



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

***Análisis de la Gestión de Recursos Humanos de Ferro Central: hacia una
estrategia para todos***

Autor: Guido Toribio

DNI: 33.369.258

Director de Trabajo de Graduación: Victoria Derico

Buenos Aires, 15 de diciembre de 2020

Índice

1.	Resumen ejecutivo	3
2.	Objetivos del trabajo.....	5
3.	Introducción	6
4.	Marco conceptual	16
5.	Investigación de campo.....	28
6.	Análisis estratégico.....	33
7.	Discusión, conclusiones, recomendaciones	42
8.	Bibliografía utilizada	52
9.	Anexo	54

Índice de gráficos

Gráfico 1: Mapa de la red Ferro Central.....	7
Gráfico 2: Organigrama de la empresa	8
Gráfico 3: Distribución de las personas por Convenio.....	13
Gráfico 4: Distribución geográfica de la población de Ferro Central	14
Gráfico 5: Modelo de enfoques múltiples	20
Gráfico 6: Modelo de análisis	24
Gráfico 7: Organigrama de la Gerencia de Recursos Humanos	58

Índice de tablas

Tabla 1: Cuadro modelo de procesamiento de datos de entrevistas.....	32
Tabla 2: Cantidad de personas por lugar de trabajo	54

1. Resumen ejecutivo

Como trabajo de graduación de la Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés, elegí realizar un análisis de la estrategia de Recursos Humanos de Ferro Central, para comprobar su alineación a las necesidades del negocio, de la operación, de los stakeholders y de las personas que forman parte de la empresa.

En primer lugar, se relevó información con el objetivo de comprender las características principales del negocio, la operación, el contexto, las características de las personas y la cultura de la empresa, y entender cuál es la estrategia de Recursos Humanos y como es percibida por los integrantes de la organización. Este relevamiento se realizó mediante entrevistas al Gerente General, al Gerente Comercial, al Gerente de Recursos Humanos, a dos líderes del área de Recursos Humanos y a integrantes de la organización, complementadas con la consulta de bases de datos de la empresa y observaciones en los lugares de trabajo.

El análisis de los resultados de la investigación realizada permitió concluir que la estrategia de Recursos Humanos está alineada con la estrategia del negocio y orientada a cumplir con los objetivos de la operación, resultando en un marcado enfoque en las áreas *hard*. Sin embargo, los integrantes de la organización perciben que la estrategia responde solo parcialmente a sus necesidades y demandan una mayor atención en las áreas *soft*, y que el impacto de los planes y políticas sea uniforme en todas las áreas, culturas y zonas geográficas.

En base a estas conclusiones se propone revisar la estrategia de Recursos Humanos para mejorar la integración y cohesión de las políticas y programas de Recursos Humanos, equilibrar los elementos *hard* y *soft* sin dejar de lado la alineación con el negocio y lograr que el área de Recursos Humanos tenga el mismo

impacto en todos los integrantes de la organización, a pesar de la dispersión geográfica y las diferentes sub culturas.



Universidad de
San Andrés

2. Objetivos del trabajo

2.1. Objetivo general

El objetivo general de este trabajo consiste en realizar un análisis de la estrategia de Recursos Humanos de la empresa Ferro Central para verificar su alineación a las necesidades del negocio y de las personas que integran la organización.

2.2. Objetivos específicos

- Establecer cuáles son los desafíos estratégicos que presenta Ferro Central para la elaboración e implementación de la estrategia de Recursos Humanos.
- Entender cuál es la estrategia actual de Recursos Humanos de Ferro Central, cómo esa estrategia responde a los desafíos del negocio y la organización, y cómo es percibida por los integrantes de la organización.
- Identificar qué objetivos debería tener y sobre qué ejes debería plantearse la estrategia de Recursos Humanos de Ferro Central en base a las necesidades del negocio y los requerimientos de las personas.

3. Introducción

El análisis inicial está enfocado en realizar una caracterización general de la empresa Ferro Central, en describir su negocio, cómo es la operación del transporte ferroviario y en qué contexto se desarrollan sus actividades. Luego, se presentan y detallan los aspectos más destacados de la cultura organizacional y de las personas que integran la compañía. La descripción de estos ejes se complementa con el análisis de cómo cada uno de ellos afecta a la gestión y a la estrategia de Recursos Humanos.

Esta etapa de estudio tiene como base la información relevada en las entrevistas con el Gerente General, el Gerente Comercial y el Gerente de Recursos Humanos y la lectura e investigación de los datos presentados en los informes comerciales, de gestión y las bases de datos de la empresa.

3.1. La empresa: caracterización

Ferro Central es una empresa privada de transporte ferroviario de cargas que opera en una red concesionada de alrededor de 5000 kilómetros de vías entre los puertos de Bahía Blanca (Provincia de Buenos Aires) y Rosario (Provincia de Santa Fe). La operación se desarrolla en las provincias de Buenos Aires, La Pampa, Córdoba y Santa Fe y además se brindan servicios en vías de otros concesionarios en las provincias de Río Negro y Neuquén.

El siguiente gráfico detalla las vías principales (en líneas continuas) y secundarias (en líneas punteadas), algunas de las ciudades alcanzadas y los extremos de la red en los puertos de Ingeniero White (Bahía Blanca, Buenos Aires) y Rosario (Santa Fe):

Gráfico 1: Mapa de la red Ferro Central



Fuente: <https://www.scp.com.ar>

La empresa se hizo cargo de la operación, las inversiones y el mantenimiento de toda la red y la infraestructura del corredor ferroviario Rosario-Bahía Blanca en noviembre de 1991, en base al contrato de concesión integral firmado con el Estado Nacional. El capital accionario está compuesto por Techint (62%), Sociedad Comercial del Plata (18%), el Estado Nacional (16%) y los empleados de la empresa (4%).

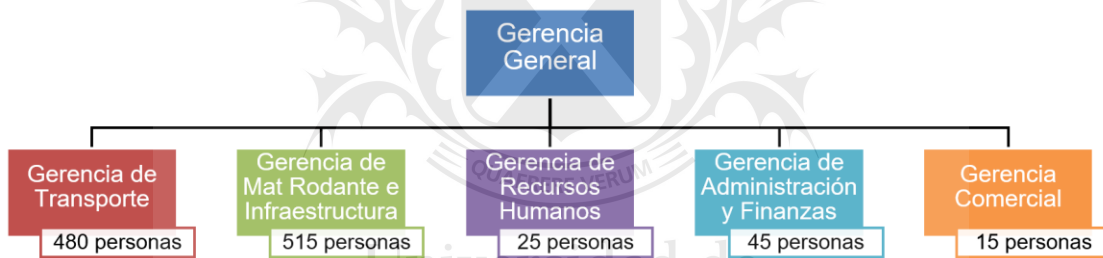
Los principales productos transportados son agrícolas (soja, maíz, trigo, cebada, girasol, aceites y subproductos) y representan el 95% del total, el resto de la carga son otros productos como fertilizantes, arenas y tubos sin costura. En promedio se transportan 4 millones de toneladas anuales, principalmente para las empresas

exportadoras de granos (Cargill, Asociación de Cooperativas Argentinas, Lartirigoyen, Oleaginosa Moreno, Tomas Hermanos, Louis Dreyfous Company).

Ferro Central forma parte del Grupo Techint, por lo que la empresa reporta y se alinea a las políticas del Corporativo de esa empresa. Esta interrelación implica que la mayoría de los procesos y políticas de Recursos Humanos relacionados con la población fuera de convenio surge de las áreas de especialistas y los centros de servicios del Corporativo.

La dotación de la empresa es de aproximadamente 1080 personas, organizadas en cinco Gerencias que agrupan distintas funciones, según se presenta en el gráfico siguiente:

Gráfico 2: Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia a partir de los datos facilitados por la empresa

3.2. El negocio

La estrategia de Ferro Central se encuentra enfocada en la expansión de la empresa, tanto a nivel de toneladas transportadas como de mejora de la facturación y los ingresos totales. Para alcanzar estos objetivos se pretende, por un lado, incrementar el transporte de cereales y subproductos mediante la mejora de los acuerdos comerciales con los clientes actuales y la captación de nuevos clientes y zonas de carga. Por otro lado, se buscan y analizan negocios alternativos para reducir la dependencia de la actividad agropecuaria.

La cantidad de toneladas transportada es variable durante el año, ya que depende de los tiempos de las campañas agrícolas, de la cantidad de granos disponibles

para transportar y de las decisiones comerciales de los grandes exportadores. El 50% del total transportado se concentra dentro de cada año desde el mes de abril al mes de agosto debido a que en ese período se exporta la mayor parte de la cosecha de soja y maíz. Si se analiza la evolución a lo largo de los años se nota que el negocio es muy sensible a factores externos como los climáticos, tanto inundaciones como sequías, que afectan a las cosechas y a la infraestructura de transporte y político-económicos, como las retenciones agropecuarias, el precio del dólar y el precio internacional de los commodities, que afectan las decisiones de exportación de los clientes y, por lo tanto, la cantidad de productos transportados.

Desde esta perspectiva, es importante poder contar con las personas necesarias con las competencias requeridas en cada uno de los lugares de trabajo y contar con cierta flexibilidad en la distribución geográfica de la población para poder adaptarse a los cambios en la estrategia y en la demanda. Es por esto que el área de Recursos Humanos tiene que tener entre sus objetivos la planificación acertada de la dotación, la capacitación de forma rápida y efectiva en las competencias requeridas y el desarrollo de las personas que el negocio demanda.

3.3. La operación

La operación de la empresa implica principalmente el transporte de los productos y subproductos agrícolas desde los centros de acopio a los puertos a través de la red ferroviaria. Las actividades de la empresa se realizan en forma continua las 24 horas del día y los 365 días del año. Los recursos que se identifican como estratégicos para poder cumplir con la demanda de los clientes y transportar las toneladas requeridas son:

- la infraestructura de vía: su estado y conservación es lo que define la velocidad de los trenes y la posibilidad o no de sufrir descarrilos o accidentes;
- la cantidad de material rodante disponible: es decir locomotoras y vagones en estado óptimo para ser utilizadas para el transporte.

- el personal de conducción de locomotoras: su trabajo es necesario para poder mover los trenes;

El factor clave de la operación ferroviaria es la rotación de estos recursos, es decir, cuánto tiempo le insume a la empresa realizar cada transporte contado desde el inicio de la circulación del tren descargado hasta la descarga de los productos en el destino. Para lograr una mayor disponibilidad de conductores, locomotoras y vagones y, por lo tanto, una mayor eficiencia, es necesario minimizar los tiempos de circulación, carga y descarga. Esto resulta en más toneladas transportadas y por lo tanto una mayor facturación.

La operación tiene como restricciones el estado de la vía ferroviaria, que afecta a la velocidad y a los tiempos de circulación; los tiempos y cupos de descarga en los puertos de destino; y la posibilidad de disponer o no de personal de conducción, de locomotoras y de vagones.

