza para reconocer a los empleados. El reconocimiento puede ser económico o basado en cualquier otro tipo de acción, como por ejemplo un programa de formación o capacitación. La clave es premiar y distinguir a los que se desempeñan por encima del estándar, fortalecer y comprometer a los que tienen un desempeño estándar, y asistir a los que necesitan mejorar.

3. **Sistema de retribución:** este sistema busca reconocer el aporte individual a través de una retribución justa por el trabajo realizado. Requiere, como paso previo, el análisis de roles y el reconocimiento del nivel relativo del peso de su responsabilidad y su ubicación dentro de una escala interna de pagos equitativos (Schlemenson, A., 2014).

La evaluación de los roles permite, entre otras cosas, contrastar las remuneraciones de la compañía con las que pagan los competidores y legitimar las diferencias salariales entre puestos con una importante cuota de objetividad (Hidalgo, B., 2011).

La evaluación de puestos puede ser analítica o no analítica. La primera, descompone el puesto a evaluar en funciones, responsabilidades y principales requerimientos; la segunda, evalúa el puesto en forma general, como un todo. Para evaluar en forma no analítica, se deben escalonar todos los puestos de la organización según su jerarquía. De esta manera, el primer nivel de importancia lo tiene el puesto de gerente general, seguido por los gerentes de área, etc. Ahora bien, los sistemas no analíticos no funcionan cuando los puestos se acercan jerárquicamente o cuando se encuentran en un mismo nivel. Por eso, resultan más favorables los sistemas de evaluación analíticos (Hidalgo, B., 2011).

Como primera medida en la evaluación de los puestos, se debe definir qué puestos van a ser evaluados. Luego se deben seleccionar y establecer los factores o parámetros que permitirán evaluar los distintos puestos y ponderar esos factores. Asimismo, se deberán establecer los distintos niveles o grados

de cada factor, ya que, por ejemplo, el grado de experiencia que se necesita para un puesto de gerente no es el mismo que para un puesto de analista. Luego, se deben puntuar los grados para finalmente evaluar los puestos y elaborar una escala (Hidalgo, B., 2011).

Una vez definida la escala de puestos (categorías), el paso final es determinar la remuneración de cada categoría definida. Así, se podrá establecer una remuneración mínima y una máxima para cada categoría y, de esta manera, asignarles a las personas que ocupan un mismo puesto diferente remuneración en función de su desarrollo profesional y/o su desempeño (Martínez, S., 2013).

Ahora bien, el sistema de retribución no se refiere exclusivamente al salario, existen también otras herramientas de compensación: pagos variables, bonus, días de vacaciones, etc.

Esas herramientas de compensación, denominadas beneficios, surgen como un valor agregado que la organización asigna a sus integrantes con el fin de fidelizarlos y que quieran permanecer en la organización, no sólo por estar a gusto con sus funciones sino también porque se sienten compensados por ser parte (Martínez, S., 2013).

Estos beneficios deben ser asignados de manera que sean percibidos como equitativos por el resto de los integrantes de la organización. Para ello, es conveniente que se relacionen con las categorías de los puestos, de forma tal que las personas que se encuentran en igual categoría puedan acceder a los mismos beneficios. Los beneficios son adicionales y de ninguna manera reemplazan a la remuneración (Martínez, S., 2013).

4. **Sistema de carrera y reconocimiento de méritos:** el desarrollo profesional es un factor fundamental en los sistemas de gestión de las personas. Promover el desarrollo de las habilidades y conocimientos de los empleados no sólo hará que estos sean cada vez más competentes, sino que también agregará un valor diferencial en la organización.

En las PyMEs el desarrollo profesional de las personas cobra aún más importancia, por cuanto su capital más valioso está conformado por las personas que la integran. El desarrollo profesional no sólo permite generar

nuevas competencias dentro de la PyME, sino que también genera el uso eficaz de los conocimientos y habilidades de las personas y aumenta la satisfacción en su trabajo (Genin, E., 2011).

A través de la evaluación individual, a cargo de la línea ejecutiva, se realiza un balance global de los recursos humanos y se planifica en forma sistemática el desarrollo de la gente. Determinar qué necesita cada uno y analizar en forma realista las posibilidades individuales de desarrollo en el marco de un diálogo franco promovido desde la línea gerencial constituye para las personas una poderosa motivación (Schlemenson, A., 2014).

La línea ejecutiva debe determinar lo que es posible y deseable desarrollar desde el punto de vista de la organización y qué recursos se van a comprometer, y la gente debe decidir qué quiere hacer y cuánto tiempo personal y energía invertir, pero la decisión de si una persona debe recibir oportunidades especiales de desarrollo personal debe recaer en la línea ejecutiva (Jaques, E., 2004).

Cabe destacar, que el desarrollo de las personas debe conciliar tanto objetivos organizativos como individuales de cada empleado. Su principal finalidad no es únicamente que los empleados adquieran nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes para poder realizar mejor su tarea, sino también prepararlos para la realización de futuras funciones dentro de la compañía, así como contribuir a su desarrollo integral, tanto desde el punto de vista profesional como humano (Hernández Fernández, L. y Portillo Medina, R., 2016).

Además, debe tenerse en cuenta que la planeación de una carrera va más allá de sólo adquirir los conocimientos y habilidades de un puesto específico, también se deben desarrollar otras habilidades como la comunicación, la administración del tiempo, las relaciones interpersonales, etc. (Snell, S. & Bohlander, G., 2013).

Lo central en la gestión del desarrollo profesional es considerar qué es lo que espera cada uno de los colaboradores en su carrera profesional y cuáles son sus expectativas concretas de crecimiento dentro de la organización. De lo contrario, la empresa corre el riesgo de no direccionar adecuadamente sus esfuerzos de capacitación y desarrollo por no haber entendido cuáles eran las verdaderas necesidades de sus empleados (Bihani, A. & Dalal, K., 2014).

Por último, es importante señalar que el triunfo en las PyMEs está estrechamente vinculado a las personas, por lo que su desarrollo profesional se convierte en un factor valioso que redundará en beneficio de la empresa y del empleado, en tanto le permite saciar sus expectativas de crecimiento constante dentro de la empresa (Rubio Bañón, A. y Aragón Sánchez, A., 2002).



Universidad de
San Andrés

4. Investigación de campo

4.1. Metodología de relevamiento

Para alcanzar el objetivo planteado en este trabajo, además de ampararnos en bibliografía y en lo estudiado por diversos autores en relación con la problemática aquí abordada, nos basaremos también en información obtenida mediante una investigación de campo.

Para ello, se realizaron entrevistas semiestructuradas a miembros del sector de Recursos Humanos de pequeñas y medianas empresas y a consultores externos de Recursos Humanos que han tenido que acompañar a empresarios en el proceso de profesionalización de sus empresas con el fin de conocer la manera en la que llevaron adelante el proceso, cuáles fueron los cambios que tuvieron que realizar en la organización, cuáles fueron las prácticas o políticas de gestión que tuvieron que implementar y cómo trabajaron con los líderes y los empleados en el proceso.

