

CURSO: MBA 2017

**EL TALENTO ORGANIZACIONAL FRENTE AL
CAMBIO DE PARADIGMAS DEL NEGOCIO
ENERGETICO:
Caso Gasnor**

ALUMNO: ARIEL EDMUNDO SANCHEZ

TUTORA: LILIANA MOYA

LUGAR: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

FECHA: ABRIL DE 2019

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, y en especial a mi esposa Ana Inés, que supo acompañar este proceso de aprendizaje brindando su apoyo con generosidad y entusiasmo.

A los directivos de la empresa Gasnor SA y a mi jefe, que vieron en mi la fuerza para abrazar este desafío. A mis compañeros y colaboradores, por su inmenso apoyo.

A mi tutora Liliana Moya, por sus directrices y aportes que me dieron claridad en los momentos precisos.

RESUMEN

Las empresas distribuidoras de gas natural por redes son monopólicas en su zona licenciada. Esa condición ha delineado el comportamiento de las personas y de las propias organizaciones. Sin embargo, en los últimos años comenzaron a tomar relevancia en la preferencia de los consumidores nuevas fuentes de energía que indirectamente compiten en la satisfacción de sus necesidades y que pueden llegar a desplazar el servicio que brindan las distribuidoras.

Esto implica un nuevo desafío para la gestión del talento organizacional, que debe replantearse cuáles son las transformaciones que deben operarse en el profesionalismo, el talento, el liderazgo y el desarrollo de carrera en dichas empresas de energía, que en la actualidad funcionan en un entorno diferente de negocio.

Buscaremos comprender en este trabajo si el talento organizacional difiere en empresas receptoras de clientes respecto de aquellas que tiene que salir a buscarlos. Para ello consideraremos cuál ha sido el abordaje del talento organizacional en otras empresas del sector energético que también tuvieron que hacer frente a nuevos desafíos de negocio, y al mismo tiempo analizaremos el abordaje del talento de la empresa Gasnor S.A, y los desafíos que ella enfrenta en su nuevo contexto de negocio. Gasnor presta el servicio de distribución de gas natural por redes en el norte de Argentina, más precisamente en las provincias de Tucumán, Salta, Jujuy y Santiago del Estero, con licencia otorgada por el Estado Nacional desde 1994.

PALABRAS CLAVES

Gestión del talento, desarrollo de carrera, liderazgo, monopolio, competencia, cambio cultural, nuevas fuentes de energía, cambios en el negocio.

ÍNDICE GENERAL.

Contenido

INTRODUCCIÓN	6
CUERPO TEÓRICO	9
CAPÍTULO I. LA GESTIÓN DEL TALENTO ORGANIZACIONAL	9
I. a Definición de Talento Humano	9
I. b Concepto. Gestión del Talento Humano	10
I. c Importancia de la Gestión del Talento Humano	12
I. d Objetivos de la Gestión del Talento Humano	13
I. e Procesos de la Gestión del Talento	15
I. f Planeación Estratégica	17
CAPÍTULO II. LOS CAMBIOS EN EL SISTEMA DE TALENTO FRENTE A NUEVOS DESAFÍOS	20
II. a Las estrategias en la organización	20
II. b Desafíos que enfrenta el talento organizacional en el negocio de distribución de gas natural por redes	22
II. c Cambios en procesos de la gestión del talento	23
CAPÍTULO III. DESCRIPCION DE GASNOR. EL ANTES Y EL DESPUÉS	25
III. a Tendencia energética en el contexto mundial	25
III. b Los desafíos energéticos en argentina	26
III. c La historia del desarrollo del gas natural	29
III. d El contexto de empresa monopólica de Gasnor	31
III. e Desafíos por cambios en el negocio	33
III. f La visión energética de Gasnor	37
CUERPO EMPÍRICO	42
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	42
CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN A NIVEL GLOBAL	42
IV. a Las empresas de energía que actúan en mercados desregulados frente al desafío de la irrupción de nuevas fuentes de energía	43
IV. b Implicancias del Talento Organizacional en la búsqueda de Clientes. El “que”	47
IV. c Existencia de acciones sistemáticas, permanentes y planificadas para generar talento organizacional. El “cómo”	50
IV. d La capacitación del talento organizacional como anticipo de cambios en el mercado. El “para qué”	51
CAPÍTULO V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN. CASO GASNOR	52
V. a El tratamiento del talento organizacional en Gasnor frente a la irrupción de nuevas fuentes de energía. El “dónde”	52
V. b Implicancias del talento organizacional en la búsqueda de clientes para Gasnor. El “que”	55

V. c Prácticas que deben aplicarse en Gasnor para focalizar su talento hacia la captación de clientes. El “cómo”	58
V.d La capacitación del talento organizacional para enfrentar los desafíos del mercado. El “para que”	59
CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS	62
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXO I	68
PLAN ESTRATEGICO GASNOR	68
ANEXO II	75
PLAN ESTRATEGICO GASMARKET	76

INTRODUCCIÓN

Como citan muchos autores, una empresa es una organización abierta y, como tal, es asimilable a un organismo vivo, que evoluciona según los ciclos naturales: nace, se desarrolla, se multiplica y muere. El discurrir por estas etapas no es un camino solitario ni se desarrolla en forma disgregada del exterior en el que se desenvuelve la organización, sino que interactúa con él recibiendo influencias o generándolas.

Muchas veces las influencias que recibe una empresa actúan como verdaderos escollos, que debe enfrentar y vencer para mantenerse viva o en crecimiento. Entre ellos basta mencionar nuevas normas regulatorias, y cambios tecnológicos, políticos, o en la competencia, entre otros, que la obligan a adaptarse para persistir y mantenerse en el negocio.

La administración de una empresa debe tener presentes las influencias que recibe de ese entorno en el que se desenvuelve, porque son esenciales para el impacto que tendrán en el negocio y en las personas que integran la compañía.

Sin embargo, muchas veces la gestión del talento organizacional no se aliena rápidamente a los nuevos desafíos que enfrenta el propio negocio, lo que produce una escisión entre los nuevos objetivos que debe buscar la empresa y los esfuerzos de las personas que la conforman, en pos de sus propios objetivos.

Las empresas que actúan en el negocio energético en los últimos años enfrentan la posibilidad de cambios estructurales, a partir de redefiniciones regulatorias que impulsan el negocio, un nuevo paradigma económico, de producción y de consumo que apunta a la sustentabilidad para hacer frente al consumo irracional de recursos. En la actualidad hay excepcionales avances tecnológicos que nos hacen prever un futuro más inteligente para la energía, no solo en países desarrollados sino también en buena parte de América latina. Los grandes

avances en energía solar térmica, permitirán aprovechar eficazmente el enorme potencial de solar de países como Argentina, Chile, Bolivia, Perú, Brasil y México.

De esta manera en el menú de opciones de los usuarios requirentes de energía, aparecen nuevas alternativas que vienen a modificar el escenario de aquellas empresas que durante muchos años, contaron con un negocio en el que la competencia estaba acotada, y que nos las enfrentaba al desafío de tener que salir en búsqueda de clientes.

En este trabajo abordaremos el caso de una distribuidora de gas natural por redes Gasnor S.A., que se desempeñó durante más de veinte años en un mercado monopólico, con escasa competencia, y en el que comienza a tomar relativa presencia la irrupción de nuevas fuentes de energía, lo que la obliga a rediseñar su estrategia orientándolas hacia los clientes. De esta manera el servicio hacia esa clientela es primordial para los miembros de la organización, quienes deben adaptarse a una nueva cultura, y replantearse como el talento, el conocimiento, el liderazgo, etc. debe adaptarse frente a dichos cambios.

Buscaremos identificar los grados de desarrollo del talento alcanzados por empresas que se enfrentan con la necesidad de desenvolverse en ámbitos de competencia. A partir de ello se buscará entender a esas empresas cómo se mueven, cómo trabajan con el talento, y luego compararlo con la empresa Distribuidora Gasnor, para determinar si en la misma, las políticas que aborden el talento de su capital humano deben ajustarse a los nuevos desafíos que enfrenta el negocio, y la manera en que debe replantearse sus estrategias de desarrollo del talento organizacional, de cara a los nuevos desafíos que enfrentaran en los próximos años.

Las organizaciones están formadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos, de allí que resulta esencial que la gestión del talento humano permita agregar valor a la organización, y superar adecuadamente los

desafíos que el entorno le plantea. De esta manera la gestión del talento debe estar alineada al planeamiento estratégico de la propia organización.

Por ello buscaremos plasmar recomendaciones sobre oportunidades de mejoras en la gestión del talento de esta empresa, o buenas prácticas que puedan aplicarse en esta industria, frente al nuevo escenario que enfrentan.

CUERPO TEÓRICO

CAPÍTULO I. LA GESTIÓN DEL TALENTO ORGANIZACIONAL

I. a Definición de Talento Humano

La definición de talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Pilar Jericó define el talento de una forma muy parecida, aunque más resumida: *“Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización. Con base en lo anterior, se puede interpretar el talento como la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización”* (JERICÓ, 2008).

Otras autores consideran que *“el talento que asegura el éxito en una determina posición laboral, está conformado por las competencias requeridas por el puesto, dándole así al concepto una significación objetiva que permite así definirlo, medirlo, y desarrollarlo en beneficio de las organizaciones y las personas que las integran”* (ALLES, 2008).

Han existido diferentes tipos de talentos. Por ejemplo, existe el talento comercial, el talento directivo, el talento de líder, talento técnico, talento administrativo y así dependiendo de sus funciones, objetivos y aporte de valor a la organización. Se

destaca un tipo diferente de talento: el innovador y emprendedor. Se trata de una clasificación transversal, “ya que cualquier profesional desde su rol puede innovar”. Este tipo de profesionales son, añade, “los que más valor añadido aportan en la empresa” (MOGOLLON KELLY, 2009).

Se interpreta entonces que el talento es la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización, es decir añadiéndole valor.

Para que se logren resultados superiores, las organizaciones deben de facilitar que el talento de las personas fluya y se libere, para que así aporten el máximo valor posible y colaboren a la generación de talento organizativo.

I. b Concepto. Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano, implica que las personas, sus conocimientos, habilidades y competencias se convierten en objeto de administración en las organizaciones modernas. Las empresas se han dado cuenta que las personas no son recursos organizacionales, sino que son consideradas como colaboradores del negocio o asociados. Las personas han pasado a ser consideradas, por sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares, como nuevos socios de las organizaciones, constituyéndose en el capital intelectual de la organización y en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional.

“De esta manera las personas que integran una organización, sus competencias, valores que ponen al servicio de la compañía, como su contribución al proceso de negocio, son objeto de gestión por parte de áreas específicas desarrolladas en el seno de la empresa. Es aquí donde la Gestión de Talento Humano se vuelve clave para incidir en el personal y mejorar el orden, la productividad y el

desempeño en el trabajo, incidiendo notablemente en los resultados de la organización.”

“Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables” (CHIAVENATO I. , 2002).

Un modelo de gestión del talento de una organización debe tener en cuenta el impacto a corto y mediano plazo del factor humano en la estrategia global de la compañía. La gestión del talento humano se puede entender como una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de estos y de las organizaciones. En las organizaciones las personas se encargan de diseñar, producir un bien o un servicio, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar recursos, de establecer objetivos y metas en la organización; sin gente eficiente es imposible que la organización logre los objetivos, situación olvidada muchas veces por la dirección.

La gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos. En cualquiera de estos escenarios la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma como se trata a las personas, sea como socios o como recursos. La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo.

Las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones, así entonces, La gestión del talento humano conlleva al

reconocimiento de las personas como capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia.

Es responsabilidad de la organización, y no únicamente del área de gestión humana, gestionar el talento que posee, llegando, no sólo a los niveles de mando o los directivos, sino alcanzando los niveles inferiores de la organización. La gestión del talento implica la captación, desarrollo, retención, mejora y transmisión del talento tanto directivo y operativo en el nivel tecnocrático, como en el intermedio, de staff de apoyo y operativo.

Podemos concluir entonces que la Gestión del Talento Humano resulta estratégica para la dirección de una organización en la búsqueda de maximizar el valor para la Organización, articulando un conjunto de acciones orientadas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades necesarios para la consecución de los resultados necesarios que permitan dicha organización ser competitiva en su contexto presente y próximo.

I. c Importancia de la Gestión del Talento Humano.

Sin duda, uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier tipo de empresa, son las personas. La necesidad de gestionar este recurso tan valioso ha hecho que, en las empresas, se dedique un área a su gestión y dirección, la denominada gestión de talento humano, quién, a través de diversas prácticas, trata de adquirir, retener y/o desarrollar dichos recursos. Desde esta perspectiva, surge el enfoque de dirección estratégica de gestión humana como una disciplina encargada de estudiar todo lo relativo al talento humano, su gestión y su contribución al valor de la empresa y a su competitividad sostenible.