Por lo tanto, es fundamental el aporte de las personas, tanto en la reparación y mantenimiento de la infraestructura y el material rodante como en la conducción y el control de tráfico de trenes. Por este motivo es importante que el área Recursos Humanos se enfoque en mantener un nivel de conflictividad bajo y en evitar medidas de fuerza que afecten a los tiempos de la operación.

Del análisis de la estructura de costos de la empresa surge que más de la mitad de los costos son sueldos, por lo tanto tiene mucha relevancia la política salarial y las decisiones que se tomen sobre el sistema de remuneraciones. La situación general de la economía y el aumento sostenido de los precios provoca mayor presión sindical para lograr mejores aumentos salariales que puedan acompañar el incremento del costo de vida. Debido a la estructura de costos de la empresa los aumentos salariales tienen un alto impacto en los costos y, por lo tanto, en el resultado económico de la compañía. Es por esto que la gestión de las Relaciones Laborales, el sistema de remuneraciones y las negociaciones sindicales tienen

mucha relevancia, en algunos momentos como única prioridad en la gestión del área de Recursos Humanos de Ferro Central.

3.4. La cultura

La cultura organizacional de Ferro Central se basa en valores y creencias relacionados con el trato cercano entre todos los integrantes de la organización sin importar el nivel jerárquico, la no competencia entre sectores y personas, el trabajo en equipo, la tolerancia al error y la búsqueda de soluciones en conjunto. De todas maneras, dependiendo del lugar geográfico o del sector, se exteriorizan distintas sub culturas que, si bien mantienen los lineamientos generales de la cultura organizacional, presentan características particulares y distintos valores y rituales. Estas sub culturas representan un desafío para Recursos Humanos, ya que el área debe tener conocimiento y entendimiento de cada una para poder diseñar e implementar políticas y programas adaptados, sin generar conflicto o rechazo a los cambios.

Se destaca la existencia dentro de la industria del ferrocarril de una “*cultura ferroviaria*” que excede la cultura de cada empresa u organización. Esta cultura surge del impacto del tren en los pueblos, la historia de la actividad y el traslado del oficio y conocimientos de padres a hijos. Está relacionada principalmente con el esfuerzo, el compromiso con la tarea, ciertas maneras tradicionales de trabajar y el orgullo por pertenecer a la industria ferroviaria. En Ferro Central se evidencia, por ejemplo, en la permanencia (existencia de una importante cantidad de empleados con muchos años de antigüedad en el ferrocarril y en la continuidad (contratación de familiares, habitualmente hijos, de empleados actuales o jubilados).

3.5. El contexto

3.5.1. Contexto político

El estado tiene un impacto relevante en esta industria, desde medidas o regulaciones que favorezcan el transporte de mercaderías por tren o por camión,

que impulsen el desarrollo de acuerdos de transporte multimodales, (es decir, la complementación entre los dos medios de transporte), hasta políticas públicas que incentiven y promuevan actividades que puedan generar nuevos mercados, (como por ejemplo posibles proyectos como el desarrollo del yacimiento petrolífero de Vaca Muerta o la concreción de inversiones en la red ferroviaria). Estos aspectos generan la posibilidad de captar nuevos negocios o transporte de productos, ampliar la zona geográfica de influencia e incrementar las toneladas transportadas.

La posibilidad de acceder a nuevos mercados y clientes implica que la estrategia de Recursos Humanos tenga que enfocarse en acompañar una situación de crecimiento de la cantidad de colaboradores, de requerimiento de nuevas competencias y de una mayor extensión geográfica.

3.5.2. Contexto económico

Como se describió precedentemente, el 95% de las toneladas transportadas por la empresa son provenientes de la producción agrícola, por lo tanto el negocio es altamente sensible a cambios en las condiciones económicas relativas al mercado agroexportador. En este sentido, posibles factores económicos que afectan a la empresa son: el desarrollo de las campañas agrícolas (es decir la superficie sembrada), los rindes de la cosecha y los efectos de las condiciones climáticas, el precio de los cereales a nivel internacional, y el nivel de retenciones a la exportación vigentes. Estos factores determinan la posibilidad o no de captar más carga, ya sea por la existencia de mayor o menor producción, como por los incentivos a exportar o a acopiar los cereales.

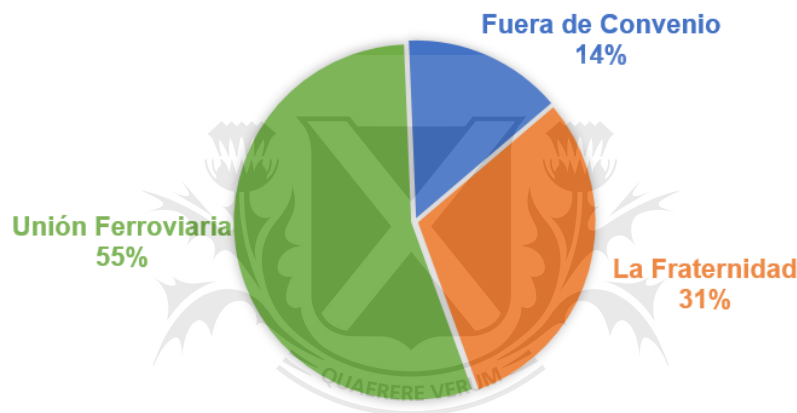
Para Recursos Humanos la sensibilidad de la actividad de la empresa ante situaciones económicas tan disímiles significa tener que elaborar una estrategia enfocada en el crecimiento a largo plazo, pero que sea adaptable a las variaciones constantes en el corto y mediano plazo. La disponibilidad de recursos para acompañar las políticas y procesos de Recursos Humanos es muy cambiante a lo largo del tiempo, lo que requiere ajustes presupuestarios y de alcance de

determinados procesos, siendo las actividades soft las primeras en sufrir recortes o cancelaciones.

3.6. Las personas

El total de colaboradores que integran la empresa es de aproximadamente 1080 personas, que se distribuyen según el Convenio Colectivo de Trabajo que los encuadra según el siguiente gráfico:

Gráfico 3: Distribución de las personas por Convenio



Fuente: elaboración propia a partir de los datos facilitados por la empresa

Dentro del convenio con el sindicato La Fraternidad se agrupan los conductores y ayudantes de conductor de locomotoras y en el convenio con la Unión Ferroviaria se incluye el personal de control de tráfico, los mecánicos de locomotoras y vagones y los operarios de mantenimiento de vías.

La característica más relevante de la población de Ferro Central es que se encuentra dispersa geográficamente a lo largo del corredor ferroviario, existiendo una gran cantidad de personas que no tiene un lugar de trabajo fijo. Los trabajadores de la empresa desarrollan sus actividades o toman servicio para realizarlas en 44 localidades o lugares de trabajo, de los cuales 37 son oficinas, bases operativas, talleres o campamentos de cuadrillas de mantenimiento de vías y los restantes 7 son residencias de conductores o pasos a nivel con barreras manuales.

Del total de la población, un 68% es fija y realiza sus tareas en una oficina, taller o en un tramo definido de vía siempre en el mismo lugar y con el mismo grupo de trabajo. El 32% restante es itinerante, es decir que trabaja en la conducción de locomotoras, y tanto el lugar como el horario dependen de las necesidades operativas y de donde se encuentre el tren. Para tomar servicio y poder realizar su tarea estas personas pueden acudir por un breve tiempo a una base operativa o pueden ir directamente desde sus residencias al lugar donde se encuentre el tren, sin pasar por las oficinas de Ferro Central.

La distribución geográfica de la dotación en las 44 localidades a lo largo de las provincias de Buenos Aires, La Pampa y Santa Fe y Capital Federal con la clasificación de fijo o itinerante se refleja en el siguiente mapa:

Gráfico 4: Distribución geográfica de la población de Ferro Central



Fuente: elaboración propia en base a los datos proporcionados por la empresa

De los lugares señalados en el mapa solo dos agrupan a más de 100 personas fijas:

- las oficinas centrales en Bahía Blanca, donde se encuentra la Gerencia General, la mayor parte de las áreas de estructura, el centro de control de tráfico y el taller de locomotoras con alrededor de 200 personas;
- y la localidad de Ingeniero White, que comprende el taller de vagones, personal de mantenimiento de vías y la base operativa de tráfico con aproximadamente 170 personas.

En General Pico, La Pampa trabajan 60 personas fijas. El resto de los lugares agrupa menos de 25 personas, con un total de 9 que concentran entre 10 y 25 personas y la mayoría, es decir 24 localidades, menos de 10 personas. El detalle de la cantidad de personas fijas e itinerantes por lugar de trabajo se encuentra en el Anexo de este trabajo (Tabla 2: Cantidad de personas por lugar de trabajo).

La dispersión de la población y la existencia de una gran cantidad de personas que no necesariamente tiene que acudir a la empresa para realizar sus tareas (o si lo hace, es por un breve lapso de tiempo), genera un desafío para Recursos Humanos tanto en el diseño, en la comunicación, la implementación y la evaluación del impacto y cumplimiento de los objetivos de los programas y políticas del área, así como en la gestión del compromiso de los colaboradores. Es necesario que la estrategia de Recursos Humanos de la empresa tenga en cuenta esta dispersión como un factor relevante y que el área pueda enfocarse en tener una llegada y presencia uniformes a lo largo de todo el corredor ferroviario.

4. Marco conceptual

En este apartado se definirá conceptualmente a la estrategia de Recursos Humanos, puntualizando en la necesidad de que se encuentre alineada a la estrategia del negocio y a las necesidades de la operación, sin perder consistencia interna y logrando un correcto balance entre los aspectos *hard* y *soft*. A continuación, se profundizará en como la gestión de Recursos Humanos debe sostener un rol estratégico y al mismo tiempo considerar y tener en cuenta a las personas que integran la organización, es decir lograr entender sus necesidades y atender a sus demandas para poder contribuir a mejorar el compromiso de los empleados y su bienestar general dentro del lugar de trabajo, generando un impacto positivo en el cumplimiento de los objetivos del negocio. Finalmente se explicará el modelo desarrollado por el Profesor Ariel Kievsky que servirá como base para el análisis de la gestión de Recursos Humanos de Ferro Central.

4.1. Estrategia de Recursos Humanos

Diversos autores han definido el concepto de estrategia de Recursos Humanos. Bamberger, Biron & Meshoulam (2014) indican que: “la estrategia de Recursos Humanos es el marco de decisiones, basado en la estrategia de la organización y el contexto competitivo, respecto a las políticas y prácticas asociadas con el sistema de Recursos Humanos” (p. 7). Por su parte, Armstrong (2006) señala que: “la estrategia de Recursos Humanos expone lo que la organización tiene la intención de hacer en su gestión, políticas y prácticas de Recursos Humanos, y como estas deben integrarse con la estrategia del negocio y entre ellas” (p. 37-38)

Para que una estrategia de Recursos Humanos sea efectiva debería cumplir los siguientes criterios (Armstrong, 2006):

- satisface las necesidades del negocio,

- está basada en un estudio y análisis detallado (no solo en expresiones de deseo),
- puede ser transformada en programas y planes de acción que se anticipen a los requerimientos y los problemas de implementación,
- es coherente e integrada,
- está compuesta de elementos que encajen entre si y se soportan unos con otros, y
- tiene en cuenta las necesidades de los jefes de línea, de los empleados en general, de la organización y de los stakeholders.

