



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

Análisis sobre cómo reconectar la estrategia y gestión de Recursos Humanos con el negocio, para maximizar la productividad en Petroleum International.

Autor: Verónica Cuello

DNI: 29.640.169

Director de Trabajo de Graduación: Victoria Derico

Buenos Aires 24 de Julio de 2020

Índice

1. Resumen ejecutivo	2
2. Introducción: Encuadre de la situación y pregunta central	3
2.1. Introducción y problemática por abordar	3
2.2. La organización Global	4
2.3. Petroleum International	4
2.4. El grupo humano	7
2.5. La estrategia de Recursos Humanos en Petroleum International	9
2.6. Pregunta central del trabajo y objetivos	12
3. Marco conceptual	14
3.1. Estrategia de gestión de recursos humanos	14
3.2. Socio del negocio	15
3.3. Rol de HRBP Human Resources Business Partner	17
3.4. Modelo de gestión de Recursos Humanos	18
3.5. Proceso de influencia, el poder y la gestión	20
3.6. Cultura de empresa	21
3.7. Diferentes generaciones	22
4. Investigación de campo	25
4.1. Metodología de relevamiento	25
4.2. Análisis de la investigación de campo y principales hallazgos	28
5. Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico	42
6. Recomendaciones para la acción	49
6.1. Recomendaciones al negocio	49
6.2. Recomendaciones a la Estrategia de Gestión de Recursos Humanos	49
7. Conclusiones generales del trabajo	54
8. Bibliografía	56
9. Anexos	57
9.1. Anexo 1: Guía de preguntas en entrevistas realizadas a vicepresidentes, directores y gerentes.	57
9.2. Anexo 2: Guía de preguntas en entrevistas realizadas al equipo de Recursos Humanos.	58
9.3. Anexo 3: Gráficos del análisis de la investigación de campo y principales hallazgos:	59

1. Resumen ejecutivo

Con este trabajo de graduación de la Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés se persiguió el objetivo de analizar, en base al marco conceptual del modelo de gestión de Recursos Humanos del profesor Ariel Kievsky, cómo reconectar la estrategia y gestión de Recursos Humanos con el negocio, para maximizar su contribución al mismo en Petroleum International¹.

Con el fin de obtener un diagnóstico lo más amplio posible, se entrevistó en profundidad, personalmente y vía *Skype for Business* a 30 personas, entre las cuales está toda la línea gerencial de la empresa, los integrantes del directorio y el equipo de Recursos Humanos.

Los resultados del trabajo de investigación permitieron corroborar que la gestión actual del área de Recursos Humanos está desconectada de las áreas del *core business* de Petroleum International, o sea, del negocio de la empresa. En otras palabras, el diagnóstico muestra que ocurre lo contrario a lo que plantea Ulrich, D. (1996), acerca de que el área de Recursos Humanos en el contexto actual debe tener un rol protagónico para acompañar los desafíos y las demandas del negocio.

Debido a estas conclusiones, este trabajo de graduación se propone, a través de un plan de acción, reenfocar estratégicamente la gestión de Recursos Humanos hacia las demandas del negocio de la empresa para contribuir a maximizar sus resultados y hacer de Petroleum International una empresa más competitiva.

¹ *Petroleum International* es un nombre ficticio debido a que, por cuestiones de confidencialidad en la información planteada en este trabajo de investigación, se ha optado por cambiar el nombre real de la empresa.

2. Introducción: Encuadre de la situación y pregunta central

2.1. Introducción y problemática por abordar

Después de haber vivido 7 años y medio en China y de haber trabajado 4 años en la casa central de Petroleum International en Beijing, regresé a Argentina, y hoy, luego de 8 años trabajando en Petroleum International, ocupó la posición de Jefa de Presidencia y Gestión del Cambio, reportando directamente al CEO de la compañía.

A lo largo de todos estos años y gracias a los conocimientos en idioma chino, cultura china y argentina y a la gran exposición requerida por los distintos CEOs expatriados que tuvo la empresa, he ido tomando conocimiento de los temas de trabajo de las distintas áreas, interesándome y teniendo cada vez más inferencia en las cuestiones del área de Recursos Humanos.

Hace 4 años se reestructuró el área de Recursos Humanos quedando a cargo de una persona con mucha experiencia en cuestiones contables, estratégicas, financieras, en gestión de procesos y procedimientos de control. Esta nueva gerencia, luego dirección, generó algunas tensiones, problemas, y hoy en día contraposiciones, con las áreas del *core business* de la empresa, afectando directamente la efectividad del negocio e imposibilitando que ideas o propuestas interesantes sean aceptadas por el *core business* de la empresa.

Este trabajo de graduación estará orientado a analizar qué tipo de enfoque, estrategia y perfiles requiere el área de Recursos Humanos en Petroleum International para acompañar al negocio y maximizar su desempeño. Me propongo, en base a mi experiencia en cultura china, a los conocimientos aprendidos en la Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos y al contexto actual de la empresa, presentar una propuesta que permita resolver las problemáticas de integración, lograr trabajar en equipo y generar compromiso en la gente, variables imprescindibles para hacer de Petroleum International una compañía más efectiva, maximizar la competitividad y generar una alianza estratégica entre el negocio y Recursos Humanos.

2.2. La organización Global

Petroleum es una de las principales compañías de petróleo de la República Popular China y ocupó el 2° lugar en el ranking de la revista *Fortune Global 500* de 2019, con ingresos mundiales de más de 414 mil millones de dólares. La empresa se fundó en 1998 y los negocios de Petroleum incluyen la exploración de petróleo y gas, producción, refinación y comercialización, producción y venta de productos petroquímicos, fibras químicas, fertilizantes químicos, almacenamiento y transporte por ductos de petróleo y gas natural, importación y exportación de petróleo crudo y gas natural, productos refinados del petróleo como aceites y lubricantes y otros productos petroquímicos.

Petroleum tiene 27 empresas subsidiarias a nivel mundial (Petroleum International es una de ellas), emplea a más de 890 mil personas en todo el mundo. Es el 2° mayor productor de petróleo y gas en China, el 1° mayor refinador de Asia y el 2° mayor refinador a nivel mundial. La casa matriz de la empresa está en Beijing, desde donde se imponen políticas corporativas generales y desde donde se define la estrategia de desarrollo de la empresa en su conjunto.

A nivel mundial la empresa persigue el objetivo de desarrollar una empresa petrolera internacional competitiva, con fuerte innovación técnica, asignación de recursos, gestión de riesgos y recursos humanos, así como con gran nivel de excelencia en desempeño empresarial, gobierno corporativo, estructura de activos e imagen corporativa².

2.3. Petroleum International

Petroleum International explora y produce hidrocarburos (petróleo y gas) en las provincias de Santa Cruz y Mendoza a través de la operación directa de más de 20 yacimientos. Es el 4° productor de Argentina, y el 2° productor de la provincia de Santa Cruz, con el 88% de la producción de la empresa proveniente del Golfo San Jorge. La empresa vende su producción en el mercado interno a clientes como Shell, YPF y distribuidoras de gas. Petroleum International emplea a 420 empleados directos y a

² Tal como surge en la información de la página web de la empresa (por cuestiones de confidencialidad no detallo la dirección de la página web).

más de 3000 empleados indirectos. La empresa tiene sus oficinas centrales y administrativas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, mientras que los campos productivos están en las provincias de Santa Cruz y Mendoza, y cuentan con una superficie total de más de 8.500 Km².

El idioma de trabajo de la empresa en los mandos gerenciales es el inglés, pero en los mandos operarios predomina el español y en la alta dirección china se habla chino.

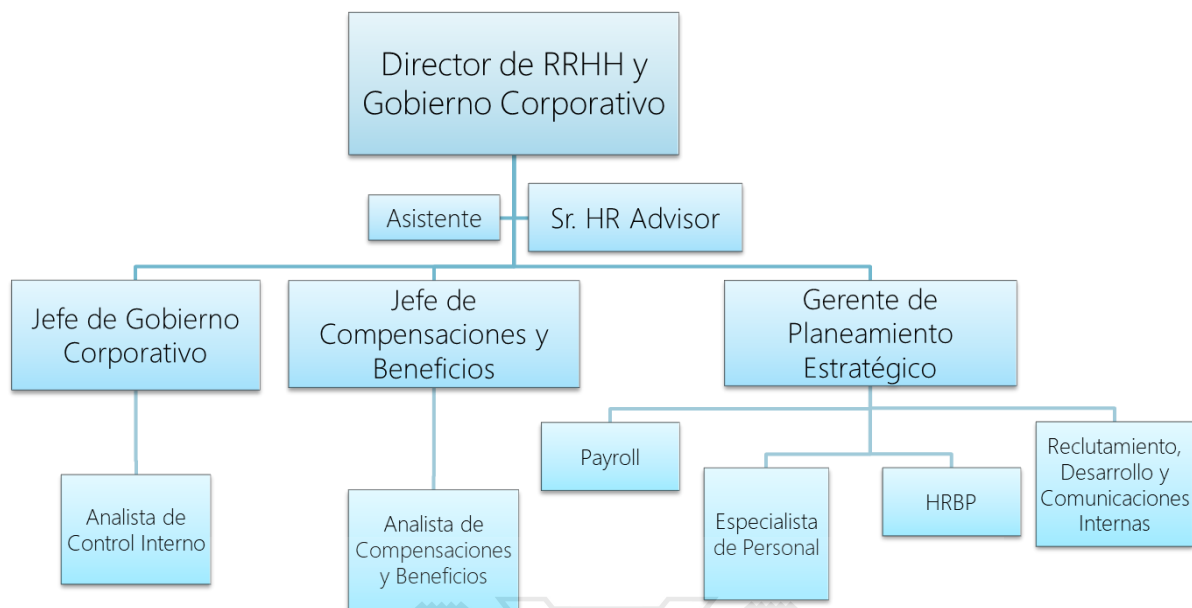
Petroleum International compró a *Occidental Petroleum Corporation (OXY)*, empresa proveniente de Estados Unidos, los activos en las provincias de Santa Cruz y Mendoza en el año 2011. OXY, a su vez, había adquirido estos activos en el año 2006 de *Vintage Petroleum*, otra empresa de Estados Unidos que a su vez los había comprado en el año 1995 de la empresa CADIPSA S.A., una empresa privada argentina que venía operando las áreas desde el año 1989.

Desde el año 2011 la gestión del área de Recursos Humanos estuvo estancada; Petroleum International continuó llevando adelante los trabajos y procedimientos que venía desarrollando la gestión de OXY, pero con la diferencia de que ya no se contaba con los sistemas ni con la tecnología de gestión de OXY. Petroleum International no trabajó en construir una nueva cultura de trabajo enfocada en la nueva empresa.

Recursos Humanos siempre estuvo en la mesa de decisiones de la alta dirección de la empresa. Hasta el año 2016 el área tenía un vicepresidente argentino, luego esa posición la ocupó un vicepresidente expatriado durante un año y desde hace tres años esa posición está ocupada por un director argentino que había sido designado como gerente de Recursos Humanos cuando asumió el vicepresidente expatriado. En la actualidad, el director de RRHH, que reporta directamente al CEO, es el mando más alto que tiene el área.

En el año 2016 Petroleum International reestructura el área de Recursos Humanos, incorporándole además el área de gobierno corporativo (que antes era parte del área de Finanzas) y asigna nuevos responsables.

Recursos Humanos y Gobierno Corporativo se constituyen como una única área, conformándose la siguiente estructura:



Actualmente en Petroleum International se está definiendo una nueva reestructuración de todas las áreas de la empresa, y la Casa Matriz en Beijing ha definido como central el aporte y la importancia del área de Recursos Humanos en este nuevo cambio. El objetivo perseguido es el de unificar las formas de gestión local con las de la Casa Matriz y generar una única cultura empresaria orientada al trabajo en equipo.

Para entender la reestructuración que se quiere llevar adelante es necesario tener en cuenta el contexto actual del país y del negocio.

Argentina viene devaluando su moneda durante los últimos años y la economía sufre el impacto de la inflación constante. El control que ejerce el gobierno argentino en el precio del petróleo se basa siempre en el contexto actual del país y sus necesidades, no necesariamente acorde con las variables internacionales (como está pasando ahora (2020) que el gobierno fijó un precio local que está muy por encima del precio internacional del petróleo).

A la vez, las cuestiones gubernamentales, políticas y sindicales tienen un alto impacto en el negocio de la empresa. Es fundamental mantener una buena relación con todos los sindicatos del sector y con las autoridades gubernamentales de todos los ámbitos y en todas sus jurisdicciones. Las contrataciones, las desvinculaciones, las

promociones, las asignaciones de nuevas responsabilidades, las cuestiones medioambientales, las bajas de producción y las cuestiones de responsabilidad social pueden ser motivos para desencadenar un conflicto e incluso parar un yacimiento, si no son tratadas de manera correcta.

Haciendo foco internamente, Petroleum International enfrenta actualmente varios desafíos. Por un lado, debe renegociar y extender los contratos de las concesiones que terminan en 2025. En el negocio petrolero esto es inminente, ya que es un negocio de inversión a largo plazo, y cinco años no son suficientes para desarrollar un proyecto nuevo de exploración y desarrollo. Al mismo tiempo, hay un clima interno de mucha incertidumbre tanto en los yacimientos como en las oficinas de Buenos Aires: hace dos años la empresa atravesó un proceso de posible venta. La comunicación a la gente respecto a ese proceso (tanto cuando se inició, como cuando se decidió no vender) ocurrió de manera informal. Todo el proceso para la venta duró un año, fue un tiempo muy largo durante el cual no se sabía qué iba a pasar con la empresa, con los puestos de trabajo, se escuchaban rumores sobre quiénes serían los nuevos dueños de la empresa. La gente estaba desmotivada, no había certezas y hasta el día de hoy, no termina de recomponerse de esa situación. Actualmente, hay poca comunicación sobre el negocio y sobre el rumbo que quiere tomar la empresa. Las acciones que se implementan van cambiando sobre la marcha, a veces resultan hasta contrapuestas, y no permiten visibilizar una clara dirección de desarrollo.

2.4. El grupo humano

Como se mencionó más arriba, la empresa cuenta con 420 empleados directos, los cuales están distribuidos de forma pareja: 50 % aproximadamente trabajan en las oficinas administrativas centrales de Buenos Aires y una proporción similar trabajan en las oficinas operativas de los yacimientos en las distintas localidades de las provincias de Santa Cruz y Mendoza.

En la oficina de Buenos Aires todos los empleados están fuera de convenio, en cambio en los yacimientos de Santa Cruz la proporción mayor de empleados directos está dentro del convenio del Sindicato del Personal Jerárquico y Profesional del

Petróleo y Gas Privado de la Patagonia Austral. En el caso de Mendoza, una pequeña proporción de los empleados directos está dentro del convenio del Sindicato del Personal Jerárquico y Profesional del Petróleo y Gas Privado de Cuyo.

La dotación es en su mayoría masculina (80 %); y en términos etéreos pertenecen a la generación X (69 %), con una pequeña representación de *Baby Boomers* (7 %) y de *Millennials* (24 %). La organización está integrada en su mayoría por gente que está próxima a jubilarse en los yacimientos³ y en los mandos gerenciales operativos de Buenos Aires. Es un perfil de empleado que tiene el *know-how* operativo pero que ha quedado anticuado con el avance de la tecnología. La gente que trabaja en los yacimientos prácticamente se crio allí, tiene mucho conocimiento técnico y conoce el historial de cada una de las instalaciones del campo, pero no cuenta con habilidades blandas como para liderar o motivar equipos de trabajo. Los yacimientos están automatizados en su totalidad, sin embargo, falta adaptación a la tecnología.

Al ser difícil encontrar profesionales de la industria (ingenieros de reservorio y petróleo) que vivan en las zonas de los yacimientos, por lo general se recluta en Buenos Aires y se los hace viajar frecuentemente a los yacimientos para capacitarlos *in situ*; esto muchas veces genera recelo con la gente de campo y hace que los procesos de *onboarding* no sean eficientes. Se perciben problemas para trabajar en equipo entre los que siempre estuvieron en los yacimientos y los ingenieros y jóvenes profesionales de la industria que trabajan en Buenos Aires y que viajan frecuentemente a los yacimientos. Por otra parte, con el paso del tiempo los jóvenes profesionales descubren que no hay una diferenciación en la gestión de talento en cuanto a personas de alto potencial y que tampoco hay cuadros de reemplazos establecidos que guíen su desarrollo dentro de la organización. El sistema de evaluación de desempeño y de promociones no persigue criterios claros y compartidos entre todas las áreas, esto genera inequidades en toda la organización debido a fundamentos subjetivos y personales dependiendo del sector que se analice.

³ El decreto N°2.136 con fecha 30/12/74 de la Ley del Convenio de Trabajo establece que tendrá derecho a jubilación ordinaria con 50 años de edad y 25 años de servicios (demostrados en ANSES) el personal que se desempeñe en la exploración petrolífera o gasífera levada a cabo en campaña. En otras palabras, personal que tenga 50 años de edad o más y demuestre 25 años de servicio, puede jubilarse sin haber llegado a la edad de jubilación establecida también por ley (60/65 años). Información que figura en el siguiente enlace: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-2136-1974-170905/texto>

2.5. La estrategia de Recursos Humanos en Petroleum International

Desde 2016 Recursos Humanos comenzó un proceso de profesionalización y estandarización con un rol más estratégico y fue desarrollando las siguientes herramientas: un plan anual de Recursos Humanos (2016, 2017 y 2018); estableció indicadores de desempeño (2017); estableció un calendario estándar de acciones (2017); y finalmente creó un Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos a 5 años (2018).