El Talento Humano se le considera la clave del éxito de una empresa y, su gestión hace parte de la esencia de la gerencia empresarial. Con una asertiva gestión del talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados

a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo.

La Gestión del Talento Humano es un área interdisciplinaria integrada por un sinnúmero de dinámicas que la nutren y enriquecen en favor de la Organización; así como se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, también se habla de tecnología del aprendizaje, de alimentación, de servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incentivos, accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de las normas laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoria y un sinnúmero de asuntos diversos.

El área de Gestión Humana se ha convertido en muchas organizaciones en un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral.

I. d Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Las áreas de Gestión del Talento Humano cumplen un rol central en la implementación de la estrategia organizacional ya que deben propender a la alineación del capital humano con la búsqueda de los objetivos propuestos por la empresa.

En los últimos años fue creciendo consistentemente, la noción de que las personas son el activo más crítico de una organización, y resulta relevante consecuentemente la riqueza creada a través de ella. En este orden se inscriben todas las iniciativas tendientes a seleccionar y retener los mejores empleados en cualquiera de las áreas que integran la organización.

“Las empresas se han convencido que la retención estratégica de los empleados, requiere de su atención prioritaria, así como lo es su mercadotecnia y sus ventas, (Monterrey, 2009) siendo este uno de los objetivos más trascendentales en la nueva era de la Gestión del Talento Humano”.

Los objetivos de la gestión del talento abarcan todo lo que se relaciona con los empleados desde el desarrollo individual a las evaluaciones de desempeño y competencias. Asimismo comprende todas las iniciativas tendientes a desarrollar y promocionar la fuerza de trabajo, poniendo énfasis en el rol de los individuos en los diferentes procesos organizacionales.

Los Objetivos de la Gestión del Talento Humano son diversos y para que estos se alcancen es necesario que los gerentes traten a las personas como promotoras de la eficacia organizacional. Esto significa que exista una correcta integración de la estrategia de la compañía, la estructura organizacional, los sistemas de trabajo y el sentido que las personas encuentran en el desafío de realizar sus tareas. (CHIAVENATO I. , 2002).

Otros objetivos de la gestión del Talento humano, es concentrarse en el futuro de los empleados, desarrollando planes que le ofrezcan la posibilidad de alcanzar el máximo desarrollo posible de sus capacidades y potencialidades, ayudándolos a dejar antiguas habilidades y a dominar y perfeccionarse en las nuevas.

Las áreas encargadas de la gestión del talento, además de continuar con su rol activo de potenciar y maximizar el valor que el talento humano le entrega a la organización, deben abocarse a atraer los mejores talentos, administrarlos desarrollando sus habilidades y competencias. Por otra se pueden llegar a ocupar de otros temas tales como seguridad, bienestar, cultura y clima, y responsabilidad social de la empresa.

Todo lo expuesto nos revela la importancia de los objetivos de la Gestión del Talento Humano para el cumplimiento de planes estratégicos de la organización,

siendo consecuentemente necesario invertir en recursos para preparar y potenciar los empleados de cara al futuro y no al pasado.

I. e Procesos de la Gestión del Talento.

En las organizaciones modernas la definición de sus estructuras, están fuertemente vinculadas a los procesos. Por su parte la gestión del talento de una organización, comprende diferentes aspectos que atraviesan los principales procesos organizacionales.

Así cabe mencionar la selección de personal, la política de remuneraciones y evaluación de competencias, retención de talento y programas de capacitaciones, etc. Cada uno de estos procesos tiene su propia importancia, pero colectivamente su buen funcionamiento asegura una adecuada gestión del talento en una organización.

Chiavenato plantea que “Los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.” (CHIAVENATO I. , 2002)

Los procesos entonces en que Chiavenato agrupa estas funciones los podemos agrupar de la siguiente manera:

- Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal: Esto es quién debe trabajar en la organización y cuáles son los procesos

utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. La selección de personal a su vez puede definirse como *“un proceso destinado a buscar, evaluar y reclutar a las personas que reúnen las competencias más apropiadas para desarrollar con eficacia un determinado puesto de trabajo”* (PRIETO BEJARANO, 2013).

- Aplicación de personas, División de cargos y salarios: en esta dimensión se aborda qué es lo que las personas deberán hacer en su puesto de trabajo, es decir cuáles son los principales procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Ello incluye el diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
- Compensación de las personas y beneficios sociales: Aquí se considera la manera de remunerar a las personas por su puesta a disposición de la empresa, es decir los procesos que se utilizan para incentivar a las personas y satisfacer su necesidades individuales principales. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios sociales.
- Desarrollo de personas, División de capacitación: son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de carreras y programas de comunicación e integración.
- Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: esto es de que manera se puede retener a las personas en el trabajo y los procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales. *“Este proceso es uno de los más importantes y*

estratégicos de la nueva Gestión del Talento Humano utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales” (OVER-BLOG., 2019).

- Evaluación de personas, División de personal: finalmente se busca comprender los procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar los resultados que se obtienen en su gestión. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales.

De lo expuesto podemos concluir que la gestión del talento organizacional comprende diferentes procesos que hacen a la administración cotidiana del recurso humano presente en la organización, cuya adecuada atención debe ser parte esencial del trabajo del área de recursos humanos de la empresa.

Contar con empleados con Talento requiere un proceso periódico y disciplinado de evaluación y seguimiento para asegurar que el empleado conozca lo que exige tanto su trabajo actual como el futuro, siendo capaz de identificar el conocimiento, las habilidades y comportamientos específicos y necesarios para lograr una adecuado cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y finalmente también la propia satisfacción de los clientes.

I. f Planeación Estratégica.

Como señalamos la gestión del talento humano, implica que las personas, sus conocimientos, habilidades y competencias se convierten en objeto de administración en las organizaciones. Ello implica dar valor al factor humano para el éxito del negocio.

Ahora bien debe existir un adecuado trazado en el tratamiento de dicho talento organizacional de forma que se integre y complemente el plan estratégico que tiene la organización.

La planeación estratégica dentro de una empresa, muestra el camino a realizar, es decir todo el proceso que le permite a una organización establecerse dentro de un mercado y ser la mejor, sin embargo, este concepto debe estar ligado dentro del estudio del talento humano, que es el motor de toda empresa y que, con el trabajo eficaz de su gente, permite el logro de las metas trazadas (Colombia, 2018).

Doctrinariamente este concepto de plan estratégico fue evolucionando a lo largo del tiempo. Taylor reseña adecuadamente este progreso. *“La última etapa de la Planeación Estratégica ha pasado por cuatro momentos: un primer momento de planeación para el crecimiento, un segundo momento de planeación para la transformación cultural, un tercer momento de des-normatización y privatización y un cuarto momento de enfoque hacia los mercados mundiales”* (TAYLOR, 1991).

Es decir que a nivel de estrategias organizacionales toma gravitación el fenómeno de la globalización, que incide en el desarrollo y las posibilidades de muchas empresas. La globalización entonces ha impuesto nuevos retos a las organizaciones, quienes tienen la necesidad de diseñar nuevos modelos de gestión que les permitan potenciar el talento del humano hoy en día. Esto ha provocado entre otras cosas, la necesidad de un aprendizaje continuo, donde las personas tengan el deseo, el poder y la capacidad de desarrollar todo su potencial, ya que hoy se demandan nuevas competencias para los trabajadores.

Otro reto importante de hoy en día para los especialistas en gestión humana es el incorporar y mantener buenos empleados. Aunque muchas de las pautas y tácticas empleadas para lograr estos objetivos serán específicas según la industria y el sector, algunas ideas básicas se aplican a la mayoría de empresas. El talento entendido como personas con capacidad para obtener resultados que den valor a la empresa en un entorno de trabajo, personas con competencias

que marcan la diferencia, es un recurso escaso que hay que buscar, captar y retener.

“Esto lleva a los especialistas de recursos humanos a algunas reflexiones, ¿por qué se fugan los profesionales con talento? ¿Existe en la empresa una estrategia para atraer y retener talento? Esto, al margen de la necesidad de crear una imagen atractiva, no sólo en el mercado del consumidor, sino también en el mercado laboral. A mayor capacidad de atracción, menor dificultad para sustituir el talento que se marcha.” (MARTÍNEZ, PIÑA, Ramses, RAMÍREZ, & RODRÍGUEZ, 2009)

Ahora bien, algo importante es el nivel de conocimientos y habilidades que poseen los individuos que llegan a la empresa. Por un lado, el individuo puede que posea dichas habilidades al incorporarse a la empresa, por tanto, será esencial desarrollar un adecuado proceso de selección de personal que permita ubicar un candidato con el perfil de cualificación deseado. Por otro lado, existe la posibilidad de ir adquiriendo estos conocimientos mediante programas de formación impartidos dentro o fuera de la empresa. Por tanto, la formación es una vía fundamental para incrementar el capital humano de la empresa.

Por lo expuesto, la Gestión del Talento Humano enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad de manera de aportar a las empresas enfoques estratégicos más sociales y humanos en todos sus procesos.

De esta manera la gestión estratégica de gestión del talento humano permite determinar el número y el perfil del personal adecuado que está disponible para realizar las responsabilidades que resultarán de máximo aprovechamiento para la organización; permitiendo así contar y retener al mejor capital humano que esa organización requiere.

CAPÍTULO II. LOS CAMBIOS EN EL SISTEMA DE TALENTO FRENTE A NUEVOS DESAFÍOS.

II. a Las estrategias en la organización.

La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La estrategia está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. Respecto de cada una de estas dimensiones podemos reseñar lo siguiente:

Misión. Todas las organizaciones tienen una misión que cumplir, lo cual significa recibir un encargo. La misión que representa la razón de la existencia de la empresa, es la finalidad, o motivo que condujo a la creación de la organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir. Todos los miembros de la organización requieren trabajar juntos para sustentar la misión de la organización. La Misión facilita la identificación de los valores que la organización debe cultivar. Cuando todos los empleados conocen la misión y los valores que orientan su trabajo, es más fácil de comprender e incluso saber cuál es su función y como contribuir con eficacia a la organización.

La Visión por su parte es la imagen que la organización tiene de si misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y en el espacio. En general va orientada hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es.

El termino visión se utiliza para describir un claro sentido del futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo en éxito rápidamente. El inconformismo con la situación actual, es lo que produce la visión organizacional, es decir lo que la empresa pretende ser con la ayuda de las personas.

La estrategia corporativa parte de estos objetivos estratégicos, de la misión y la visión que se pretenden llevar a cabo y se refiere al comportamiento global e

integrado de la empresa en relación con el ambiente que la circunda. Ahora bien el desafío principal de una organización pasa por definir una adecuada estrategia en la gestión de su talento organizacional que le permita alcanzar esos objetivos estratégicos de largo plazo. Es decir cómo lograr esfuerzos convergentes coordinados e integrados para conseguir resultados apalancados y sustentables en pos de la satisfacción de determinados objetivos organizacionales.

“La estrategia de una compañía en general satisface las siguientes condiciones:

1.- Esta definida por el nivel institucional de la organización, casi siempre a través de amplia participación de los demás niveles y de la negociación en cuanto a los intereses y objetivos implicados.

2.- Esta proyectada a largo plazo y define el futuro y destino de la organización. Hace énfasis en los objetivos organizacionales a largo plazo.

3.- Incluye a la totalidad de la organización para obtener efectos sinérgicos.

4.- Es un mecanismo de aprendizaje organizacional a través del cual la empresa aprende con la retroalimentación obtenida de los errores y aciertos en las decisiones y acciones globales” (CHIAVENATO I. , 2002).

Al momento de definir las estrategias de una organización es crítico identificar las competencias centrales de la organización para visualizarlas como capacidades principales de la misma.

Para identificar estas competencias es recomendable pasar por una serie de actividades tales como, validar la cadena de valor de la industria en la que esta inserta la empresa, determinar las actividades claves de cada eslabón de la cadena de valor, y las capacidades asociadas a cada uno de ellos para luego poder determinar el nivel de diferenciación con respecto a la competencia. Las Competencias claves son aquellas capacidades que confieren a la organización una fortaleza competitiva única y duradera, es decir que le confieren una posición de liderazgo en un rango de productos o servicios. Crean además el vínculo entre las necesidades actuales y futuras de los clientes y las capacidades de la organización. A diferencia de un activo, el cual pierde valor en el tiempo, las

competencias de una empresa pueden y deben evolucionar, por lo que su permanente búsqueda y mantenimiento asegura la supervivencia de la organización. Todo ello debe ser adecuadamente considerado en el diseño de un plan estratégico.