Para Armstrong (2006) la gestión estratégica de Recursos Humanos es la forma en la que la organización define sus intenciones y planes acerca de cómo los objetivos del negocio deben ser alcanzados a través de las personas. Está basada en tres proposiciones:

- 1- las personas son una importante fuente de ventaja competitiva.
- 2- las personas son las que implementan y ejecutan los planes estratégicos, y
- 3- es necesario adoptar un enfoque sistémico para definir hacia dónde quiere ir la organización y cómo va a llegar a alcanzar ese objetivo

4.1.1. Balance entre elementos *hard* y *soft*

Adicionalmente, Armstrong (2006) señala que la gestión estratégica de Recursos Humanos debe intentar lograr un balance adecuado entre los elementos *hard* y los elementos *soft*. Por un lado es importante que se enfoquen los esfuerzos en función del interés del negocio y de cumplir los objetivos de la organización, pero no se pueden dejar totalmente de lado las necesidades y las aspiraciones de los miembros de la organización. Es decir que se deben tener en cuenta los elementos *soft*, como el énfasis en las relaciones interpersonales, la comunicación, la calidad de vida laboral y el equilibrio vida-trabajo. Según el autor el problema principal es que en muchas organizaciones las prácticas *hard* tienen prioridad y se antepone a las *soft*.

4.1.2. Implementación y ejecución de la estrategia

Para Bamberger, Biron & Meshoulam (2014), un elemento clave de la gestión de Recursos Humanos es desarrollar e implementar una estrategia que esté diseñada para alinear las prácticas de Recursos Humanos y el capital humano, social e intelectual de las personas a los objetivos de la organización. Esta estrategia de Recursos Humanos adoptada es el marco y la guía que los líderes de la organización usan para tomar decisiones e implementar las políticas y prácticas de Recursos Humanos tendientes a asegurar la alineación del desempeño de las personas con los objetivos organizacionales.

Según los mismos autores, diversas investigaciones han notado que es relativamente más fácil especificar y adoptar una estrategia de Recursos Humanos que poner práctica y ejecutar lo planeado. Más aún, las políticas y prácticas implementadas pueden ser diferentes de las que se pensaron cuando la estrategia fue desarrollada.

En este sentido, la estrategia de Recursos Humanos planeada es la configuración de prácticas de Recursos Humanos formulada por los hacedores de políticas con el objetivo de asegurar el cumplimiento de los objetivos. En contraste, la estrategia implementada refiere a las prácticas que fueron realmente adoptadas e institucionalizadas en la organización. Una estrategia de Recursos Humanos está totalmente implementada cuando las políticas y programas en las que está basada están integradas con los otros procesos organizacionales y se aplican y utilizan rutinariamente. En conclusión los autores determinan que la calidad de una estrategia de Recursos Humanos no solo depende de que esté alineada interna y externamente, sino que también del grado en el que sus políticas y prácticas son puestas en efecto día a día.

4.2. Modelo de roles múltiples

El modelo de roles múltiples fue desarrollado por Ulrich (1996) para repensar la función y gestión del área de Recursos Humanos con el objetivo de aportar valor, obtener mejores resultados y construir organizaciones más competitivas. Este modelo se basa en analizar los aportes del área de Recursos Humanos desde dos perspectivas que son los centros de atención y las actividades de los profesionales de Recursos Humanos:

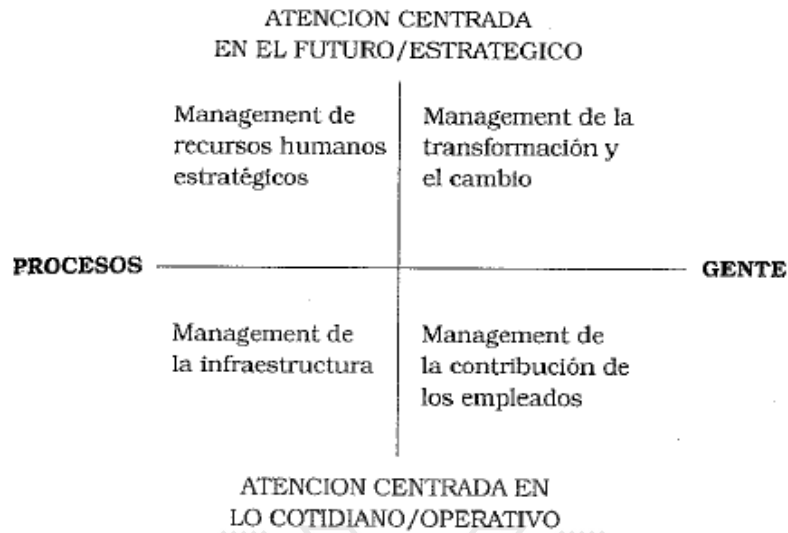
“Los centros de atención van desde el largo plazo/estratégico al corto plazo/operativo. Los profesionales de Recursos Humanos deben aprender a ser *tanto* estratégicos como operativos, centrándose *a la vez* en el corto y el largo plazo. Las actividades van desde manejar *procesos* (herramientas y sistemas de RR.HH.) a manejar *gente*” (Ulrich, 1996, p. 54)

Los dos ejes (atención en el corto o en el largo plazo y enfoque en los procesos o en las personas) son los que definen los cuatro roles principales de Recursos Humanos:

- Administración de recursos humanos estratégicos (socio estratégico)
- Administración de la infraestructura de la firma (experto administrativo)
- Administración de la contribución de los empleados (adali de los empleados)
- Administración de la transformación y el cambio (agente de cambio)

A continuación se presenta el gráfico que detalla el modelo de múltiples roles según Ulrich (1996):

Gráfico 5: Modelo de roles múltiples



Fuente: Ulrich, Dave (1996). Recursos Humanos Champions.

Específicamente sobre el rol del management la contribución de los empleados (adadid de los empleados), Ulrich define que este rol implica involucrarse en los problemas, las preocupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados. Su objetivo es vincular las contribuciones de los empleados al éxito de la organización. El adadid tiene que prestar atención a las necesidades de los trabajadores, entenderlas y asegurar que se responda a esas necesidades para que aumente la contribución general de los empleados. Las actividades del adadid son relacionarse personalmente con los empleados, escucharlos y responder a sus requerimientos, entrenar a los mandos medios para que hagan lo mismo, implementar medios para que los empleados expresen sus opiniones y mantener el contrato psicológico.

4.2.1. Socio estratégico frente al adadid de los empleados

Ulrich (2016) destaca que existe una tensión entre los roles de socio estratégico y adadid de los empleados. Este conflicto surge porque desde el rol de socio estratégico Recursos Humanos pasa a formar parte del management y en consecuencia los empleados pueden sentirse traicionados o pensar que el área ya no responde a sus necesidades. Por el contrario en el rol de adadid Recursos

Humanos debe asegurar que las necesidades y preocupaciones de los empleados se transmitan a la dirección, esto puede generar que el management perciba al área como insensible a las necesidades de la empresa y demasiado enfocada en defender a los trabajadores.

Para equilibrar la tensión es importante que todas las partes puedan reconocer que es posible tener en cuenta las necesidades de los empleados e implementar la agenda de la dirección al mismo tiempo. Es decir que el profesional de Recursos Humanos debe lograr ser socio de los dos y que ambos confíen en que se puede alcanzar un equilibrio entre las distintas necesidades.

4.2.2. El abandono del rol de adalid de los empleados

Diversos estudios, tal como se recopila en Torrington, Hall & Taylor (2010), destacan que el rol de Recursos Humanos se está desplazando hacia un enfoque más estratégico mediante, entre otros, la delegación en los jefes de línea de ciertas prácticas, el outsourcing de determinadas funciones y la creación de centros de servicios compartidos. Este desplazamiento es positivo para Recursos Humanos porque permite que participe de las decisiones estratégicas, obteniendo más credibilidad y poder en la organización. Sin embargo también tiene efectos negativos, el mayor enfoque en el rol estratégico generó un abandono del rol de gestor de la contribución de los empleados (o adalid de los empleados) y por lo tanto afectó en forma negativa el bienestar de los empleados.

En este sentido, la investigación de Francis and Keegan (2005) sobre la desintegración del rol de adalid revela que los empleados están siendo perjudicados por la delegación de funciones en los managers de línea, porque estos no tienen ni el tiempo ni el entrenamiento para darle a las prácticas de Recursos Humanos la prioridad que requieren. Como consecuencia los temas de Recursos Humanos y los problemas de los trabajadores terminan subordinados a las necesidades del negocio y la operación. También indicaron que la tendencia de localizar a los especialistas de Recursos Humanos en centros de servicios compartidos distantes

de las personas y la operación, genera que los empleados pierdan la confianza y la seguridad en que Recursos Humanos sea el área capaz de cubrir sus necesidades e impacta negativamente en el bienestar laboral.

En la misma línea, según los estudios de Harris (2006), a medida que la función de Recursos Humanos se distancia de los empleados y de los lugares de trabajo, va perdiendo conocimiento sobre los problemas y temas que se presentan en la operación, siendo en consecuencia menos capaz de actuar en su rol de aliado de los empleados. Harris concluye que esta pérdida de contacto de Recursos Humanos con los trabajadores, si bien en principio parece estar justificada porque permite asumir un rol estratégico, termina obstaculizando más de lo que habilita este rol estratégico de Recursos Humanos.

4.3. Consistencia del sistema de Recursos Humanos

Baron & Kreps (1999) proponen que los sistemas de Recursos Humanos de las organizaciones exitosas muestran prácticas que habitualmente refuerzan un mensaje consistente. En este sentido destacan tres tipos de consistencia interna del sistema de Recursos Humanos:

- Consistencia para un empleado: refiere a que los diferentes aspectos del sistema de Recursos Humanos que afectan a un trabajador individual (reclutamiento, compensaciones, evaluación de desempeño, promociones, capacitación) tienen que ser coherentes entre sí. Es decir que si, por ejemplo, la organización invierte muchos recursos en capacitación, tiene que complementarlo con otras prácticas que disminuyan la rotación de los trabajadores.
- Consistencia entre empleados: el tratamiento que reciben los diferentes trabajadores debe ser consistente, este concepto está relacionado con las nociones de justicia y equidad. Si un trabajador es tratado de determinada manera, un empleado similar debería ser tratado de la misma forma.