En base a la información del plan estratégico de gestión de Recursos Humanos a 5 años, surge que el área persigue la visión de: "ser una unidad transformadora de recursos humanos que inspire a los empleados a alcanzar su máximo potencial, donde su desarrollo y contribuciones avancen a una compañía de clase mundial".

La misión que se propone Recursos Humanos es la de:

- Respalda las operaciones del negocio para alcanzar el objetivo de la empresa a través de su recurso más valioso: nuestra gente.
- Brindar servicios que promuevan la excelencia de nuestros empleados y un ambiente de trabajo caracterizado por un trato justo, comunicaciones abiertas, responsabilidad y compromiso, confianza y respeto, asegurando un desarrollo seguro y sostenible de nuestro negocio.

Los objetivos estratégicos de Recursos Humanos son:

- Cultura & Valores: Fortalecer el compromiso de los empleados mediante el refuerzo del sentido de pertenencia e identificación con la cultura, visión y misión de Petroleum.
- Eficiencia Corporativa: Contribuir a una organización más ágil y eficiente, aumentando la responsabilidad y optimizando el proceso involucrado en la gestión y la toma de decisiones.
- Liderazgo: Empoderar y desarrollar líderes innovadores y efectivos que mejoren los resultados de nuestros empleados y contribuyan mejor al logro de objetivos a largo plazo.

- Talento: Atraer, desarrollar y retener los mejores recursos humanos que permitan el cumplimiento de los objetivos de la empresa, asegurando oportunidades profesionales alineadas con la estrategia de Petroleum.
- Beneficio: Fomentar y reconocer las contribuciones de los empleados con compensaciones justas y paquetes de beneficios que garanticen la alineación con los objetivos de corto y largo plazo.

Para alcanzar estos objetivos, Recursos Humanos tiene una serie de políticas y procedimientos que actúan como *drivers* y están dentro de cada objetivo, por ejemplo: Cultura & Valores (sentimiento de pertenencia, meritocracia, gestión de marca, experiencia Petroleum); Eficiencia Corporativa (planificación de la fuerza laboral, estructura organizacional, empoderamiento al campo, productividad e índices de desempeño); Liderazgo (líderes de alto desempeño, gestión de capacidades, gestión del cambio, integración); Talento (desarrollo de talento y retención, carreras técnicas, profesionalización del campo, plan de sucesión, programas universitarios); Beneficio (compromiso a largo plazo, evaluación de desempeño, compensación para ejecutivos, paquete de beneficios, experiencia Petroleum).

El área de Recursos Humanos promueve para el empleado una propuesta de valor que está basada en la experiencia de trabajo que tiene la gente en el yacimiento (por ser la población *core*) y en beneficios monetarios y educativos. El abanico de beneficios monetarios es muy amplio, por ejemplo, el bono anual que está atado a resultados del negocio pero que siempre se paga, la cobertura médica con la obra social que incluye topes superiores a los del mercado y un seguro de vida adicional. Otros beneficios muy valorados incluyen la extensión de días de licencia por paternidad (2 días, adicionales a los que corresponden por ley) y, la reducción de 2 horas de trabajo diario durante 14 días (corridos) a partir de la fecha de nacimiento del hijo. Las madres tienen el beneficio de trabajar remoto dos días a la semana y la reducción de 2 horas de trabajo diario, en ambos casos, hasta los dos años del hijo. Por último, los beneficios educativos, como el reconocimiento total de gastos de estudio, aplicable para licenciaturas, posgrados, y maestrías.

Durante los últimos 4 años hubo una baja considerable de las capacitaciones técnicas en toda la empresa para ofrecer más capacitaciones del estilo *soft*, por ejemplo, de liderazgo, motivación, gestión de proyectos, *coaching*, etc. Recursos Humanos

identificó que la motivación de los diferentes equipos quedaba librada al tipo de liderazgo de cada gerencia y a las *skills* de esos líderes: dado que las áreas del *core business* de la empresa tienen una composición con una mayoría de empleados con alta edad y cierta debilidad en habilidades de *management*, en estas gerencias prácticamente no hay un enfoque motivacional; ésta es la razón principal por la cual Recursos Humanos se focalizó en capacitaciones *soft*.

Recursos Humanos cuenta con un Programa de Desarrollo que se está implementando de manera parcial y abarca a los siguientes 4 grupos de población: 1) el SMT, *Senior Management Team*, que es el nivel más alto de toma de decisión de Petroleum International y está compuesto por el presidente, los vicepresidentes y los directores, 2) la planta gerencial, 3) la planta de jefaturas y 4) los *high potentials* que son aquellos empleados menores de 35 años, que han sido identificados como empleados con alto potencial de desarrollo dentro de la organización. El programa define los objetivos de capacitación perseguidos, los beneficios para los participantes y para la compañía, la modalidad y los contenidos de los programas en base a cada grupo específico.

Por último, el Plan Estratégico de Gestión a 5 años (2018 – 2022), establece dentro de las prioridades, mejorar la fuerza y el costo laboral, gestionar y desarrollar talento, profesionalizar el yacimiento, implementar un plan de sucesión para posiciones *key* y desarrollar un programa de retención de empleados. Otra prioridad establecida es la transformación digital de Recursos Humanos a través de la implementación de SAP *Success Factor* que empezó a utilizarse a fines del 2019.

Para trabajar en estas prioridades, Recursos Humanos estableció acciones estratégicas a través de los siguientes diez programas. Cada programa contiene una estrategia perseguida, objetivos prioritarios, desafíos y recomendaciones específicas:

- Planeamiento Estratégico de RH.
- Estructura Organizacional.
- Empleo.
- Capacitaciones y Desarrollo.
- Compensaciones y Beneficios.
- Evaluación de Desempeño.

- Bienestar del empleado.
- Administración de Personal.
- Políticas y Procedimientos.
- *Payroll*.

Todas estas acciones y programas que Recursos Humanos quiere implementar, son para trabajar los siguientes aspectos que el sector identificó de manera informal dentro de la compañía y que detalla en su evaluación de la situación actual de Petroleum International incluida dentro del Plan Estratégico de Gestión a 5 años: generar sentido de pertenencia en la empresa, trabajar sobre la falta de permeabilidad al cambio que se identifica especialmente en los cargos gerenciales, incentivar el trabajo en equipo, trabajar sobre los estilos de trabajo y comportamientos distintos debido a las diferencias generacionales, incrementar los porcentajes de mujeres en puestos de liderazgo, profesionalizar los yacimientos, incrementar los porcentajes de personas menores de 30 años de edad, aplicar un sistema de meritocracia, hacer más visible el actual *low profile* de la empresa, entre otros.

2.6. Pregunta central del trabajo y objetivos

El desafío que se plantea este Trabajo de Graduación es el de poder comprender la estrategia de gestión actual del área de Recursos Humanos en Petroleum International y relevar, a través de entrevistas personales con referentes de cada área de la empresa, cómo experimentan ellos esa estrategia de gestión, descubrir qué problemáticas surgen e intentar brindar una respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se debería reconectar la estrategia y gestión de Recursos Humanos con el negocio, para maximizar la productividad en Petroleum International?
2. ¿Cómo debería estructurarse el área de RRHH para colaborar con el objetivo anterior?

Una vez que se haga un diagnóstico de la situación del área de Recursos Humanos en Petroleum International, se trabajará en una serie de recomendaciones dirigidas a mejorar el apoyo de Recursos Humanos a los sectores clave de la empresa para

lograr reconectar estratégicamente la gestión de Recursos Humanos con las áreas del *core business* o con el negocio propiamente dicho.

Las recomendaciones de gestión considerarán cuestiones del negocio, y de la organización (comunicación, motivación y cultura); cuestiones sociales y políticas que hacen al contexto, teniendo en cuenta toda la información descripta en el apartado de la presentación de la empresa; y cuestiones de perfil y demografía que definen cómo son los integrantes de la organización.



Universidad de
San Andrés

3. Marco conceptual

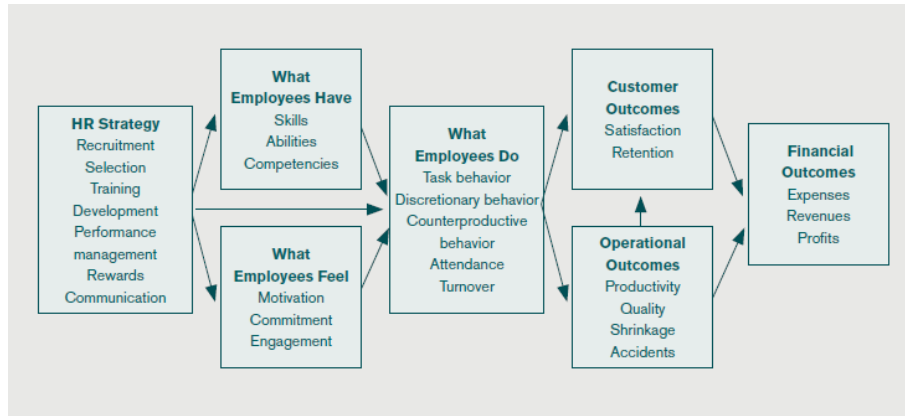
El marco conceptual que se va a utilizar en este trabajo de graduación está armado de manera tal que se logren explorar algunos de los factores que influyen en la efectividad de la función de Recursos Humanos⁴. Para esto, Recursos Humanos primero necesita contar con una estrategia de gestión interna que esté orientada a lo que el negocio necesite o pretenda. Luego se profundizará en los distintos roles que debe ejercer el área de Recursos Humanos; se presentará un modelo de gestión del área que va a ser utilizado a lo largo de todo el análisis y se hará hincapié en cuestiones de la dimensión política, ámbito que Recursos Humanos debe saber manejar. Finalmente, debido a las características particulares de esta empresa, el marco conceptual también se focalizará en cuestiones de cultura y generaciones.

3.1. Estrategia de gestión de recursos humanos

Tal como menciona Armstrong, M. (2016), una gestión estratégica de recursos humanos define las intenciones y los planes de una organización acerca de cómo va a alcanzar o hacer realidad esas intenciones y planes a través de su gente. El autor también coincide en que la estrategia de Recursos Humanos establece qué pretende hacer la organización con respecto a sus políticas y prácticas de recursos humanos y cómo deben integrarse con la estrategia empresarial y entre sí.

Tal como indica Wright, P. (2008), adoptar una estrategia de Recursos Humanos va a ayudar a los empleados a mejorar sus capacidades, su actitud, su desempeño, y va a disminuir rotación de gente, y todo esto va a ayudar a la compañía a alcanzar sus objetivos: de productividad, de calidad o de satisfacción del cliente. En otras palabras, adoptar una estrategia de Recursos Humanos va a ayudar a la empresa a que sus empleados contribuyan al máximo nivel posible y la optimicen. El siguiente esquema muestra cómo la estrategia de Recursos Humanos afecta el desempeño de los empleados y el resultado de la organización.

⁴ Pablo Maella, IESE 2010, habla de la eficacia del sistema de recursos humanos mencionando y desarrollando algunos de los factores que influyen en la efectividad de recursos humanos. En este marco conceptual se utilizarán aquellos factores relacionados directamente al diagnóstico de esta investigación.

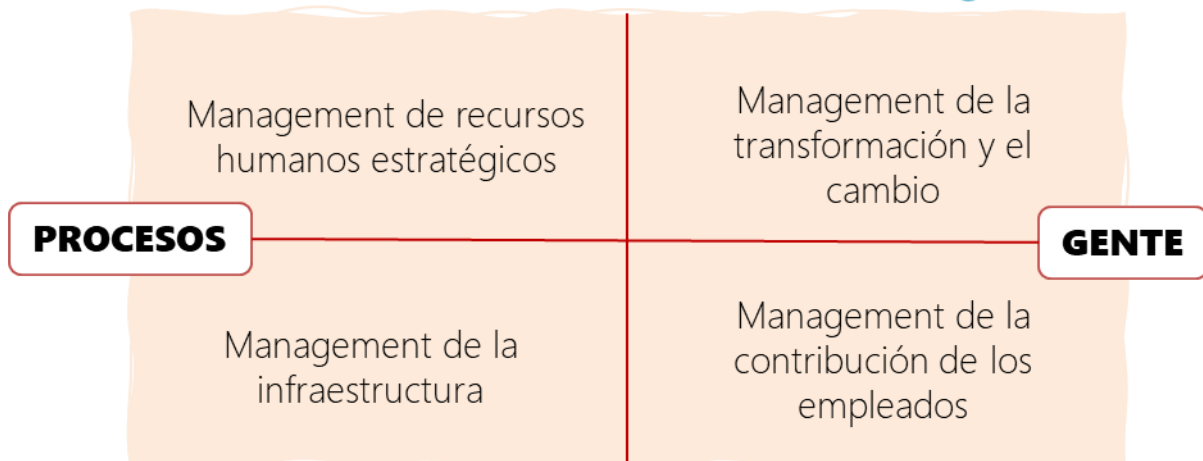


Nota: Imagen tomada del artículo *Human Resources Strategy, adapting to the age of globalization*, escrito por Patrik Wright.

3.2. Socio del negocio

Tal como reflexiona Ulrich, D. (1996), el área de Recursos Humanos debe tener un rol protagónico para acompañar los desafíos y las demandas del negocio. Estos desafíos o demandas, que hay que acompañar, pueden ser tanto operativos como estratégicos, por ende, los profesionales de Recursos Humanos deben cumplir con roles que son cada vez más complejos. Recursos Humanos como socio del negocio, agrega valor a una firma mediante la ejecución de la estrategia, la eficiencia administrativa, la dedicación de los empleados y el cambio cultural, y para ello requiere competencias en el diagnóstico de la organización, en los procesos de reingeniería, en la escucha y respuesta a los empleados, y en el manejo de la transformación cultural. El autor plantea el siguiente modelo de múltiples roles para la gestión de Recursos Humanos:

Atención centrada en el futuro/Estratégico



Atención centrada en lo cotidiano/Operativo

Nota: Gráfico de elaboración propia siguiendo el gráfico tomado del libro Recursos Humanos Champions, escrito por Dave Ulrich.

Según David Ulrich, los profesionales de Recursos Humanos deben ser tanto estratégicos como operativos y deben centrarse tanto en el corto (lo operativo y cotidiano), como en el largo plazo (lo estratégico, el futuro). Recursos Humanos va a tener que manejar procesos y también gente, y estos dos ejes son los que van a definir los siguientes cuatro roles planteados por Ulrich, D. (1996):

- Administración de recursos humanos estratégicos: el aporte de la administración de recursos humanos es la ejecución de la estrategia. Este rol comprende alinear las estrategias de recursos humanos con las del negocio. Hay que trabajar en un proceso de diagnóstico organizativo que ayude a determinar los puntos fuertes y las debilidades de una organización para a través de prácticas de RRHH, lograr concretar las estrategias del negocio.
- Administración de la infraestructura: el aporte del rol de infraestructura es eficiencia. Este rol involucra la reingeniería de los procedimientos de la organización.
- Administración de la contribución de los empleados: los aportes de la gestión relativa a la contribución de los empleados son mayor dedicación y competencia de los empleados. Este rol involucra escuchar y responder a los empleados.

- Administración de la transformación y el cambio: el aporte de la conducción de la transformación y el cambio es la capacidad de cambio. Este rol involucra asegurar que exista la capacidad de cambiar.

Ser un profesional efectivo de Recursos Humanos, significa aprender el manejo de procesos, tanto operativos como estratégicos, y de la gente; y para que los profesionales de Recursos Humanos sean socios del negocio, van a tener que operar en cada uno de los roles planteados.

3.3. Rol de HRBP Human Resources Business Partner

Tal como indica la nota técnica realizada por la Universidad San Andrés (2015), el rol del HRBP (*Human Resources Business Partner*) supone que quienes lo desarrollen puedan concentrarse en el logro de los objetivos de negocio y convertirse en consultores del cliente interno trabajando en conjunto con la línea. El objetivo principal del HRBP es el de participar del proceso de planeamiento estratégico y construir capacidades organizacionales que permitan su ejecución. En otras palabras, el HRBP es el encargado de sentarse a la mesa de decisión y articular la estrategia de Recursos Humanos con los objetivos del negocio, al mismo tiempo que debe ser el intermediario entre los especialistas y servicios transaccionales del área.

El HRBP tiene cuatro responsabilidades básicas: mediar entre los empleados, responder necesidades y consultas de la línea, monitorear, comunicar e implementar las políticas de Recursos Humanos, y diseñar e implementar estrategias de Recursos Humanos para la unidad en la que trabaja. Este último rol descrito es el que demuestra el impacto de la gestión de Recursos Humanos sobre los resultados del negocio. La gestión de estos roles puede generar tensiones dentro de la organización, ya sea dentro del equipo de Recursos Humanos como con la línea que se deba gestionar o inclusive, con la mesa de decisiones. El HRBP debe construir legitimidad tanto en el negocio como en la comunidad de Recursos Humanos.

Uno de los objetivos de este trabajo es entender cuál es el rol del HRBP, para analizar luego cómo se encuentra la posición actual del HRBP de Petroleum International en relación con las funciones que plantea el marco conceptual abordado.

3.4. Modelo de gestión de Recursos Humanos

La gestión estratégica de Recursos Humanos es un conjunto pensado y relacionado entre sí, de sistemas, prácticas, políticas y procesos que están diseñados para responder a los desafíos de gestión de personas. La finalidad de esta gestión es la de fortalecer la competitividad y sustentabilidad de la empresa en un contexto social, político y económico determinado, respondiendo a las demandas del negocio, de la organización y de su gente.

El modelo de gestión estratégica de Recursos Humanos desarrollado por el profesor Ariel Kievsky sostiene que la gestión de recursos humanos debe comprender la integración de los siguientes tres ejes estratégicos: productividad, compromiso y capacidad. Desde este modelo de gestión el análisis va a ser siempre correspondiente al momento o periodo de tiempo en que se lo hace y es aplicable exclusivamente para esa gestión, en esa empresa, en esa industria, en ese contexto puntual.