Asimismo, se entrevistó al fundador de una pequeña empresa para recabar información acerca de cómo logró tener la convicción de la necesidad de profesionalizar la empresa y qué herramientas o mecanismos lo ayudaron a superar las barreras o miedos que el proceso de transformación le generaba.

Se optó por realizar este tipo de entrevistas con el propósito de poder generar conversaciones directas y profundas con los entrevistados de manera tal de lograr generar confianza y poder ahondar en la información brindada por ellos. Además, esta metodología presenta un mayor grado de flexibilidad a la hora de aclarar opiniones o reformular preguntas.

Las preguntas que guiaron las entrevistas se encuentran agregadas al presente trabajo en el Anexo 9.1. Las entrevistas fueron realizadas mediante la herramienta Zoom y diagramadas con una duración de una hora cada una aproximadamente.

Los datos de las personas entrevistadas se encuentran en el Anexo 9.2. Para preservar la identidad de las empresas y garantizar la confidencialidad se reemplazaron los nombres reales de dichas empresas por nombres de fantasía, así como los nombres de las personas entrevistadas.

4.2. Presentación y análisis de la información de campo

En primer lugar, es importante señalar que, a pesar de las diferencias en el perfil de las empresas en cuanto a población, industria y estructura, todas atravesaron el proceso de profesionalización de maneras similares.

Uno de los hechos más llamativos es que una empresa de una envergadura como la de OGC (200 empleados al momento de comenzar el proceso de transformación) fuera operada por el dueño y con procesos y prácticas informales. Esto demuestra una vez más lo difícil que es para los dueños ceder poder y delegar la toma de decisiones, así como también superar las barreras mentales que les impiden realizar tales acciones, independientemente de si se trata de una industria dura o no.

A continuación, se analizará la información obtenida a través de las entrevistas realizadas y se presentarán los principales hallazgos recogidos en la investigación de campo, los que serán expuestos de acuerdo a los ejes principales de investigación.

4.2.1. La importancia del consultor externo o coach

De las entrevistas surge que todos los dueños o fundadores necesitaron en algún momento de la asistencia de un consultor externo o de un coach que los ayudara a asumir un nuevo rol, a convertirse en algo más de lo que eran y a superar las barreras y miedos que le generaba la descentralización de las decisiones. Con la ayuda de un consultor externo o de un coach, los dueños podían comprender los pasos que debían dar para que su organización creciera de la forma en la que ellos querían.

Un dato interesante a resaltar de las entrevistas a los miembros del sector de Recursos Humanos es que necesariamente debían recurrir a un consultor externo o coach para generar la convicción en el dueño de la necesidad del cambio y ayudarlo a transitar dicho proceso de transformación. Debido a la relación de cercanía que el dueño tenía con ellos -y con todos los empleados, dadas las características de la gestión de las personas en las pequeñas y medianas empresas-, resultaba muy difícil que el dueño se convenciera de la necesidad de profesionalizar la empresa, tal como se refleja en las siguientes respuestas de los entrevistados:

Los grandes aliados son los consultores o las consultoras y, en la medida de lo posible, las de más renombre, que les puedan transmitir casos de éxito, o consultoras de la industria...en la industria del petróleo es muy importante esto de los conocidos de la industria, le da mucha validación a todo lo que uno pueda traer. Cuando nosotros traíamos una propuesta que venía respaldada por Mercer o por Korn Ferry, la compraban mucho más fácilmente... (Juliana Remolino, comunicación personal, 28/07/22).

Se debe pensar en un coaching para el número uno para que lo acompañe en el proceso de profesionalización, para que no esté tan sólo, porque uno puede acompañar, pero hay una relación empleado/empleador, entonces alguien externo que acompañe al dueño en ese proceso de profesionalización es importante (Antonia Lagoria, comunicación personal, 08/08/22).

Los socios tienen algo que se llama el Board, tienen un grupo de externos que los ayudan a delinear estrategias...uno es de marketing, otro es de RRHH, otro de finanzas...estas personas del Board es como que les aconsejan y les dan directrices: esto no lo podés hacer, esto sí, esto en todas las empresas es así...ahí se escucha mucho cómo tienen que hacerse las cosas. En otro tiempo estuvo el grupo DIRAS...los socios iban a esos grupos y había directivos de otras empresas que eran variadas, llevaban sus casos, debatían y entre todos trataban de proponerle una solución a ese caso. También tenemos consultores externos... (Mariano Foria, comunicación personal, 02/09/22).

Asimismo, de la conversación con el fundador de Mit Consultores surge que su mayor miedo al comenzar el proceso de profesionalización era la pérdida del control y la apertura de cierta información (en especial, aquella relacionada con los salarios y los números de la compañía). Para superar ese miedo, se apoyó en los asesores externos que lo estaban ayudando a transitar el proceso y en un

grupo de dueños de empresas del cual es parte y ya habían hecho ese proceso o estaban transitándolo:

Cuando te das cuenta que la estructura ya es más grande el primer miedo es la pérdida de control...tener la confianza y la seguridad de que la gente que trabaja con vos va a cuidar al cliente y que las cosas salgan bien...es muy importante el acompañamiento...a ser dueño o manejar una empresa no se aprende en ninguna universidad, es un aprendizaje que se hace caminando, entonces necesitas apoyo... busqué ayuda externa en un grupo llamado Vistage...arman grupos entre ocho y doce personas dueños de empresa que no tienen que ser competidores ni clientes/proveedores y eso funciona como un directorio virtual...tenés un chairman o un asesor o un coach y vos trabajas una vez por mes con él y después hay todo un día de trabajo en el que se junta todo el equipo completo y funciona como una reunión de directorio en donde cada uno lleva su necesidad o su problema o su caso crítico o lo que está pensando hacer a futuro y entre el resto te lo discuten, te transmiten su experiencia, te dan su punto de vista. Esa fue una primera etapa de ayuda externa y llegó un momento que eso nos quedó corto y ahí cambiamos y empezamos a trabajar con una persona, con un consultor externo especialista en crecimiento de pyme y en ayudar a los dueños de la pyme a hacer todo ese caminito de evolución (Felipe Sanz, comunicación personal, 30/05/22).

4.2.2. Modificación de la estructura de la organización

De las entrevistas realizadas también se desprende que uno de los principales cambios que los dueños debieron realizar con vistas a la profesionalización de sus empresas y a los efectos de poder ocupar otro rol fue el de modificar la estructura de las organizaciones a través de la incorporación de un nivel intermedio entre el dueño y los colaboradores. De esta manera, el dueño conserva cierto control, ya que ese nivel intermedio debe reportarle a él, pero delega la toma de decisiones.