- Consistencia temporal o continuidad: implica que las políticas de Recursos Humanos no deberían cambiar radicalmente en cortos períodos de tiempo, excepto que existieran variaciones significativas en el entorno o la estrategia de la organización. Un mismo trabajador no debería ser tratado de manera diferente a lo largo del tiempo.

4.4. Compromiso y dispersión geográfica

En su artículo referido a mejorar el compromiso de los empleados que se encuentran dispersos geográficamente con la organización, Roi (2013) identifica cuatro puntos principales para lograrlo:

- Comenzar desde el principio: el compromiso con la organización empieza en el proceso de reclutamiento y de onboarding. Es muy importante que estos procesos sean consistentes más allá del lugar geográfico.
- Aceptar la diversidad: respetar y tener en cuenta la diversidad a la hora de diseñar y planear los programas de recursos humanos, mantener una uniformidad y consistencia en los programas pero permitir flexibilidad para poder adaptarlos a las necesidades de cada cultura.
- Promover objetivos: es importante que los empleados puedan entender como contribuyen desde su lugar y como sus acciones diarias impactan en el resultado del negocio.
- Comunicarse usando la tecnología: más allá del lugar físico, todas las personas deben compartir y conocer la visión y la misión del negocio. Comunicarse con un empleado, más allá de donde se encuentre geográficamente, no debería ser un problema con las nuevas tecnologías disponibles.

Adicionalmente destaca que hay que aprovechar, siempre que se pueda, el contacto cara a cara, ya que este tipo de contacto ayuda a las personas a sentirse más conectadas y por lo tanto es necesario para incrementar el compromiso y no debe ser reemplazado totalmente por la comunicación virtual.

4.5. Modelo de análisis y planeamiento estratégico

El análisis estratégico de la gestión de Recursos Humanos de Ferro Central se realizó en base al modelo desarrollado por Ariel Kievsky, que propone pensar la gestión de Recursos Humanos y como esta contribuye al propósito de la organización desde tres ejes de análisis: la productividad, la capacidad y el compromiso, teniendo en cuenta tres factores: la propia organización, el contexto y las personas que integran la organización. Este modelo se representa gráficamente según el siguiente esquema:

Gráfico 6: Modelo de análisis



Fuente: Kievsky, Ariel. Un modelo para pensar la Gestión de RRHH

El eje de gestión de la productividad se enfoca en la eficiencia económica por lo que las personas son vistas como un recurso. El problema a abordar según este eje es

el costo de los recursos humanos necesarios para llevar adelante el negocio y su organización productiva. Incluye cuatro cuestiones a analizar:

- El diseño del trabajo y la dotación: incluye la definición de la estructura, la cantidad de trabajadores requeridos, el grado de autonomía, la flexibilidad o la especificidad de las tareas, las formas de participación, la supervisión y el control, la identidad del trabajo, la articulación de los trabajadores, la definición de metas y objetivos, los KPI y su monitoreo.
- La gestión de las remuneraciones: refiere al sistema de pago, a los componentes de la retribución, al posicionamiento en el mercado laboral, los incentivos, el progreso económico a lo largo del tiempo y los premios y castigos.
- Las negociaciones sindicales: comprende la gestión de las relaciones laborales, los derechos y obligaciones de las partes, lo que cada uno debe, la protección del trabajador y los límites a la discrecionalidad.
- La gestión del desempeño: vista como el sistema para promover el mayor y mejor logro de los resultados. Integra el establecimiento de metas, la definición de las competencias y los comportamientos deseados, el reconocimiento formal al desempeño y el feedback permanente.

El eje de la gestión de la capacidad y el talento se centra en la competitividad como capacidades por lo que las personas son vistas como capital humano. El problema a abordar es la adquisición y el fortalecimiento de las competencias individuales y colectivas que requiere el trabajo o negocio. Requiere analizar el proceso de aprendizaje, las capacidades o competencias requeridas y el talento individual de las personas. Se divide en cinco aspectos de gestión:

- La gestión por competencias: pone el foco en las capacidades clave que generan ventajas competitivas.
- La gestión de la formación: implica la inversión en el fortalecimiento de la capacidad de acción de los miembros de la organización.

- La gestión del desarrollo: trabaja sobre el progreso y la carrera de las personas en la organización.
- La gestión del conocimiento colectivo: refiere a la construcción de conocimiento en el seno de comunidades de práctica.
- La gestión del cambio: se ocupa del proceso de transformación y desarrollo organizacional

El eje de compromiso apunta a ocuparse de la satisfacción laboral por su importancia en primer lugar como cuestión de negocio, ya que existe una relación directa entre clima laboral y la efectividad organizacional y el logro de buenos resultados. En segundo lugar como cuestión de valores porque es mucho mejor generar un ámbito laboral donde las personas puedan trabajar a gusto y contentos, en un clima organizacional positivo. Finalmente como cuestión de contexto puesto que las nuevas generaciones están impulsando una mayor preocupación y expectativas de calidad de vida y trabajo. Estas cuestiones implican hablar de la emocionalidad en el desarrollo de la relación laboral. Este eje estudia cuatro tipos de compromiso laboral:

- El afiliativo: es la identificación con el proyecto y la misión de la organización, implica el orgullo por lo que se hace y como se trabaja. Tiene que ver con la identidad, la identificación, el entusiasmo y el ser reconocido como parte de una construcción colectiva.
- El instrumental: refiere a una relación costo-beneficio positiva, la relevancia está puesta en lo que se obtiene y en la conveniencia de la relación. La satisfacción laboral es producto del grado de acuerdo entre lo esperado y lo recibido en la relación laboral.
- El motivacional: es la satisfacción con la tarea, con los desafíos que presenta y con las condiciones físicas y humanas del trabajo. Tiene que ver con disfrutar lo que se hace.

- El moral: tiene que ver con el trato que se recibe, con sentirse valorado, reconocido, considerado y tomado en cuenta y con los sentimientos de credibilidad, confianza y justicia.

Estos tres ejes de gestión se ven afectados e interactúan con tres factores: el primero es la propia organización, que incluye la estrategia de la empresa, la operación del negocio, la cultura organizacional y el proceso de cambio, el segundo es el contexto en el cual se desarrolla la actividad de la organización, ya sea el legal, el económico, el político o el social y el tercero son las personas que integran la organización, sus características y su demografía. Adicionalmente el modelo incluye analizar las relaciones y la interacción del área de Recursos Humanos con los líderes de la organización y los stakeholders, la dinámica política de la empresa, la integración de los equipos y las relaciones laborales.



5. Investigación de campo

5.1. Estrategia metodológica

En base al Modelo de Gestión de Recursos Humanos descrito anteriormente se relevó en primer lugar información general de la compañía para caracterizar y conocer la empresa. En segundo lugar se obtuvo información específica y detallada sobre el negocio y las actividades que realiza la organización, el contexto actual en el que está inmersa, datos sobre las personas que integran la empresa y sobre los stakeholders. Finalmente se investigaron y recopilaron las percepciones sobre los procesos y la gestión del área de Recursos Humanos, tanto de los propios integrantes del área como de mandos medios, supervisores y otros colaboradores.

Estas acciones se realizaron con la intención de obtener y recabar información útil, opiniones de los integrantes de la empresa y otros datos que luego de su análisis permitieran arribar a las conclusiones necesarias para cumplir con los objetivos de este Trabajo Final.

En función de los objetivos planteados y siguiendo a Ander-Egg (2011) se decidió relevar la información utilizando tres metodologías:

- 1- La realización de entrevistas semiestructuradas (p. 123) y focalizadas (p. 124) al Gerente de Recursos Humanos, a integrantes del área de Recursos Humanos, a integrantes de la organización, al Gerente General y al Gerente Comercial
- 2- La observación (p. 119) y realización de entrevistas libres no dirigidas (p. 123) en los lugares de trabajo
- 3- La consulta y recopilación documental de información y bases de datos de la compañía (p. 129-130)

Se eligió como principal fuente de información a las entrevistas semiestructuradas a las que Kvale (1996) define como “entrevistas cuyo propósito es obtener descripciones del mundo de vida del entrevistado respecto a la interpretación de los significados de los fenómenos descriptos” (p. 5-6)

5.1.1. Metodología 1: entrevistas

5.1.1.1. Entrevista con el Gerente General y el Gerente Comercial

En primer lugar se mantuvo una reunión con el Gerente General y con el Gerente Comercial de la empresa, con un formato de entrevista focalizada, es decir:

“...una conversación relativamente libre en la que se trata de obtener información acerca de lo que se quiere conocer en la investigación que es [sic] está realizando sobre un área territorial o un sector social problemático, y teniendo en cuenta lo que se quiere hacer en un proyecto de actividades concretas” (Ander-Egg, 2011, p. 124)

La entrevista no contó con una guía de preguntas definida con anterioridad, se prefirió una agenda abierta enfocada en obtener y entender los datos que permitieran conocer y caracterizar a la compañía, su negocio y sus principales actividades.

5.1.1.2. Entrevistas con el Gerente de Recursos Humanos, integrantes del área e integrantes de la organización

Las entrevistas con el Gerente de Recursos Humanos, con los integrantes del área y con integrantes del resto de la organización se realizaron con un formato semiestructurado, es decir que si bien no se ajustaron a un cuestionario estricto, se basó en una guía de preguntas que sirvieron como punto de referencia (Ander-Egg, 2011). Las guías de preguntas que se utilizaron son las presentadas en el Anexo de este trabajo (Guía de preguntas N°1 y Guía de preguntas N°2) y fueron elaboradas teniendo en cuenta lo sugerido por Alvarez-Gayou Jurgenson (2003):

“Cada pregunta debe ser relevante, tanto desde la dimensión temática como desde la dimensión dinámica. La dimensión temática se refiere a que la

pregunta importa en relación con el tema de la investigación; la dimensión dinámica, a la relación interpersonal durante la entrevista” (p. 112)

Estas guías de preguntas tienen como objetivo obtener información de los tres ejes de análisis, es decir productividad, capacidades y compromiso, de la definición de la estrategia de Recursos Humanos de la empresa y de la percepción de la imagen y relaciones del área.

La entrevista con el Gerente de Recursos Humanos incluyó la descripción detallada del área, de su estructura y sus procesos, en forma adicional a la guía de preguntas. El objetivo de esta entrevista fue recabar información general del área y de las personas que integran la organización, entender la estrategia de Recursos Humanos de la empresa y conocer la percepción del líder del área de sus procesos y actividades.

Luego se entrevistó a dos integrantes del área de Recursos Humanos para poder analizar la opinión que tienen sobre la imagen del área, sus procesos y la estrategia del sector. Las entrevistas se estructuraron siguiendo la misma guía de preguntas que se utilizó con el Gerente de Recursos Humanos.