El siguiente esquema⁵ sintetiza el modelo de gestión de Recursos Humanos planteado por el profesor A. Kievsky; en él se puede ver cómo los 3 ejes estratégicos se relacionan entre sí y los factores que los afectan:



⁵ Nota: Imagen tomada del material de estudio de la materia Conducción Estratégica de RRHH dictada por el profesor Ariel Kievsky en la Maestría de Gestión y Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés.

A la vez es posible establecer una relación entre los ejes estratégicos de productividad, capacidad y compromiso desarrollados en el modelo de gestión con los abordajes estratégicos identificados por Armstrong, M. (2016) para la gestión de personas:

- *Resource based strategy*: las competencias y capacidades como capital humano.
- *Strategic fit*: alineamiento estratégico e integración con la estrategia del negocio.
- *High performance management*: foco en el alto desempeño, la calidad, la productividad.
- *High commitment management*: foco en lograr compromiso y lealtad, generar confianza mutua, dar autonomía.
- *High involvement management*: el empleado como socio, darle participación, generar canales de diálogo.

De esta manera, podemos encontrar cierta correspondencia entre el primer eje estratégico, de la gestión de la productividad, con el abordaje de *High Performance Management* que plantea Armstrong, M. (2016). La eficiencia económica y el impulso al logro de los resultados es el foco en la gestión de la productividad, esto es el costo de los recursos humanos necesarios para llevar adelante el negocio y su organización productiva.

El segundo eje estratégico es el de la gestión de las capacidades, el cual podemos vincular con la *Resource Based Strategy* que plantea Armstrong, M. (2016). El foco es la competitividad como capacidades, lo que se busca abordar es la adquisición y el fortalecimiento de las competencias individuales y colectivas que requiere el trabajo o el negocio.

El tercer eje estratégico es el de la gestión del compromiso, que podemos relacionar con los abordajes de *High Commitment* y *High Involvement Management* que plantea Armstrong, M. (2016). El foco es la disposición emocional de las personas (*commitment+involvement*) en su desempeño laboral en el que demuestran esfuerzo, dedicación, cumplimiento y permanencia.

3.5. Proceso de influencia, el poder y la gestión

Luego de conceptualizar sobre la estrategia y gestión de Recursos Humanos, se considera necesario explorar también otros factores que influyen en la efectividad de la función de Recursos Humanos.

El primer aspecto a señalar es la dimensión política de la gestión de Recursos Humanos, la cual cobra vital importancia frente a la necesidad del área de ser un promotor de agenda: la discusión de los temas centrales que hacen a la gestión de personas y las políticas implicadas en ello. En cualquier organización de RRHH debe construir alianzas y generar consensos para que sus propuestas sean puestas en marcha. La forma de construir alianzas es agregándole valor a sus clientes internos, esto es ayudándolos a cumplir con sus objetivos, para luego poder influenciar en sus decisiones y conseguir su apoyo. Tal como mencionan Ferris, G., Rosen, S. y Barnum, D. (1995), es a través del adecuado ejercicio del poder y de la gestión política cómo el área de Recursos Humanos de una empresa pone en marcha sus propuestas. Recursos Humanos tiene la necesidad de influenciar en los otros *stakeholders* para la implementación de su idea, y tiene el poder para ayudar al cliente interno a lograr sus objetivos a cambio de un apoyo a futuro.

La percepción del CEO hacia el departamento de Recursos Humanos influye directamente en la capacidad de gestión de Recursos Humanos dentro de la organización. Por este motivo la relación de los directivos de Recursos Humanos con el CEO debe ser manejada igual que con el resto de las unidades de negocio de la organización. El CEO se convierte en un cliente interno al cual Recursos Humanos debe brindarle sus servicios. Recursos Humanos va a obtener capacidad de influencia si el CEO ve que Recursos Humanos trabaja en pos de cumplir con las necesidades de la empresa y al mismo tiempo si recibe buen *feedback* de su gestión a través de las unidades de negocio de la organización. Esto explica lo que plantean Ferris, G., Rosen, S. y Barnum, D. (1995) del por qué no debe sorprender que el líder de Recursos Humanos dedique más tiempo a manejar la relación con el CEO y el grupo ejecutivo de una empresa, y, el equipo de Recursos Humanos se enfoque en manejar la relación con las diferentes unidades del negocio.

En definitiva, el poder y la política es un hecho en la vida organizacional y es necesario reconocerlo para poder comprender mejor la naturaleza y el funcionamiento del área de recursos humanos en las organizaciones.

3.6. Cultura de empresa

Otro aspecto que tiene un claro impacto en la efectividad de la función de Recursos Humanos es la cultura; la cultura organizacional, por supuesto, pero también las diferentes culturas nacionales que están presentes y afectan la cultura de la empresa. En Petroleum International se da un interjuego interesante de culturas nacionales. “Las diferencias culturales pueden afectar al negocio tan pronto como un funcionario cruce la frontera hacia un país vecino”, tal como mencionan Banks, P. y Waisfisz, B. (1994). También voy a tomar la definición de cultura de Geert Hofstede, que Banks, P. y Waisfisz, B. (1994) utilizan, al decir que “la cultura es la programación colectiva de la mente humana que distingue a miembros de una sociedad o grupo de los otros. Consiste en los patrones de pensamiento que los padres transfieren a sus niños, los profesores a los estudiantes, los amigos a sus amigos, los líderes a sus seguidores. La cultura, residente en la mente de las personas, se cristaliza en las instituciones y las formas de organización de la sociedad, las que alternadamente refuerzan la programación mental”

En el cuadro se observan los resultados del análisis de la sociedad a la que pertenece el CEO de Petroleum International (de nacionalidad china) en base a los parámetros del análisis de investigación de las siguientes cinco dimensiones culturales de Geert Hofstede:

- PDI (*Power Distance Index*, relación respecto al poder)
- IDV (*Individualism Index*, individualismo)
- UAI (*Uncertainty Avoidance Index*, actitud frente a la incertidumbre)
- MAS (*Masculinity Index*, masculinidad versus feminidad)
- CDI (*Confucian Dynamism Index*, orientación al largo y corto plazo)

Cabe destacar que los autores Banks, P. y Waisfisz, B. (1994), reconocen que la dimensión UAI representa uno de los usos más complejos del modelo de Geert

Hofstede y que por lo tanto conviene analizarla en combinación con otras dimensiones. En este análisis se combinó la dimensión UAI con la PDI para poder hacer una mejor comparación de la situación. Los resultados del análisis, con sus diferencias en cada sociedad, se plasman en el siguiente cuadro.

Índice	Sociedad china		Sociedad argentina
PDI	Estilo de liderazgo paternalista: funciones centralizadas, los subordinados reciben órdenes.	≠	Estilo de liderazgo democrático: se espera ser consultado antes de que se tome una decisión.
IDV	Necesidad de realizarse en grupo, hay sentido de pertenencia.	≠	Relación empleador-empleado por conveniencia mutua. Rige la meritocracia.
UAI	Necesidad emocional de tener reglas rígidas, ser estructurado, el tiempo es dinero, hay que estar ocupados y trabajar duro. La innovación es resistida.	≠	Organización descentralizada, la decisión se tomará en base a una regla no tan rígida y sin necesidad de una intervención jerárquica.
MAS	Ambas sociedades contemplan parámetros similares.		
CDI	Sociedad orientada a largo plazo, son perseverantes aunque los resultados tarden en llegar.	≠	Sociedad orientada a corto plazo, muestra impaciencia por resultados rápidos. Gran preocupación por encontrar la verdad.

Nota: Cuadro de elaboración propia basado en los parámetros y características del modelo de investigación de Geert Hofstede.

3.7. Diferentes generaciones

Finalmente, el tema de las diferentes generaciones que integran la empresa también interviene en la efectividad de Recursos Humanos y, por ende, es muy importante gestionar las cuestiones generacionales de la organización. Tal como se menciona en este trabajo, los mandos altos del negocio y de todos los medios gerenciales operativos están ocupados por personas que pertenecen a la generación de los *Baby Boomers*. Tal como describen Rodríguez Segura, E. y Peláez García, M. (2010), tienen características generacionales particulares respecto a valores y actitudes, son

idealistas y optimistas, el liderazgo es por consenso, son desafiantes ante la jerarquía, tienen hábitos de trabajo de automotivación, son muy trabajadores y esperan gratificaciones anuales como método de recompensa. Sin embargo, tienen a cargo personas de la generación X que son independientes, el liderazgo es por competencia, son desinteresados a la jerarquía, y tienen hábitos de trabajo más individualistas, respetan el balance entre trabajo y vida privada, confían en sí mismos, utilizan la tecnología, entre otras características que mencionan los autores en su clasificación. Los autores Rodríguez Segura, E. y Peláez García, M. (2010) refieren a la convivencia de generaciones con educación, principios y formas de vida muy diferentes entre una y otra, especificando que esto puede crear una serie de conflictos, si no se gestionan adecuadamente. La generación *Baby Boom* es una generación que dedica mucho tiempo al trabajo, inclusive tiene tendencia casi a la adicción al trabajo, en cambio las generaciones X y especialmente la *Millennial* tienden al equilibrio entre la vida laboral y la personal.

Esta no-diversidad cultural existente en los mandos altos y medios del negocio (teniendo en cuenta que en el campo mucha gente está en edad de jubilarse y tuvo a lo largo de su carrera laboral ciertas costumbres de trabajo), complica la gestión y comunicación de Recursos Humanos porque parte del equipo que debe gestionar pertenece a la generación *Baby Boom* y X en los mandos altos y a la generación *Millennial* en los mandos administrativos y operativos. Será necesario diferenciar y reconocer las características de las distintas generaciones para poder afrontar con éxito un plan de gestión y comunicación acorde para cada población.

A modo de resumen, para que una organización sea eficiente y logre llevar a cabo sus planes e intenciones, debe contar con una estrategia de gestión de recursos humanos que:

- establezca a través de políticas, procedimientos y prácticas cómo se van a alcanzar esos objetivos y desafíos operativos y estratégicos a través de la gente.
- permita que los empleados contribuyan al máximo para lograr alcanzar los planes e intenciones de la organización.

- administre los cuatro roles identificados por Ulrich, D. (1996), tanto en el manejo de procesos como en el manejo de la gente. El rol del HRBP será clave, siempre y cuando éste tenga conocimiento de los objetivos de la organización y de las capacidades organizacionales con las que cuenta la empresa.

Otro factor fundamental a la hora de diseñar e implementar la estrategia de recursos humanos, es el proceso de influencia y poder, ya que influye en la efectividad de la función de RRHH. Recursos Humanos debe influenciar en la decisión de los demás para obtener su apoyo y poder implementar sus ideas, y la forma de influenciar positivamente es ayudando a los demás, cliente interno o CEO, por ejemplo, a alcanzar sus objetivos.

Por otra parte, para fortalecer la competitividad y sustentabilidad de una empresa en un momento determinado, es necesario gestionar estratégicamente a las personas que la conforman. Para lograr un diagnóstico de gestión de recursos humanos en Petroleum International, se va a utilizar el modelo de gestión de recursos humanos que propone el profesor A. Kievsky por considerarlo pragmático. Sin embargo, en el marco conceptual se desarrolla la relación entre el modelo de tres ejes del profesor A. Kievsky y el propuesto por Armstrong, M. (2016), por lo que ambos contemplan los mismos abordajes para que la gestión de personas sea efectiva.

Finalmente, los ejes de cultura y de diferencias generacionales ayudarán a entender mejor el diagnóstico y los desafíos de gestión de personas que atraviesa la organización, además de brindar herramientas para proponer recomendaciones que los tengan en cuenta.

4. Investigación de campo

4.1. Metodología de relevamiento

La investigación de campo se realizó, en primera instancia, a través del relevamiento de información institucional de la compañía publicada en la página web de la empresa, la cuenta oficial de la empresa en LinkedIn y a través de la intranet corporativa. El material escrito como las políticas y los procedimientos referidos al área de Recursos Humanos, el plan estratégico de gestión de Recursos Humanos a 5 años y el organigrama de la compañía fueron solicitados directamente al departamento de Recursos Humanos y obtenidos bajo el compromiso de manejarlos de manera confidencial.

La estrategia metodológica planteada siguió el Modelo de Gestión de RRHH propuesto por el Profesor Ariel Kievsky para el cual se relevó, además de la información general de la compañía, información específica del negocio y de la organización, del contexto y de las personas que componen la organización, y las percepciones mencionadas acerca de los procesos y de la gestión de Recursos Humanos.

Con el objetivo de poder investigar sobre las cuestiones específicas del modelo de gestión del profesor A. Kievsky, luego de analizar el modelo en profundidad y de haber relevado la información de la compañía, se procedió a trabajar en una investigación cuanti-cualitativa.

En total se hicieron 30 entrevistas que intentaron sacar provecho a las ventajas que describen Pita Fernández, S. y Pértegas Díaz, S. (2002) de la investigación, tanto cuantitativa como cualitativa. Cuantitativa porque se procesaron los datos de las entrevistas de manera de generar datos estadísticos que sirvieron para corroborar la desconexión existente entre Recursos Humanos y el negocio. Por otro lado, las entrevistas brindaron información cualitativa porque se tendió a comunicarse con los sujetos del estudio, limitándose a preguntar a través de las entrevistas, para perseguir un objetivo de comunicación más horizontal, con mayor naturalidad y habilidad de estudiar los factores sociales en un escenario natural. Las primeras entrevistas fueron presenciales y las últimas a través de llamados telefónicos vía *Skype for Business*, ya que se realizaron durante el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio debido a la

pandemia de COVID-19. En ambos casos las entrevistas fueron grabadas y duraron como mínimo veinte minutos y como máximo una hora.

Tal como describen Pita Fernández, S. y Pértegas Díaz, S. (2002), la investigación cualitativa estudia contextos estructurales y situacionales, trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica. En ella se hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas. Siguiendo esto, se procedió a armar dos listados de preguntas para entrevistar a los referentes de cada uno de los sectores de la empresa. Un listado estuvo dirigido exclusivamente a la gente del área de Recursos Humanos, (director, gerente, jefes de áreas, especialistas y analistas). El otro listado de preguntas estuvo orientado al resto de las áreas de la empresa, tanto áreas *staff* como del *core business* y se entrevistó solamente a los vicepresidentes, a los directores, a los gerentes y a un jefe de área.

Finalmente, la información relevada durante las entrevistas se procesó en una tabla *Excel*, separando la información de los integrantes del área de Recursos Humanos por un lado y de todas las áreas *staff* y del *core business*. Bajo la categoría “*staff*” se agruparon las opiniones de las áreas de soporte al negocio: planeamiento estratégico, contratos y compras, información tecnológica, administración, seguridad, finanzas, gobierno corporativo, *marketing*, legales y relaciones gubernamentales; en tanto que en la categoría “*core business*” se incluyeron las opiniones de las áreas de desarrollo de activos, operaciones, calidad y medio ambiente, perforación, servicios operativos auxiliares, ingeniería y producción de campos.

La información de las grabaciones se consignó de forma simplificada en dos tablas *Excel* (una de Recursos Humanos y otra del resto de las áreas), lo cual permitió elaborar datos estadísticos en un panel interactivo de *Power BI*⁶ y trabajar en el armado de los gráficos que se detallan en el Anexo de este trabajo.

Con la información de las dos tablas *Excel* se procede a crear en *Power BI* los 3 paneles interactivos que se detallan a continuación, de donde surgen los gráficos. En

⁶ *Power BI* es un servicio de análisis empresarial de datos de *Microsoft* que proporciona visualizaciones interactivas con una interfaz simple para luego poder crear informes o paneles interactivos.

cada panel se puede seleccionar en la barra una pregunta en particular y compararla con otra pregunta del mismo listado, para ver cómo interactúa con la anterior:

- Panel Cuestionario General: contiene las respuestas de las entrevistas realizadas a todos los líderes de las áreas *core* y *staff*. Las respuestas se procesan en función de 6 comparaciones porcentuales: la de la respuesta en sí, por tipo de sector, por generación, por antigüedad en el cargo, por antigüedad en la empresa y por posición. Toda la información se muestra agrupada de acuerdo con los criterios de agrupación utilizados, y también se puede ver cómo interactúa la respuesta de cada uno de los 6 cuadrantes con relación a una respuesta cruzada. Por ejemplo, en el caso anterior, puedo solamente interesarme por saber de los que interactúan mucho con RH, ¿cuántos confían en RH, a qué área pertenecen, de qué generación son?
- Panel Cuestionario RRHH: contiene las respuestas de las entrevistas realizadas a todo el equipo de Recursos Humanos de la empresa. Las respuestas se procesan en función de 3 comparaciones porcentuales: la de la respuesta en sí, por antigüedad y por generación. Este panel también puede interactuar con otra pregunta distinta o con una respuesta cruzada de la misma manera que lo hace el panel anteriormente descrito.
- Panel Cuestionario General versus RRHH: tiene las respuestas de las entrevistas de las áreas *core* y *staff*, por un lado, y se pueden cruzar con las respuestas de las entrevistas de todo el equipo de Recursos Humanos. La información se procesa en función de las comparaciones porcentuales descritas anteriormente, 6 en el caso de las áreas *core* y *staff* y 3 en el caso del área de Recursos Humanos. Si bien las preguntas de ambas poblaciones no son exactamente las mismas, muchas se pueden relacionar y también se puede ver cómo respondió cada población dependiendo del interés puntual en el que uno quiera profundizar.