II. b Desafíos que enfrenta el talento organizacional en el negocio de distribución de gas natural por redes

Actualmente la Distribución de gas natural, que constituye un servicio público, se encuentra en manos de empresas privadas, reservándose el Estado un rol de Regulador de dicho servicio, en la búsqueda de armonizar los derechos de los prestadores con la protección y el beneficio de los usuarios a corto y largo plazo.

El gas natural en argentina ha logrado una gran penetración, haciendo posible el incremento del consumo de esta fuente energética fósil no solo en las industrias del país, sino también en los hogares. Se pasó de un modelo convencional de uso del gas solo para residencial a su masificación. Actualmente tiene una participación en la matriz energética nacional de más del 50%, abarcando el abastecimiento a clientes residenciales, comerciales, industriales, vehículos, centrales térmicas, etc.

Con las nuevas técnicas de extracción de gas –shale gas- se estima habría recursos como para abastecer “100 años de consumo” del país.

Ahora bien, también lentamente, comienza a tener participación en la matriz energética argentina, las fuentes renovables, provenientes de la instalación de parques solares o eólicos, algunos ya instalados y otros que se encuentran en vías de implementación.

Ahora bien, estos cambios en la participación de la matriz energética, generan fuertes impactos en la concepción del negocio energético mismo. El costo de las energías renovables está disminuyendo con cierta rapidez, hay una coordinación a nivel mundial para impulsar políticas amigables con el medio ambiente y una

mayor tendencia al almacenamiento de energía, que viabilizaría tener fuentes intermitentes (como la eólica y la solar).

Todo ello incide en la lógica de los negocios energéticos, si bien aún no se llega a comprender cabalmente cuál será su máximo desarrollo. El público consumidor comienza también a compartir esa lógica de cuidado del medio ambiente, y cada vez más está dispuesto a satisfacer sus necesidades energéticas, a través de estas fuentes nuevas de energía.

En este escenario, el talento organizacional en las empresas energéticas, enfrenta el desafío de transitar ese camino con nuevas habilidades y competencias, que le permitan comprender y acompañar adecuadamente los nuevos requerimientos de los clientes.

II. c Cambios en procesos de la gestión del talento.

En un contexto en el que la empresa enfrenta nuevos desafíos de negocios, resulta vital la correcta gestión del talento humano, para ello debe ser capaz de determinar cuáles son las capacidades potenciales requeridas en las personas, para enfrentar ese nuevo contexto y ser capaz de detectar quienes cuentan con las mismas o quienes requieren un acompañamiento para superar las brechas que pudieran existir.

Existe un permanente y necesario ajuste profesional hombre/puesto de trabajo, generando una movilidad horizontal (reajuste de puestos de trabajo) y en especial promoción a niveles superiores; pero para desarrollar eficazmente todos esos cambios es imprescindible tener un conocimiento previo de las capacidades individuales de los Recursos Humanos.

“Esas capacidades, en su conjunto viene denominándose “potencial humano” de la organización, que básicamente significa capacidad para la adquisición de nuevos conocimientos, desarrollar habilidades, generar ideas innovadoras y por

supuesto aceptar el cambio y tener predisposición para asumir nuevas y diferentes responsabilidades, todo ello en base a una cierta formación académica obtenida anteriormente y una trayectoria laboral activa” (GELABERT, 2010).

De acuerdo lo expuesto no son iguales las competencias requeridas para empresas receptoras de clientes, de aquellas que van en su búsqueda con un actitud mucha más proactiva. Consecuentemente la gestión del talento tampoco puede ser igual en empresas con diferentes tipos de estrategia de negocio, debiendo planificarse adecuadamente los nuevos lineamientos que la organización considere relevante para su talento.

En términos generales la planificación es aquel conjunto de actividades organizadas y orientadas (hacia el futuro) a la fijación de objetivos concretos y estrategias a seguir, así como la previsión de los medios materiales y humanos necesarios. La planificación es una de las funciones principales de la dirección de las organizaciones, significando la elección de una política, procedimientos y programas entre una variedad de opciones posibles.

CAPÍTULO III. DESCRIPCION DE GASNOR. EL ANTES Y EL DESPUÉS.

III. a Tendencia energética en el contexto mundial.

La energía constituye en el plano mundial, un elemento central del desarrollo en las naciones. Sin ella, las poblaciones tienen un menor nivel de calidad de vida, los servicios esenciales médicos y educativos se ven seriamente afectados, y las empresas operan bajo graves limitaciones. La energía potencia las inversiones, la innovación y la generación de nuevas industrias que son motores de la creación de empleo y del crecimiento en las regiones.

Aún hasta el día de hoy, millones de personas viven sin electricidad y cientos de millones viven con un suministro insuficiente o poco confiable. Asimismo millones de personas todavía utilizan combustibles contaminantes como leña u otra biomasa para cocinar o calefaccionar sus viviendas, lo que genera contaminación del aire en espacios abiertos y cerrados que tiene impactos generalizados en la salud.

En este contexto las fuentes de energía renovable desempeñan un rol cada vez más importante en el proceso de ayudar a los países a desarrollar sistemas energéticos modernos y seguros. Los costos significativamente más bajos de la energía limpia están contribuyendo a esta transición, y los avances tecnológicos en redes inteligentes, medidores inteligentes y sistemas de datos geoespaciales transforman sin duda la planificación energética.

La aplicación de nuevos enfoques a gran escala que combinan electrificación con y sin conexión a la red también ha contribuido a generar resultados asombrosos en el acceso a la energía en muchos países. En otros, las mini-redes están demostrando ser prometedoras para subsanar la brecha en materia de acceso. Al mismo tiempo, los sistemas de energía solar domiciliarios son cada vez más eficientes y menos costosos, lo que los hace más asequibles en Asia meridional y África al sur del Sahara, regiones que presentan las mayores deficiencias de acceso a la energía.

Se advierte a nivel mundial, un crecimiento paulatino en la matriz energética de las energías renovables. Así se han generado niveles de inversión global en renovables sin precedentes. China ha pasado a ser el mayor inversor en la materia, superando a los Estados Unidos y volcando más de US\$ 36.000 millones en inversiones globales para el desarrollo de proyectos basados en renovables, siendo el total invertido por todos los países del orden de US\$ 348.000 millones.

América Latina ha recibido también un importante flujo de inversiones en renovables, alcanzando el orden de los US\$ 16.400 millones en el 2015, con una participación muy importante de eólicas (poco más del 60 %) y en segundo lugar de solar fotovoltaica (aprox el 20%). Cabe señalar que la región mantiene inversiones anuales en renovables por encima de los US\$ 10.000 millones desde el año 2006 (Fuente: Bloomberg).

Gran parte de este importante aumento en renovables se explica por la reducción de su costo y por la mejora en el diseño e implementación de políticas públicas adecuadas.

III. b Los desafíos energéticos en argentina.

Nuestro país cuenta con importantes recursos naturales para la generación de energía eólica y solar. Argentina ha comenzado a seguir un similar camino en generación de renovable, al que han transitado gran parte de las economías desarrolladas y los países vecinos. De esta manera está en la búsqueda de poner en valor la muy buena dotación de recursos con los que cuenta, tanto en vientos como en radiación y asoleamiento, así como diversificación de su matriz y aumentando la distribución de la generación.

Este posicionamiento tendiente a incrementar la participación de renovables en la matriz nacional ocurre en un momento muy especial a nivel global, dado que

luego del Acuerdo de París en Diciembre de 2015, el cual busca limitar el aumento de la temperatura global a 2°C o menos para el año 2100, gran parte de los esfuerzos globales están orientados a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEIs), provenientes de la generación de energía.

Por otra parte también en el seno de las Naciones Unidas, se han definido Objetivos de Desarrollo Sostenible los que dan cuenta también de la necesidad de garantizar el acceso a fuentes confiables, sostenibles y modernas de energía para todos los habitantes del mundo, aumentando el uso de fuentes renovables.

A nivel legislativo cabe destacar que si bien existían leyes anteriores; constituye un hito relevante la ley 27.191 publicada en el año 2015 la que establece que estas energías deben alcanzar el 20% de la matriz en el año 2025. Posteriormente, el decreto 531/16 estableció con más detalle los objetivos de la ley y cómo lograrlos. Para cumplir la meta del 20% al 2025 se deberán incorporar 10.000 MW en renovables, un objetivo que será acompañado de una reducción sustancial de emisiones de GEIs, e inversiones anuales del orden de US\$ 1.500 millones.

El Gobierno Argentino, decidió llevar adelante este proyecto estratégico basado en los siguientes pilares:

- Lanzamiento del plan denominado Renovar que incluye licitaciones públicas periódicas en las que las distintas empresas presentan sus proyectos de inversión y el precio al cual están dispuestos a vender su capacidad;
- Firma de contratos a largo plazo ("PPA") y en dólares estadounidenses que les permiten a las empresas asegurar su venta y no exponerse a eventuales devaluaciones del peso;
- CAMMESA (Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico) será la administradora de estos contratos.

El primer proceso licitatorio ocurrió a fines de 2016 y el resultado fue más auspicioso de lo que el Gobierno Nacional esperaba, tanto en potencia ofrecida como en sus precios, lo que llevó a un segundo llamado a mejora de precios a los oferentes que no quedaron inicialmente seleccionados.

La capacidad instalada actual para generación de energía en Argentina es de aproximadamente 31.000 MW, por lo que las adjudicaciones antes citadas representan en forma conjunta un aumento de dicha capacidad en poco menos del 8%.

Argentina dispone de excepcionales condiciones para el desarrollo de energías renovables, lo cual junto a la mejora tecnológica y la mayor oferta de equipamiento y un mejor acceso al financiamiento, hacen posible pensar en transformar ese potencial en una realidad concreta en los próximos años. Según la Asociación Argentina de Energía Eólica, la dotación de recursos naturales de Argentina para la generación eólica es muy alta, disponiendo de vientos de más de 6 m/s en el 70 % de su territorio con una dirección y constancia tal que permiten obtener factores de capacidad del 35 % y superiores.

Estos factores de capacidad logran una mayor eficiencia y rentabilidad de los aerogeneradores y desplazan por más tiempo la generación fósil a la que sustituyen.

En el caso de generación solar fotovoltaica, según el Atlas de Energía Solar de la República Argentina, más de la mitad del territorio nacional recibe una irradiación solar media anual superior a los 3,5 kwh/m², lo que lo hace técnicamente viable para su explotación.

Los recursos eólico y solar combinados otorgan un potencial de desarrollo para el futuro inmediato principalmente limitado por la capacidad actual de las redes de transmisión, la cual deberá expandirse para hacer frente a la mayor demanda de energía. Del lado de la oferta de proyectos, existió un apetito inversor del

sector privado parece estar disponible, a juzgar por los resultados de la Ronda 1 en la cual se recibieron ofertas para desarrollar proyectos por 6 veces la capacidad solicitada.

Además de las energías eólica y solar mencionadas, Argentina también dispone de buenas condiciones para el desarrollo de proyectos de biogás, biomasa, biocombustibles y pequeños aprovechamientos hidráulicos. No obstante, la escala de las dos primeras y sus mejores condiciones de oferta tecnológica y de localización para su instalación, hacen que concentren la actividad y atención tanto de las autoridades como del sector privado.

En los próximos capítulos abordaremos como este nuevo escenario energético en Argentina, proyecta sus efectos sobre las empresas que actúan en el segmento de las energías y que compiten por la satisfacción de las necesidades energéticas de la población.

Particularmente analizaremos la incidencia de este escenario energético, en una distribuidora de gas natural por de redes en el norte del país (Gasnor SA), realizando al mismo tiempo un análisis comparativo con una comercializadora de gas (Gasmart SA), que actúa en la misma zona y las implicancias sobre el talento organizacional de estas compañías.

III. c La historia del desarrollo del gas natural.

Para comprender de mejor manera la industria en la que actúa la empresa que analizaremos en esta tesis, cabe referirnos preliminarmente a la evolución que ha tenido en nuestro país, el desarrollo y la explotación del gas natural.

“A diferencia del carbón y del petróleo, hasta finales del siglo XIX no hubo forma de transportar grandes cantidades de gas a través de largas distancias; esta fue la razón por la que el gas natural casi no participó de los desarrollos industriales hasta muy avanzados los efectos de la Revolución Industrial (GAS, 2014).