Los integrantes de la organización no pertenecientes al área de Recursos Humanos entrevistados fueron seleccionados con el objetivo de reflejar y abarcar las distintas áreas de la empresa y los diferentes lugares de trabajo, y así conocer el impacto real de los procesos y las prácticas de Recursos Humanos. Se entrevistó a un total de siete personas de distintos sectores y jerarquía. Se utilizó la “Guía de preguntas N°2: entrevista a integrantes de la organización”, que deriva de la guía que se siguió en las entrevistas con el área de Recursos Humanos, a la cual se le realizaron los cambios necesarios para adaptarla a lo que se esperaba obtener de estas entrevistas. En este sentido, se buscó que las personas entrevistadas den su opinión sobre la imagen del área y la gestión de Recursos Humanos, la implementación y el impacto de sus procesos y políticas y la percepción de las personas sobre su propia experiencia como empleados desde la óptica de los tres ejes de análisis.

5.1.2. Metodología 2: observación y entrevistas en los lugares de trabajo

Como metodología número 2 se consideró para el desarrollo de este trabajo información y opiniones obtenidas en entrevistas y observaciones informales en los lugares de trabajo. Estas entrevistas y observaciones se hicieron de forma libre y sin una guía de preguntas específica para lograr conocer el impacto real de las políticas definidas por el área de Recursos Humanos, en palabras de Kvale (1996) "...cuanto más espontáneo sea el procedimiento de la entrevista, más probable es que se obtengan respuestas espontáneas, vivas e inesperadas de los entrevistados" (p. 129).

5.1.3. Metodología 3: consulta y recopilación documental

La actividad número 3 consistió en complementar los testimonios obtenidos en las entrevistas con el análisis de información de bases de datos, informes de gestión, encuestas de clima y reportes comerciales facilitados por la empresa, en base al modelo propuesto.

5.2. Análisis de las entrevistas y hallazgos principales

La información recolectada mediante las diez entrevistas realizadas fue analizada y codificada siguiendo lo sugerido por Alvarez-Gayou Jurgenson (2003), es decir que se buscaron opiniones, ideas o sentimientos que se repetían y se los categorizó para poder proceder a su procesamiento y estudio. El detalle de los hallazgos y las opiniones recabadas será desarrollado y presentado en cada una de las secciones correspondientes a cada tema de análisis.

A continuación se presenta un cuadro resumen con el formato con el que se procesaron y codificaron las respuestas de la investigación cualitativa realizada:

Tabla 1: Cuadro modelo de procesamiento de datos de entrevistas

Tema \ Entrevista	Gerente de Recursos Humanos	Integrantes área Recursos Humanos	Informante X Cargo Sector Lugar de trabajo	Entrevistas informales
Productividad				
Diseño del trabajo y dotación				
Remuneraciones				
Negociaciones Sindicales				
Gestión del desempeño				
Capacidades				
Competencias				
Gestión de la formación				
Gestión del desarrollo				
Gestión del conocimiento				
Compromiso				
Motivación				
Clima Laboral				
Imagen				
Estructura				
Stakeholders				

Fuente: elaboración propia

6. Análisis estratégico

A continuación se presentará el análisis de la estrategia de Recursos Humanos de Ferro Central realizado en base a los datos recabados y los hallazgos principales que surgieron de las entrevistas y la investigación de campo descriptas anteriormente. Esta descripción se complementará con aportes del marco conceptual desarrollado y del modelo de análisis elaborado por Ariel Kievsky.

6.1. Estrategia actual de Recursos Humanos

Uno de los principales hallazgos que surge de las entrevistas realizadas es que si bien existe una estrategia de Recursos Humanos en Ferro Central, esta no es explícita ni fue comunicada o es conocida en forma completa por los integrantes del área o por el resto de la organización. En este sentido el Gerente de Recursos Humanos comentó que están pensados los ejes de trabajo pero no hay una estrategia definida formalmente. Esta situación fue destacada como un aspecto negativo por las personas del área de Recursos Humanos entrevistadas, que textualmente expresaron:

“No tengo identificada cuál es la estrategia, no me la comunicaron formalmente”

“No están bien definidas las prioridades y el camino a seguir, por lo que se suponen muchas cosas al diseñar e implementar los programas del área”

La inexistencia de una estrategia explícita y formalizada genera que, tal como fue indicado en las entrevistas, las políticas y programas de Recursos Humanos sean diseñadas por los integrantes del área sin conocer la totalidad de los objetivos y ejes estratégicos. Esta situación dificulta que se logre la coherencia e integración

necesarias para que la estrategia sea efectiva (Armstrong, 2006) y deriva en que las políticas del área no sean consistentes en los términos de Baron & Kreps (1999), ya que:

- no se complementan entre sí: textualmente según un integrante del área de Recursos Humanos *“Prestamos mucha atención a los sueldos e invertimos mucho en capacitar a los conductores, pero no gestionamos ningún aspecto relacionado con su motivación”* y según un jefe *“Realizamos la evaluación de desempeño solo porque está atada al bono anual, la nota no genera acceso a mejores posibilidades de desarrollo o a capacitaciones”*,
- no se sostienen en el tiempo: por ejemplo según un mando medio operativo *“Hay programas que se discontinúan o se modifican sin que conozcamos el motivo”* o desde el área de Recursos Humanos *“Teníamos un plan anual de visitas a los lugares de trabajo que solo cumplimos en un 20%, se dejó de lado por otras prioridades y nunca se retomó”*.
- se aplican de forma diferente a empleados similares: se destacaron en las entrevistas como aspectos negativos el acceso a beneficios, a capacitaciones y la existencia de oportunidades de desarrollo (de una entrevista mantenida con un coordinador: *“A igualdad de condiciones, no todos se benefician de la misma manera de los programas de Recursos Humanos y no es claro por qué”* y con un analista: *“Veo diferencias con otros analistas de otras áreas, tienen más capacitaciones, se les dan más oportunidades de crecimiento y rotación”*).

Al mismo tiempo la falta de una estrategia expuesta o planeada (Bamberger, Biron & Meshoulam, 2014) provoca que al no existir una guía que los líderes puedan seguir, las prácticas de Recursos Humanos que se implementan realmente queden a criterio de cada líder, y pueden estar o no alineadas a los objetivos de Recursos Humanos. En este sentido, se recabaron varias opiniones que reflejan que la gestión del clima laboral, la motivación y el desempeño, dependen de cada supervisor o

jefe, generándose diferencias entre personas que comparten lugares de trabajo pero son de distinto sector. Por ejemplo un analista comentó que:

“No discutimos los objetivos anuales, no tenemos instancias de feedback o de discusión de oportunidades de mejora, a mi jefe no le interesa”

y desde el área de Recursos Humanos se reconoció que:

“Hay mucha libertad de criterios, se generan micro gestiones de Recursos Humanos que no respetan los lineamientos básicos. No nos involucramos como área”

6.2. Alineación a las necesidades del negocio y la operación

Según el Gerente de Recursos Humanos la estrategia del área está pensada para estar alineada a los objetivos del negocio y a satisfacer las necesidades de la operación. Con el propósito de alcanzar esta alineación, el área de Recursos Humanos se enfoca principalmente en las políticas y prácticas que integran el eje productividad (las negociaciones sindicales, la gestión de las remuneraciones, el diseño del trabajo y la dotación), ya que son las más vinculadas al cumplimiento de los requisitos del negocio. Este enfoque genera un impacto positivo en la opinión que tienen los líderes y mandos medios de la organización sobre el área de Recursos Humanos, lo que la posiciona como un socio estratégico para el negocio. De las entrevistas mantenidas con el Gerente General, el Gerente Comercial y los mandos medios se obtuvieron valoraciones muy positivas sobre el seguimiento y la gestión de los temas de relaciones laborales, la gestión de conflictos y la participación del área en decisiones que afectan al negocio y la operación.

Si bien es necesario que la estrategia esté alineada con el negocio y la operación, la prevalencia excesiva del eje productividad genera dificultades y desequilibrios dentro del área de Recursos Humanos y en el impacto que tienen las prácticas del área en el resto de las personas que integran la organización.

Dentro del área de Recursos Humanos la dispersión de funciones de la Gerencia (tal como se detalla en el anexo) y la importancia relativa de las áreas *hard* con respecto al resto, afectan al esquema de asignación de recursos y al tiempo dedicado a cada actividad. Textualmente según integrantes del área:

“lo soft no es prioritario para el negocio, no está en agenda y si está, es por un tiempo y luego se pierde, ya sea por asignación de recursos o tiempo”,

“se asignan pocos recursos a programas soft y es la primer variable de ajuste”

“durante una negociación salarial queda en pausa todo el resto”.

Si bien es adecuado que los principales esfuerzos se enfoquen en las áreas *hard*, por el impacto que tienen en la estrategia del negocio y para cumplir con las necesidades de la operación, no deberían dejarse de lado las áreas y los programas *soft*. En este sentido el área de Recursos Humanos debería lograr un balance adecuado entre los elementos *hard* y los elementos *soft* (Armstrong, 2006), que distribuya de forma acorde el tiempo y los recursos. Además se debería considerar que descuidar los programas *soft* también puede impactar negativamente en las actividades *hard* y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Por ejemplo, se recabaron varias opiniones de personas que se encuentran conformes con cuestiones salariales y de condiciones laborales, pero que no se sienten motivadas, porque perciben que no tienen oportunidades de desarrollo, ni reciben capacitaciones, o por cómo se gestiona el clima laboral.

El impacto que tiene el área de Recursos Humanos en el resto de las personas que integran la organización también se ve afectado por el excesivo enfoque en el eje productividad, ya que, como se indicó anteriormente, surge de las entrevistas realizadas que se dejan de lado temas del resto de los ejes, como por ejemplo la gestión del clima laboral, la motivación y el compromiso, o se abordan parcialmente, como la capacitación, el desarrollo o la gestión del conocimiento. Ejemplos de esto son las siguientes opiniones:

“Recursos Humanos no se involucra en la gestión del clima laboral”,
“no percibo que sean importantes las capacitaciones para la empresa”,
“hace mucho tiempo que no me capacitan”,
“no existe un plan de desarrollo de las competencias clave”
“falta valorar más el aporte individual de cada uno y del equipo de trabajo para tener mayor motivación”.

Este desequilibrio entre los tres ejes afecta a la gestión y a la estrategia de Recursos Humanos en su conjunto, porque en definitiva los elementos de cada eje no son prácticas independientes, y se encuentran interrelacionados entre sí. Adicionalmente, y aunque es positivo que Recursos Humanos esté posicionado como socio estratégico del negocio, surge de la investigación de campo que el excesivo enfoque en el negocio y la operación está afectando negativamente el rol de Recursos Humanos como gestor de la contribución de la personas o adalid de los empleados (Ulrich, 1996). Esta pérdida de cercanía y de contacto con las personas y el desconocimiento de los temas y problemas que existen en los lugares de trabajo, no solo genera que Recursos Humanos no pueda actuar como adalid de los empleados si no que al mismo tiempo el desconocimiento y la pérdida de contacto termina obstaculizando su rol como socio estratégico (Harris, 2006).