Ese nivel intermedio puede conformarse con personal interno que reúna las características necesarias para ocupar esa posición, debiendo ser ascendidos;

o, en el caso de no contar con el talento interno necesario para ese nivel jerárquico, contratar personal externo. Así ha quedado evidenciado a través de las siguientes respuestas:

Cuando la compañía empezó a crecer el CEO empezó a traer de afuera o ascender gente en posiciones estratégicas. Se crearon lo que nosotros decimos las vicepresidencias y esas vicepresidencias acumulaban un nivel de conocimiento y margen de acción sobre la operación diaria que hacían que el CEO de a poco se alejara. Y a medida que la empresa se fue haciendo más grande, la línea de vicepresidencia se fue estirando más y se segmentaba cada vez más, la línea de reportes al CEO también era más y los reportes a las vicepresidencias también eran cada vez más (Juliana Remolino, comunicación personal, 28/07/22).

En la medida que fuimos creciendo, lo que hicimos fue formar gente interna que pudiese tener niveles más avanzados o complejos de gestión, no teniendo que salir a buscarlos afuera. Hicimos un proceso por el cual cuatro o cinco personas los fuimos formando a lo que nosotros en aquel momento llamamos referentes. Esas personas ya tenían responsabilidad no solamente operativa en los proyectos sino también sobre determinados equipos, y también sobre decisiones (Felipe Sanz, comunicación personal, 30/05/22).

4.2.3. Construcción de autonomía de los líderes

Otro punto importante que se desprende de las entrevistas es la construcción de autonomía de los líderes. Esa construcción de autonomía se genera principalmente a través de una relación de mucha confianza, no sólo del dueño hacia los líderes, sino también de los líderes hacia sus colaboradores. A su vez, esa relación de confianza se construye mediante el cumplimiento de objetivos y la obtención de resultados favorables, acompañados de un proceso de seguimiento y feedback frecuente.

A medida que uno va demostrando ciertas cosas que van funcionando, el CEO se va convenciendo y va delegando (Mariano Foria, comunicación personal, 02/09/22).

La autonomía en el poder de decisión se construye con confianza, también basada en resultados obviamente. Los resultados acompañaban, se conseguían las cosas que se planteaban, entonces en base a eso se dejaba que se siguiera haciendo (Gabriel Taberna, comunicación personal, 08/08/22).

Fue un laburo en conjunto, de explicarles lo que nosotros veíamos, lo que imaginábamos, lo que nos gustaría que suceda con ellos si nos podían ir acompañando en ese camino, de probarlo, de ayudarlos a que lo pudieran hacer, de corregir y en la medida que lo iban corrigiendo y lo iban logrando, ir formalizando las posiciones de referentes...lo fuimos armando con ellos. Después buscamos soporte afuera, hemos hecho varias dinámicas de capacitación y algunas personas tienen algún asesor externo para que los acompañe a ellos en su evolución (Felipe Sanz, comunicación personal, 30/05/22).

4.2.4. Implementación de procesos y prácticas de gestión de las personas

De las entrevistas se puede concluir que uno de los primeros procesos a implementar en el camino de la profesionalización es el relacionado con el sistema de compensaciones, tal como surge de las siguientes respuestas:

No se puede empezar por gestión del desempeño si no tenés un buen sistema de compensaciones...tipo pirámide de Maslow, primero las necesidades esenciales, ordenar todo lo relacionado con los salarios...y después que estén claros los roles, las responsabilidades, asegurarte que haya equidad interna y competitividad externa... (Isabel Pontoni, comunicación personal, 18/08/22).

Uno de los primeros procesos que implementamos fue compensaciones, revisar la estructura salarial, armar un mapa de

puestos y de peso de esas posiciones, comparar los salarios con el mercado externo, con un mercado externo representativo...primero tienen que estar los procesos más higiénicos resueltos para después empezar a subir hacia procesos más complejos y que requieran de más especialización, como la pirámide de Maslow... (Juliana Remolino, comunicación personal, 28/07/22).

Primero se debe hacer una tarea de saneamiento, de regularizar todo, de entender las bandas salariales...se debe empezar por los números, por lo tangible (Gabriel Taberna, comunicación personal, 08/08/22).

Todos los procesos se apoyan en todo el tema de escalas salariales, remuneraciones. Es muy importante para tener a la gente bien remunerada, contenta. Si no lo tenés, te es muy difícil retener gente, reclutarlas (Mariano Foria, comunicación personal, 02/09/22).

Una vez definido e implementado el sistema de compensaciones, los siguientes procesos implementados fueron el sistema de selección, sistema de talento y desarrollo y sistema de capacitación:

El segundo paso fue empleos, ahora que podíamos saber cuán competitivos eran nuestros salarios en el mercado, podíamos implementar un proceso de selección para salir a buscar esos perfiles que necesitábamos o que íbamos a necesitar en el mediano plazo. Después de empleos, empezamos con las áreas de talento y desarrollo, y por lo tanto después capacitación. (Juliana Remolino, comunicación personal, 28/07/22).

La parte hard primero tiene que estar prolija y después uno puede pensar en otras cuestiones más relacionadas con lo soft. Empezar con sistema de gestión del desempeño, empezar por el liderazgo, armar un programa de beneficios, un programa de felicidad, proyecto de diversidad e inclusión. Una vez que estas cuestiones están resueltas,

uno puede pensar en cuestiones más interesantes (Antonia Lagoria, comunicación personal, 08/08/22).

Cabe señalar, sin embargo, que sólo uno de los entrevistados consideró que el sistema de selección era uno de los más importantes y el que primero debería ser implementado:

Todo lo que tiene que ver con los procesos de búsqueda y selección, para mí, para cualquier empresa de mano de obra intensiva, son claves porque en función de eso es la calidad de gente que vas a tener y la capacidad actual que tenga y la potencialidad de esa persona en cuanto a su plan de desarrollo...entonces todo lo que es proceso de buscar bien y elegir bien en función de lo que necesitas, pero además también de lo que vos querés como empresa, para mí es clave. Después todo lo que tiene que ver con el desarrollo de la persona, en cuanto a lo que es la capacitación y su desarrollo y la detección y evolución del alto potencial, y tener una política clara de todo lo que es evaluación y la remuneración (Felipe Sanz, comunicación personal, 30/05/22).

Es importante destacar en este punto la importancia que también tiene el acompañamiento de una consultora externa en la implementación de estos procesos:

El sustento y la validación que ganaba la propuesta internamente, cuando venía respaldada por una consultora grande era totalmente distinto al que podía llegar a tener si lo hacíamos como una propuesta interna (Juliana Remolino, comunicación personal, 28/07/22).