Para una fácil lectura de los gráficos que figuran en el apartado del anexo es necesario tener en cuenta:

- En el título del panel se indica de qué población de entrevistados vamos a ver sus respuestas (Cuestionario General = respuestas del área *core* y *staff*,

Cuestionario RRHH = respuestas del equipo de Recursos Humanos; Cuestionario General y Cuestionario RRHH = respuestas de todos).

- En algunos casos, la información se presentará comparada, en dos paneles separados:
 - Con otra pregunta diferente de la misma población (*CrossQuestion*), para explorar como correlacionan las opiniones de la misma población a diferentes preguntas.
 - Con otra pregunta similar de otra población.
- Cada cuadrante tiene un título donde se especifica el criterio de agrupación de respuestas y tiene los clásicos gráficos de barra con el tipo de respuesta y los porcentajes que corresponden en cada caso. El color verde de las barras representa una respuesta afirmativa o positiva, el rojo una respuesta negativa, los colores claros, crema o amarillo representan posturas intermedias y finalmente el color gris representa a los entrevistados que contestaban que no sabían sobre el punto en cuestión.

4.2. Análisis de la investigación de campo y principales hallazgos

Toda la información relevada a través de las entrevistas dio como resultado este estudio cuanti-cualitativo a través del cual se interpreta y desarrolla el siguiente análisis.

A modo de recordatorio cabe mencionar que a través del trabajo de investigación de campo se ha logrado entrevistar:

- a toda la alta gerencia compuesta por vicepresidentes y directores⁷;
- a toda la planta gerencial de la empresa;
- al jefe de sector de Gobierno Corporativo, área que no tiene una gerencia;

⁷ Con la excepción del Director de Recursos Humanos, única persona con quién no fue posible concretar la entrevista. Este director reporta directamente al CEO de la empresa, o sea a mi jefe porque yo no reporto a RRHH, reporto al CEO, tal como mencioné al principio de este trabajo. El área de RRHH no está dentro de una Vicepresidencia y evidentemente hay algo complejo de fondo, que hizo que esta persona no quiera brindar la entrevista. Si bien soy consciente de la importancia de obtener su visión en este trabajo, entiendo los motivos por los cuales él no estuvo dispuesto a conceder la entrevista. Finalmente, aprovecho para resaltar que esta persona no objetó que el resto de los integrantes del área de Recursos Humanos participen de la misma.

- y a todos los integrantes del área de Recursos Humanos.

La desconexión existente entre Recursos Humanos y el negocio se evidencia en distintos aspectos que serán identificados de la siguiente manera:

- a lo largo del desarrollo cuantitativo de los resultados procesados en los paneles de *Power BI*;
- a través del desarrollo cualitativo de los ejemplos que aparecen en la práctica y que han sido mencionados por los entrevistados;
- a través del desarrollo de la información relevada en los medios institucionales, en los canales de comunicación interna de la empresa y en documentos confidenciales.

Estrategia de Recursos Humanos

Del análisis de la información cuantitativa surge que hay una desconexión entre la percepción de Recursos Humanos y del resto de las áreas en relación con el conocimiento de la estrategia de gestión de RRHH dentro de la organización. Mientras que la mayoría de las personas de Recursos Humanos opina que la estrategia de gestión del área es clara, está escrita, está compartida dentro del sector y es de público conocimiento dentro de la empresa, (71 % de los entrevistados opinan en este sentido, ver anexo gráfico 1), el resto de la organización, sin importar de qué tipo de área se trate (*core* o *staff*), no la conoce (78 % de los entrevistados opinan no conocerla, ver anexo gráfico 2.). Esta falta de comunicación de Recursos Humanos en compartir su estrategia de gestión con toda la empresa se hace evidente en los datos relevados y no hace más que alimentar y agravar el clima laboral de incertidumbre en el que está inmersa toda la estructura de la compañía, generando incluso una falta de confianza hacia la gestión de RRHH.

Por otro lado, Recursos Humanos tiene un plan estratégico de gestión a largo plazo. Es un plan que está escrito y pensado a 5 años (2018-2022), sin embargo, como aún no está aprobado por el directorio, no ha sido comunicado formalmente. En las entrevistas, algunas personas de las áreas *core* y *staff* comentaron que Recursos Humanos, de manera informal, les compartió información sobre el plan de gestión a 5 años. Sin embargo, los entrevistados de las áreas *core* lo desestimaron por considerar que no contempla respuestas sobre cómo va a ser la empresa de acá a

dos años, si se van a extender las concesiones, si se van a desarrollar proyectos no convencionales⁸, entre otras cuestiones del negocio que consideran que deberían estar claras, antes de elaborar un plan de gestión de personas.

Confianza en la organización

La falta de confianza en RRHH se ve reflejada en las opiniones del equipo de Recursos Humanos que no cree que la organización confíe en ellos, (43 % respondió “más o menos” y 57 % directamente dijo “no”, ver anexo gráfico 3). El resto de las áreas, especialmente las áreas del sector *core*, plantearon que no confían en Recursos Humanos.

Luego de consultarles a las áreas *staff* y *core* sobre la confianza en Recursos Humanos, la pregunta siguiente apuntó a saber si ellos acudirían al área de Recursos Humanos ante un problema laboral o personal que afecte lo laboral y las respuestas, en su mayoría negativas, las fundamentaron diciendo que sabían que, si acudían a Recursos Humanos con un problema, “iban a salir teniendo dos problemas” (sic)⁹.

Otra respuesta que brinda el negocio es que en Recursos Humanos los dichos no coinciden con los hechos, alegando que las políticas están escritas, pero que a la hora de tener que implementar algo, se hace distinto a como figura en la política. El negocio reclama que Recursos Humanos implementa procedimientos, que el negocio debe seguir, sin antes haber consultado con la línea acerca de la factibilidad de implementación. La línea comenta que al leer el procedimiento y comunicarse con Recursos Humanos para cuestionar los puntos que no se pueden cumplir desde el campo, obtienen la respuesta de Recursos Humanos de que “modificar el procedimiento llevará tres meses hasta conseguir nuevamente todas las firmas y autorizaciones, por lo tanto, que lo hagan desde el campo como puedan, pero tratando de seguir el procedimiento y listo” (sic.)¹⁰. Tal como comentan en las entrevistas, la percepción es que lo único importante para Recursos Humanos es

⁸ Son proyectos que necesitan de una técnica especial para extraer los hidrocarburos, tal como se explica en este link: <http://www.shaleenargentina.com.ar/hidrocarburos-no-convencionales>

⁹ Respuesta que surge de una entrevista con una persona del área del *core business*.

¹⁰ Respuesta que surge de la entrevista con una persona del área del *core business* ante las preguntas ¿RRHH tiene políticas y procedimientos? ¿Funcionan?

cumplir con el KPI (indicador de desempeño) de cantidad de políticas emitidas por año.

Cercanía y Comunicación en la organización

Las áreas *core* están muy alejadas de Recursos Humanos porque tal como mencionan en las entrevistas, prácticamente no tienen interacción con RRHH. El 86 % de la gente de Recursos Humanos afirma tener mucha interacción con sus clientes internos (ver anexo gráfico 4), pero son las áreas *staff* las que lo confirman (91 %), alegando inclusive que Recursos Humanos les comparte información estratégica del sector e incluso del negocio de manera informal.

En este sentido el negocio se siente abandonado por Recursos Humanos. La unidad de negocio de Mendoza comentó que como ellos no tienen ninguna persona de Recursos Humanos *in situ*, hace tres años el área les prometió un esquema de visita del HRBP que trabaja en Santa Cruz, pero que en la práctica nunca se cumplió. Esta persona viajó a Mendoza en ocasiones muy puntuales para ayudar a resolver únicamente problemáticas relacionadas al sindicato, en cambio, la unidad de negocio demanda una comunicación más personal para tratar temas relacionados al recibo de sueldo, reconocimiento de francos compensatorios, trámites jubilatorios, entre otros.

La unidad de negocio de Santa Cruz y la de Mendoza coincidieron en opinar que la comunicación con Recursos Humanos es a través del correo electrónico, porque generalmente no les contestan el teléfono y si lo hacen, les piden que por favor envíen sus consultas por mail.

Analizando los canales de comunicación de Recursos Humanos con la organización vemos que existen varios otros canales:

- Recursos Humanos tiene un mail corporativo, “Comunicaciones Internas”, a través del cual gestiona una comunicación unilateral, lo utiliza para comunicar cuestiones específicamente operativas como:
 - o recordatorios de fechas para rendir beneficios educativos o flexibles, inscribirse para recibir la vacuna antigripal o hacerse el chequeo médico anual, cargar ganancias;
 - o anuncios de políticas y procedimientos, cambios organizacionales, esquemas de trabajo como ocurre ahora en esta época de pandemia,

- mensajes anuales del presidente de la corporación en Beijing, nacimientos de los hijos de los colaboradores y
- saludos y festejos por conmemoraciones festivas tanto argentinas como chinas.
 - No hay ninguna comunicación del negocio, ni estratégica ni de la situación actual de ningún ámbito de la empresa a través de este medio.
- Por otra parte, en la intranet de la empresa existe una sección específica de Recursos Humanos donde figura información sobre las políticas y procedimientos exclusivos del sector, información sobre el abanico de opciones que hay acerca de capacitación y desarrollo, compensaciones y beneficios y administración de personal con el nombre y apellido del referente de cada área para profundizar la consulta. También hay fotos e información sobre eventos corporativos como competencias deportivas que organiza la empresa, las fiestas de fin de año y el día familiar en las oficinas.
 - Por último, en la intranet también encontramos una sección, que se llama Sitio de Comunicaciones, con información sobre todas las políticas y procedimientos de la empresa, los programas y herramientas específicas para ver información de pozos y producción, y links con los valores corporativos de la empresa, el manual del empleado, liquidación de sueldos y la página web tanto de Petroleum International como la de Casa Matriz en Beijing.

De las entrevistas surge la percepción de que la comunicación orientada a los empleados (intranet, email), es sobre información operativa, acerca de sistemas de gestión que los empleados deben aprender a utilizar, es estática, porque son procedimientos que no se actualizan a menudo y es unidireccional, porque es acerca de procedimientos que no están en línea con la situación del campo (no hubo una comunicación previa con el campo como para asegurarse la viabilidad del procedimiento), por lo que se hace difícil su cumplimiento.

El área de Recursos Humanos de Petroleum International no conoce la realidad de las áreas del *core business* de la empresa, o sea del yacimiento. La mayoría de los entrevistados que contestaron que Recursos Humanos no les aporta ayuda a sus sectores, pertenece a áreas *core* (ver anexo gráfico 5).

En este sentido, el negocio reclamó que la política de Recursos Humanos sobre priorizar la búsqueda interna de candidatos para ocupar las vacantes que surgen en la compañía no hace más que perjudicar al área al cual se le va el empleado. Por ejemplo, el área de QHSE (*Quality, Health, Safety and Environment*) frecuentemente pierde gente que prefiere ir a trabajar al área de Producción porque recibe más sueldo y tiene una mayor proyección de desarrollo. QHSE termina yendo al mercado a buscar candidatos que sean técnicos y le lleva entre dos y seis meses encontrar uno, más el tiempo necesario para que el candidato aprenda su función. Otro ejemplo y queja que surge de las entrevistas es que la compañía baja el nivel profesional requerido por la posición cada vez que reemplaza posiciones con recursos internos, no porque sean malos empleados, sino porque aún no están preparados para asumir posiciones de mayor rango.

En la entrevista con la persona que ocupa la posición de HRBP, surgió que es una persona *multitasking*: no solo ocupa su tiempo con temas específicos de Recursos Humanos como las gestiones con los sindicatos; las actividades de integración que se proponen desde el equipo central; la gestión y coordinación de las capacitaciones del campo; atención de las consultas administrativas de los empleados en cuanto a cuestiones de personal (sueldos, vacaciones, reclamos) y notificación a Buenos Aires, sino que es también quién gestiona todas las cuestiones legales y de representación ante autoridades gubernamentales; entre otras funciones.

El negocio reclama más presencia de Recursos Humanos en el campo, tal como se mencionó anteriormente con la situación de la unidad de negocio de Mendoza. Por otro lado, la unidad de negocio de Santa Cruz reclama que el HRBP tenga poder de decisión, así las soluciones se plantean en el campo. El yacimiento mencionó que el HRBP toma nota de los reclamos y los envía a Buenos Aires, y que esta metodología hace que las soluciones sean demasiado lentas. Resulta interesante la opinión de los entrevistados de Buenos Aires porque ellos también mencionan que el equipo de Recursos Humanos no tiene autonomía y que absolutamente todas las cuestiones las decide el director del área, lo cual hace que las respuestas tarden en llegar.

Otro reclamo que surgió en las entrevistas está relacionado al control de las guardias que se llevan a cabo en el campo. Estas guardias están referidas a las personas que deben trabajar los fines de semana, o fuera del horario laboral habitual por algún

imprevisto o en días feriados, y aplican únicamente al campo. El dinero adicional que se paga y los francos compensatorios que corresponden bajo el concepto de guardia los gestiona y controla el área de Recursos Humanos, pero, las guardias ocurren en el campo. El HRBP no se encarga de este tema, en cambio, es el área de Operaciones quién define los esquemas de guardia, pero no los controla. Esto genera muchas diferencias entre lo que el empleado trabaja y cobra a fin de mes, y también mucho descontrol de horarios de trabajo.

Finalmente, el negocio reclama más cercanía de parte de Recursos Humanos en la gestión entre Buenos Aires y los yacimientos. En la intranet de la empresa figura el listado de todos los beneficios corporativos que tiene la empresa, básicamente es un listado de descuentos en comercios, restaurantes y lugares deportivos que están únicamente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El campo comentó que el trabajador petrolero pasa muchas horas de su vida en el campo y que los beneficios o “mimos” que la empresa ofrezca deberían estar orientados a la esposa del trabajador porque “eso enorgullece a los petroleros” (sic.)¹¹. En este sentido, se puso el ejemplo de celebrar el día de la mujer en el campo organizando un té para todas las mujeres de los petroleros de la empresa en vez de hacerle llegar un estuche porta cosméticos a las mujeres que trabajan en la empresa (regalo que en el caso del campo disfrutaban unas muy pocas mujeres). La tarjeta de beneficios (descuento en compras) es otro ejemplo que denota la falta de conocimiento de la realidad de los trabajadores en el campo. La tarjeta está a nombre del empleado y sólo se puede utilizar en una cadena de supermercado, pero el empleado no va al supermercado, es la mujer quién hace las compras durante la semana.

Dotación

En las entrevistas de las áreas *core* surge que están con muchas vacantes abiertas porque es difícil encontrar candidatos técnicos (ingenieros de reservorio) en las zonas de los yacimientos o candidatos técnicos dispuestos a mudarse a esas zonas. Los entrevistados critican que Recursos Humanos no ofrezca mejores condiciones salariales o de vivienda para que haya gente dispuesta a ir a trabajar al sur, por

¹¹ Respuesta que surge de la entrevista con una persona del área del *core business* ante la pregunta ¿Hay equidad y justicia en la gestión de RRHH con el personal de Buenos Aires y con el de los yacimientos?

ejemplo, mencionaron que en otras empresas se les ofrece un monto de dinero importante que les permite comprarse una casa y trasladar a su familia al sur.

Por otra parte, en Santa Cruz los entrevistados comentaron que en los últimos tres años perdieron entre 7 y 8 profesionales que contaban con diez años de experiencia como mínimo, y que, durante este tiempo solo contrataron a dos personas con menos de dos años de experiencia.

Tanto en Mendoza como en Santa Cruz hace tres años que hay falta de ingenieros de reservorio en los yacimientos. Según explicaron los entrevistados esto se debe a la falta de desarrollo de proyectos del no convencional en las zonas que opera la empresa. Esto hace que este tipo de ingenieros no puedan proyectar un desarrollo de ese *expertise* en la empresa y, por ende, no les interese trabajar en Petroleum International. En este punto, las áreas técnicas opinaron que la empresa tiene mucho desarrollo no convencional en China y que en los viajes de negocio e intercambios profesionales se investigan y visitan esos proyectos. La empresa tiene un potencial para compartir y transmitir esa experiencia de China con los equipos profesionales de Argentina, pero que aún no se está aprovechando eso y que Recursos Humanos podría colaborar para generar esas oportunidades.

Por último, entre los distintos entrevistados surge el problema generacional, los mandos altos del *core* que trabajan en Buenos Aires dicen que ellos son ingenieros o técnicos y que no tienen experiencia en manejo de gente, que no tienen habilidades blandas que ayuden a gestionar equipos. Por otra parte, los mandos del *core* que trabajan en el campo mencionan que cuando ellos empezaron a trabajar preguntaban "cuáles iban a ser sus responsabilidades" (sic)¹², en cambio que los jóvenes profesionales que tienen a cargo les preguntan qué capacitación van a recibir, cuándo van a ascender y exigen horarios flexibles de trabajo en vez de interiorizarse acerca de sus funciones.

Por otra parte, el campo deja entrever su postura al comentar que no necesita ingenieros que vayan al campo, sino que necesita gente comprometida con el trabajo,

¹² Respuesta que surge de la entrevista con una persona del área del *core business* ante la pregunta ¿RRHH hoy le aporta a tu área? y su explicación acerca de qué necesitan que gestione RRHH.

gente que tenga ganas de trabajar y que ellos les pueden transmitir su experiencia técnica, que no hace falta que sean ingenieros.

El interrogante de la Productividad

En Petroleum International las áreas *core* y *staff* coinciden en que en la empresa no hay productividad o que es muy baja (70 % de las opiniones), ver anexo gráfico 6. De la misma manera todos coinciden (74 %) en que Recursos Humanos es quién debería ayudar a lograr productividad a través de una gestión más cercana al negocio.