6.3. Impacto del contexto

El principal factor del contexto que afecta a la estrategia de Recursos Humanos es la variabilidad del nivel de actividad del negocio, que, a su vez, proviene de la inestabilidad de la economía y del mercado agropecuario. Los objetivos de corto y mediano plazo y los recursos disponibles en la empresa son muy volátiles y varían de forma imprevista en breves períodos de tiempo. De la entrevista con el Gerente de Recursos Humanos se obtuvo como información que la estrategia de Recursos Humanos está pensada para ser dinámica y flexible, para poder adaptarse a los cambios del negocio. En este sentido se relevó que el área de Recursos Humanos se ve impactada en la reducción del presupuesto destinado a los programas *soft*,

generando, por ejemplo, la cancelación de los planes de capacitación y desarrollo y, por otro lado, en la necesidad de adaptar la cantidad de personas a la situación de la empresa (planes de retiro, cambios de lugar de trabajo, reestructuraciones, procesos de selección masivos en cortos períodos de tiempo, nuevos lugares de trabajo). Los integrantes del área expresaron que:

“se dificulta establecer programas de mediano plazo cuando las condiciones, los recursos y el enfoque varían de manera imprevista”
“los planes de selección, capacitación, desarrollo y beneficios no se sostienen a lo largo del tiempo [...] los planes se cancelan y cuando se reanudan son totalmente distintos a los anteriores, no hay lineamientos básicos”.

6.4. Impacto de la cultura de la organización

La existencia de varias sub culturas y de una fuerte “cultura ferroviaria” no es abordada ni analizada por el área de Recursos Humanos. De las entrevistas realizadas a los integrantes del área surge que el diseño de los programas y su posterior implementación se hace de manera genérica para toda la población objetivo, más allá de las diferentes sub culturas que se presentan.

El análisis y la búsqueda de soluciones respecto a las tensiones entre lo tradicional ferroviario y las nuevas ideas no es un tema en la estrategia actual de Recursos Humanos. Por un lado, el conocimiento ferroviario y las buenas prácticas de la industria se están perdiendo, transmitiendo parcialmente o con dificultades, afectando a la eficiencia los procesos. Por otro lado la implementación de nuevas ideas, formas de trabajo y sistemas de control genera conflictos y afecta a las relaciones entre las personas. Las personas piensan que:

“Se implementan cambios en la manera de trabajar sin consultar a los que conocemos la tarea”,

“El nuevo supervisor tiene mucha teoría pero no conoce la realidad del ferrocarril”

“La mayoría de lo que se me lo transmitieron mis compañeros, algunas prácticas son distintas a lo indicado por la norma”

6.5. Percepción de las personas que integran la organización sobre la estrategia de Recursos Humanos

De las entrevistas y observaciones realizadas se obtuvo como hallazgo que existen muchas diferencias en la implementación y el impacto de las políticas y programas de Recursos Humanos según el lugar de trabajo, o si la persona es dentro o fuera de convenio. Que la estrategia no tenga en cuenta las características de la población que integra la organización, afecta de manera negativa al compromiso de las personas, la imagen que tienen del área de Recursos Humanos y al cumplimiento de los objetivos y la efectividad de la implementación de las políticas y prácticas del área.

En cuanto a la dispersión geográfica de la población y la existencia de personas que no tienen un lugar fijo de trabajo, surge en las entrevistas que es una restricción que el área de Recursos Humanos no está gestionando adecuadamente. Las personas que están más alejadas de Bahía Blanca o que trabajan de forma itinerante indicaron que el área de Recursos Humanos tiene una presencia ocasional o directamente nula:

“La presencia del área de Recursos Humanos es ocasional, por tiempo limitado y con una agenda determinada previamente, no dando lugar a otros temas” (según un coordinador)

“No tenemos contacto con Recursos Humanos”, “El área de Recursos Humanos no conoce a la gente” (según operarios de vía y obras),

en cambio las personas entrevistadas que trabajan en Bahía Blanca contestaron lo contrario:

*“Si tengo algún problema, me acerco a la oficina de Recursos Humanos, siempre hay alguien disponible para escuchar”
(textualmente según un oficial de taller)*

“Recursos Humanos acompaña nuestra gestión, podría involucrarse más en algunos temas, pero en general está presente y se ocupa” (según un mando medio).

Esta situación genera un sentimiento de abandono (literalmente de la entrevista con un operario *“No me siento valorado o tenido en cuenta, no hay contacto desde Recursos Humanos”* o un conductor *“No tengo acceso al área de Recursos Humanos”*) y afecta a la implementación de los procesos y políticas de Recursos Humanos, que como se detalló anteriormente en algunos casos no se aplican o se aplican parcialmente según el criterio de cada jefe. Esta pérdida de contacto con las personas, la falta de presencia en los lugares de trabajo y la concentración de funciones de Recursos Humanos en los mandos medios, afecta al rol de Recursos Humanos como adalid de los empleados (Ulrich, 1996) y siguiendo a Francis & Keegan provoca falta de confianza en el área por parte de los empleados y afecta a su bienestar laboral.

Sobre las diferencias entre dentro y fuera de convenio, hay políticas y prácticas que son diseñadas por el Corporativo y solo se aplican a cierta población y, según el área de Recursos Humanos, son poco flexibles para adaptarlas a toda la población. Si bien esta diferenciación en ocasiones está justificada, en otras afecta a empleados que tienen características similares, generando situaciones de injusticia problemas de equidad y sentimientos de exclusión, por no ser tenidos en cuenta. Algunas opiniones que surgieron en las entrevistas fueron según jefes de sector:

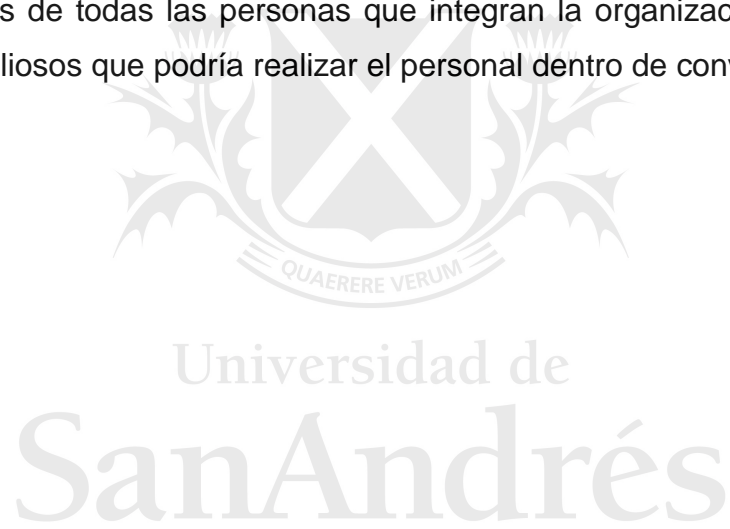
“Hay diferencias entre dentro y fuera de convenio totalmente arbitrarias”

“Algunas diferencias entre dentro y fuera de convenio están justificadas, pero muchas no y es difícil de explicar”

y según un administrativo dentro de convenio:

“No tengo los mismos beneficios que mis compañeros, me tratan distinto, se genera una diferencia innecesaria”.

Una práctica que surgió como reflejo de estas diferencias es la encuesta de clima laboral, en la que solo se toma en cuenta la opinión de los fuera de convenio. En la entrevista con un integrante del área de Recursos Humanos reconoció que se tiene una opinión sesgada y parcial al momento de diseñar y pensar mejoras y soluciones a los problemas de todas las personas que integran la organización, dejando de lado aportes valiosos que podría realizar el personal dentro de convenio.



7. Discusión, conclusiones, recomendaciones

En esta sección se presentará el plan de gestión recomendado para lograr que la estrategia de Recursos Humanos esté alineada tanto a lo requerido por el negocio como a lo esperado por las personas que integran la organización. En este sentido, se describirán los desafíos existentes, se plantearán los objetivos que debería tener la estrategia y se formularán propuestas de acción tendientes a lograr una alineación completa de la estrategia.

Finalmente, como conclusión de este trabajo de graduación se detallará el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, se repasarán los principales hallazgos y aspectos clave de la estrategia de Recursos Humanos de Ferro Central y se describirán los aprendizajes que surgieron producto del proceso de investigación y análisis realizado.

7.1. Plan estratégico de Gestión

7.1.1. Desafíos estratégicos

Los principales desafíos que le presenta el negocio, la operación, la cultura, la organización, las personas y los stakeholders de Ferro Central al área de Recursos Humanos y que deberán ser tenidos en cuenta para poder definir el plan estratégico de la Gestión de Recursos Humanos de la empresa son los siguientes:

- Variabilidad del negocio: el negocio de Ferro Central y su resultado económico son muy sensibles ante diversos factores externos no controlados por la empresa y por lo tanto el nivel de actividad es altamente volátil a lo largo del tiempo.
- Estructura de costos: los sueldos representan un porcentaje muy alto del total de costos de la empresa, esto implica que las paritarias y el seguimiento de

los niveles salariales son muy importantes para que la empresa logre un resultado económico positivo.

- Gestión de las relaciones laborales: el logro de acuerdos beneficiosos para ambas partes entre la empresa y las asociaciones sindicales genera un impacto positivo en la rotación de los recursos y en la eficiencia de la operación, por el contrario es muy negativo para el desarrollo de la actividad que existan conflictos, medidas de fuerza, demoras, pérdida de horas de trabajo o retrasos operativos.
- Cultura y sub culturas: si bien existen valores comunes a toda la empresa, existen diferentes sub culturas que tienen sus propios rituales y valores compartidos. También debe considerarse la existencia de una fuerte cultura ferroviaria.
- Dispersión geográfica: las personas que integran la organización se encuentran dispersas a lo largo del corredor ferroviario, existiendo incluso personas que no tienen un lugar fijo de trabajo.
- Corporativo Techint: las políticas y los programas diseñados e impulsados desde el corporativo se aplican a cierta población y son poco flexibles a poder ser adaptados a la realidad de Ferro Central.
- Conocimiento ferroviario: existe una población con una fuerte identificación con la cultura y con el conocimiento tradicional de la industria ferroviaria. Esto genera tensiones con la necesidad de modernización, cambio y la implementación de nuevas ideas y tecnologías.