4.3. Síntesis de los principales hallazgos

Como se mencionó anteriormente, uno de los principales hallazgos es la importancia del consultor externo o coach a los efectos de poder crear en el dueño la convicción de la necesidad del cambio para que su organización avance hacia la profesionalización de la gestión de las personas.

Una vez creada esa convicción, el segundo paso más importante en el proceso de profesionalización es la reevaluación y readecuación de la estructura de la organización y la incorporación de un nivel intermedio entre el dueño y los colaboradores. Este paso trae aparejado consigo la delegación de la toma de decisiones por parte del dueño en ese nivel intermedio y la selección de las personas que ocuparán dicho nivel.

A su vez, se debe generar autonomía en las personas que ocupan ese nivel intermedio, lo cual se logra a través de la confianza y un proceso de seguimiento y evaluación.

Por último, es necesario que Recursos Humanos acompañe el proceso de transformación mediante la implementación de distintos procesos que permitan lograr la profesionalización de la gestión de las personas. El primer proceso a implementar es el sistema de compensaciones, ya que ello permitirá también armar una estructura de puestos y de peso de esas posiciones, lo que luego servirá para la implementación del sistema de desarrollo y selección.



5. Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico

El objetivo planteado en el presente trabajo ha sido identificar los principales cambios que, desde Recursos Humanos, se deben generar para contribuir a profesionalizar la gestión de las personas en una empresa, con el fin de formular una propuesta de transformación de President Petroleum.

Para dar respuesta a ese objetivo, se desarrolló, en primer lugar, el marco teórico necesario para la orientación de la investigación. Se analizaron las distintas etapas de desarrollo de una organización, se estudió la estructura organizativa adecuada para mejorar los mecanismos de gestión y la toma de decisiones, se consideraron también los factores que inciden en el proceso de delegación, se detallaron las acciones necesarias para gestionar el proceso de cambio y, por último, se indicaron los procedimientos más importantes de gestión de las personas. Posteriormente, se realizó un estudio de campo mediante entrevistas semiestructuradas a cinco miembros del sector de Recursos Humanos de pequeñas y medianas empresas argentinas, a un consultor externo de Recursos Humanos y al fundador de una pequeña empresa, exponiéndose los hallazgos que surgieron de dicho estudio.

De la revisión de la literatura y del trabajo de campo efectuado, se ha demostrado la importancia que tiene superar la “*crisis de liderazgo*” (Greiner, 1998) en aquellas empresas que se encuentran en la etapa de creatividad y generar en el dueño la convicción de la necesidad de profesionalizar la empresa y desprenderse del control y poder. Este es el principal cambio que debe generarse desde Recursos Humanos para contribuir a la profesionalización de la organización. Para ello, tal como surge del análisis de campo, será clave la asistencia de un consultor externo o coach que ayude al dueño a asumir un nuevo rol.

Una vez generada la convicción de necesidad de cambio en el dueño y la decisión de profesionalizar la organización, el dueño deberá ocupar un nuevo rol. Como se analizara a través de la literatura, y se demostró con el trabajo de campo, el siguiente paso consistirá en readecuar la estructura de la organización e incorporar un nivel intermedio entre el dueño y los colaboradores. En esta

etapa, es importante que el dueño delegue la toma de ciertas decisiones importantes en ese nivel intermedio, el que deberá asimismo tener autonomía. Aquí también resultará necesaria la colaboración del consultor externo o coach para asistir al dueño en el proceso de delegación y en superar las barreras que le impiden lograr una delegación efectiva.

Conforme quedase demostrado con el trabajo de campo, definida la nueva estructura y delegadas las tareas en las personas adecuadas, Recursos Humanos deberá diseñar e implementar diversos procesos de gestión de las personas para contribuir a la profesionalización de la organización. Basándose en la pirámide de Maslow (1943), se deberá comenzar por aquellos procesos más esenciales y *hard*, como ser el sistema de compensaciones, para luego avanzar hacia los más *soft* (gestión del desempeño, capacitación, etc.).

Cabe destacar que todo lo mencionado hasta aquí será posible en aquellas empresas que cuenten con presupuesto para este tipo de acciones y que estén dispuestas a invertir en eso.

Como surge de la descripción del problema abordado, y en base a lo estudiado a través de la literatura, podemos concluir que President Petroleum se encuentra en la etapa de creatividad, atravesando la crisis de liderazgo que describe Greiner (1998). En consecuencia, se presentan una serie de acciones posibles a implementar a fin de profesionalizar la gestión de las personas en la organización.

6. Recomendaciones para la acción

A partir de la bibliografía consultada, del análisis de la información recabada en las diferentes entrevistas y las conclusiones a las que se ha arribado, se sugieren las siguientes recomendaciones para transformar a President Petroleum y profesionalizar la gestión de las personas.

Contratación de un consultor o coach: teniendo en cuenta que, como se mencionó anteriormente, President Petroleum se encuentra en la etapa de creatividad y atravesando la crisis de liderazgo, se propone, como punto de partida, la contratación de un consultor o coach externo que acompañe al dueño en el proceso de transformación y lo ayude a superar las barreras que le genere dicho proceso. Ello, toda vez que la superación de la referida crisis de liderazgo no sólo requiere grandes transformaciones en la organización sino también, y principalmente, en el dueño. Será necesario que exista en el dueño la convicción de profesionalizar la empresa, de lo contrario el proceso fracasará. Para ello, resulta clave la asistencia de un consultor.

Teniendo en cuenta que, como se mencionó al principio de este trabajo, el dueño tiene una relación cercana con los directores, creemos que deberían ser ellos quienes le presenten al dueño la propuesta de contratar a un consultor, ya que consideramos que tendría más aceptación.

En ese sentido, Recursos Humanos deberá trabajar con los directores para crear primero en ellos la necesidad del cambio y transformarlos de esta manera en sus aliados.

Para poder lograr eso, sugerimos generar reuniones individuales con cada uno de los directores en las que se converse sobre cuáles son las tareas que realizan, cómo creen que podrían realizar mejor su trabajo o de una manera más eficiente, cómo se toman las decisiones, qué decisiones toman, cuáles son los objetivos de la compañía y si consideran que esos objetivos puedan alcanzarse con la organización actual o si debieran implementarse cambios y qué cambios implementarían.

Sería conveniente también transmitirles historias de otras empresas de similares características, en lo posible de la industria, que hayan experimentado este proceso y lo hayan llevado a cabo de manera exitosa.

Realizar este ejercicio con los directores les permitirá visualizar los obstáculos que impiden el crecimiento de la organización y el logro de los objetivos propuestos y, por lo tanto, crear en ellos un sentido de urgencia y tomar conciencia de la necesidad de cambio.

Una vez que los directores estén convencidos del cambio, podrán transmitirle la necesidad al dueño. Para ello será importante que se reúnan con él e indaguen sobre qué espera de la empresa y cuáles son sus objetivos. Si el objetivo es que la empresa crezca, deberá delegar la toma de ciertas decisiones y para eso será importante el acompañamiento, soporte y asesoramiento de un consultor externo.