Los entrevistados del negocio consideran que Recursos Humanos no ayuda a lograr productividad porque al desconocer las realidades del campo, emite políticas y procedimientos que hacen que la toma de decisión sea más lenta y burocrática. El negocio explica que los yacimientos son maduros y de baja rentabilidad, que necesitan una solución inmediata cuando ocurre algún imprevisto operativo y se necesita una aprobación de intervención, en cambio, conseguir la respuesta lleva mucho tiempo si se siguen los procesos de aprobación indicados en las políticas.

Por otra parte, la evaluación de desempeño implementada por Recursos Humanos genera mucho descontento en las áreas del negocio de la empresa por considerar que los objetivos son subjetivos y la manera de evaluar no es homogénea a todas las áreas. En la organización se dice que "el importe de tu bono dependerá de cómo le caigas a tu jefe", (sic)¹³ porque por ejemplo las siguientes preguntas de la evaluación de desempeño pueden ser respondidas de manera general y amplia: ¿cumple con su trabajo?, ¿trabaja en equipo?, entre otras. El negocio reclama que Recursos Humanos ayude a crear objetivos que sean SMART¹⁴.

Las áreas del *core business* encuentran muchos desafíos y ninguna respuesta de Recursos Humanos a la hora de desvincular gente por mal desempeño porque los argumentos planteados no se consideran lo suficientemente contundentes. Los procesos de desvinculación por mutuo acuerdo llevan su tiempo y mientras tanto Recursos Humanos no le permite al área comenzar el proceso de reemplazo de la posición en cuestión. Por otra parte, en el campo hubo casos de empleados con

¹³ Respuesta que surge de la entrevista con una persona del área del *core business* ante la pregunta ¿Cómo evalúas los sistemas de control que implementa RRHH? ¿Hay?

¹⁴ Se llaman objetivos SMART aquellos que son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y definido en un plazo de tiempo determinado, por sus siglas en inglés.

enfermedades específicas que estuvieron de licencia por un año o más tiempo y Recursos Humanos no le da una solución a la línea. No le permite contratar el reemplazo, ni siquiera tomar a alguien temporalmente.

Por último, el negocio menciona que necesitan ayuda de Recursos Humanos para medir eficiencias de los grupos de trabajo de los contratistas. Mencionan como ejemplo, que en el área de Producción se manejan 30 cuadrillas de soldadores de distintos contratistas y que es necesario poder medir cuáles trabajan mejor, esto ayudaría a la línea a tener herramientas para exigir mayores eficiencias en el servicio.

Sistema de compensaciones

La gestión salarial implementada por Recursos Humanos en la empresa es efectiva y es el único punto en el que encontramos una coincidencia de opiniones entre Recursos Humanos y el resto de las áreas. Todos los entrevistados afirmaron que el reclamo de mejor remuneración no es causal de salida (ver anexo gráfico 7).

Si bien la cuestión salarial no genera descontento, algunos entrevistados mencionaron que en la época de OXY se perseguía el objetivo de "ser punta de lanza", (sic)¹⁵. En cambio, ahora los rangos salariales se posicionan en la media del mercado y se han perdido profesionales por esta razón. Otra mención que se hizo al respecto tiene que ver con la respuesta tardía de la empresa ante el contexto de alta inflación del país. La gente se siente desprotegida y Recursos Humanos no toma acciones inmediatas ni tampoco comunica al respecto, por ejemplo, un entrevistado comentó que en otra empresa del sector se definió pagar el sueldo cada 15 días para asegurarle al empleado que no pierda poder adquisitivo. Tal como mencionó el entrevistado, esta medida no le genera un costo extra a la empresa y, por el contrario, hace que la gente se sienta protegida por la empresa y genera compromiso.

Sistema de capacitaciones

La importancia que se le asigna al tema de capacitación dentro de la empresa también es un punto de divergencia entre la percepción de Recursos Humanos y el resto de la compañía. Recursos Humanos considera a las capacitaciones como algo clave y estratégico de gestión (71 %) y asegura actuar en base a esta consideración, sin

¹⁵ Respuesta que surge de la entrevista con una persona del área del *core business* ante la pregunta ¿Tenés reclamos por temas de sueldo en tu equipo? ¿Es causal de salida el tema del sueldo?

embargo, el resto de las áreas coincide en evaluar negativamente al sistema de capacitación (70 %), ver anexo gráfico 8.

Según información del Plan a 5 años, las capacitaciones que ofrece Recursos Humanos son en su mayoría sobre habilidades *soft* como liderazgo, motivación, coaching y gestión de proyectos, y se implementan en Buenos Aires con la población *staff* porque, según queda descripto en la fundamentación del Plan Estratégico de Gestión de RRHH a 5 años, las áreas técnicas no se involucran.

Recursos Humanos utiliza el canal de Capacitaciones Internas, un mail corporativo a través del cual hace llegar a todo el personal los anuncios relacionados a cursos, charlas o *webinars* gratuitos. A través de este mail también invita a los empleados a proponerse como voluntarios para dar capacitaciones sobre herramientas o habilidades relacionadas a alguna posible optimización del trabajo. Estas acciones se perciben de manera negativa en la empresa porque representan el valor que le asigna Recursos Humanos a las capacitaciones y muestra que Recursos Humanos atiende las necesidades básicas de capacitación de manera reactiva (bajo demanda), y que no atiende necesidades individuales o necesidades por área porque les da a todos lo mismo.

En la práctica, el negocio critica que no están identificadas las competencias necesarias para cada posición, como tampoco están identificadas las competencias que tienen, o no, las personas que ocupan esas posiciones en la actualidad.

Las áreas de desarrollo de activos cuestionan que Recursos Humanos les ponga índices de desempeño relacionados a una mayor productividad cuando, por el contrario, no les ofrece capacitaciones técnicas sobre nuevos sistemas de identificación de capas para mejorar productividad, por considerarlas costosas. O lo que es peor, les ofrezca cursos de liderazgo en instituciones de renombre y ninguna capacitación técnica en todo el año.

Por último, el negocio reclama criterios claros de selección de personal para capacitar e insiste en llevar adelante un *assessment* de habilidades a adquirir, mencionando que

“sólo así el sistema de capacitaciones será eficiente y la selección de gente que reciba la capacitación no será direccionada”, (sic.)¹⁶.

Gestión del talento y retención de key employees

Las áreas *staff* y del *core business* de la empresa (86 %), afirman que no tienen ayuda de Recursos Humanos para gestionar talento (ver anexo gráfico 9) y hacen hincapié en que trabajan por su cuenta en planes de retención de gente que ellos mismos identificaron y consideran clave dentro de sus sectores.

En este punto cabe destacar que en la página web de la empresa hay una sección titulada *Trabaja con Nosotros*, esta sección contiene información acerca de lo que ofrece la empresa en cuanto a desarrollo de carrera, incluso hay un gráfico que detalla lo que la empresa ofrece en términos de desarrollo de talentos, conocimiento compartido, espíritu de equipo y movilidad de talento entre las distintas áreas. Desde lo conceptual la información está bien planteada pero no está puesta en práctica.

El negocio resalta en las entrevistas que los jóvenes profesionales que trabajan en sus equipos se quejan por la falta de capacitaciones técnicas y de proyección de desarrollo. Nuevas zonas geológicas, nuevas tecnologías de desarrollo son ejemplos de sus intereses y motivaciones. El negocio transmite esas quejas a Recursos Humanos, pero no tienen respuesta al respecto. La alternativa que encontraron por cuenta propia fue, utilizar el presupuesto que tienen asignado a trabajos de consultoría (análisis de proyectos), para pedirles a esas consultoras que le organicen *workshops* o *projects review in company* de temas técnicos específicos, para capacitar a los jóvenes, involucrarlos y retenerlos. Si bien esto les da resultados en la retención de talento, también les quita la posibilidad de disponer de presupuesto para buscar una segunda opinión de factibilidad de desarrollo de un proyecto a través de la consultora.

Definición de perfiles

El negocio reclama colaboración de Recursos Humanos para definir características generales del tipo de persona que se adaptaría a trabajar en una empresa como

¹⁶ Respuesta que surge de la entrevista con una persona del área del *core business* ante la pregunta ¿Cómo evalúas el sistema de capacitaciones de la empresa? ¿Manejas el presupuesto de capacitación?

Petroleum International. Al interrogarlos sobre cuáles serían esas características, mencionaron: ser paciente, ser resiliente, y justificaron la respuesta diciendo que los procesos de búsqueda de candidatos llevan su tiempo y que una vez que la persona entra y se da cuenta de que la empresa es muy burocrática, se desalienta y se va. El negocio ve todo este tiempo como tiempo perdido que le afecta negativamente al normal desarrollo de sus actividades.

A modo de resumen, a través del análisis de la información cuantitativa, se identifica que hay una desconexión entre la percepción de la gestión implementada por el área de Recursos Humanos y la que percibe el cliente interno de mayor peso, o sea el negocio.

Desde el negocio, no se percibe que la estrategia de gestión de Recursos Humanos persiga el objetivo de ser el socio que el negocio necesita o que esté orientada a resolver las cuestiones que demanda la línea.

- El negocio no recibe ayuda de Recursos Humanos para resolver sus problemas de retención ni los de capacitación técnica, ni los de identificación de competencias y desarrollo.
- El negocio no confía en las políticas y procedimientos porque no se cumplen; porque perjudican el normal desarrollo o búsqueda de mejoras productivas y; porque se perciben bajo el único objetivo de cumplir con los objetivos de KPIs¹⁷ propios de cada sector. El plan de gestión de personas a largo plazo no acompaña la dirección de desarrollo de la empresa, por ende, no es aceptado por el negocio.
- El negocio no recibe ayuda para resolver sus problemáticas por bajo desempeño, por evaluaciones de desempeño subjetivas, por la falta de herramientas para medir la eficiencia de los equipos a cargo y por la dificultad para desvincular. Por otra parte, la falta de interacción y comunicación entre el campo y Recursos Humanos, la comunicación operativa unidireccional, la falta de autonomía y poder de decisión del HRBP, los beneficios que no son de

¹⁷ Indicadores de desempeño por sus siglas en inglés *Key Performance Indicator*.

utilidad para el campo y las problemáticas por diferencias generacionales tampoco reciben las soluciones requeridas.

La gestión que promociona Recursos Humanos en los medios externos e internos conceptualmente es muy buena, pero en la práctica no es lo que ocurre ni mucho menos lo que percibe el negocio.



Universidad de
San Andrés

5. Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico

Hasta este punto el trabajo intentó profundizar sobre la gestión del área de Recursos Humanos y su relación con el negocio o, en otras palabras, entender la situación estratégica de RRHH como paso para pensar cómo reconectar esta estrategia y la gestión del área con el negocio, para maximizar la productividad de la empresa, tal como se plantea en el título de este trabajo.

Para llevar adelante esto, se propuso investigar cómo Recursos Humanos gestiona cada uno de los aspectos de los cuáles es responsable, qué percepción tiene de su propia gestión, como así también cómo percibe el resto de las áreas esa gestión de personas. El método de investigación permitió obtener un diagnóstico de situación del área a través de entrevistas, relevo de información institucional y prácticas habituales, con el objetivo de identificar las oportunidades de mejora existentes en la gestión de Recursos Humanos para acompañar más efectivamente al negocio. Si bien durante ocho meses no fue posible concretar una entrevista con el Director de Recursos Humanos de la empresa, se pudo acceder a documentos oficiales que plantean su estrategia de gestión, y a la visión compartida por el resto de los integrantes del equipo de Recursos Humanos.

A continuación, se desarrollará en detalle el diagnóstico del análisis de la investigación para intentar dar respuesta a las preguntas planteadas:

1. ¿Cómo se debería reconectar la estrategia y gestión de Recursos Humanos con el negocio, para maximizar la productividad en Petroleum International?

Antes de comenzar con las conclusiones del trabajo de investigación, es necesario mencionar que la actual visión que persigue el área de Recursos Humanos acerca de *"ser una unidad transformadora de recursos humanos que inspire a los empleados a alcanzar su máximo potencial, donde su desarrollo y contribuciones avancen a una compañía de clase mundial"*, no está focalizada en los trabajadores del área core, por lo tanto, se considera necesario adaptarla para darle un mayor impacto en esta población. De la misma manera, el segundo objetivo que persigue Recursos Humanos en su misión, esto es *"brindar servicios que promuevan la excelencia de nuestros*

empleados y un ambiente de trabajo caracterizado por un trato justo, comunicaciones abiertas, responsabilidad y compromiso, confianza y respeto, asegurando un desarrollo seguro y sostenible de nuestro negocio”, no se cumple en la práctica, aunque conceptualmente es muy interesante.

El diagnóstico confirma que la gestión actual del área de Recursos Humanos no está enfocada en dar soluciones acordes a las necesidades específicas de las áreas del *core business* de la empresa. La desconexión existente entre la autopercepción de los resultados del trabajo de Recursos Humanos y la percepción propia del resto de las áreas es evidente y quedó detallada en el análisis cuantitativo.

El negocio requiere que Recursos Humanos sea su socio y lo ayude a resolver todas las cuestiones relacionadas a la gestión y dirección de personas que demanda la línea. En este sentido, Recursos Humanos debe lograr lo que plantea Ulrich, D. (1996) acerca de tener un rol protagónico para acompañar los desafíos y las demandas del negocio. Recursos Humanos como socio del negocio, deberá gestionar tanto las cuestiones operativas como aquellas estratégicas, además de gestionar a la gente.

En la actualidad el rol clave del área de recursos humanos dejó de ser el de administrar personas *per se* para pasar a ser el de generar valor al negocio a través de las personas. En el modelo de gestión propuesto por el Profesor A. Kievsky, los 3 ejes centrales de gestión de recursos humanos deberían estar desarrollados de manera tal que la productividad, la capacidad y el compromiso gestionados correctamente agreguen valor a la organización. En Petroleum International estas funciones encargadas de gestionar justamente la productividad, la capacidad y el compromiso no están agregando el valor que el negocio necesita.

En lo relacionado al **eje de productividad**, el negocio necesita resolver las problemáticas de productividad identificadas. Esto es, por ejemplo, modificar la política que otorga prioridad a buscar internamente un recurso ante una posición vacante. Quizás esta política no genera conflictos cuando se trata de recursos de áreas *staff*, pero en el caso de las áreas *core*, perjudica e impacta negativamente en el trabajo de las áreas que pierden el recurso porque se demora mucho tiempo en conseguir un candidato del mercado y mucho tiempo más en capacitarlo hasta estar operativo de nuevo. Con respecto a las políticas de aprobación de intervenciones en los yacimientos, es necesario que Recursos Humanos entienda del negocio y la

necesidad de procedimientos rápidos que ayuden a tomar las decisiones en tiempo y forma para maximizar la productividad, en vez de generar procedimientos burocráticos que le hagan perder producción a la empresa. Recursos Humanos también deberá trabajar en una política que les permita a las áreas operativas poder tomar reemplazos de manera inmediata ante problemas de licencias o desvinculaciones que llevan tiempo resolverlas. Finalmente, Recursos Humanos deberá encargarse de gestionar de manera correcta la emisión de políticas y procedimientos, involucrando a la línea, y asegurándose de que éstas sean respetadas en la práctica.

Por otra parte, la evaluación de desempeño actual, que tal como mencionaron los entrevistados, considera objetivos subjetivos que dificultan una valoración real de desempeño y que permiten que se evalúe a las personas dependiendo del tipo de relación existente entre el jefe y el empleado. Es necesario trabajar en una definición de objetivos SMART que permitan valoraciones objetivas. Esta evaluación objetiva de desempeño permitirá tener herramientas para tomar acciones de manera rápida en caso de necesitar desvincular empleados por bajo desempeño. De la misma manera, es necesario escuchar el pedido del campo para contar con herramientas que le permitan medir las eficiencias de trabajo de los empleados subcontratados que tienen a cargo. Una buena evaluación permitirá mejorar el nivel del servicio de las prestaciones y, por ende, ayudará a maximizar la productividad.

En relación con la estrategia que persigue el Plan Estratégico de Gestión de RRHH a 5 años, se evidencian algunas cuestiones poco razonables o incluso contradictorias, por ejemplo, el objetivo de querer tener más mujeres en posiciones de liderazgo. Este objetivo solo puede ser entendido bajo la tendencia relacionada a las temáticas de género y diversidad que están tomando cada vez más fuerza tanto en Argentina como a nivel mundial; sin embargo, el propio negocio plantea un desafío a este objetivo, por la conformación actual de la dotación. No suena razonable proponerse que existan más mujeres en puestos de liderazgo, sin un programa previo que incluya, al menos, aumentar la cantidad de mujeres en posiciones de *entry level* de la empresa, para luego ir desarrollándolas y que poco a poco vayan tomando esas posiciones de liderazgo. Además, también hay que volver a analizar la cuestión de la nómina actual de la empresa, sólo el 20 % de la nómina son mujeres y la mayoría de ellas, trabaja en áreas *staff*. El objetivo, entonces, estaría mejor enfocado en qué hay que hacer

para que poco a poco vayan ingresando mujeres a las áreas técnicas y cómo hay que trabajar para que la industria petrolera, tan tradicional y masculina, se adapte a trabajar con mujeres.