En sus comienzos el gas natural fue considerado un subproducto de poco interés, que complicaba el trabajo de explotación del crudo. Por su complejidad de manejo y alto nivel de inflamabilidad, frecuentemente los operarios de los pozos se veían obligados a parar las actividades para dejar escapar el gas (venteo) que emanaba de la perforación. De esta manera en esa primera etapa, los descubrimientos de gas asociado al petróleo, eran considerados más como una complicación que un hallazgo comercial.

Un síntoma llamativo de esta dificultad en el manejo y la distribución comercial del gas es que la mayoría de las empresas que se crearon a principios del siglo XX con objetivos comerciales en el upstream fueron constituidas como "Petroleras" o "Carboníferas", para quienes el gas era casi una maldición. Recién bastante avanzado el siglo empezaron a aparecer las empresas dedicadas al desarrollo del gas natural.

Con el mayor desarrollo comercial e industrial, el uso de gas para fines domésticas fue ampliándose a calefacción, cocción, secado, calentamiento del agua y para el movimiento de maquinarias y dispositivos.

A nivel industrial su desarrollo estuvo vinculado a la generación de electricidad y los avances tecnológicos permitieron construir gasoductos de mejor calidad y mayor extensión, que conectaron de mejor manera la oferta con la demanda. Así se observó cómo con un sistema desarrollado de transporte y distribución, la industria comenzó a utilizar en forma masiva el nuevo combustible en sus procesos. En la actualidad el gas natural cobró singular relevancia y participación en la matriz energética de muchos países.

En Argentina hasta el año 1992 la empresa Gas del Estado estaba encargada de la compra, el transporte, la distribución y la comercialización del gas producido, principalmente por YPF, en las cuencas gasíferas argentinas: Neuquina, Noroeste, San Jorge y Austral.

La Ley 24.076 de 1992 ordenó la separación de estas actividades y las dividió horizontalmente por zonas geográficas. A su vez, esta ley estableció el nuevo marco regulatorio para los segmentos de transporte y distribución.

Las empresas resultantes de este proceso fueron concesionadas mediante licitación pública internacional en diciembre de 1992. Así pues, la estructura de la industria perteneciente a Gas del Estado quedó conformada por dos transportadoras a las que se asignaron los gasoductos existentes y nueve distribuidoras de baja presión que atienden el mercado minorista. Gasnor S.A. es una de esas nueve Distribuidoras originales, abarcando su área de licencia las provincias de Tucumán, Salta, Jujuy y Santiago del Estero.

III. d El contexto de empresa monopólica de Gasnor.

La Ley N°24.076 más conocida como Ley Nacional del Gas, estableció el marco regulatorio para la explotación de las concesiones de los monopolios naturales de transporte y distribución. Un monopolio natural se da cuando una sola firma puede ofrecer un bien a un costo total menor que dos o más firmas. Ello determinó que las distribuidoras detentan la prestación del servicio en forma exclusiva, en la zona asignada mediante su respectivo Decreto de adjudicación.

Así en el art. 12 de la Ley 24.076 se define la figura del Distribuidor en los siguientes términos: “Se considera distribuidor al prestador responsable de recibir el gas del transportista y abastecer a los consumidores a través de la red de distribución, hasta el medidor de consumo, dentro de una zona, entendiéndose por tal, una unidad geográfica delimitada. El distribuidor, en su carácter de tal, podrá realizar las operaciones de compra de gas natural pactando directamente con el productor o comercializador”.

Por su parte el Decreto reglamentario N° 1738/92 con las modificaciones del Decreto 2255/92 establece en su artículo 12 dispone que “ A los efectos del

Artículo 12 de la Ley: (1) Los Distribuidores tendrán la exclusividad para la provisión del servicio de Distribución dentro de la zona delimitada en la respectiva habilitación con sujeción a (i) el acceso de terceros según lo autorice el Ente de conformidad con el Artículo 16 de la Ley y su respectiva reglamentación; (ii) las disposiciones para la continuación transitoria de la explotación de las redes locales de distribución según lo dispuesto por el inciso (2) del artículo 4 del presente Reglamento; y (iii) la subsistencia de los Subdistribuidores privados existentes a la fecha de sanción de la Ley o que se autoricen según lo previsto en el inciso (2) del artículo 4 de esta Reglamentación.

Gasnor es una empresa Argentina que surge como resultado de la privatización de Gas del Estado en el año 1992, y es una de las 9 licenciatarias encargadas de la distribución de gas en Argentina. La Empresa está compuesta por accionistas argentinos y extranjeros, contando su organización con una Gerencia General, Gerencias de área, Subgerencias y diferentes jefaturas según temas de incumbencia. En las cuatro provincias en las que presta servicio la Distribuidora, trabajan más de 380 empleados.

Presta servicio en el Noroeste, más precisamente en las provincias de Tucumán, Salta, Jujuy y Santiago del Estero, donde cuenta con 13 oficinas comerciales, 7 delegaciones y más de 9 terminales de servicio al cliente, distribuyendo Gas Natural a más de 500.000 clientes residenciales, comerciales, industriales y generadores de electricidad, brindando un servicio a más de 2.000.000 de personas.

La actividad principal de la Distribuidora se encuentra regulada y sujeta a control de un organismo autárquico estatal. La mencionada Ley 24.076 creó el Ente Nacional Regulador del Gas (ENARGAS), cuya función es la dictar y verificar el cumplimiento de la normativa a la cual deberán ajustarse Distribuidoras y Transportistas de Gas Natural en materia de seguridad, normas y procedimientos técnicos, de medición y facturación de los consumos, calidad del gas, obras de

expansión de redes, establece las bases de cálculo de las tarifas y las aprueba; etc.

Las tarifas por el servicio de distribución de gas fueron establecidas en la Licencia otorgada por el Estado Nacional, y están reguladas por el ENARGAS. Las mismas están sujetas a ajustes cada cinco años, de acuerdo con los criterios que establezca la autoridad Regulatoria.

III. e Desafíos por cambios en el negocio.

Si bien Gasnor es la única empresa que distribuye gas en la región en la que opera, en los últimos años el mercado se volvió más competitivo a nivel de satisfacción de necesidades energéticas de los usuarios, presentándose un nuevo escenario al cual debe adaptarse.

Es decir que a pesar que la prestación monopólica del negocio se mantiene, los avances producidos en otras fuentes de energía, que las tornan más accesibles para los usuarios o con menor requerimiento de infraestructura, comienzan a tomar lentamente gravitación en la satisfacción de necesidades de calefacción, y potencia energética de esos usuarios. Frente a ello Gasnor atraviesa un proceso de rediseño de su modelo de negocio.

Un modelo de negocio es el modo en que las empresas crean, entregan y capturan valor. Se trata por lo tanto de la lógica del negocio, y es siempre el resultado de una serie de reflexiones y decisiones estratégicas.

Para describir un modelo de negocio, podemos utilizar una conceptualización que se basa en cinco componentes: segmentos de clientes, propuesta de valor, configuración de valor, red de valor y captura de valor.

Segmentos de clientes: además de los segmentos de clientes a los que una empresa se dirige, y las necesidades de éstos, incluye las interacciones y las relaciones que se establecen con esos segmentos de clientes.

Propuesta de valor: se trata de los productos y/o servicios que una empresa ofrece. Describe también los beneficios que la empresa aporta a sus clientes o usuarios (por ejemplo, diseño, confianza, facilidad de uso, rendimiento, durabilidad, etc.)

Configuración de valor: hace referencia al conjunto de recursos, capacidades, procesos y actividades que se precisan para crear y entregar, posteriormente, la propuesta de valor al segmento de clientes.

Red de valor: identifica a la red de colaboradores que cooperan con una empresa con el fin de lograr un objetivo (por ejemplo, economías de escala, aportar recursos o conocimiento, reducir el riesgo, etc.)

Captura de valor: describe cuánto, y de qué modo, pagan los clientes por los productos y/o servicios ofrecidos, así como la cantidad de valor que captura la empresa, teniendo en cuenta los costes en los que incurre para crear, y entregar la propuesta de valor.

En los últimos tiempos, y especialmente a lo largo de la última década, los cambios en el entorno se han acelerado dramáticamente. Algunos de los impulsores de estos cambios son factores tales como la digitalización, los cambios en las preferencias de los clientes, las modificaciones regulatorias, la entrada de nuevos competidores o la globalización. En el caso del negocio de la energía la irrupción de nuevas fuentes renovables.

Todo ello ha generado una transformación en el modo en el que muchas empresas compiten, o lo que es lo mismo en sus modelos de negocio. Por lo tanto, la transformación, o innovación, de modelos de negocio establecidos, está pasando a ser un aspecto fundamental para garantizar la competitividad de las empresas.

Sin embargo, las empresas muestran diferentes actitudes ante este fenómeno, es decir existen diferentes enfoques por los que una empresa establecida inicia un proceso de innovación de su modelo de negocio actual:

Reactivo: Sufrir una crisis a la que el modelo de negocio actual no puede dar respuesta.

Adaptativo: Ajustar, mejorar, o defender el modelo de negocio actual.

Expansivo: Lanzar una nueva tecnología, producto o servicio.

Proactivo: Prepararse para el futuro

Gasnor en sus declaraciones se inscribe en un modelo Adaptativo, ya que mantiene el foco en su modelo de negocio actual, destacando la conveniencia de uso en relación a otras fuentes de energía, pero al mismo tiempo ha iniciado un camino para salir en la búsqueda activa de clientes, con planes promocionales, presencia en las ciudades y barrios, buscando incrementar el número de clientes, con definición de metas mensuales y anuales. Asimismo se advierte, redifinición de estrategias centradas en el cliente y readecuación de sus estructuras a tal fin. Podemos considerar por otra parte cierta conciencia de ser proactivo para prepararse y dotar de atributos el servicio que ofrece, ante la irrupción de nuevas fuentes de energía.

Es importante destacar que cuando hablamos de crear nuevos modelos de negocio hay que diferenciar dos situaciones distintas: 1) el diseño, partiendo de cero, de un modelo de negocio 2) la transformación de un modelo de negocio ya existente.

Se trata de dos situaciones que implican diferencias considerables. Por ejemplo, debido a que, en el caso de la transformación, se asume la existencia de un modelo de negocio previo, los desafíos que se presentan son propios de las organizaciones ya existentes, por ejemplo, inercia organizativa, resistencia al cambio, visión interna, temor a la canibalización o aversión al riesgo, desafíos

que no son relevantes para las empresas de nueva creación, y que hacen que muchos intentos no logren obtener los objetivos esperados.

Estos desafíos se presentan a lo largo del proceso de innovación del modelo de negocio, ya sea en la etapa de diseño, o en la de implementación. Tenerlos en cuenta y darles respuesta, es vital para el éxito de la iniciativa.

En este proceso a empresa debe ser capaz de entender las necesidades de los actores más relevantes para el éxito de la iniciativa e identificar los factores de cambio que pueden tener un mayor impacto en su modelo de negocio actual (transformación digital, globalización, economía circular...). Para ello es fundamental mirar más allá de sus paredes.

La dificultad de superar la lógica dominante de la empresa limita la capacidad de generar ideas, que cuestionen los convencionalismos sobre los que se sustenta el modelo de negocio actual. Para superar este desafío es clave el cuestionamiento crítico, y el uso de analogías.

Las empresas suelen tener un enfoque muy orientado a producto, lo cual dificulta que se piense en términos de modelo de negocio. Introducir la idea de que la empresa es un sistema, y que el producto es una pieza muy importante de ese sistema, pero no la única, puede contribuir a tener una visión más sistémica de la empresa.

Analizando la situación de Gasnor, podemos observar que se encuentra transitando un proceso de rediseño de sus estrategias, en el cual enfrenta el temor a la canibalización.

“Al respecto cabe destacar que en ocasiones el nuevo modelo de negocio requiere abandonar alguna fuente de ingresos actual, para sustituirla por otra. Lo cual, genera dudas, y aplaza la toma de decisiones. Un ejemplo claro es Kodak. Empresa que postergó su transición hacia la fotografía digital, debido a

que gran parte de sus ingresos provenían de los carretes de fotografía, mientras que otras empresas sí que aprovecharon esa oportunidad. El resultado, es que Kodak perdió su posición de liderazgo. Cabe recordar, que si llegado el momento, no te canibalizas a ti mismo, otro lo hará por ti.

Asimismo toda transformación del modelo de negocio actual implica, en mayor o menor medida, cambios. Existen muchos motivos por los que las personas que forman la organización pueden ser reticentes a cambiar, e incluso tener incentivos para boicotear la nueva iniciativa. Este es uno de los aspectos que puede hacer que la implementación del nuevo modelo de negocio fracase. La transparencia, la empatía, la comunicación y las respuestas personalizadas son fundamentales para superar esta situación.