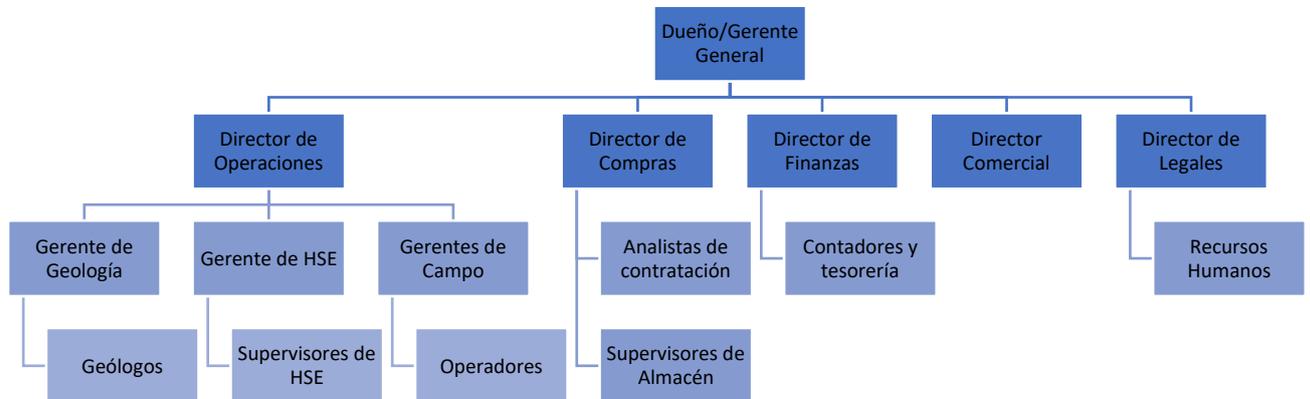
Es necesario señalar que, si no se generara en el dueño la convicción de la necesidad del cambio y no aceptara la contratación de un coach o consultor, no se podrán implementar el resto de las acciones, ya que él es quien debe impulsar los cambios. Sin su confianza y convicción, el proceso fracasará.

Cabe mencionar también que el acompañamiento del consultor debe estar presente a lo largo de todo el proceso de profesionalización o, por lo menos, hasta que el dueño haya logrado desprenderse del control.

Modificar la estructura de la organización: una vez que el dueño esté convencido de la necesidad del cambio, el siguiente paso será modificar la estructura de la organización.

Como se describiera oportunamente, President Petroleum tiene una estructura jerárquica. El dueño se encuentra en la cúpula de la estructura, desempeñándose como gerente general. Debajo de él, se encuentran los directores, quienes también se desempeñan como gerentes de área y a quienes reportan otros gerentes. Inmediatamente debajo de los gerentes se encuentran los empleados administrativos, no habiendo de esta manera mandos medios en la organización. Esto hace que los directores estén sobrecargados, ya que no sólo deben ocuparse de la estrategia, sino también de las cuestiones diarias de cada una de sus áreas.

Organigrama actual de President Petroleum



Para que el dueño pueda descentralizar la toma de decisiones y ocupar otro rol, sugerimos la incorporación de una persona que ocupe la posición de gerente general, reportándole al dueño. Ello, además, considerando que el dueño no reside en el país, por lo que la presencia de un gerente general ayudaría a mejorar la eficiencia de la organización.

Proponemos que la designación de esa persona sea mediante la promoción de alguien interno. En primer lugar, porque actualmente el Director de Operaciones ya cumple fácticamente ese rol y tiene la confianza del dueño. Y, en segundo lugar, porque su designación sería aceptada por toda la organización, ya que sólo se estaría formalizando lo que en la práctica ya ocurre. Traer a alguien externo para ocupar esa posición resentiría y desmotivaría al Director de Operaciones, además de que no contaría con el apoyo de la gente.

Ahora bien, es necesario señalar que el Director de Operaciones es una persona joven, con experiencia técnica, pero sin experiencia en finanzas y en gestión de empresas. Para que el Director de Operaciones pueda desempeñarse con éxito como gerente general será necesario capacitarlo y ayudarlo a que pueda ocupar ese lugar. Para eso será clave también que cuente con soporte externo que lo acompañe en su proceso de evolución.

Debido a esto, el dueño no podrá delegar en el Director de Operaciones todas las decisiones en forma inmediata, sino que deberá hacerlo progresivamente, a

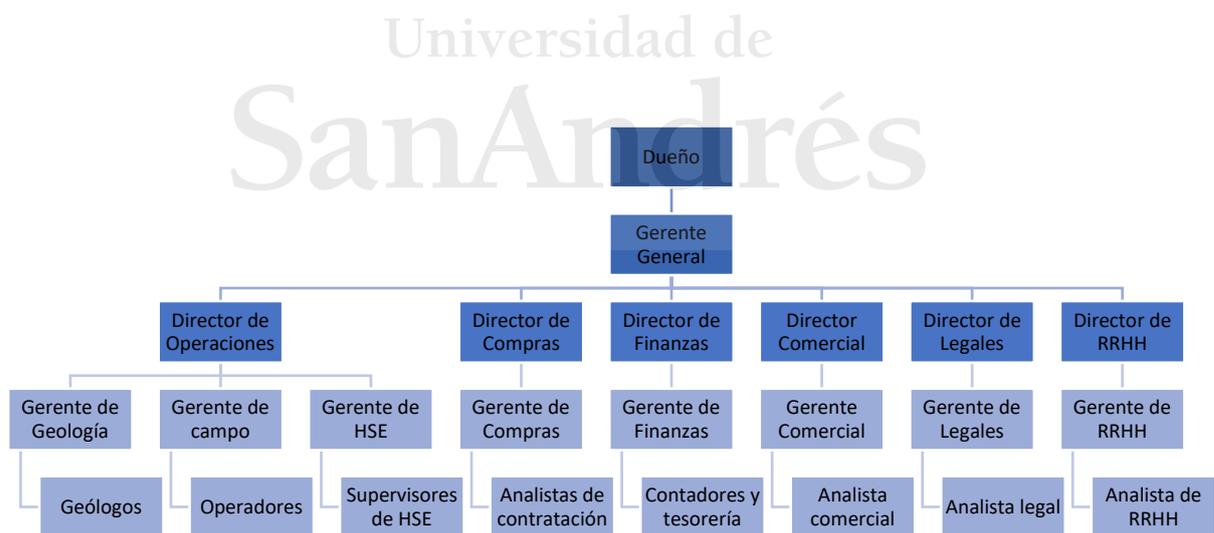
medida que el Director de Operaciones vaya adquiriendo la habilidad y conocimiento necesarios. Esto permitirá también que el dueño vaya desprendiéndose de a poco del control.