El tema cultural analizado en el marco conceptual, con relación a la investigación de Greert Hofstede que describen Banks, P. y Waisfisz, B. (1994), amplía la visión acerca de las formas de trabajar del CEO de Petroleum International por ser parte de una sociedad que es culturalmente distinta a la sociedad que el CEO debe gestionar. Las diferencias existentes entre los indicadores PDI (relación respecto al poder), IDV (individualismo) y UAI (actitud frente a la incertidumbre) en relación con PDI, porque conviene analizarlos en conjunto, son significativas e impactan en los resultados de gestión de Petroleum International. Sin embargo, el indicador que más influye en la forma de gestión de la organización es el indicador DCI (dinamismo de Confucio) que está relacionado a la forma oriental de trabajar y de tener una visión a largo plazo, ser perseverantes, aunque los resultados tarden en llegar. En Petroleum International hay acciones que no se toman y problemas que no se resuelven de manera pronta, lo cual se enfrenta a la postura argentina de ser cortoplacista, de ser impacientes por los resultados y de querer que se accione de manera inmediata cuando queda demostrado que algo no funciona. Este impacto del estilo cultural se evidencia en la relación entre el CEO y el área de Recursos Humanos; el CEO no se involucra en la gestión del área y no le exige resultados de corto plazo porque espera que esos resultados se logren en algún momento.

En lo relacionado al **eje de capacidad**, Recursos Humanos tendrá un gran desafío de gestión para escuchar al negocio y reorientar todas sus posibilidades de gestión de capacidad a las necesidades del negocio.

En primer lugar, Recursos Humanos deberá llevar adelante un trabajo de identificación de competencias técnicas necesarias para las posiciones de las áreas *core*. Luego, deberá trabajar en la identificación de las competencias actuales de las personas que ocupan esas posiciones, poniendo foco en qué tipo de habilidades son necesarias para maximizar la productividad. Con esta información, Recursos Humanos podrá reorientar su oferta de capacitaciones para enfocarla en capacitaciones técnicas que ayuden a la empresa a obtener más producción, en lugar de darle prioridad a las capacitaciones *soft* de liderazgo. El negocio reclama perseguir

criterios claros y homogéneos a la hora de seleccionar a las personas para capacitarlas y evitar la selección direccionada; en este sentido tener identificadas las habilidades ayudará a resolver esta cuestión.

Por otra parte, el Programa de Desarrollo que implementa RRHH para los niveles del *Senior Management Team*, las gerencias, las jefaturas y los *high potentials*, no está directamente orientado a optimizar las áreas *core*, necesidad fundamental del negocio hoy en día. Estos programas de desarrollo están basados en habilidades *soft* y enfocados en los niveles de mando más altos, (con la excepción de los *high potentials*), y si bien son necesarios y clave para tener un *management* más competente, no están en línea con las necesidades actuales del negocio. Por lo tanto, será necesario definir prioridades de capacitación en base a la estrategia de gestión que se adopte para lograr acompañar al negocio.

El negocio reclama falta de profesionales técnicos (ingenieros de reservorio), en este sentido, Recursos Humanos deberá repensar sus políticas de atracción de talento, de manera de tener herramientas que permitan atraer económicamente a esos perfiles. Quizás una alternativa sea establecer bandas salariales diferenciadas por sector (*staff – core*) que permitan incorporar gente técnica con mejores condiciones salariales e inclusive con paquetes de beneficios que sean más atractivos.

Por otra parte, el hecho de no contar con un área de Recursos Humanos tan presente en algunos sectores de la empresa hizo que esos sectores desarrollen prácticas y capacidades que resultaron ser eficientes y beneficiosas. Es el caso de los gerentes que pensaron alternativas para, por ejemplo, coordinar capacitaciones a través de servicios de consultoría e involucrar a sus reportes en proyectos de su interés, logrando el objetivo de motivarlos y retenerlos. Recursos Humanos debe aprovechar este trabajo e incentivar a las áreas a que continúen pensando alternativas de retención y motivación de empleados y a que las gestionen por su cuenta.

Según identifica el negocio, los ingenieros de la industria tienen interés en capacitarse y tener oportunidades de desarrollo en nuevos proyectos o tecnologías de desarrollo de activos, Recursos Humanos deberá aprovechar y acercar las experiencias de China y generar viajes de intercambio como mecanismo de motivación, retención y atracción de profesionales técnicos.

Finalmente, surge la cuestión de las distintas generaciones que conviven y trabajan en la empresa. Recursos Humanos deberá trabajar en la integración generacional, haciendo que las diferencias de hábitos de trabajo y exigencias no generen más distancia entre unos y otros, logrando una integración que permita tomar las ventajas de cada generación en pos de beneficiarse mutuamente y lograr un mejor trabajo en equipo.

En lo relacionado al **eje de compromiso**, Recursos Humanos deberá acercarse al campo para entender un poco más acerca de las cuestiones operativas del negocio en sí, pero también acerca de las realidades y formas de vida de los trabajadores petroleros.

El negocio reclama una propuesta de valor en beneficios que se adapte a las condiciones de trabajo de las provincias donde opera la compañía, en este sentido Recursos Humanos debe entender qué disfrutan los trabajadores, qué necesitan y qué valoran de manera de poder acercarlos beneficios que sean útiles. Para generar compromiso en la gente, Recursos Humanos va a tener que implementar una gestión más humana, más cercana al negocio, una gestión que incluya a cada una de las poblaciones de la empresa, que las integre y las haga sentirse valoradas y sentirse parte.

Con respecto a la comunicación, Recursos Humanos tendrá que estar más presente con las poblaciones del campo y tendrá que empezar a trabajar en conjunto, validando previamente, las normas o procedimientos que se deban implementar en el campo para no entorpecer el desarrollo de las actividades operativas. Las personas que gestionan los distintos roles del área de Recursos Humanos deberán establecer esquemas de viajes a Mendoza y a Santa Cruz, para cubrir las necesidades de las poblaciones petroleras, entender sus realidades, estar más cerca de ellos y tener herramientas para proponer políticas, formas de trabajo o soluciones con conocimiento.

Implementar una comunicación más proactiva y clara también ayudará a que la gente se sienta más cuidada por la empresa o tenida en cuenta por el área de Recursos Humanos. Comunicar, no necesariamente debe ser comunicar información concreta, quizás todavía no se tiene una propuesta concreta sobre algún tema, pero se puede comunicar que se está trabajando en ese análisis, etc.

2. ¿Cómo debería estructurarse el área de RRHH para colaborar con el objetivo anterior?

En el diagnóstico del análisis de la gestión de Recursos Humanos se evidencia que algunas posiciones actuales de la estructura de Recursos Humanos no están ejerciendo el rol adecuado a la función que tienen, o que hay otra demanda de funciones con mayor prioridad de resolución. Por ejemplo, el HRBP no cumple con ninguno de los roles que plantea la nota técnica de la Universidad de San Andrés (2015) acerca de la posición del HRBP. No actúa como mediador entre los empleados, no responde a las necesidades de la línea porque está desarrollando tareas de representación de la empresa ante organismos gubernamentales, atendiendo disputas laborales, y, “cuando le sobra tiempo”, gestiona actividades de Recursos Humanos. Tampoco monitorea ni diseña políticas (esta función está en Buenos Aires) y mucho menos diseña ni implementa estrategias de negocio ni de capital humano porque no está en la mesa de decisiones. Sin bien no hay información al respecto para entender cómo se pensó esa posición, se constata a través de este trabajo que los roles de HRBP no están siendo ejercidos.

Por otra parte, el negocio requiere de mayor presencia de responsables de Recursos Humanos en el campo, tanto en Mendoza como en Santa Cruz, o al menos requiere de respuestas y soluciones más inmediatas por parte del área. El esquema de viajes propuesto anteriormente colaboraría con lograr cercanía al negocio y generar un vínculo más estrecho con la gente del campo.

Finalmente, si bien en el desarrollo de estas conclusiones se mencionan algunas ideas para acercar la gestión de Recursos Humanos al negocio, no es posible en este punto definir cómo debería estructurarse el área de Recursos Humanos para colaborar con el objetivo de maximizar la productividad, se requiere de una mayor investigación para poder contestar esta pregunta.

6. Recomendaciones para la acción

Luego del análisis de toda la información, se propone recomendar un plan de acción que permita identificar prioridades para luego de establecer la dirección de desarrollo de la compañía, lograr que Recursos Humanos focalice su estrategia de gestión para acompañar el desarrollo de las áreas del *core business*. Reconectar la gestión de RRHH con el *core* maximizará la productividad y hará más próspero el negocio de Petroleum International.

6.1. Recomendaciones al negocio

El CEO de Petroleum International deberá articular a la organización, porque como se mencionó en el apartado de introducción y problemática por abordar, la organización debe resolver los problemas de falta de integración y falta de trabajo en equipo que perjudican su desarrollo. En primer lugar, se recomienda que el CEO establezca como objetivo de empresa acompañar las necesidades del negocio, creando una visión, misión, *goals* y valores que estén en línea con los de Casa Matriz. En segundo lugar, se recomienda que el CEO tome un rol participativo y se involucre, aunque sea de manera presencial, en las decisiones y discusiones departamentales de importancia, en lugar de dejar esa responsabilidad en la alta dirección de cada área, tal como culturalmente está acostumbrado a hacer

Una vez identificado cómo se trabajará, se procederá a comunicarlo formalmente a toda la organización. Esta comunicación se puede hacer a través de una *kick off meeting*¹⁸, de manera de ayudar a establecer la futura forma de trabajo y mostrándose involucrado con esa forma de trabajo.

6.2. Recomendaciones a la Estrategia de Gestión de Recursos Humanos

En primer lugar, Recursos Humanos debe relevar cómo impactan la misión, visión, *goals* y valores en las distintas áreas de la organización. Luego, Recursos Humanos

¹⁸ Una reunión inicial que permita conocerse a todos los involucrados que van a trabajar de determinada forma para conseguir el objetivo que se plantee, tal como se describe en este link: https://es.wikipedia.org/wiki/Reuni%C3%B3n_inicial

debe elaborar una estrategia de gestión inclusiva, teniendo en cuenta el diagnóstico organizativo de Ulrich, D. (1996), de manera de acompañar los objetivos que se plantea el negocio. Estas conversaciones que llevará adelante con el cliente interno le van a permitir acercarse y desarrollar relaciones con las áreas con las que hoy RRHH está más alejada. Como se observó a lo largo del desarrollo de este análisis, este alejamiento o desconexión impacta negativamente en la efectividad de la gestión de Recursos Humanos.

Una vez hecho este trabajo, Recursos Humanos deberá comunicar la estrategia de gestión deliberadamente a toda la organización para ayudar a modelar las expectativas; luego deberá:

1. Repensar y redefinir, para lograr llevar a la práctica, su visión, misión, valores y objetivos propios del área, de manera que estén dirigidos, o contemplen al menos, la importancia de las áreas del *core business*. Hoy en día se observa que hay mucho material de Recursos Humanos que conceptualmente es correcto, pero que no está puesto en práctica o que no se consideró a la línea a la hora de armarlo.
2. Crear un Comité de Comunicación, que esté enfocado principalmente en la comunicación interna, que brinde claridad y apertura al diálogo haciendo partícipes a todas las áreas de la organización.
 - ✓ Se recomienda comunicar decisiones del negocio y su dirección a través del *mail* interno de Comunicaciones Internas.
 - ✓ Se recomienda comunicar internamente las buenas noticias que se comunican hacia afuera en pos de publicitar a la empresa, pero con el objetivo de valorar los logros, hacer parte a la gente, de unirla y de ir generando confianza y cercanía hacia la gestión de RRHH.
3. Implementar un diagnóstico de las propias competencias del área de Recursos Humanos que permita poner foco en el cliente y en el negocio, con el objetivo de identificar quiénes podrán asumir nuevos roles para acompañar este proceso de cambio que demandará un mayor acompañamiento a las áreas *core*.

- ✓ Se recomienda asignar personal administrativo al campo para dar soluciones formales, en tiempo y forma, a todas las cuestiones operativas de gestión de personal de los yacimientos o establecer esquemas de viajes del equipo de RRHH al campo y asegurarse de que se cumplan.
 - ✓ Se recomienda enfocar el rol del HRBP actual, repensar su función ya sea incluyéndolo como líder dentro del personal administrativo o asignándole un rol que aporte valor a través del conocimiento de la situación del campo para acercar la gestión de Recursos Humanos a la línea.
4. Implementar, en conjunto con la línea, un ejercicio para identificar las competencias que deberían tener las personas que ocupen las distintas posiciones de las áreas del *core business*. Luego, evaluar a los ocupantes de esas posiciones claves de las áreas *core* de acuerdo con esos parámetros. Cuando se descubra un *gap*, trabajar para optimizar la estructura.
5. Crear un plan de capacitación, en línea con el diagnóstico de competencias realizado que ayudará a definir a quiénes se capacitará.
- ✓ Se recomienda suspender temporalmente el Programa de Desarrollo actual (SMT, gerencias, jefaturas, *high potentials*), al menos, hasta consolidar y estandarizar los conocimientos técnicos del personal de las áreas *core*, que demandará mucho presupuesto.
 - ✓ Se recomienda implementar actividades o capacitaciones de sensibilización cultural que contengan enfoques específicos acerca de formas de gestión, liderazgo, trabajo de equipo, etc. para toda la población expatriada.
 - ✓ Se recomienda implementar programas de formación que ayuden a disminuir las problemáticas por las diferencias generacionales y a integrar a través de características compartidas como honestidad, sinceridad, empatía de unos hacia otros y conocimientos mutuos para que unos aprendan de otros (años de experiencia y adaptación a nuevas tecnologías) y se puedan establecer grupos de trabajo intergeneracionales que sean efectivos, tal como plantean Rodriguez

Segura, E. y Peláez García, M. (2010). Esto no solo contribuirá de manera significativa a lograr retener a los talentos, sino que aumentará el nivel de motivación de las distintas generaciones.

- ✓ Se recomienda implementar capacitaciones de liderazgo orientadas a la gestión de equipos. Para articular a la organización, hacerla eficiente y lograr la integración generacional será necesario trabajar en un liderazgo sólido y consolidado, tal como plantean Rodríguez Segura, E. y Peláez García, M. (2010), un liderazgo que esté orientado en la formación de equipos de trabajo que sean efectivos en el tiempo. Líderes con un estilo de dirección que determinen la actitud de los empleados y construyan a través de ellos nuevos equipos de trabajo efectivos para lograr la eficacia organizativa.

6. Aprovechar que la mayoría de los líderes de las áreas de la empresa se sienten responsables de la gestión del talento de sus áreas. Como surgió en las entrevistas, estos líderes tuvieron la necesidad de implementar medidas propias para evitar la pérdida de talentos, ese trabajo ya está en marcha, RRHH debería darles más herramientas y soporte para que lo continúen haciendo de la manera más efectiva y acorde a las características de cada empleado en cuestión. Recursos Humanos deberá ser muy cuidadoso de no dañar lo que hoy está funcionando bien, por el contrario, hay que tenerlo en cuenta y diseñar acciones que optimicen lo que funciona bien.

- ✓ Se recomienda aprovechar a través de la Casa Matriz, la experiencia técnica en desarrollo de campos petroleros de China para crear programas de intercambio profesional con China. Esto incentivará a los jóvenes profesionales y puede ser una herramienta de retención de talento muy interesante.

7. Revisar las políticas y procedimientos de la organización para mejorarlas contemplando la opinión del campo, o validándolas con la línea.

- ✓ Considerar diferenciar las políticas salariales, por tipo de sector *core* o *staff*, de manera que puedan contemplar condiciones más beneficiosas para una cierta población en caso de que optimicen el negocio.

- ✓ Considerar rediseñar políticas actuales para no perjudicar el normal funcionamiento de las áreas *core* (burocracia), ni mucho menos que por beneficiar de manera inmediata a un sector *core* se esté perjudicando gravemente a otro sector *core* (candidato interno ante una vacante).
 - ✓ Considerar hacer políticas de beneficios o de integración que sean inclusivas de las distintas poblaciones y ubicaciones de trabajo. Teniendo en cuenta el análisis de Rodríguez Segura, E. y Peláez García, M. (2010), Recursos Humanos deberá actualizar sus políticas orientándolas a los intereses de las distintas generaciones que conviven en Petroleum International, para lograr retener a los talentos de la generación *Millenials* como así también a la generación *Baby Boom* y generación X.
8. Rediseñar el proceso de evaluación de desempeño, estableciendo índices medibles que contengan objetivos SMART y que hagan foco en maximizar la productividad, aumentando la efectividad del proceso. Objetivos que permitan reconocer mejor el desempeño de los empleados propios para recompensar sus contribuciones de manera equitativa.
- ✓ Se recomienda diseñar un proceso de evaluación de desempeño de trabajos de contratistas, de manera de poder ayudar al campo a que evalúe y pueda medir las eficiencias de los operarios que brindan servicio en las instalaciones de Petroleum International.
9. Crear un plan de sucesión. En los mandos operativos, tanto en Buenos Aires, pero mayormente en los campos, hay mucha gente que está próxima a jubilarse. Es necesario identificar quiénes están en condiciones de tomar esos puestos, hacer un trabajo de integración que les permita trabajar mejor en equipo durante el tiempo que estén juntos, para interiorizarse en detalle de las funciones y formalizar el plan de sucesión.

7. Conclusiones generales del trabajo

Este trabajo permite reflexionar sobre el modelo de gestión de Recursos Humanos en una organización en particular como lo es Petroleum International en el contexto y estadio en el cual se encuentra la empresa hoy en día. Tal como plantea el profesor A. Kievsky, cada modelo de gestión de Recursos Humanos es único y aplicable a una organización en el momento en que se investiga y analiza su situación, las empresas son dinámicas y las situaciones y contextos varían de unas a otras. Un modelo de gestión no es replicable en otra organización y el hecho de que funcione en un lugar no significa que vaya a funcionar en otro, ni siquiera que vaya a funcionar en la misma empresa, pero en otro momento.