7.1.2. Objetivos estratégicos

En base a los desafíos estratégicos detallados anteriormente, al análisis realizado y al marco teórico presentado, se definen a continuación los objetivos estratégicos que debería tener el área de Recursos Humanos de Ferro Central:

- Asegurar la disponibilidad de la dotación, en especial de los conductores de locomotoras, con las competencias requeridas en los momentos y lugares geográficos que demande el negocio.
- Evitar en la medida de lo posible las medidas de fuerza y mantener en un nivel mínimo la conflictividad para mantener la eficiencia de la operación y que no haya demoras, pérdida de horas de trabajo y retrasos operativos. Procurar que la estructura salarial esté alineada con el mercado externo y respete la equidad interna y que al mismo tiempo sea sustentable para sostener el equilibrio en la estructura de costos de la empresa.
- Lograr que las políticas y prácticas de Recursos Humanos estén alineadas a la estrategia del negocio y al mismo tiempo sean consistentes entre sí. Generar las condiciones para que alcancen de la misma manera a todas las personas que correspondan, de acuerdo a lo diseñado. Incorporar canales de comunicación y feedback para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y del impacto buscado.
- Reforzar el rol de Recursos Humanos como administrador de la contribución de los empleados, incrementando la presencia y el contacto del área con todos los integrantes de la organización más allá de la modalidad o el lugar de trabajo.
- Mejorar el nivel de compromiso de las personas que trabajan en la empresa, generando políticas y programas que se orienten específicamente a este fin. Considerar especialmente a la población que no tiene un lugar fijo de trabajo, que se encuentra más alejada de la ciudad de Bahía Blanca y las características diferenciales de cada sub cultura.
- Equilibrar las tensiones existentes entre las formas tradicionales de llevar a cabo las tareas y el conocimiento histórico ferroviario y las nuevas ideas y propuestas de cambio, buscando mejorar la eficiencia sin perder conocimiento valioso.

7.1.3. Propuestas de acción

Las propuestas de acción se elaboraron considerando de qué manera y en qué medida los distintos aspectos de la estrategia de Recursos Humanos de Ferro Central relevados y desarrollados en capítulos anteriores responden o no a las necesidades del negocio, de la operación y de las personas que integran la organización.

Adicionalmente se buscó identificar qué elementos que actualmente no están siendo tenidos en cuenta deberían ser parte de la estrategia, con el objetivo de lograr que esté alineada a la estrategia del negocio y que responda a los requerimientos de la organización, las personas y los stakeholders.

7.1.3.1. Estrategia explícita, integrada, coherente y cohesiva

Se detectó en el análisis realizado que si bien hay una estrategia de Recursos Humanos, no es conocida por los integrantes del área y por el resto de la organización, generando problemas de integración, coherencia y cohesión. Con el objetivo de solucionar estos inconvenientes se sugiere que se formalice la estrategia de Recursos Humanos y se comunique internamente y al resto de la organización. De esta manera podrá ser tomada como guía por los integrantes del área para diseñar las políticas y programas de forma coherente y cohesiva. Además permitirá integrar a todas las áreas de la gerencia logrando alinear al equipo de Recursos Humanos con lo que requiere el negocio, la operación y las personas. La comunicación a toda la organización permitirá que los líderes tengan una hoja de ruta que los oriente al momento de implementar y aplicar las prácticas de Recursos Humanos. Adicionalmente, tal como se cita en Bamberger, Biron & Meshoulam (2014) la efectividad de una estrategia no solo depende de que esté alineada interna y externamente, sino además por el grado en que sus componentes y prácticas se implementan en el día a día. En este sentido, sin que exista una estrategia formalizada es muy difícil que se pueda evaluar realmente su efectividad y la forma en que contribuye a lograr los objetivos de la organización.

En resumen, se propone:

- Formalizar la estrategia de Recursos Humanos
- Comunicar la estrategia internamente y al resto de la organización
- Organizar reuniones entre los sectores que integran la Gerencia de Recursos Humanos para el desarrollo de políticas y programas cohesivos entre sí
- Evaluar cada práctica de Recursos Humanos a implementar en función de las prácticas existentes
- Realizar un seguimiento continuo de la implementación de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos

7.1.3.2. Estrategia alineada y equilibrada

El proceso de revisión de la estrategia de Recursos Humanos tendría que tener en cuenta que, aun cuando el eje productividad y las prácticas *hard* sean claves para alinearse a la estrategia del negocio, no se puede dejar de lado los otros ejes, las prácticas *soft* y a las personas. En este sentido es que se debería equilibrar y articular mejor los elementos de los tres ejes del modelo de Ariel Kievsky y balancear los recursos y el tiempo destinado a los programas *hard* y *soft*, entendiendo que la estrategia de Recursos Humanos tiene que tener un enfoque integral, y que todas las políticas y programas del área están interrelacionadas.

Por lo tanto se debería:

- Mantener el actual enfoque sobre las prácticas *hard*
- Asignar más recursos y dedicar más tiempo a los programas *soft*, incrementando los planes de capacitación, desarrollo y gestión del conocimiento
- Optimizar el equilibrio y la coordinación entre los programas del área
- Incorporar en la agenda del área de Recursos Humanos la gestión de la motivación, el compromiso y el clima laboral.

7.1.3.3. Estrategia estable y flexible

Con el objetivo de evitar en la medida de lo posible que los cambios en el contexto o la situación del negocio generen que los procesos y políticas de Recursos Humanos sean erráticos o sin una definición clara, se debería pensar la estrategia de Recursos Humanos teniendo en cuenta estas variaciones potenciales. La estrategia debería poder subsistir en sus lineamientos básicos y generales, pudiendo ser modificada y reorientada en función del contexto de corto plazo o mediano plazo. De esta forma, se podría lograr mantener la cohesión y la integridad de las políticas y prácticas a lo largo del tiempo, sin que los cambios transitorios o estacionales afecten de forma negativa a la estrategia de largo plazo.

En este sentido se propone:

- Incorporar en el desarrollo de la estrategia de Recursos Humanos el análisis del contexto y los ciclos del negocio.
- Definir objetivos de mediano y largo plazo que orienten la gestión más allá de las variaciones del negocio y que sostengan la estabilidad y los valores fundamentales a lo largo del tiempo.
- Mantener la flexibilidad de la estrategia en el corto plazo para dar respuesta a las necesidades del negocio y la operación.
- Promover programas que puedan subsistir aún ante recortes presupuestarios: capacitaciones con instructores internos, beneficios de bajo costo o sin costo directo (días adicionales de vacaciones, flexibilidad), rotaciones internas.

7.1.3.4. Estrategia que tenga en cuenta a las personas

La estrategia de Recursos Humanos de Ferro Central se debería elaborar incluyendo a todas las personas que integran la organización, las sub culturas existentes y sus características distintivas. En este sentido es necesario buscar la manera de superar las restricciones y los desafíos planteados, incrementando la

presencia en todos los lugares de trabajo y adaptando las políticas y programas a la realidad de la empresa. En base al análisis realizado, si Recursos Humanos logra mejorar su rol como gestor de la contribución de los empleados (Ulrich, 1996), conseguirá un efecto positivo en la opinión que las personas tienen del área, mejorará el impacto de sus programas y el nivel de compromiso general, contribuyendo así en mayor medida al logro de los objetivos de la organización.

Respecto a la dispersión geográfica, se deberían potenciar los canales de comunicación existentes y generar nuevos para que el área pueda recibir feedback y estar al tanto de que realmente se cumplan los objetivos de las políticas y programas implementados y del estado del clima laboral. Además, conocer la realidad de la operación en los distintos lugares de trabajo, mejorará el impacto del área como socio estratégico del negocio. En este sentido pueden aprovecharse las nuevas tecnologías (Roi, 2013), pero no debería dejarse de lado el contacto presencial, ya que según las personas entrevistadas es muy importante y las hace sentir valoradas. Además siguiendo a Roi (2013), el contacto cara a cara ayuda a que las personas se sientan mejor conectadas con la organización.

En cuanto a las sub culturas el área de Recursos Humanos debería tomar en consideración su existencia y diseñar las políticas y programas de manera que puedan tener el suficiente grado de flexibilidad para poder adaptarse a cada una de las sub culturas sin perder la uniformidad, la consistencia y los objetivos planteados inicialmente (Roi, 2013)

Por otro lado, es importante que el área de Recursos Humanos entienda las tensiones entre la cultura tradicional ferroviaria y las nuevas ideas para poder gestionar e integrar las diferentes visiones con el objetivo de evitar perder conocimiento valioso y al mismo tiempo profesionalizar la operación e incorporar nuevas tecnologías. Tal como surge del análisis, la empresa tiene la oportunidad de apalancarse en esta cultura ferroviaria fuertemente arraigada para generar mayor compromiso de los integrantes de la organización.

Finalmente, siempre que se generen diferencias injustificadas por la implementación de prácticas distintas para la población fuera o dentro de convenio, Recursos Humanos debería intentar adaptar los programas corporativos a las necesidades reales de la empresa o de no ser posible crear sus propios programas que integren a todos.

En resumen para poder tener una estrategia que se aplique a todos, Recursos Humanos debería:

- Incrementar la presencia del área en los lugares de trabajo y el contacto con las personas, aprovechando las nuevas tecnologías y la virtualidad, pero sin dejar de lado las visitas presenciales
- Estudiar la posibilidad de relocalizar, redistribuir funciones o incorporar personas de Recursos Humanos fuera de Bahía Blanca
- Mejorar los canales de comunicación y promover el feedback sobre las prácticas del área
- Analizar las diferentes sub culturas al momento de diseñar e implementar las políticas
- Organizar comités con empleados de distintas áreas y niveles para discutir la implementación de los programas con el objetivo de mejorar la adaptación de las personas a las prácticas de Recursos Humanos
- Incorporar a la cultura ferroviaria como parte de los programas de Recursos Humanos, para al mismo tiempo mejorar su recepción por parte de las personas y potenciar el compromiso y la motivación
- Desarrollar un área de Gestión del Conocimiento para recopilar, ordenar y facilitar la transmisión de los conocimientos ferroviarios y revalorizar la “Cultura Ferroviaria”
- Generar instancias de discusión y análisis de las formas de trabajo, incorporando tanto las nuevas ideas como el conocimiento tradicional para alcanzar mejoras en conjunto y compartidas por todos

- Establecer programas de mentores para la transmisión del conocimiento y las buenas prácticas ferroviarias
- Analizar todos los programas del área para detectar los que generan diferencias injustificadas entre personas similares
- En caso de ser necesario, adaptar las políticas corporativas y los programas existentes para que incluyan a toda la organización más allá de la diferencia dentro/fuera de convenio
- Si las diferencias de trato o de acceso son justificadas, comunicar de forma clara y precisa los motivos para evitar que sean percibidas como injustas o inequitativas

7.2. Comentarios finales

La investigación y el análisis realizado permiten concluir que es muy importante que la estrategia de Recursos Humanos esté alineada a la estrategia del negocio, a los objetivos de la operación, al entorno de la empresa, a la cultura organizacional y a las necesidades de las personas para que sea realmente efectiva y cumpla con los objetivos. Para lograr esta alineación es clave que el área de Recursos Humanos realice un diagnóstico integral de todos los aspectos a considerar y entienda realmente cómo es la organización en su conjunto y las características particulares de cada elemento.