A medida que el Director de Operaciones vaya asumiendo mayores responsabilidades, será necesario que otra persona realice las tareas que él ya no podrá continuar realizando, de lo contrario fracasará. Sugerimos que esa persona también sea promovida en forma interna. Aquí también será necesario el acompañamiento y capacitación para que esa persona pueda desempeñar ese nuevo rol y asumir nuevas responsabilidades.

Sugerimos también que, en simultáneo a la definición de la nueva estructura, se realice una descripción de los puestos, con sus roles y funciones, que precise el ámbito de actuación y responsabilidad de cada uno, lo que permitirá a cada posición rendir cuentas por la ejecución de sus tareas y cumplir de manera eficaz con sus asignaciones.

Asimismo, consideramos necesaria la incorporación de mandos medios y la escisión de Recursos Humanos de la Dirección de Legales, de forma tal de que funcione de manera independiente y como socio del negocio.

De esta manera, el organigrama que proponemos es el siguiente:



Cabe aclarar que la incorporación de las nuevas posiciones, en especial aquellas que impliquen la contratación de alguien externo, no será en forma inmediata ni simultánea, sino que se requerirá tiempo e inversión. Por eso, sugerimos

comenzar con aquellas posiciones que sean clave para la estrategia y los objetivos del negocio.

Una vez definidas esas posiciones en conjunto con el dueño y el gerente general, sugerimos que, en la medida de lo posible, sean cubiertas mediante promociones internas. Esto hará que se genere un corrimiento sucesivo de tareas y una cadena de reemplazos, debiendo sólo incorporar una persona en el último nivel de la estructura.

Delegación y construcción de autonomía de los líderes: es necesario que la modificación de la estructura e incorporación de nuevas posiciones sea acompañada de la descentralización de la toma de decisiones y de un efectivo proceso de delegación; de lo contrario, sólo se estarían agregando casilleros en el organigrama, pero no se estaría mejorando la funcionalidad de la organización. Para que el dueño pueda descentralizar la toma de decisiones, será necesario en primer lugar definir y comunicar a toda la organización cuál es la misión, visión y los valores de la organización, así como la estrategia para lograr los objetivos que se desprenden de la misión. Esto permitirá que las decisiones que los colaboradores tomen en el ejercicio de sus funciones diarias estén siempre orientadas por un mismo objetivo.

Ahora bien, para lograr una delegación efectiva y generar que los líderes ganen autonomía, es necesario instrumentar un procedimiento de objetivos, en el cual se determinen las tareas que se van a delegar (del dueño al gerente general, y de éste a los demás colaboradores) y la autoridad que se le entrega al colaborador para tomar decisiones, los tiempos esperados para la realización de esas tareas y los resultados que se desean obtener. Será necesario también dar acceso a los colaboradores a la información necesaria para la realización de las tareas delegadas.

Este procedimiento debe contar con un seguimiento de las tareas y con feedback constante acerca de los avances por parte de la persona que delega. Esto permitirá que la persona que delega se desprenda de lo operativo y conserve cierto control, generando además una relación de confianza entre ambas partes en la medida que se alcancen los objetivos propuestos. Asimismo, permitirá que los colaboradores asuman responsabilidad por las tareas delegadas y en base al nivel de autoridad que le fuera entregado.

Como señalamos en el punto anterior, el dueño no podrá delegar en el gerente general todas las decisiones en forma inmediata, ya que el gerente general requiere de cierta capacitación para poder desempeñar ese rol en forma exitosa. Y lo mismo sucederá con el resto de los colaboradores que sean promocionados para ocupar un nuevo rol. A medida que tanto el gerente general como el resto de los colaboradores vayan adquiriendo las habilidades y conocimiento y, en consecuencia, ganando autonomía y alcanzando los resultados propuestos, el dueño podrá ir delegando cada vez más tareas y desligándose de las cuestiones más operativas.

Para que el proceso de delegación sea exitoso, es necesario que el dueño comprenda que para que la empresa crezca y mejore su eficiencia, no puede continuar realizando todas las tareas ni tomando todas las decisiones. Debe entender por qué es necesaria la delegación, en qué beneficiará a la organización y qué efecto tendrá en las personas.

Reiteramos en este sentido la necesidad de contar con un consultor o coach que ayude a entender la necesidad de este cambio y a derribar las barreras y reducir las tensiones que el cambio le genera.

Implementación de procesos de gestión de las personas: se propone la implementación de procesos que permitan que la gestión de las personas sea eficiente y contribuyan a que las personas se sientan motivadas y satisfechas y a que la organización alcance sus objetivos.

A raíz de lo investigado, se recomienda comenzar por la implementación de los procesos más *hard* y esenciales. Por eso, se propone en primer lugar la implementación de un sistema de compensaciones.

La implementación del sistema de compensaciones permitirá definir una escala de puestos (categorías) y establecer una remuneración mínima y máxima para cada categoría. Para poder definir la escala de puestos, será necesario previamente hacer una descripción de los puestos y evaluarlos, de forma tal de obtener el valor de cada puesto dentro de la organización.

Esto resulta de gran importancia, teniendo en cuenta que uno de los problemas de President Petroleum es la disparidad en los salarios, conforme fuera explicado al presentar la problemática a analizar en el presente trabajo. Al contar con una evaluación de puestos y con una escala de categorías, se podrá contrastar las

remuneraciones con las del mercado y legitimar objetivamente las diferencias salariales entre los distintos puestos, otorgando así transparencia y un sentido de justicia al sistema de remuneraciones.

Una vez establecido el sistema de compensaciones, sugerimos la implementación de un sistema de gestión del desempeño. Ello, por cuanto es otro de los grandes problemas de President Petroleum, conforme fuera oportunamente descrito.

La gestión del desempeño servirá para determinar las fortalezas y debilidades de cada persona y permitirá gestionar de manera equitativa el reconocimiento entre las personas, premiando y distinguiendo a quienes se desempeñen por encima del estándar, fortaleciendo y comprometiendo a los que tengan un desempeño estándar, y asistiendo a los que necesiten mejorar.

Ahora bien, este sistema debe ir acompañado de un programa de desarrollo profesional y un programa de formación o capacitación, para poder mejorar las debilidades que se detecten en la evaluación del desempeño.

Debido a que President Petroleum no cuenta con presupuesto para estas cuestiones, sugerimos que la capacitación sea a través de mentores u *“on the job training”*, recurriendo a capacitación externa sólo para aquellas posiciones clave.

Cabe destacar que todas estas acciones deberán ir acompañadas de una adecuada gestión del cambio. Es importante en primer lugar crear la necesidad del cambio en toda la organización. Para ello, será clave la comunicación de por qué es necesario, en qué consiste y qué se espera obtener del cambio. Se debe armar un plan de comunicación para cada instancia, con mensajes claros y por medio de los interlocutores adecuados. Esto contribuirá a que la gente se sienta involucrada y se comprometa con el cambio.