En el plan de acción presentado, se tuvieron en cuenta muchas variables, y las acciones propuestas se pensaron en base a la situación actual de la empresa y sobre todo a las características particulares de su población, cualquier cambio en ella representaría volver a analizar la situación. Por otra parte, las organizaciones son dinámicas, los contextos cambian permanentemente, por lo tanto, una efectiva gestión de Recursos Humanos debe acompañar ese dinamismo y cambio constante.

Llevar adelante este trabajo de investigación durante 10 meses, me resultó muy interesante. No sólo me permitió conocer en detalle información estratégica del área de Recursos Humanos, sino que me permitió entender de primera mano las realidades, percepciones, problemas y visiones de las personas que componen la empresa a través de las entrevistas personales. Por otra parte, el análisis profundo de los marcos conceptuales utilizados ayudó a comprenderlos y a fijar conceptos que serán de gran utilidad en el desarrollo profesional de mi carrera. Si bien, durante todo este periodo no se logró concretar la entrevista con el director de Recursos Humanos, sobran motivos para entender que por el lugar que ocupó en la empresa, y, por el tema de investigación en cuestión esta persona no se haya querido involucrar en este trabajo.

Finalmente, entender cada ámbito de gestión en el cual debe trabajar Recursos Humanos y conocer a través de las entrevistas cómo se percibe el trabajo del área, qué reclamos hay, qué se espera, etc. me permitió comprender la complejidad de la situación de Petroleum International y la importancia de tener una dirección de

desarrollo clara a nivel organización, para recién ahí poder generar todo lo necesario para acompañar esa dirección desde el área de Recursos Humanos. Generar todo lo necesario significa considerar todos los elementos conceptuales que se analizaron en este trabajo y analizar los ejes estratégicos del modelo de gestión propuesto por el profesor A. Kievsky para determinar qué acciones necesita tomar el *management* y Recursos Humanos para ser el socio del negocio y lograr una ejecución exitosa y sustentable.



Universidad de
San Andrés

8. Bibliografía

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

Banks, P. y Waisfisz, B. (1994). *Gestión de equipos interculturales. Un acercamiento práctico a los problemas culturales*. John Wiley Sons Ltd.

Ferris, G., Rosen, S. y Barnum, D. (1995). *Handbook of Human Resource Management*. Chapter 6. Blackwell HRM Series

Maella, P. (2010) *¿Cómo establecer una estrategia de RH eficaz?* IESE Occasional Paper. Business School Universidad de Navarra.

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

Pita Fernández, S. y Pértegas Díaz, S. (2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Coruña: Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario-Universitario Juan Canalejo.

Rodriguez Segura, E. y Peláez García, M. (2010). *La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral*. San Sebastián: *4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management* XIV Congreso de Ingeniería de Organización

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

Wright, P. (2008). *Human Resources Strategy, adapting to the age of globalization*. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series.

9. Anexos

9.1. Anexo 1: Guía de preguntas en entrevistas realizadas a vicepresidentes, directores y gerentes.

- 1) ¿Tenés interacción con RRHH?
- 2) ¿Conocés la estrategia de RRHH? ¿Y la visión, misión y valores?
- 3) ¿Qué cosas de RRHH funcionan bien hoy y qué desafíos hay?
- 4) ¿RRHH hoy le aporta a tu área?
- 5) ¿Hoy en día se logra productividad en la empresa? ¿RRHH puede aportar a lograr productividad?
- 6) ¿RRHH tiene políticas, procedimientos? ¿Funcionan?
- 7) ¿Cómo retienen talento? ¿Trabajas en retención de talento? ¿Tenes ayuda de RRHH para retener talento?
- 8) ¿Cómo evalúas el sistema de capacitaciones de la empresa? ¿Es bueno? ¿Manejas el presupuesto de capacitación?
- 9) ¿Quién define el perfil del empleado? ¿Recibís asesoramiento de RRHH?
- 10) ¿Tuviste que contratar o despedir gente últimamente? ¿Fue eficiente el proceso?
- 11) ¿Cómo evalúas los sistemas de control que implementa RRHH? ¿Hay?
- 12) ¿Tenés reclamos por temas de sueldo en tu equipo? ¿Es causal de salida el tema del sueldo?
- 13) ¿Tenés planes de carrera en tu sector? ¿Implementan el plan de RRHH?
- 14) ¿Ante un problema laboral o personal que afecte lo laboral, ¿acudís a RRHH?
- 15) ¿Confías en RRHH?
- 16) ¿Hay equidad y justicia en la gestión de RRHH con el personal de Buenos Aires y con el de los yacimientos?
- 17) De 0 a 10, ¿Qué puntuación le das a la gestión de RRHH?

9.2. Anexo 2: Guía de preguntas en entrevistas realizadas al equipo de Recursos Humanos.

- 1) ¿RRHH tiene una estrategia de gestión? ¿Es pública?
- 2) ¿Qué es lo que ocupa la mayor parte del tiempo en tu agenda?
- 3) ¿Tenés mucha interacción con tus clientes internos?
- 4) ¿La gente se va de la empresa por razones de sueldo?
- 5) ¿Trabajan en retención de talento dentro de la organización? ¿Cómo?
- 6) ¿Consideran a las capacitaciones como algo clave de gestión dentro de la organización?
- 7) ¿Gestionan de manera justa y equitativa a la gente de Buenos Aires y a la del yacimiento?
- 8) ¿Hay confianza en RRHH?
- 9) ¿Tienen *key employees* definidos? ¿Logran retenerlos?
- 10) Del 0 al 10, ¿Qué puntuación le das a la gestión de RRHH?