Asimismo surge del análisis que para poder lograr los objetivos estratégicos es necesario que todos los integrantes del área de Recursos Humanos conozcan y se comprometan con la estrategia y que las prácticas y políticas de Recursos Humanos sean coherentes, estén integradas entre sí y tengan un enfoque integral. En este sentido se debería mantener un equilibrio interno entre las prácticas *hard* y las prácticas *soft* y entre los tres ejes: productividad, aprendizaje y compromiso, teniendo en cuenta que se interrelacionan entre sí y que los aspectos negativos de uno de ellos impactan en el resto.

Como aprendizaje particular entendí que las personas que trabajan en la organización se ven afectadas negativamente por la falta de presencia de Recursos Humanos en los lugares de trabajo. Con acciones sencillas y mayor dedicación de tiempo se puede tener un alto impacto en el compromiso de las personas y en simultáneo entender cuáles son sus necesidades y conocer realmente el impacto de las políticas y prácticas de Recursos Humanos. En consecuencia se debería recuperar y potenciar el rol de Recursos Humanos como gestor de la contribución de los empleados (o adalid de los empleados) de acuerdo a lo definido por Ulrich (1996).

Sobre la estrategia de Recursos Humanos de Ferro Central se concluye que está alineada a las necesidades del negocio y de la operación, enfocando las políticas y prácticas en el eje productividad, sin embargo no resulta tan acorde a las expectativas de las personas que integran la organización. Por este motivo se debe continuar desarrollando el eje aprendizaje y comenzar a trabajar en el eje compromiso y al mismo tiempo mejorar la cohesión entre los tres ejes y el equilibrio entre el área *hard* y el área *soft*. El área de Recursos Humanos tiene que tomar en cuenta que la estrategia de Recursos Humanos debe considerar a los tres de forma integral y que las acciones que se toman en función de uno de ellos afectan a los otros (negativa o positivamente). Finalmente es muy importante que el área reconozca e incorpore como desafíos la dispersión geográfica de la población y las diferentes sub culturas y que diseñe sus políticas y programas en función de estos desafíos con el objetivo de superarlos y de llegar de la misma manera a todas las personas de la organización.

8. Bibliografía utilizada

Álvarez-Gayou Jurgenson, J.L. (2003). *Cómo hacer una investigación cualitativa: fundamentos y metodología* (1a. ed.). México D.F., México: Paidós.

Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A guide to action* (3a. ed.). Londres, RU: Kogan Page.

Ander-Egg, E. (2011). *Aprender a investigar: nociones básicas para la investigación social* (1a. ed.). Córdoba, Argentina: Brujas.

Bamberger, P., Biron, M. & Meshoulam, I. (2014). *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation and Impact* (2a. ed.). Nueva York, EE.UU.: Routledge

Baron J. & Kreps, D. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. Nueva York, EE.UU.: John Wiley & Sons.

Francis, H. & Keegan, A. (2005). Slippery Slope. *People Management*. Recuperado de <https://www.peoplemanagement.co.uk/long-reads/articles/slippy-slope-hr-business-partner>

Harris, L. (2006). Have council changes eroded HR's role as employee champion?. *People Management*, 12 (21), 72

Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, California, EE.UU.: Sage Publications.

Roi, N. (2013). Engaging a geographically dispersed workforce. *HR Review*. Recuperado de <https://www.hrreview.co.uk/analysis/analysis-hr-news/nicholas-roi-engaging-a-geographically-dispersed-workforce/44112>

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management* (7a. ed.). Harlow, Essex, RU: Pearson Education Limited.

Ulrich, D. (1996). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires, Argentina: Garnica.



Universidad de
SanAndrés

9. Anexo

9.1. Cantidad de personas por lugar de trabajo

La siguiente tabla muestra la distribución por localidad de toda la población de Ferro Central con el detalle de la clasificación entre personal fijo e itinerante:

Tabla 2: Cantidad de personas por lugar de trabajo

Lugar (Ciudad – Provincia)	Total Fijo	Total Itinerante	Total general
Bahía Blanca – Buenos Aires	197		197
Ingeniero White – Buenos Aires	173	98	271
General Pico – La Pampa	61	27	88
Rosario – Santa Fe	22	23	45
Darregueira – Buenos Aires	21	29	50
Catrilo – La Pampa	20	40	60
Coronel Granada – Buenos Aires	20	15	35
Coronel Suarez – Buenos Aires	17	12	29
Chovet – Santa Fe	14		14
Trenque Lauquen – Buenos Aires	12	17	29
Realicó – La Pampa	10	10	20
Chasicó – Buenos Aires	10		10
Capital Federal	9		9
Bigand – Santa Fe	8		8
Rivera – Buenos Aires	8	2	10
Felipe Sola – Buenos Aires	7		7
Guisasola – Buenos Aires	7		7
Saavedra – Buenos Aires	7	2	9
Larroude – La Pampa	7		7
Chapuy – Santa Fe	7	13	20
Maza – Buenos Aires	7		7
9 de Julio – Buenos Aires	7	2	9
General Villegas – Buenos Aires	7	13	20
General Lamadrid – Buenos Aires	6	2	8
Tornquist – Buenos Aires	6		6
Benard – Santa Fe	6		6
Ojeda – La Pampa	6		6
General Pinto – Buenos Aires	6		6
América – Buenos Aires	6		6
Gonzales Chaves – Buenos Aires	6		6
Pirovano – Buenos Aires	5		5

Tres Lomas – Buenos Aires	5		5
Pehuajó – Buenos Aires	5	15	20
San Gregorio – Santa Fe	5		5
Recalde – Buenos Aires	5		5
Florentino Ameghino – Buenos Aires	5		5
Salliqueló – Buenos Aires		7	7
Carlos Casares – Buenos Aires		3	3
Pellegrini – Buenos Aires		2	2
Bragado – Buenos Aires		4	4
Pigüe – Buenos Aires		2	2
Bolívar – Buenos Aires		9	9
Lincoln – Buenos Aires		3	3
TOTAL Ferro Central	730	350	1080

Fuente: elaboración propia en base a los datos proporcionados por la empresa

9.2. Guía de preguntas N° 1: entrevista al Gerente y a los líderes de Recursos Humanos

Eje de análisis: Productividad

- ¿Cómo se define el nivel óptimo de dotación requerido por la empresa?
¿Cómo se diseñó la estructura organizacional actual?
- ¿Cuáles son los principales objetivos y desafíos de la gestión de remuneraciones?
- ¿Cómo contribuye el sistema de gestión de desempeño al logro de los objetivos de la compañía?
- ¿Qué importancia tienen las relaciones sindicales en la estrategia de Recursos Humanos? ¿Cómo se gestionan?

Eje de análisis: Capacidades

- ¿Cómo se gestiona el talento dentro de la organización?
- ¿Cuáles son las capacidades/competencias clave? ¿Cómo se desarrollan esas capacidades?
- ¿Qué desafíos a futuro se están analizando en cuanto al desarrollo de las capacidades?

- ¿Cómo se gestiona la capacitación? ¿Existe un plan de capacitación?
¿Cómo se genera?
- ¿Cómo se gestiona y fluye el conocimiento en la organización?

Eje de análisis: Compromiso

- ¿Cómo se gestiona la motivación y el compromiso en la empresa?
- ¿Cómo se gestiona el clima laboral?
- ¿Cuáles son los desafíos que existen en la empresa en términos de compromiso y motivación?

Estrategia, análisis del área y relaciones relevantes

- ¿Cuál es la estrategia de Recursos Humanos de Ferro Central? ¿Está definida formalmente?
- ¿Cuáles son los principales desafíos de Recursos Humanos hoy en la empresa?
- ¿En qué se enfoca principalmente la estrategia de Recursos Humanos de la empresa? ¿En qué le parece que debería enfocarse?
- ¿Qué debilidades y fortalezas tiene el área de Recursos Humanos?
- ¿Qué restricciones presenta Ferro Central para el logro de los objetivos del área de Recursos Humanos?
- ¿Cuál piensa que es la imagen del área de Recursos Humanos?
- ¿Qué espacio tiene Recursos Humanos en las decisiones relacionadas con el negocio? ¿Qué lugar ocupa Recursos Humanos en la organización?
- ¿Cómo define la relación de los integrantes del área Recursos Humanos con los mandos medios?

9.3. Guía de preguntas N° 2: entrevista a integrantes de la organización

Eje de análisis: Productividad

- ¿Cómo evalúa la forma de trabajo y la distribución de tareas? ¿Cree que la estructura actual es la necesaria para el cumplimiento de los objetivos de su área/de la empresa?
- ¿Considera que su remuneración está alineada tanto interna como externamente?
- ¿Cómo valora el sistema de gestión de desempeño de la empresa? ¿Qué cambiaría?

Eje de análisis: Capacidades

- ¿Qué importancia cree que tienen las capacitaciones en la empresa?
- ¿Participó de alguna capacitación en meses recientes? ¿Cómo evalúa la relación entre las capacitaciones recibidas y su desarrollo profesional? ¿Qué valora?
- ¿Qué importancia cree que tiene en la empresa la gestión del talento?
- ¿Sabe cuáles son las competencias requeridas para su puesto/tarea? ¿Cree que existe un plan para el desarrollo de estas capacidades clave?

Eje de análisis: Compromiso

- ¿Cómo evalúa su nivel de motivación? ¿Cuáles son las principales cuestiones que le motivan?
- ¿Qué cosas valora de la compañía? ¿Qué cosas considera que deberían modificarse?
- ¿Cómo describe el clima laboral y la relación con sus compañeros/jefe/otras áreas? ¿Recursos Humanos se involucra en conocer el estado y en la gestión del clima laboral?

Análisis e imagen del área de Recursos Humanos

- ¿Cuáles son los aspectos en los que le parece que se enfoca principalmente la gestión de Recursos Humanos de la empresa?

- ¿Qué políticas/procesos/actividades valora del área de Recursos Humanos?
¿En qué piensa que debería mejorar y qué podría cambiar?
- ¿Qué lugar piensa que ocupa Recursos Humanos en la organización?

9.4. Estructura y dotación de la Gerencia de Recursos Humanos

La Gerencia de Recursos Humanos de Ferro Central está compuesta por 25 personas, que se dividen en áreas tal como se muestra en el siguiente organigrama:

Gráfico 7: Organigrama de la Gerencia de Recursos Humanos



Fuente: elaboración propia a partir de los datos facilitados por la empresa

La Gerencia de Recursos Humanos de Ferro Central comprende varias funciones y áreas. Por un lado incluye las funciones tradicionales de Recursos Humanos, es decir selección, capacitación, desarrollo y comunicación (áreas *soft*) y relaciones laborales, compensaciones, beneficios, administración de personal y liquidación de sueldos (áreas *hard*). Por otro lado abarca otras áreas como medio ambiente, seguridad y salud, seguridad ferroviaria, calidad, gestión de mejora continua, servicios generales y resguardo patrimonial.