También es importante involucrar a los líderes en el armado del plan y estrategia del cambio, ya que son quienes deberán sostener los cambios e influir en el resto de los colaboradores.

Asimismo, será necesario elaborar un plan de capacitación sobre los nuevos comportamientos requeridos tanto para líderes como para todos los colaboradores, de forma tal que todos puedan desempeñar correctamente su rol.

Por último, se aconseja contar con soporte externo que acompañe el proceso de cambio en todas sus instancias.



Universidad de
San Andrés

7. Conclusiones generales del trabajo

La problemática abordada en el presente trabajo tuvo como punto de partida adquirir las herramientas necesarias para elaborar una propuesta de transformación de President Petroleum S.A. con el fin de profesionalizar la gestión de sus recursos humanos y, así, contribuir a mejorar la cultura de la organización y la experiencia de sus empleados.

La elaboración del trabajo me permitió no sólo alcanzar un mayor conocimiento sobre la temática, sino también confirmar que es posible generar mejoras en una pequeña empresa para convertirla en una organización eficiente y competitiva.

Las PyMEs pueden tomar de referencia técnicas, herramientas y procesos de gestión de las personas utilizadas en organizaciones de mayor envergadura y adaptarlas a la estructura de la PyME, sólo se requiere la apertura y convicción por parte del gerente general o dueño de la compañía, ya que es quien puede impulsar los verdaderos cambios. Debe existir en el dueño la convicción de la profesionalización; de lo contrario el proceso fracasará.

Asimismo, es importante integrar a los mandos medios en las discusiones, el armado de planes y estrategias, dado que son quienes van a sostener en la práctica los cambios introducidos.

La profesionalización de la gestión de las personas contribuye a generar una gestión basada en valores más justos y equitativos, lo que impacta de manera positiva en el personal, ayudando a la motivación y compromiso de los empleados. Las personas son clave en cualquier organización y en una PyME no es la excepción. Su capital más valioso está conformado por las personas que la integran, por lo que resulta muy importante que la gente se sienta satisfecha, ya que ello redundará en un beneficio tanto para la empresa como para los empleados.

El área de Recursos Humanos tiene un rol fundamental en este proceso, debiendo diseñar sistemas y procesos de gestión de las personas que contemplen sus motivaciones, intereses, competencias y potencialidades. Deberá también trabajar con los líderes y las personas para fomentar una relación de confianza entre ambas partes que permita que cada uno pueda desplegar su potencial.

Todo esto contribuirá no sólo en el mejoramiento del clima laboral y del bienestar individual de las personas, sino también en la eficiencia y los resultados de la organización, ya que las personas que se sienten motivadas y satisfechas obtienen mejores resultados. La profesionalización de la organización no asegura el éxito, pero sí crea mejores condiciones para lograrlo.



Universidad de
San Andrés

8. Bibliografía

Biasoli, O. E. y Blanco, C. M. (2017). *PyME's: La delegación como camino a la profesionalización*. Buenos Aires, Argentina: Congreso PyME's: emprendimiento e innovación.

Bihani, A. & Dalal, K. (2014). *A review into talent management, talent retention and its scope for learning organisations*. International Journal of Knowledge Management and Practices, 2(1), 1-11.

Brojt, D. (2009). *La empresa con destino*. Ediciones Granica S.A.

Bronzino, E. (2013). *Resuelva la causa de los problemas*. Buenos Aires, Argentina: Dunken.

Churchill, N. C. & Lewis, V. L. (1983). *The Five Stages of Small Business Growth*. Harvard Business Review.

Fundación Observatorio Pyme (2013). *Informe Especial: Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo*.

Genin, E. (2011). *Administración de los recursos humanos en el contexto de las PyMEs*. En L. Filion, L. Cisneros Martínez y J. Mejía Morelos, Administración de PyMEs (pág. 203-210). México: Pearson.

Greiner, L. (1998). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review.

Hernández Fernández, L. y Portillo Medina, R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica*. Barranquilla, Colombia: Editorial Universitaria de la Costa (EDUCOSTA).

Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (1998). *Administración del comportamiento organizacional (7ª. Ed.)*. México: Prentice-Hall.

Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones Inteligentes, Capítulo 4*. Granica.

Jaques, E. (2004). *La organización requerida: un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Jones, G. R. (2012). *Organizational Theory, Design and Change*. Ed. Pearson, 7th Edition.

Karpf, L. L. (1978). *Una aproximación a las organizaciones: sus procesos* (pp. 38-52). Layetana Ediciones.

Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Luecke, R. & McIntosh, P. (2009). *The Busy Manager Guide to Delegation*. Amacom.

Martínez, S. G. (2013). *Gestión de Recursos Humanos en Pymes. Cómo hacer que las personas contribuyan al logro de los objetivos de la organización*. Universidad Blas Pascal. Serie Materiales de Enseñanza.

Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. Psychological Review, 50(4), 370-96.

Melamed, A. y Jalife, F. (2019). *Diseña tu cambio. Estrategias para reinventar tu vida profesional*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Molinari, P. (2012). *El Salto del Dueño*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.

Nohria, N.; Groysberg, B. & Lee, L.E. (2008). *La motivación de los empleados*. Harvard Business Review.

Penna, A. (2008). *Pymes en crecimiento: de la acción a la organización*. Arte Gráfico Editorial Argentino, 1ª. Ed.

Pink, D. (2009). *Drive, The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.

Rubio Bañón, A. y Aragón Sánchez, A. (2002). *Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme*. Universidad de Murcia

Schlemenson, A. (2014). *Análisis organizacional en PyMEs y empresas de familia*. Granica.

Silzer, R & Church, A. (2014). *Going behind the Corporate Curtain with a Blue Print for Leadership Potential*. People & Strategy.

Snell, S. & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos, 16a. Ed.* Cengage Learning Editores S.A.

Steizel, S.; Karpf, L. y Maffeo, S. (2019). *La transformación cultural: perspectivas y desafíos de gestión*. Nota técnica elaborada con el Equipo de Educación Ejecutiva de la Universidad de San Andrés.