Finalmente uno de los mayores desafíos que enfrenta una empresa al lanzar un nuevo modelo de negocio, es hacerlo de manera escalonada, para evitar dañar la imagen de la empresa, en caso de que algo no salga según lo previsto. Hay que planificar de manera cuidadosa los segmentos de clientes, o territorios geográficos en las que se van a iniciar la implementación” (THINKING, 2018).

Observaremos en el presente trabajo, como Gasnor, se propone transitar la implementación de su estrategia de negocios y observaremos el tratamiento que dispensa en esa estrategia, al talento organizacional. De esta manera en los capítulos siguientes abordaremos la gestión del talento organizacional, y cómo su alineación con la estrategia organizacional es necesaria para la implementación exitosa de los cambios que una empresa requiere llevar adelante ante un nuevo contexto de negocio.

III. f La visión energética de Gasnor.

Desde la toma del servicio en el año 1992, la actividad principal de Gasnor se centró en la distribución de gas natural a clientes residenciales, comerciales, industriales y centrales térmicas. Además se focalizó en la extensión de redes y

gasoductos, y en las tareas de mantenimiento y operación de sus sistemas. Al respecto cabe destacar que una porción importante de los activos de Gasnor constituyen los Activos Esenciales para la prestación del servicio, y por ella la empresa está obligada a identificar y conservar dichos activos. De acuerdo a las normas definidas en la Licencia y en oportunidad de finalizar la misma, se deben transferir al Estado libre de cargas y gravámenes.

Respecto la incorporación de nuevos clientes, si bien se definieron importantes planes de captación, la crisis económica que atravesó el país a partir del año 2001, y que derivó en la declaración de emergencia pública en materia de servicios públicos (Ley 25561), afectó las posibilidades de financiamiento por parte de la Distribuidora, por lo que debió realizar ingentes esfuerzos para conseguir vía acuerdos con gobiernos locales, el mantenimiento de herramientas financieras a disposición de los interesados, que viabilicen su conexión al servicio. **Al respecto se generó una cultura organizacional caracterizada por una actitud receptiva de clientes más que proactiva.**

Recientemente, después de la culminación del proceso de Revisión Tarifaria Integral, y de la declaración de la emergencia pública en materia de servicios públicos, la compañía comenzó a transitar un nuevo escenario tendiente a la normalización del nivel de servicio que presta a sus usuarios. El mismo representa una oportunidad de crecimiento para la Distribuidora, con un exigente nivel de inversiones así como de incorporación de clientes y un gran desafío de lograr eficiencia en los procesos estratégicos.

Este contexto la empresa diseñó estratégicamente un nuevo modelo de negocio centrado en el cliente (ANEXO I), buscando eficiencias y mejoras en los procesos de atención, innovación tecnológica, nuevos servicios y productos y cumplir con las obligaciones de la RTI.

Esta nueva forma de gestión orientada al cliente y al crecimiento los llevó a revisar los pilares de la empresa: que quieren ser, porqué y para qué existen, en

qué creen, qué necesitan hacer y cómo. Así surgió una nueva definición de visión, misión y valores de la empresa que pone foco en el crecimiento sustentable y en las soluciones energéticas. Respecto del diseño estratégico de negocio de Gasnor, podemos observar que se ha centrado en el cliente, poniendo el foco en la innovación tecnológica, nuevos servicios y productos.

La empresa tomó conciencia que sus clientes buscan satisfacer necesidades energéticas, y que ellas pueden provenir actualmente de diferentes fuentes, lo que se plasma en la propia declaración de su VISIÓN: “Ser una empresa en crecimiento sustentable que brinde soluciones energéticas prestando un servicio eficiente, confiable y seguro, para llevar la energía que la comunidad necesite, donde la necesite”.

Asimismo en la MISIÓN se indica “Brindar un servicio de distribución de gas de manera segura, confiable y ágil, buscando mediante la innovación, mejorar la calidad de vida de la comunidad, la satisfacción de los usuarios y el cuidado del medioambiente, con rentabilidad sostenida para el accionista y el desarrollo tanto de los empleados como proveedores”.

Los valores entendidos como un conjunto de principios esenciales y perdurables, representan para Gasnor, el centro de su cultura organizacional, que otorga a sus integrantes, líneas directrices para su labor diaria. Los valores proveen el marco dentro del cual deben realizarse las diferentes actividades.

Gasnor clasifica estos valores en Éticos y de Acción.

Los valores éticos, son orientados a las actitudes y comportamientos de quienes forman parte de la empresa, y reflejan la cultura promovida por la organización. Estos son:

- **RESPECTO:** Reconocemos el valor y los derechos propios y de los demás, escuchando al otro y aceptando las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes.
- **RESPONSABILIDAD:** Tenemos la capacidad de comprometernos y actuar de forma correcta, haciéndonos cargo de las consecuencias que se generan.
- **COMPROMISO:** Buscamos la excelencia en cada acción que emprendemos, haciendo nuestro mejor esfuerzo para el logro de los resultados. Somos generosos y ayudamos a los demás, contribuyendo a crear un clima positivo promoviendo el compromiso con los otros, así como también, el compromiso con la comunidad.
- **HONESTIDAD:** Somos coherentes con lo que sentimos, pensamos, decimos y hacemos, respetando los valores de la empresa, mediante conductas éticas y transparentes que benefician a la organización y la comunidad dentro del marco de valores establecidos.
Los valores de Acción, son conductas que la organización espera de cada uno, para que en su conjunto se distinga de otras organizaciones. Y son:
- **ORIENTACIÓN AL CLIENTE:** Buscamos detectar, gestionar y satisfacer en forma eficaz las necesidades y prioridades de los usuarios generando oportunidades de negocio para potenciales clientes. LA PRIORIDAD ES EL CLIENTE.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Trabajamos en equipo cuando lo hacemos en forma organizada entre los miembros de la empresa, para alcanzar objetivos compartidos en procesos transversales, logrando sinergia entre áreas y potenciando los talentos individuales al colectivizarlos. JUNTO PODEMOS MAS Y MEJOR.

- **PRO ACTIVIDAD:** actuamos anticipándonos a los hechos y a las necesidades futuras con independencia y sin esperar instrucciones o supervisión detallada.
- **ORIENTACIÓN A RESULTADOS:** Contamos con la capacidad y el compromiso necesarios para alcanzar los objetivos acordados en línea con la estrategia de la empresa.
- **DISPOSICIÓN DE APRENDIZAJE Y CAMBIO:** Asimilamos nueva información y su aplicación eficaz. Incorporamos esquemas o modelos novedosos, adoptando formas nuevas de interpretar la realidad y actuar sobre ellas.
- **DISPOSICIÓN DE ANÁLISIS Y AUTOEVALUACIÓN:** Buscamos descubrir aspectos mejorables de nuestra gestión que permitan una mejora del desempeño, para construir a partir de ellos nuevas formas de trabajar, escuchando la mirada de los otros.
- **INNOVACIÓN:** Generamos cambios para modificar/incorporar productos y servicios, así como también en la gestión de la organización, con el fin de aplicar ideas nuevas en oportunidades de negocio y solución de problemas, detectando necesidades, encontrando tendencias, diseñando nuevos estándares que nos permitan estar a la vanguardia del negocio energético.

Este rediseño estratégico, implica la necesidad de llevar adelante un cambio cultural en toda la organización, para salir de un modelo de gestión receptivo de clientes, por las condiciones mismas de prestación de un servicio monopólico, hacia un modelo donde las personas comprendan la importancia de orientarse a la satisfacción y atracción de clientes. Así deviene central la formulación de una adecuada estrategia en relación a su personal, que asegure el logro de los objetivos definidos en este nuevo escenario que transita Gasnor.

CUERPO EMPÍRICO

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este trabajo analizaremos el recorrido que hace una empresa que actúa en el ámbito de la energía, para trazar estrategias al enfrentar nuevos desafíos o cambio en el contexto de negocio. Abordaremos el diseño de los planes estratégicos en Gasnor SA, y segmentaremos sus diferentes niveles. Al mismo tiempo buscaremos comprender si se han definido políticas de gestión del talento y el alcance de las mismas.

Por otra parte en esta tesis cualitativa descriptiva, analizaremos también la situación de otra empresa que actúa en el sector energético para abordar el estudio y comparación de sus planes estratégicos ante desafíos del negocio por la irrupción de energías renovables. Aquí también abordaremos el tratamiento que se ha dispensado a la gestión del talento organizacional, y a partir de su comprensión, buscaremos extraer elementos de comparación entre ambas compañías y partir de ello construir recomendaciones a realizar al respecto.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN A NIVEL GLOBAL

¿Cuál ha sido el abordaje que otras empresas energéticas, asumieron frente a nuevas problemáticas, que modifican su escenario de negocio?

En el presente capítulo buscaremos conocer una empresa que frente a similares desafíos a los de Gasnor SA en su misma zona de actuación, y a partir del posicionamiento adoptado buscaremos comprender si ha limitado sus planes de negocios a acciones comerciales o al mismo tiempo ha diseñado acciones vinculadas a la gestión de su talento organizacional.

El análisis se dividirá en dos niveles. En primer lugar abordaremos las estrategias comerciales y de negocio y en segundo lugar buscaremos ahondar las acciones

que involucran a su personal, la existencia de planes de carrera y gestión del talento.

Con el análisis interpretaremos las diferencias con Gasnor abordando la pregunta central de nuestra investigación referida a la importancia de contar con un plan estratégico de gestión del talento organizacional para hacer frente a los nuevos desafíos del negocio.

IV. a Las empresas de energía que actúan en mercados desregulados frente al desafío de la irrupción de nuevas fuentes de energía.

En la zona licenciada a Gasnor, actúa otra empresa de energía, una comercializadora de gas Gasmarket S.A., que actúa además en segmentos de mercados desregulado, tales como la venta de materiales y energía renovables.

La categoría del comercializador está definida por el artículo 14 de la ley 24076: "Se considera comercializador a quien compra y vende gas natural por cuenta de terceros." Estos comercializadores, que son los que materializan la posibilidad de conectar el gran consumo con la producción, juegan un papel clave para estimular la competencia por mejores precios aguas abajo.

Del análisis del posicionamiento de Gasmarket SA frente a nuevos desafíos para su negocio, advertimos que producto de la irrupción de nuevas fuentes de energía, tomó la decisión de desarrollar una nueva unidad de negocios basado en el desarrollo, producción y comercialización de productos y servicios en el área de Energías Renovables (ANEXO II). Actualmente este negocio, incipientemente fue lanzado bajo la dirección de Gasmarket, pero tiene previsto que la nueva unidad se comercializará con una marca distinta a la mencionada.

El desarrollo de éste negocio requirió la previa definición de estrategias de marketing y comunicación adecuadas para su implementación. Así desarrollaron en primer lugar una investigación exploratoria de mercado, y luego un Proyecto Integral de Marketing el cual incluye las siguientes etapas:

- Selección y definición del mercado.
- Diseño de la propuesta de productos y servicios.
- Desarrollo de la marca y de la nueva imagen a utilizar.
- Colocación en el mercado de los productos y servicios

De la Investigación Exploratoria realizada extrajeron las siguientes conclusiones:

EXPECTATIVAS GENERALES: Todos los consultados, en los 4 focus y en las 3 entrevistas personales, coinciden en que las expectativas respecto de las energías renovables son muy grandes.

CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS: todos los consultados se enfocaron principalmente en los termotanques solares. También se mencionaron los paneles fotovoltaicos, pero la falta de conocimiento al respecto es mayor y, por el elevado costo de los productos y de las instalaciones, hay una coincidencia generalizada de que sin un marco regulatorio de apoyo estatal su despegue comercial será casi imposible.

INCERTIDUMBRE TÉCNICA Y DE SOPORTE: Espontánea y recurrentemente se manifiesta la urgente necesidad de obtener más información integral: funcionamiento de los equipos, rendimiento estimado, recupero de inversión, instalación, garantía, posventa, inversión total requerida (equipo, instalación, obras complementarias). La falta de certezas es la barrera más alta, ya que no pueden empujar los productos al mercado por temor a generar expectativas demasiado altas y defraudar a sus clientes.

ASPECTOS ECONÓMICOS: tras los incrementos de tarifas (aunque no estén del todo resueltos), hoy ya no hay dudas de la conveniencia de la inversión en el mediano plazo. No obstante, sí inciden como limitantes del mercado potencial: el elevado precio relativo frente a los equipos tradicionales y la falta de financiación. Es decir, aunque sea conveniente la inversión, no todos tienen los recursos para efectuarla.