Universidad de
San Andrés

9.3. Anexo 3: Gráficos del análisis de la investigación de campo y principales hallazgos:

Gráfico 1

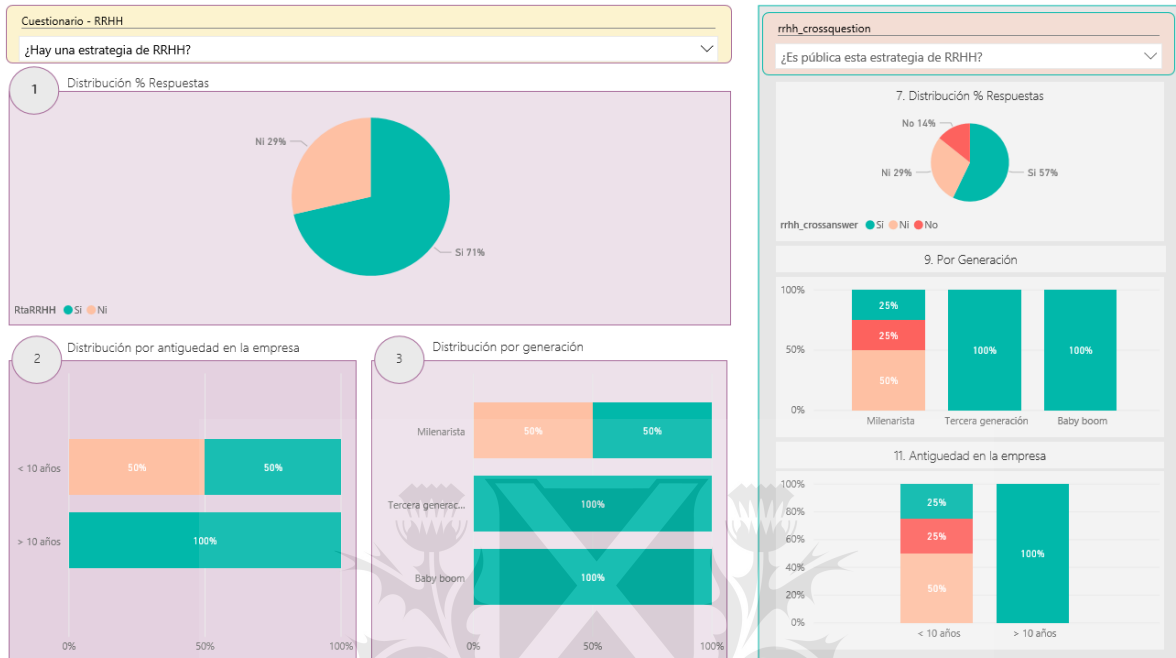


Gráfico 2

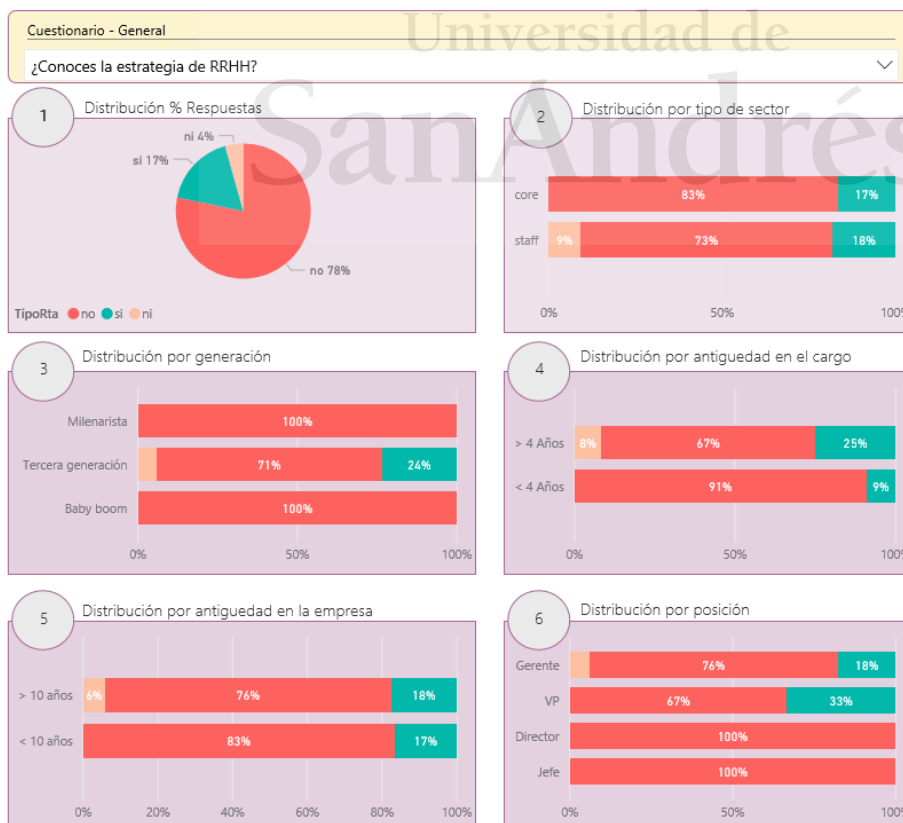


Gráfico 3

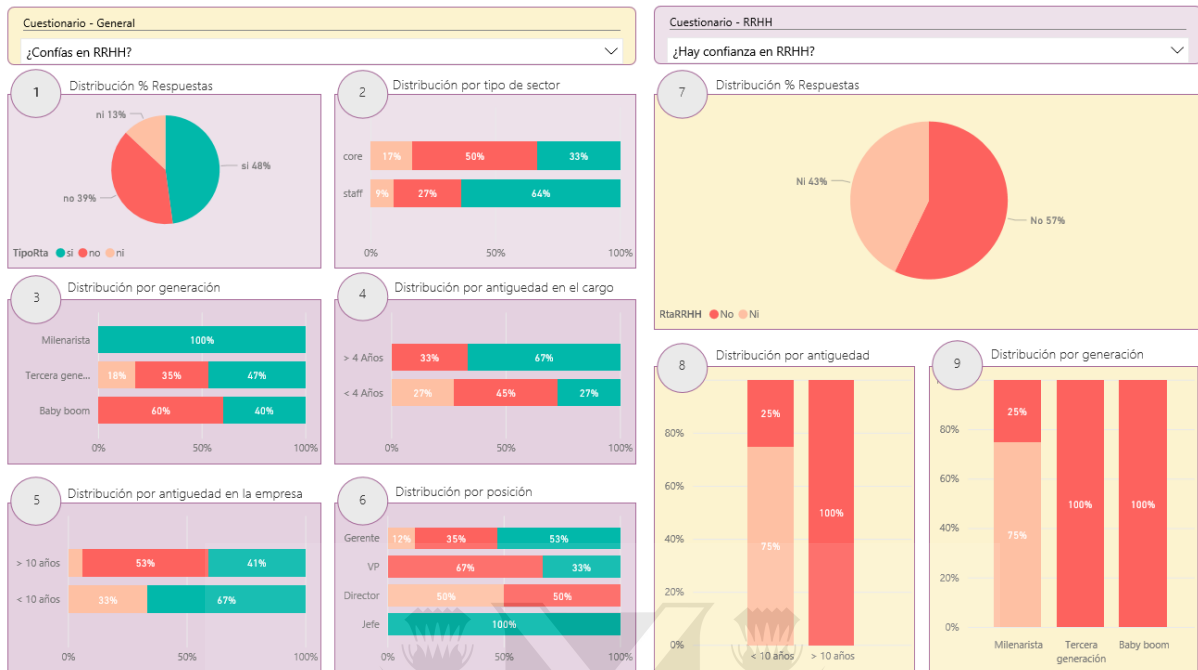


Gráfico 4

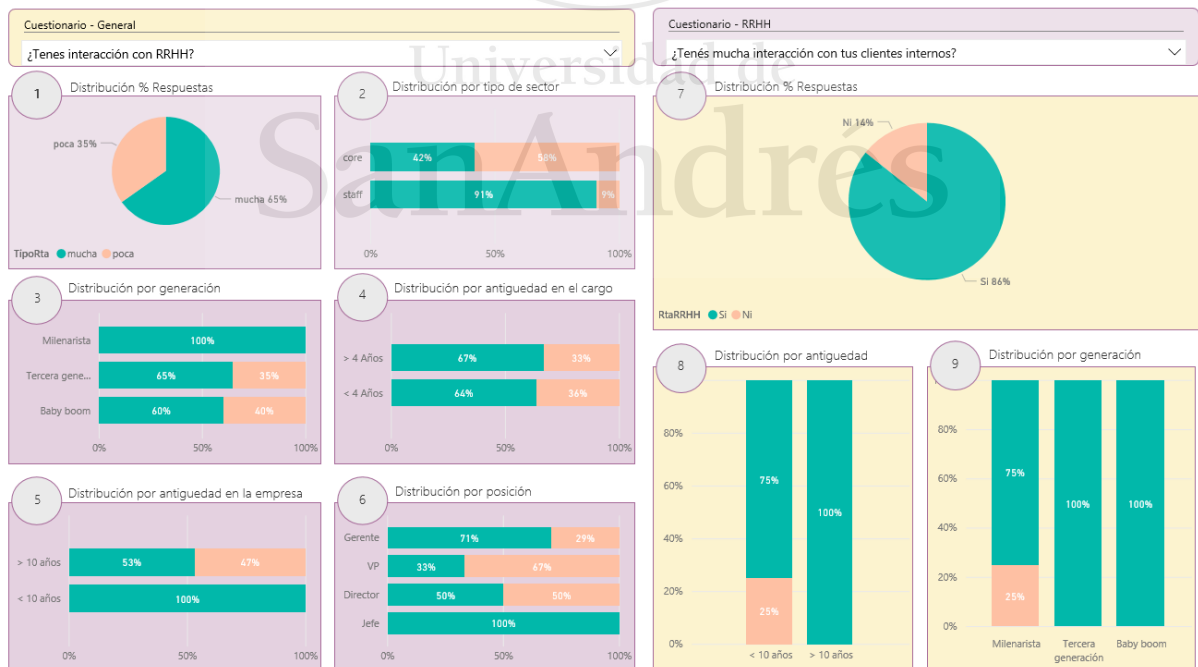


Gráfico 5

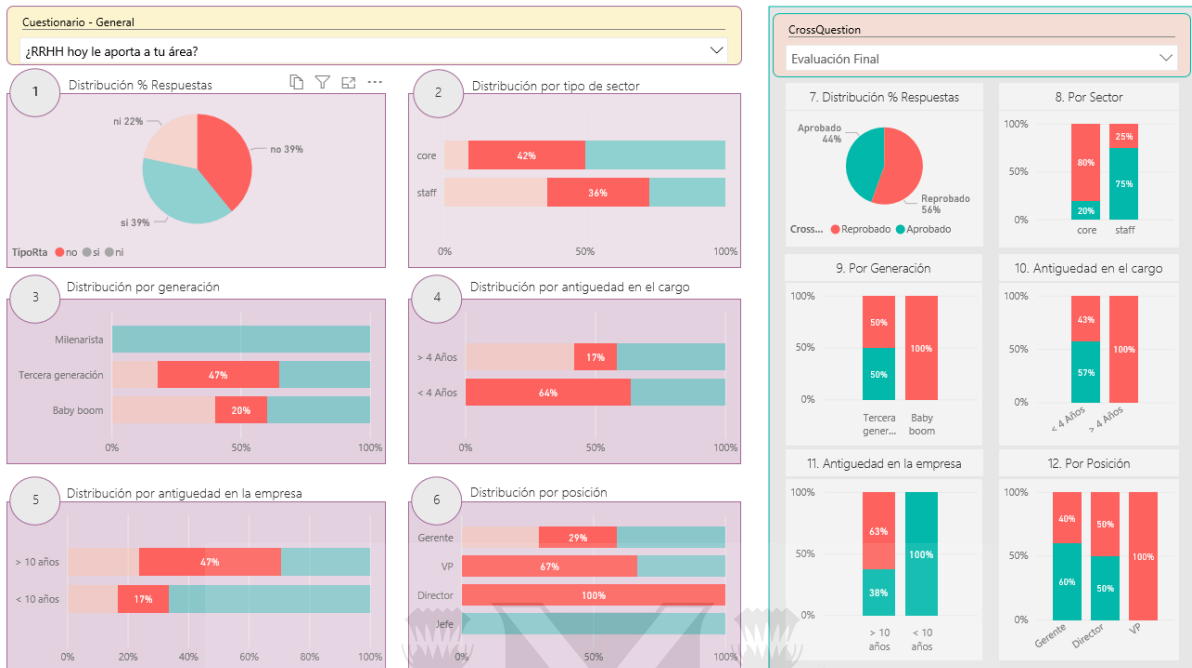
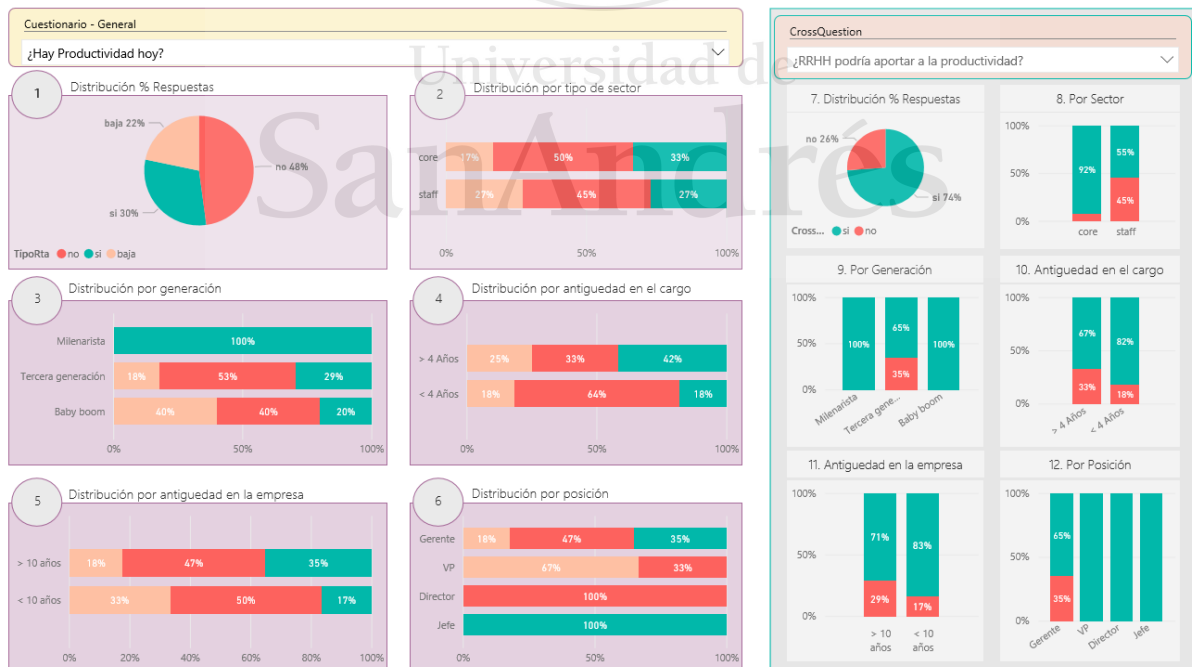


Gráfico 6



Análisis sobre cómo reconectar la estrategia y gestión de Recursos Humanos con el negocio, para maximizar la productividad en Petroleum International

Nombre del Alumno: Verónica Cuello

Nombre del mentor: Victoria Derico

24 de julio de 2020

Resumen ejecutivo

Motivo de la investigación

1



Staff vs Core

2

Entender la gestión
de RH en la empresa

Modelo 3 Ejes

Interés y retribución

Situación en Petroleum International



Situación en Petroleum International

La organización



4 años HQ/8 años acá
 explora y produce gas y petróleo 4° Arg
 mercado interno
 oficinas- campo
 cultura, 4° operadora
 English – Español – 中文
 2011-2016 RH estancada
 RH directorio
 2016 nueva gerencia
 desconexión y apalancamiento
 RH profesional



Los integrantes de la organización



Universidad de
San Andrés

420 - 80% - 3000

50% / 50% - convenio

GX 69%, BB 7% MM 24%



El contexto

devaluación
 inflación
 precio controlado
 gob. provincial, nacional
 sindicatos
 concesiones 2025
 Incertidumbre
 comunicación y dirección

50 años edad, 25 en campo
 + campo / - profesionales
 tecnología, onboard
 gestión hipo

Marco conceptual: Factores que influyen en la efectividad de Recursos Humanos

Estrategia de gestión de RH

*Mickael Armstrong:
Patrick M. Wright:*

Socio del negocio
Dave Ulrich

?

Rol del HRBP
Nota técnica UDESA

Modelo de Gestión de RH
Ariel Kievsky

Atención centrada en el futuro/Estratégico

Management de recursos humanos estratégicos

Management de la transformación y el cambio

PROCESOS

GENTE

Management de la infraestructura

Management de la contribución de los empleados

Atención centrada en lo cotidiano/Operativo

Proceso de influencia

*Gerald R. Ferris,
Sherman D. Rosen y
Darold T. Barnum:*

Cultura

*Paul Banks y
Bob Waisfisz*

Generaciones:

*Enrique Rodriguez Segura y
Miguel Ángel Peláez García*

Investigación de campo

- Hipótesis**
- 1 ¿Cómo se debería reconectar la estrategia y gestión de RH con el negocio, para maximizar la productividad?
 - 2 ¿Cómo debería estructurarse el área de RH para colaborar con el objetivo anterior?

¿Cómo se hizo la investigación?

- 30 entrevistas
- ✓ Directorio
 - ✓ planta gerencial
 - ✓ RRHH

Investigación

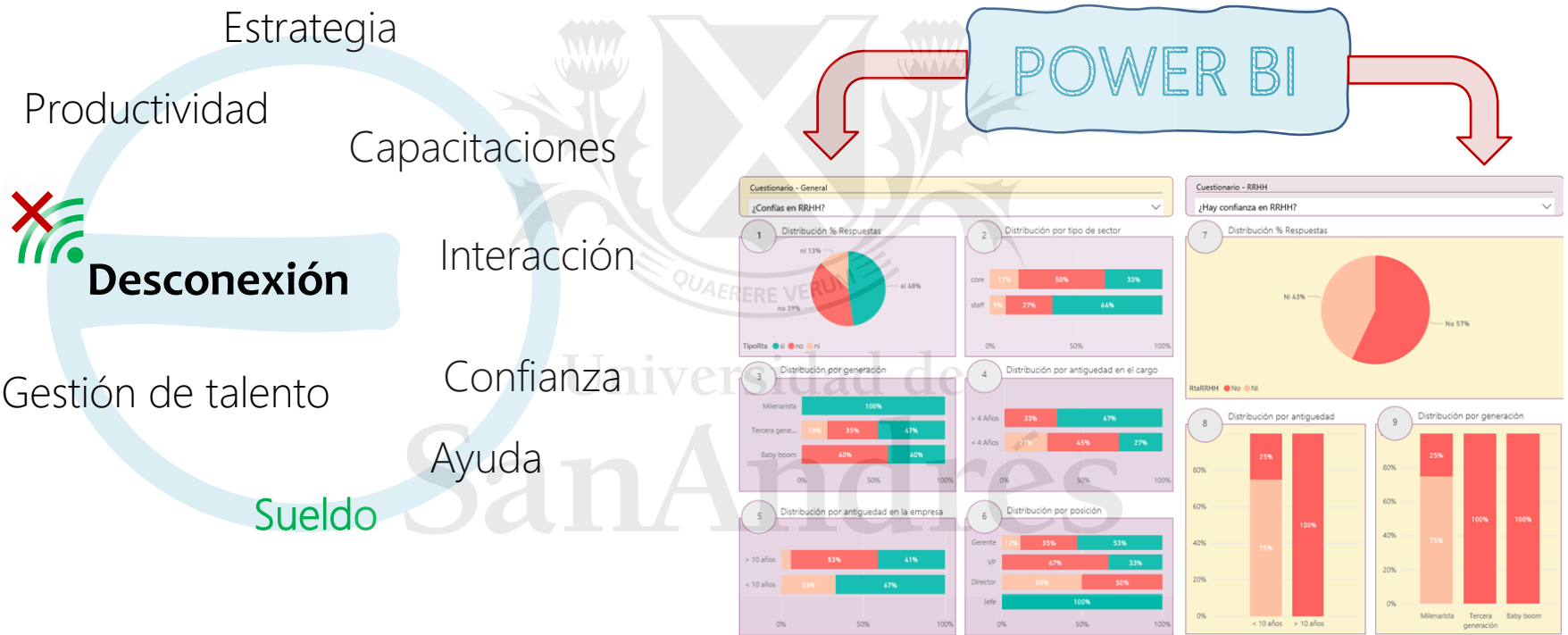


Cualitativa Entrevistas
+ Info institucional



Cuantitativa Excel y Power BI

Investigación cuantitativa



Investigación cualitativa

Desarrollo profesional

Identificación de competencias

?

Plan de gestión

Políticas que no se cumplen, entorpecen, burocráticas, no validadas

Brecha generacional

que hay

que NO hay

RH Controles

RH y el campo

HRBP multitasking

Vacantes técnicas

Beneficios

Evaluación de desempeño

Comunicación

Capacitaciones

perfil del empleado

Conclusiones

- 1 ¿Cómo reconectar la estrategia y gestión de RH con el negocio para maximizar la productividad?
 La gestión no está enfocada en dar soluciones acordes a las necesidades del *core business*.
 RH no es socio del negocio. Hay una desconexión entre RH y el *core business*.

Agregar valor a la empresa

Políticas no adecuadas: vacantes, intervenciones en el campo, cubrir licencias, despidos.

Evaluación de desempeño: objetivos subjetivos, medir eficiencias del contratista.

Plan estratégico: objetivos poco razonables.

Cultura: diferencias chino/argentinas.

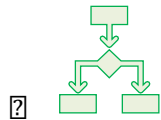
Beneficios por locación.
 + Comunicación: acercarse al campo, integrar, validar, dirección del negocio.

Identificación de competencias: core, selección de personas a capacitar.
Capacitaciones técnicas: + producción. Programa de Desarrollo actual no prioritario.
Atracción de talento: sueldo, beneficios, + condiciones, China. Incentivar la gestión.
Diferencias generacionales.

Conclusiones

2 ¿Cómo se debería estructurar RH?

Las posiciones actuales **no** ejercen el rol o las funciones que tienen



No hay una estructura administrativa de RH en campo

HRBP **no** ejerce sus funciones



En este trabajo no es posible contestar cómo debe estructurarse RH. Responder esa pregunta demandará mayor investigación

Recomendaciones

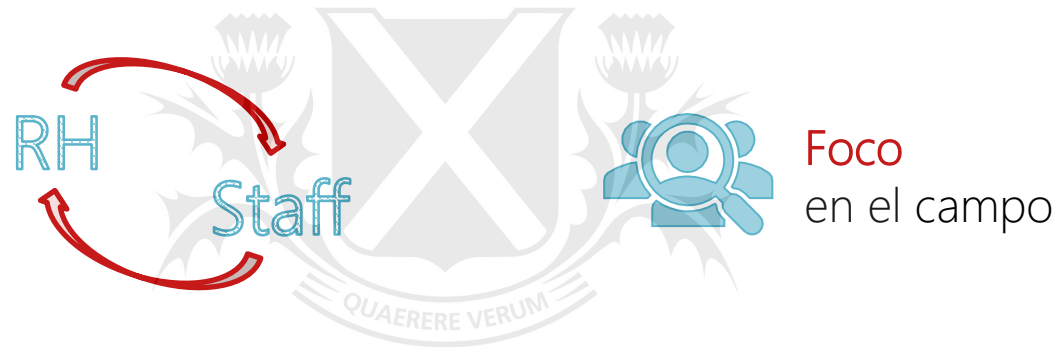
Un plan que permita identificar prioridades para que RH focalice su estrategia de gestión en acompañar el desarrollo del *core*

CEO

- ✓ Incrementar su participación en el seguimiento de los temas vinculados a la estrategia del negocio
- ✓ Lograr una mayor integración entre distintos sectores de la organización
 - ✓ Corroborar cómo impactan: visión, misión *goals*, valores en la organización. Validar con el *core*
 - ✓ Elaborar estrategia de gestión dirigida a acompañar los objetivos del negocio
 - ✓ Crear un comité de comunicación
 - ✓ Realizar un diagnóstico de competencias
 - ✓ Realizar un diagnóstico de competencias del sector *core* con la línea y ver si los ocupantes tienen esas competencias
 - ✓ Suspender Plan de Desarrollo; capacitar en sensibilización cultural; liderazgo; disminuir diferencias generacionales
 - ✓ Incentivar áreas a continuar con la gestión de talento
 - ✓ Generar políticas y procedimientos con la línea
 - ✓ Rediseñar la evaluación de desempeño
 - ✓ Crear un plan de sucesión

RECURSOS HUMANOS

lección aprendida



?

Contribución



Al máximo





Universidad de

SanAndrés

?

Gráfico 7

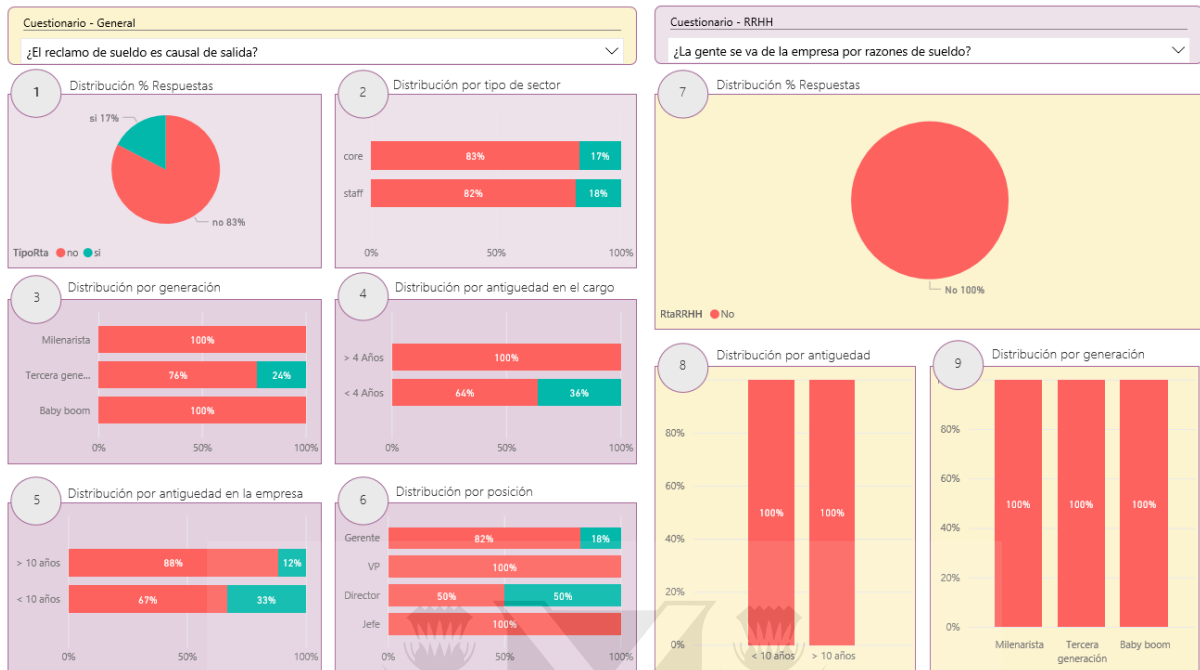


Gráfico 8

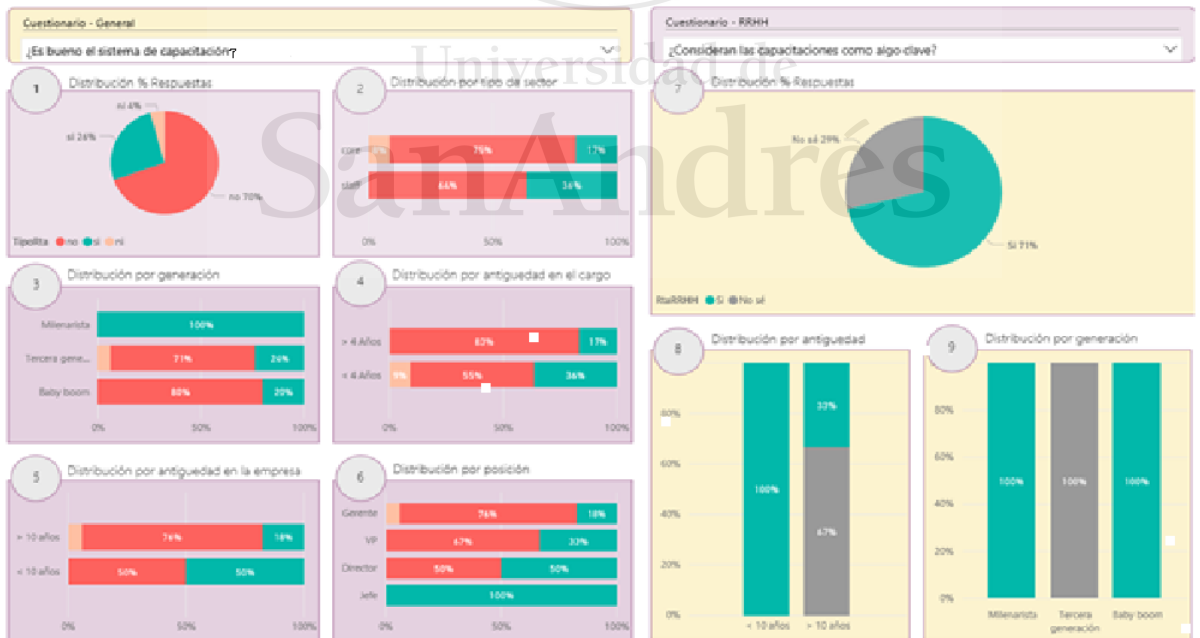


Gráfico 9