9. Anexos

9.1. Anexo I: Preguntas guía de las entrevistas a profesionales de Recursos Humanos

A continuación, se presentan las preguntas guías a realizar en las entrevistas a los profesionales de Recursos Humanos.

| | |
|---|--|
| <p>Perfil de la empresa y etapa en la que se encuentra</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● ¿Cuántos años tiene la empresa? ● ¿Cuántos empleados tiene la empresa? ● ¿El dueño es el Gerente General? Si el dueño no es el Gerente General, informar si en algún momento lo fue y por qué dejó de serlo. ● ¿Cómo se toman las decisiones? ● ¿Qué decisiones toma el dueño? ¿Cómo lo hace? ● ¿Existe una estrategia y plan de negocio a largo plazo? ¿En qué consiste? ● ¿Cómo es la relación con los empleados? ● ¿Cómo se eligen a los candidatos? |
| <p>Estructura organizacional</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● ¿Cuál es la estructura de la empresa? ● ¿Cómo es el nivel jerárquico? ● ¿Cómo se organizan las tareas? ● ¿Cómo se determina el ámbito de actuación de cada empleado? |
| <p>Delegación</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● ¿Cómo se delega? ● ¿Quién define la forma de delegar? |

| | |
|----------------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué nivel de autonomía tienen los empleados? ¿Quién lo determina? • ¿Los empleados saben cuál es su poder de decisión y sobre qué temas pueden decidir? ¿Quién y cómo se determinan? • ¿Los empleados tienen objetivos definidos? ¿Quién los define y cómo se establecen? • ¿Los empleados saben cuál es el resultado esperado de su trabajo? ¿Cómo se les comunica? • ¿Hay un plan de seguimiento y evaluación? ¿Cómo se realiza? ¿Con qué frecuencia? • ¿Los empleados tienen la información, recursos, herramientas y capacitación necesaria para realizar su tarea? ¿Cómo y quién les brinda los recursos necesarios para la realización de la tarea? |
| <p>Gestión del cambio</p> | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Había barreras en el dueño que frenaban el camino hacia la profesionalización? ¿Cuáles eran? • ¿Cómo ayudaron al dueño a superar esas barreras y colocarse en un nuevo rol? • El management, ¿también tenía barreras? ¿Cuáles eran? • ¿Y los empleados? ¿También tenían barreras? ¿Cuáles eran? |

| | |
|---------------------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo trabajaron con el management y los empleados para alinearlos con el proceso de transformación? ¿Cómo los ayudaron a superar sus barreras? • ¿Cómo llevaron adelante el proceso de transformación? • ¿Tenían un modelo de cambio? ¿En qué consistía? • ¿Armaron un plan de comunicación? ¿Cómo era? |
| <p>Gestión de las personas</p> | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tenían proceso o prácticas de gestión de personas instrumentadas con anterioridad al proceso de transformación? ¿Cuáles eran? • ¿Cómo se establecen las remuneraciones del personal? • ¿Cuentan con un plan de compensaciones? ¿Cómo es? • ¿Miden el potencial o el desempeño de las personas? ¿Cómo lo hacen? • ¿Tienen un plan de desarrollo de las personas? ¿En qué consiste? • ¿Qué procesos y prácticas de gestión de personas implementaron a los efectos de profesionalizar el área? • ¿Qué procesos o prácticas de gestión consideran que son los más importantes y necesarios para profesionalizar el área? |

9.2. Anexo II: Preguntas guía de la entrevista al fundador de Mit Consultores

A continuación, se presentan las preguntas guías a realizar en la entrevista al fundador de Mit Consultores.

| | |
|---|--|
| <p>Perfil de la empresa y etapa en la que se encuentra</p> | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuántos años tiene la empresa? • ¿Cuántos empleados tiene la empresa? • ¿Cómo se toman las decisiones? • ¿Existe una estrategia y plan de negocio a largo plazo? ¿En qué consiste? • ¿Cómo se eligen a los candidatos? |
| <p>Estructura organizacional</p> | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la estructura de la empresa? • ¿Cómo es el nivel jerárquico? • ¿Cómo se organizan las tareas? |
| <p>Delegación</p> | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se delega? • ¿Qué nivel de autonomía tienen los empleados? ¿Quién lo determina? • ¿Los empleados saben cuál es su poder de decisión y sobre qué temas pueden decidir? ¿Quién y cómo se determinan? • ¿Los empleados tienen objetivos definidos? ¿Quién los define y cómo se establecen? • ¿Hay un plan de seguimiento y evaluación? ¿Cómo se realiza? ¿Con qué frecuencia? |
| <p>Gestión del cambio</p> | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se desprendió de algunas decisiones? |

| | |
|---------------------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Durante el proceso de profesionalización, ¿tuvo algún miedo o barrera? ¿Cuáles? ¿Cómo las enfrentó? • El management, ¿también tenía barreras? ¿Cuáles eran? • ¿Y los empleados? ¿También tenían barreras? ¿Cuáles eran? • ¿Cómo trabajaron con el management y los empleados para alinearlos con el proceso de transformación? ¿Cómo los ayudaron a superar sus barreras? • ¿Cómo llevaron adelante el proceso de transformación? |
| <p>Gestión de las personas</p> | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tenían proceso o prácticas de gestión de personas instrumentadas con anterioridad al proceso de transformación? ¿Cuáles eran? Si no los tenían, ¿cuáles y cuándo los implementaron? • ¿Cómo se establecen las remuneraciones del personal? • ¿Cuentan con un plan de compensaciones? ¿Cómo es? • ¿Miden el potencial o el desempeño de las personas? ¿Cómo lo hacen? • ¿Tienen un plan de desarrollo de las personas? ¿En qué consiste? • ¿Qué procesos o prácticas de gestión consideran que son los más |

| | |
|--|--|
| | importantes y necesarios para profesionalizar el área? |
|--|--|

9.3. Anexo III: Datos de las personas entrevistadas

| Datos de las personas entrevistadas | Entrevista 1 | Entrevista 2 | Entrevista 3 | Entrevista 4 | Entrevista 5 | Entrevista 6 | Entrevista 7 |
|-------------------------------------|-------------------------------|---|---|------------------------------------|-------------------------------|------------------------------|---|
| Nombre | Felipe Sanz | Marcelo Colombo | Juliana Remolino | Antonia Lagoria | Gabriel Taberna | Isabel Pontoni | Mariano Foria |
| Profesión u ocupación | Ingeniero en sistemas | Ingeniero electrónico y Coach ejecutivo | Licenciada en Relaciones del Trabajo | Licenciada en Relaciones Laborales | Licenciado en Administración | Licenciada en Trabajo Social | Licenciado en Cs. de la computación |
| Nombre de la empresa | Mit Consultores | Best Consulting | OGC | Tecna | Prodig SRL | Papiro S.A. | IT Solutions |
| Cargo que ocupa en la empresa | Fundador Director comercial | Fundador y Director | Especialista en Compensaciones y Beneficios | Asistente de RRHH | Jefe de Administración y RRHH | Gerente de RRHH | Director de Compensaciones y Beneficios |
| Industria | IT | Consultoría | Oil & Gas | Comercio internacional | Ingeniería | Fabricación de productos | IT |
| Cantidad de empleados | 100 | 10 | 400 | 150 | 80 | 110 | 400 |
| Antigüedad de la empresa | 15 años | 5 años | 100 años | 30 años | 15 años | 70 años | 30 años |