ECOLOGÍA: la reducción de emisiones y el ahorro de recursos naturales son percibidos como estímulos menores, mencionados muy pocas veces de manera espontánea.

ESTÉTICA: es una barrera poco mencionada de manera espontánea. En los casos de obras nuevas se percibe como fácilmente solucionable, en contra de lo que ocurre en construcciones existentes donde las intervenciones son más complicadas.

MERCADOS: No se mencionaron nuevos posibles clientes o usos, que no hayan sido previamente considerados por Gasmarket.

AMENAZA LATENTE: De modo apenas insinuado, pero totalmente espontáneo, algunos manifestaron preocupación de que estas nuevas tecnologías desplacen a los instaladores gasistas. Se debe trabajar con ellos para vencer sus resistencias y evitar que sean detractores.

COMPETENCIA: Hoy no hay ninguna empresa posicionada en la mente de los consultados, ni como fabricante ni como revendedora ni como proyectista / instaladora.

EL ROL DE GASMART: La expectativa referida a Gasmarket es positiva, resulta creíble que la empresa encare un proyecto de este tipo asumiendo un rol de referente, mediante la generación de información (asesoramiento y proyectos), formación (para arquitectos e “instaladores certificados”) y publicidad, ante la lógica de que sin oferta no puede haber demanda.

En forma posterior y analizando el Mercado, identificaron 4 Target distintos que tienen diferentes características, comportamiento necesidades y localización:

TARGET	1.Cliente domiciliario	2. Empresas Barrios y Consorcios	3. El Estado	4. Cliente Rural
Perfil	Grupo familiar con viviendas en Barrios cerrados o countrys o residencias de verano sin acceso a gas natural	Comercios (hoteles, bodegas, clínicas). B.cerrados y edificios de provincias que tienen leyes de Balance Neto	Instituciones de todo tipo pertenecientes al estado nacional, provincial o municipal	Pequeño y mediano productor. Vive donde trabaja. Tiene equipos a gasoil
NSE	ABC1 con ingresos promedio de \$ 35 mil (C1) a \$ 98 mil (A)	ABC1	--	Medio Alto
Edad	30-50 años	--	--	
Nivel de conciencia y conocimiento	Bajo en conciencia y conocimiento de los productos y servicios	Medio por difusión pública	Alto nivel de conciencia. Medio nivel de conocimiento	Bajo en conciencia y conocimiento

	Cliente domiciliario	Empresas, Barrios y Consorcios	Estado	Cliente Rural
Localización	Región NOA	Región NOA Para solar- foto voltaica, ciudades y villas veraniegas de Salta, Santa Fé y Mendoza con buenas condiciones solares	Región NOA	Región NOA
Estimado de tamaño del Segmento	Chico (15 mil familias viven en countrys y B. Cerrados)	Amplio Countrys y Barrios: 150 en NOA	Grande	Mediano Existen unos 5000 emprendimientos (agricultura y ganadería)
Modalidad de compra/venta	En negocios minoristas o distribuidores	Venta corporativa	Licitaciones públicas o contrataciones directas	En negocios minoristas o distribuidores Venta Directa. Venta corporativa
Decisor de compra	Matrimonio Recomendador: Arquitecto o Instalador	Desarrollador. Dueño o Gerente de la Empresa Administrador del Consorcio	Responsable de licitaciones/ compra de la Institución	El Productor

	Cliente domiciliario	Empresas, Barrios y Consorcios	Estado	Cliente Rural
Necesidades	Agua caliente y calefacción a menor costo	Uso intensivo de agua y luz por lo que requieren energía eléctrica y gas a menor costo	Energía eléctrica y gas a menor costo	Resolver provisión de energía. Reemplazar el combustible (gasoil) con el que funcionan sus equipos
Principal Motivación de compra	Ahorro en el consumo Conciencia ecológica media	Ahorro a través de la ley de Balance Neto (Vender a la red energía generada) Negocio financiero	Políticas públicas que favorecen la energías renovables	Economía de costos para su actividad
Principal Freno de compra	Inversión inicial Financiación Desconocimiento y falta de información. Desconocimiento del rendimiento	Inversión inicial. Desconocimiento y falta de información. Desconocimiento del rendimiento	Presupuesto Financiación	Inversión Inicial Financiación Desconocimiento y falta de información
Productos características y beneficios	Calefón termo solar (Colector + tanque) Colector solar (Colector solo)	Calefón termo solar Panel foto voltaico Torres de iluminación Biodigestores	Proyectos a medida	Termotanque solar Panel fotovoltaico Boyero eléctrico Bomba solar Torre iluminación

En la etapa de vida que se encuentra éste negocio en la empresa Gasmarket, existen causas, consecuencias que resultan aún en ventas bajas.



No obstante puede observarse que para GMKT, la estrategia de ventas debe considerar la combinación de venta proactiva y por reacción en el caso de clientes que van en búsqueda de los otros productos que ofrece.

IV. b Implicancias del Talento Organizacional en la búsqueda de Clientes. El “que”

Según Robert Kaplan y David Norton (2004), “*analizar y evaluar cuan preparadas están las personas, los sistemas y la cultura de una empresa para llevar a cabo la estrategia de la organización abre una oportunidad real revolucionaria*” (KAPLAN Robert, 2004).

Los activos intangibles de una organización proveen de identidad única a una empresa, le confiere valor. Sabemos que los activos intangibles no son medibles en sí mismos, sin embargo se apunta a un nuevo enfoque para cuantificar la

manera en que los intangibles agregan valor a la empresa. Al entender los problemas asociados a la valoración de los activos intangibles, descubrimos que la medición del valor creado por estos activos se inserta en el contexto de la estrategia que persigue la empresa. (MOYA, 2012)

Por ejemplo: la estrategia de Goldman Sachs, IBM Consulting y otros de ofrecer a sus clientes soluciones integrales (en lugar de productos separados) requiere empleados con habilidad para establecer y mantener relaciones duraderas con los clientes. Una organización no puede conferir seriamente hablando, un valor financiero a un "empleado preparado y motivado" de forma aislada. Porque su valor se deriva del contexto de estrategia. Pero lo que la empresa sí puede medir es si su fuerza laboral está lo suficientemente entrenada y motivada para conseguir un objetivo determinado.

Desde esta perspectiva queda evidenciado que la valoración de un activo intangible radica en la estimación de cuán alineados están a la estrategia de la compañía, si se han hecho grandes inversiones en personas que al momento de sus resultados, no suman a la estrategia que se plantea.

“Existe una forma de medir la alineación del capital humano, de información y organizacional de la empresa, vale decir su disposición estratégica. Esa herramienta se denomina: Balance Scorecard” (KAPLAN Robert, 2004).

Consiste en un mapa que relaciona y da marco para vincular los activos intangibles a la creación de valor para el accionista mediante cuatro perspectivas interrelacionadas:

- *Perspectiva financiera*, que describe los resultados tangibles en términos financieros tradicionales, tales como el ROI (Return of Investment) o retorno de la inversión, valor para el accionista, rentabilidad, crecimiento de los ingresos y/o menores costes por unidad. Si partimos de la perspectiva financiera, nuestra primera pregunta sería: queremos crecer?

O bien queremos ser más eficientes? Si la respuesta va por el lado del crecimiento y queriendo expandir nuestras oportunidades de negocio, es claro que queremos llegar a más clientes. Expandir nuestra cartera. Si es esa la estrategia para el accionista.

- *Perspectiva del cliente*, que describe la propuesta de valor que la organización pretende usar para generar ventas y la lealtad de sus clientes. Desde la perspectiva del cliente, significa que haremos un plan de mejora de precios?, segmentaremos productos?, llegaremos con lo mismo pero a otros segmentos de clientes que no hemos explorado? Armaremos una estrategia de relacionamiento distinto al actual? También decidiremos fidelizar a los clientes actuales? Con qué productos?.
- *Perspectiva de procesos internos*, que se conforma por los pocos procesos críticos definidos para realizar la entrega de productos y servicios, y da marco a como los activos intangibles se moverán para generar valor. Desde la perspectiva de los procesos, debo definir mis procesos críticos, significa por ejemplo, debo ampliar mi área de atención al cliente actual?, ¿debo definir un crecimiento de mi cartera de vendedores? ¿Los servicios ofrecidos serán diferenciados?
- *Perspectiva del aprendizaje*, que se encuentra en la base del mapa y representa los activos intangibles describiendo: qué trabajos (capital humano), qué sistemas (capital de la información) y qué tipo de clima (capital organizacional) son necesarios para sustentar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar integrados y alineados a los procesos críticos. Finalmente, desde la perspectiva del aprendizaje, mi función será definir el capital humano, informacional y organizacional que hagan posible llevar estos procesos definidos adelante. Siguiendo con el ejemplo anterior: si defino que sigo con mi centro de contacto y no incorporé personal de atención al cliente, deberé hacer más productivo a los actuales, deberé ofrecerles una capacitación y un protocolo de trabajo distinto. Si amplio mi cartera de vendedores, deberé reclutar a nuevo personal, deberé preparar a mis líderes

organizacionales para orientar a los nuevos empleados, deberé generar un plan de reconocimiento por mejoras a la productividad, etc.

En definitiva, cada acción que defina, tendrá una relación de causalidad con el segmento superior en mi mapa estratégico, hasta llegar a visualizar cómo esto me define un aumento en el número de clientes, produciendo mayor ingreso para la compañía y el aumento de la tasa de fidelización de los clientes actuales. En todos los casos, hay que definir cuál es mi capital humano disponible para poner en marcha mi estrategia.

IV. c Existencia de acciones sistemáticas, permanentes y planificadas para generar talento organizacional. El “cómo”.

Del análisis realizado en Gasmarket advertimos que no tienen definido plan sistemático para generar talento organizacional de la misma manera que no han previsto cuáles son las necesidades del capital humano para enfrentar estos nuevos desafíos organizacionales. Su desarrollo principal ha estado acotado a la estrategia comercial que se propone encarar.

En ese sentido advertimos que no ha mediado un abordaje desde la perspectiva del aprendizaje, que se encuentra en la base del mapa estratégico. Falta consecuentemente un análisis abarcativo de qué trabajos debe encarar con su capital humano, qué sistemas (capital de la información) y qué tipo de clima (capital organizacional) son necesarios para sustentar los procesos internos de creación de valor y que hagan posible llevar los procesos definidos adelante.

No existen definiciones respecto la necesidad de incorporar personal de atención al cliente, o si buscarán hacer más productivo a los actuales, y en su caso si deberán ofrecerles una capacitación y un protocolo de trabajo distinto. Falta consecuentemente la definición sobre si ampliarán su cartera de vendedores, si deberán reclutar a nuevo personal, o deberán preparar a sus líderes organizacionales para orientar a los nuevos empleados, si deberán generar un plan de reconocimiento por mejoras a la productividad, etc.

IV. d La capacitación del talento organizacional como anticipo de cambios en el mercado. El “para qué”.

El gran desafío que se suma a nuestro análisis del mapa estratégico, es cómo las decisiones de recursos humanos, están atravesadas por factores y tendencias del entorno.

Como hemos señalado Gasmarket ha definido una nueva estrategia que busca posicionarla en el segmento de las energías renovables como proveedor de soluciones energéticas, lo cual denota una tendencia a posicionarse como un proveedor de soluciones energéticas, apuntando a un nuevo nicho de mercado.

Ahora bien un tema que debería haberse planteado es si ello implica definir nuevas políticas respecto la gestión de su talento humano, que le aseguren contar con capital humano disponible para llevar adelante su estrategia.

Es importante asimismo que en el seno de la organización se generen mecanismos formales e informales que incentivan a que sus miembros produzcan, conserven y difundan nuevos conocimientos, habilidades y/o actitudes, de modo tal que les permite mejorar permanentemente.

“Las capacidades organizacionales amplifican las facultades individuales. Un equipo compuesto de estrellas que no juegan bien juntas probablemente perdería ante un equipo de individuos competentes que juegan bien juntos. Cuando los jugadores fundan sus facultades individuales con las capacidades organizacionales, su fuerza colectiva se magnifica. Las capacidades ayudan a los directivos a materializar estrategias, los accionistas reciben un valor intangible, los clientes mantienen la conectividad y los empleados siguen cautivados” (DAVE ULRICH, 2006).

CAPÍTULO V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN. CASO GASNOR

V. a El tratamiento del talento organizacional en Gasnor frente a la irrupción de nuevas fuentes de energía. El “dónde”.

Como indicamos, la Visión de Gasnor es transformarse en un proveedor de soluciones energéticas en la zona Norte del país. Ello implica trascender la prestación de un servicio para atender los diferentes requerimientos de clientes que están fuera de sistema de distribución o bien que estando dentro del mismo, desean sustituir parte del consumo de gas con otras fuentes de energía (ej solar).

Por otra parte su estrategia organizacional fue definida como una estrategia centrada en el cliente, lo cual implica una declaración de salir de una posición receptiva de clientes para migrar a buscarlos en forma más activa.

Para el cumplimiento de esta estrategia organizacional, es fundamental la creación de valor por parte del área de Recursos Humanos de la empresa (RRHH).

Así siguiendo el trabajo de Dave Ulrich, podemos identificar cinco factores que permitirán a los profesionales de RRHH determinar y crear el valor en la organización (DAVE ULRICH, 2006):

“Factor 1: Realidades externas de negocio.

Para definir una propuesta de valor de RRHH, no comenzaremos definiendo quienes somos, qué sabemos o qué hacemos, sino por el contexto donde desarrollamos nuestro trabajo. Tenemos que entender y valorar el mundo en el que viven nuestros clientes o aquéllos colectivos que poseen intereses en nuestra organización (en adelante, 'stakeholders'), para llegar a comprenderles.

Las acciones de RRHH dentro de una empresa deben reflejar e influenciar las realidades empresariales de fuera de la empresa. Los profesionales de RRHH

debe ser capaces de debatir esas realidades externas con convicción -realidades como la tecnología, factores económicos, legales y demográficos del entorno global de negocio-, y vincular esas realidades con el trabajo diario.

Conocer a fondo esas realidades empresariales hará posible desarrollar prácticas de RRHH situadas en el contexto, vincularlas con nuevos retos y desafíos, y relacionarlas con las preocupaciones de los mandos de línea. Estos factores situacionales ofrecen el "background" en el que debe producirse la transformación de los RRHH. Cualquier persona que ejerza funciones de RRHH debe estar versada en la realidad y en los acontecimientos del mundo exterior, y en cómo las acciones llevadas a cabo por RRHH ayudan a su empresa a competir y a sobrevivir en ese contexto tan cambiante.

Factor 2: Colectivos con intereses en la organización ('stakeholders')

El valor viene definido más por los receptores de RRHH -los inversores, clientes, mandos de línea y empleados- que por los profesionales de RRHH (los emisores). Los RRHH tendrán éxito siempre y cuando los 'stakeholders' reciban un valor de ellos. Para ofrecer lo que para éstos es más importante, RRHH deberá concentrarse más en los 'entregables' (resultados) que en las actividades.

Los resultados de RRHH atañen también a aquéllos que están fuera de la empresa, y toman la forma de intangibles para los inversores o el logro de una relación más rentable con los clientes (en adelante, 'customer share'). Los entregables se producen a partir de las actividades internas de la empresa, como las capacidades de la organización o las aptitudes individuales.

El contexto y los 'stakeholders' es lo que sucede fuera del ámbito de los RRHH. Empezamos desde aquí porque mirando del exterior al interior aprendemos lo que es necesario hacer para crear valor.

Factor 3: Prácticas de RRHH

Las prácticas de RRHH encarnan creencias y valores y las hacen visibles a los 'stakeholders'. Por ejemplo, el modo de contratar, retribuir, o la manera de organizar el trabajo "envían" mensajes a los empleados sobre lo que se considera más importante. Existe una lista casi ilimitada de prácticas de RRHH, que van desde contratar los servicios por Internet hasta la evaluación del rendimiento.

Podemos organizar el trabajo de RRHH en cuatro "flujos", cada uno representando un conjunto de acciones de RRHH. Estos flujos consisten en prácticas de RRHH sobre personas, rendimiento, información y trabajo. Dentro de cada uno de estos flujos, los profesionales de RRHH pueden crear, elaborar y relacionar sus prácticas para gestionar cada flujo. Pondremos como ejemplo o metáfora la de un menú. Un menú de cualquier restaurante tiene diversos platos y comidas diferentes. Dentro de cada categoría, hay una lista de platos para elegir por el comensal.

Dicho de otra manera, el menú de RRHH puede estar concentrado en flujos de personas, rendimiento, información y trabajo, con diferentes opciones de menú en cada categoría. Estas prácticas de RRHH aportan valor a los 'stakeholders' internos y externos cuando se encuentran alineadas apropiadamente con los objetivos o necesidades de la organización. También aseguran que la organización sobreviva a cualquier líder individual. Se convierten en pilares culturales de su organización.

Factor 4: Departamento de RRHH o Función de RRHH.

La función de RRHH dentro de una empresa debe ser considerada como un negocio. Y como negocio dentro de la propia compañía, requiere de una estrategia y una estructura que aporten valor. La estrategia ayudará a concentrar la atención en factores claves y a responder inmediatamente a las realidades empresariales; la estructura organizará los recursos de RRHH para desarrollar el trabajo de una determinada manera. La estrategia y estructura del

departamento se asegurará de que los recursos de RRHH se utilicen allí donde aporten más valor.

Factor 5: La profesionalidad de RRHH

Cada profesional de RRHH debe aprender a desempeñar un papel concreto dentro de la organización y dominar sus capacidades para aportar valor. Los roles representan lo que hacen las personas, y las competencias determinan cómo lo hacen. Las funciones de RRHH son tan eficaces como las personas que las desempeñan, así que tener un papel definido y competencias diferentes, asegurará la aportación del valor necesario. Los profesionales de RRHH deben estar invirtiendo continuamente en formación y en reciclaje, para ir mejorando.”

Las personas representan para Gasnor el centro de la organización y por ello se compromete a mantener para sus empleados un ambiente de trabajo que motive y enaltezca el potencial personal y profesional. Asimismo, procurara facilitar a sus empleados oportunidades de capacitación permitiendo el desarrollo de sus habilidades tanto para el trabajo en equipo como el individual.

A partir de ello adquiere relevancia, la revisión o el relevamiento de los puestos actuales de la organización, identificando a cada uno de ellos, y revisando si deben adecuarse sus objetivos generales, las principales funciones y responsabilidades, detectar si deben definirse nuevos indicadores relevantes para el este nuevo contexto de negocio.

Es importante también determinar el detalle de las tareas que involucra cada puesto, homogeneizando funciones dentro de la estructura organizativa, compatible con esa transición que vive el negocio y que inclusive puede cambiar la industria en la que está inserta.

V. b Implicancias del talento organizacional en la búsqueda de clientes para Gasnor. El “que”

Analizando la estrategia definida por Gasnor podemos observar que han logrado un avance significativo en la definición de los pilares de su mapa estratégico. Así como señalamos precedentemente, advertimos una nueva definición de la visión, misión y valores organizacionales que sirven de fundamento a la definición de sus objetivos estratégicos organizacionales definidos para alinear acciones de la compañía.

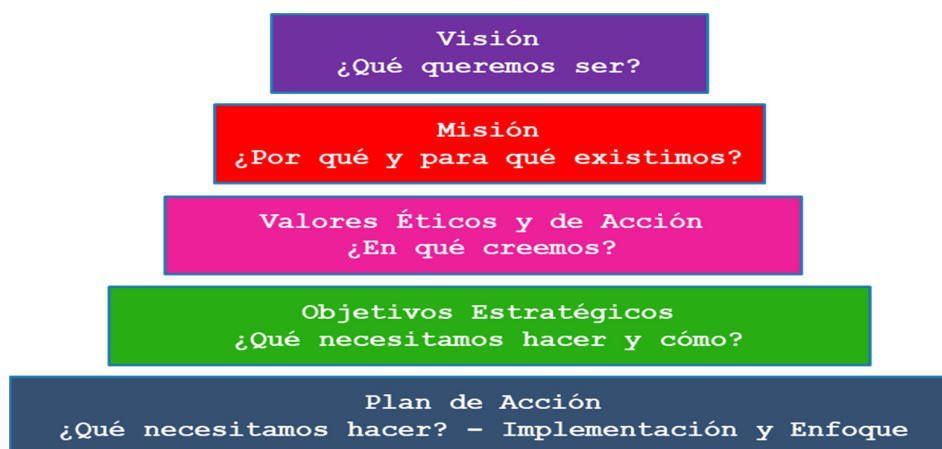


Gráfico con niveles sobre los que se estructuraron los nuevos pilares de la empresa.

Advertimos en este trabajo realizado por la empresa, la presencia de los elementos típicos apuntados de Balance Score Card, a saber:

Misión: Propósito de la organización. Hoy.

Visión: Propuesta a futuro, a donde quiero llegar.

Principios y valores: Marco de referencia que regulan el accionar de la organización y se hacen presentes en la cultura organización.

Estrategia: Plan dinámico para llegar a obtener resultados de la visión / misión. La estrategia es dinámica puede variar en el tiempo según contexto.

Como señalamos precedentemente, Gasnor definió su VISIÓN como: “Ser una empresa en crecimiento sustentable que brinde soluciones energéticas prestando un servicio eficiente, confiable y seguro, para llevar la energía que la comunidad necesite, donde la necesite”. Respecto la MISIÓN se indica “Brindar un servicio de distribución de gas de manera segura, confiable y ágil, buscando

mediante la innovación, mejorar la calidad de vida de la comunidad, la satisfacción de los usuarios y el cuidado del medioambiente, con rentabilidad sostenida para el accionista y el desarrollo tanto de los empleados como proveedores”.

Asimismo en el plan trazado se buscó alinear los objetivos organizacionales a esas definiciones de su Mapa estratégico.



Gráfico con ejemplo de alineación de objetivos organizacionales.

Advertimos no obstante algunos aspectos aún no abordados, tales como un adecuado plan de comunicación de la estrategia que alinee a la organización. Por otra parte es importante que los resultados que ocasiona la ejecución de la estrategia se midan y controlen. Sobre ese diagnóstico debería tomar la empresa una acción. Para ello debería implementar un adecuado sistema de Control de Gestión de manera tal de hacer que se cumpla el plan, agregando valor en forma sustentable.

No se encuentra asimismo claramente plasmado en el mapa estratégico, el análisis y evaluación sobre cuán preparadas están las personas, los sistemas y la cultura de la empresa para llevar a cabo la nueva estrategia de la organización. Solo se habla de la necesidad de un cambio cultural, pero no se ha profundizado que acciones o alcance tendrá el mismo.

Al igual que en el caso de la empresa Gasmart se advierte que falta un mayor desarrollo respecto la *perspectiva del aprendizaje*, que se encuentra en la base

del mapa estratégico. Falta consecuentemente también un análisis comprensivo de qué trabajos debe encarar con su capital humano para sustentar los procesos internos de creación de valor, que hagan posible llevar los procesos estratégicos definidos.

V. c Prácticas que deben aplicarse en Gasnor para focalizar su talento hacia la captación de clientes. El “cómo”.

Una vinculación más estrecha de los clientes con la empresa se ve facilitada con prácticas de recursos humanos adecuadas. Así en Gasnor pueden difundirse procedimientos que den a los empleados una exposición significativa a los clientes externos o una adecuada interacción con ellos.

Todos estos esfuerzos son valiosos y útiles toda vez que permiten generar una convergencia de información y una adecuada sintonía entre los empleados de la empresa y las inquietudes y requerimientos de sus usuarios o clientes.

Además la empresa debe tener en cuenta esa conexión con el cliente a través de objetivos determinados de clientes a captar y puntuaciones del nivel de servicios al cliente. Se pueden utilizar los datos obtenidos para evaluar en la gestión del desempeño, la eficacia de las prácticas implementadas, promocionando al mismo tiempo las competencias y habilidades de los empleados, que tiene más relación con la gestión de clientes. De esta manera debe revisarse y actualizarse el dossier de competencias requeridas en el nuevo plan estratégico trazado.

De esta manera resulta relevante en la definición de esas estrategias, las vías para integrar a los clientes y mantenerlos plenamente involucrados con el negocio y a su vez ello vinculado a las capacidades organizacionales para construir intangibles importantes, tanto para los accionistas como para esos clientes para quienes debe generarse una propuesta adecuada de valor.

En definitiva se debe buscar la integración de lo que sucede en la organización, con lo que los clientes y accionistas experimentan fuera de ella.

V.d La capacitación del talento organizacional para enfrentar los desafíos del mercado. El “para que”.

Gasnor por su parte ha definido una nueva estrategia que busca focalizarla en los clientes, lo que denota una tendencia a ser más competitivo como empresa, y asumir un rol activo en la búsqueda de los mismos. Ahora bien como señalamos *“la gestión exitosa de cualquier organización se da, necesariamente, a través del talento humano, que innove procesos productivos, gracias a su capacidad de integrarse y producir conocimientos colectivos que nunca podrían obtenerse a través de una sola persona”* (MOYA, 2012).

Generalmente se tiende a relacionar el aprendizaje organizacional solo con la enseñanza formal. Pero aprender implica mucho más que estudiar, y el aprendizaje organizacional es más arduo que el individual. El aprendizaje organizacional mayormente tiene lugar en una serie de momentos aislados que los empleados experimentan en su rutina cotidiana, en las reuniones que mantiene, en la interacción con personas dentro y fuera de la organización, en el posicionamiento adoptado en cada tema de su agenda, etc.

En este contexto se habla de organización aprendiente, concepto que fue popularizado por Peter Senge, y su aporte fundamental está en la fundamentación del por qué es importante. *Está claro que no existe el aprendizaje organizacional sin el aprendizaje individual, de hecho es una condición necesaria, sin embargo no es suficiente* (SENGE, 1990).

Se plantean 5 "disciplinas" que debe tener una organización si quiere impulsar el aprendizaje internamente, si quiere destacarse como una organización inteligente, es decir, como una organización capaz de sobreponerse a las dificultades, reconocer amenazas y enfrentar nuevas oportunidades:

- ***Primera disciplina: Dominio Personal***

Se trata de tener una visión personal, que motive e impulse permanentemente el accionar de cada uno. Sólo si se tiene esa visión existirá la fuerza adicional requerida para emprender las acciones necesarias.

El dominio personal es la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal. Como ya lo dijimos anteriormente, no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual, sin embargo, no nos referimos a la simple absorción de información individual, sino que es expandir la aptitud para producir los resultados que deseamos.

Para la viabilidad de las organizaciones es necesario que en todos los niveles haya personas dispuestas a practicar esa forma de aprendizaje. Por ello, la esencia del Dominio Personal consiste en aprender a generar y sostener la tensión creativa.

- ***Segunda disciplina: Modelos Mentales***

Aquí el principal problema no radica en lo distorsionado o no de lo que creemos, sino que los modelos mentales se encuentran debajo del nivel de la conciencia. De allí la imposibilidad de cuestionarlos y reflexionar para cambiarlos. Muchas veces el fracaso no se debe a la calidad de la propuesta, ni a la debilidad de quien lo implementa, sino de los modelos mentales. Los "modelos mentales" por una parte determinan el modo de interpretar el mundo, y por otra el modo mismo de actuar.

Dos personas con modelos mentales diferentes, observarán el mismo acontecimiento y lo describirán de manera diferente, porque de hecho observaron detalles distintos. Los modelos mentales pueden ser simples generalizaciones o teorías más profundas pero en ambos casos debe prestarse atención a esta disciplina.

- ***Tercera disciplina: Visión Compartida,***

La visión es una fuerza interna de impresionante poder para movilizar a las personas y comienza a ser percibida como si existiera se ha sido debidamente difundida y transmitida con convicción. Se realiza de arriba hacia abajo.

- ***Cuarta Disciplina: Aprendizaje en Equipo***

El aprendizaje en equipo implica todo un proceso de alinearse y desarrollar la capacidad para crear los resultados a las que los miembros de un equipo aspiran con convicción. Se construye principalmente sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida, pero también sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos se construyen con individuos talentosos.

- ***Quinta Disciplina: El Pensamiento Sistémico***

Habitualmente puedo observarse que los líderes exitosos presentan determinadas características comunes, entre ellas la de ser pensadores sistémicos, esto es que se enfocan menos en los eventos cotidianos y más en lo global anticipándose adecuadamente al cambio.

El pensamiento sistémico provee de determinadas habilidades a los líderes del futuro: observar interrelaciones, no objetos, sino procesos. El problema y las causas del problema se encuentran en el mismo nivel, tienen una visión que saben transmitir, pueden lidiar adecuadamente con la complejidad y tienen asimismo una clara capacidad de influenciar a otros.

CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS

Como hemos señalado en este trabajo, Gasnor inicio una nueva etapa de crecimiento, redefiniendo su estrategia organizacional. Para ello diseño un nuevo mapa estratégico que cuenta con un claro abordaje de las perspectivas financieras, clientes y procesos internos.

En cuanto a la perspectiva del aprendizaje, si bien se plantea la necesidad de un cambio cultural, podría desarrollarse con mayor precisión el alcance de esta dimensión, que forma parte esencial de la pirámide del modelo de Balance Score Card.

- Resulta necesario un análisis abarcativo de qué trabajos debe encarar con su capital humano, qué sistemas (capital de la información) y qué tipo de clima (capital organizacional) son necesarios para sustentar los procesos internos de creación de valor y que hagan posible llevar los procesos definidos adelante. Cada acción que defina en este segmento, tendrá una relación de causalidad con el segmento superior de su mapa estratégico.
- Hemos advertido también la necesidad de definir un plan sistemático para generar talento organizacional, y que no se han previsto cuales son las necesidades del capital humano para enfrentar estos nuevos desafíos organizacionales. Su desarrollo principal ha estado centrado en la estrategia comercial que se propone encarar, alineando la organización al cliente. Es fundamental definir cuál es el capital humano disponible para poner en marcha la estrategia propuesta.
- No existen definiciones respecto la necesidad de nuevo personal o de hacer más productivo a los actuales, necesidades de capacitación, protocolos de trabajo distintos, y/o si deberán generar un plan de reconocimiento por mejoras a la productividad, etc.

- Respecto las prácticas analizadas en una empresa que actúa en mercado más competitivo (Gasmart), advertimos un similar estado de situación, lo que nos lleva a concluir que lo relevante es el alcance que se da al plan estratégico que la organización traza para enfrentar nuevos desafíos que enfrenta el negocio, y que el mismo no descuide en su trazado, el tratamiento de todas las variables que lo integran. En este caso en análisis, resulta relevante una especial atención a la perspectiva del aprendizaje, el cual involucra un plan de acción con relación a la dimensión del personal de la organización.
- En tal sentido como parámetros y lineamientos que pueden servir de guía en la construcción de nuevos desafíos en la gestión del talento en Gasnor, podemos señalar que la empresa podría definir dentro de su plan estratégico, la búsqueda de una mayor eficiencia y productividad a través del aprendizaje, mejorando aspectos relacionados con el desarrollo y retención del talento clave en la organización, implementando mejores prácticas, maximizando las oportunidades del personal para alcanzar el éxito a través de trabajo enriquecido por la diversidad y caracterizado por una comunicación abierta, con confianza y trato justo.

Recomendaciones de buenas prácticas que sustentan el cambio cultural frente a nuevos paradigmas del negocio.

Esta dimensión podría desglosarse de la siguiente manera:

I.- Desarrollo de innovación y promoción del aprendizaje continuo.

Acciones:

- Diseñar y ejecutar programa de sucesión de cargos estratégicos.
- Multiplicar las instancias de comunicación y difusión de la información.
- Propiciar el aprendizaje organizacional a través del conocimiento compartido.
- Generar trabajo en equipo.

II.- Desarrollar cultura de alto desempeño

Acciones:

- Crear conciencia estratégica en el personal.
- Comunicar a todos los empleados el rumbo estratégico de la organización y el modelo de negocio definido.
- Desarrollar competencias para la nueva estrategia (orientación al cliente, liderazgo, innovación, empowerment, trabajo en equipo, Coaching).
- Implementar procedimientos que den a los empleados una exposición significativa a los clientes externos o una interacción con ellos.
- Gestionar un ambiente de trabajo propicio para el aprendizaje continuo.
- Trabajar con el liderazgo de los jefes con talleres específicos.
- Promocionar las habilidades de los empleados que tiene más relación con la gestión de clientes.

III.- Gestionar, atraer, desarrollar y retener talentos

Iniciativas:

- Gestionar las necesidades de capacitación y desarrollo.
- Lograr que el programa de Capacitación y Desarrollo se encuentren alineados con las estrategias organizacionales.
- Generar oportunidades de desarrollo profesional a los empleados de la organización.
- Evaluar el sistema de estímulos y compensaciones del personal.
- A través de la encuesta de clima laboral monitorear los aspectos de mejoras.

IV.- Mejorar la satisfacción del personal

Iniciativas:

- Mantener actualizada la descripción de puestos, generando los espacios para abordar con los empleados la comprensión de sus funciones y responsabilidades dentro de la organización.

- Respecto los objetivos grupales, monitorear sus avances y difundir el mismo para que todos se comprometan en su cumplimiento.

V.- Gestionar metas y competencias

Acciones:

- Gestionar la evaluación de desempeño tanto de metas como de competencias.
- Comunicar la importancia de la contribución que hace el empleado a la organización.
- Trabajar con los jefes y supervisores en la importancia de la retroalimentación para con el empleado.

VI.- Mantener iniciativas de Integración

Acciones:

- Fomentar el vínculo del empleado con la organización, a través de diferentes iniciativas para él y su familia.
- Propiciar las acciones de voluntariado, para canalizar las inquietudes de responsabilidad social de los empleados.
- Poner a disposición de toda la organización canales éticos, para asegurar el cumplimiento del código de ética y moral de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- IAPG. Instituto Argentino de Petróleo y Gas. Aspectos técnicos, estratégicos y económicos del transporte y la distribución de gas. 2014.
- <http://www.glocalthinking.com/desafios-de-la-transformacion-del-modelo-de-negocio/>
- JERICÓ, Pilar. Gestión del Talento Humano. 2008.
Disponible en: <http://guiadegerencia.com/resumen-gestion-del-talento-de-pilar-jerico/>
- ALLES MARTHA. Desarrollo del talento humano. Basado en competencias. (2008).
- MOGOLLON Kelly, ENRRIQUEZ, Selene y LAYA, Jheimy. (2009). Talento Humano. Disponible en: <http://msilva15.blogspot.es/1236198240/>
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano. 5ª edición. México: Editorial Mc. Graw Hill, 2002.
- CUEVAS, Juan Carlos. Objetivos y actividades de la gestión del talento humano. (2011). Disponible en: <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talentohumano.html>
- SUMANAR - RRHH. La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos. Disponible en:
<http://www.sumanar.com.ar/files/MaterialLectura/39.pdf>.
- SPERTA UNIVERSITY MEXICO. Daena: International Journal of Good Conscience. 4(2): 145-159. ISSN 1870557X. Septiembre 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Santafé de Bogotá: McGrawHill. Interamericana, S.A. 2002.
- OVER-BLOG. La Gestión del Talento Humano. Disponible en: http://equipo4-rrhh-unesr.overblog.es/pages/Equipo_I_Gestion_del_Talento_Humano-1486246.html
- POLITECNICO DE COLOMBIA. UNAD. Gestión del Talento Humano. Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/leccin_3_planeacin_estrategica_del_talento_humano.html
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano. 5ª edición. México: Editorial Mc. Graw Hill, 2002.
- PORRET GELABERT Miguel. Gestión de Personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. 2010.
- MOYA Liliana. Marco Global y Planeamiento Estratégico. 2012- Manual de Consulta para Alumnos. Universidad Siglo XXI – Maestría de Recursos Humanos

- ULRICH Dave. La propuesta de valor de Recursos Humanos. 2004.
- SENGE, Peter. La quinta Disciplina. 1990

ANEXO I

PLAN ESTRATEGICO GASNOR





¿POR QUÉ y PARA QUÉ UN CAMBIO DE CULTURA EN GASNOR?



Para poder llevar este cambio de la cultura en la empresa, se decidió formar un

EQUIPO DE GESTIÓN DEL CAMBIO.



¿PORQUÉ UN EQUIPO DE GESTIÓN DEL CAMBIO?





PLAN DE ACCION

Se diseñó un plan para apoyar el cambio cultural, apuntalando el nuevo modelo de negocio y los proyectos a desarrollar.

CARTELERIA



VIDEOS



TALLERES DE
SENSIBILIZACIÓN



COMUNICACION



VISION

Se incorporó definición de la VISIÓN de la empresa de la que carecíamos, haciendo foco en el crecimiento sustentable y en las soluciones energéticas.



“Ser una empresa en crecimiento sustentable que brinde soluciones energéticas prestando un servicio eficiente, confiable y seguro, para llevar la energía que la comunidad necesite, donde la necesite”.



MISSION

Se redefinió la Misión incorporando conceptos tales como innovación, rentabilidad sostenida y seguridad.



“Brindar un servicio de distribución de gas de manera segura, confiable y ágil, buscando mediante la innovación, mejorar la calidad de vida de la comunidad, la satisfacción de los usuarios y el cuidado del medioambiente, con rentabilidad sostenida para el accionista y el desarrollo tanto de los empleados como proveedores”.



VALORES

Se redefinieron los valores, separándolos en dos grupos Éticos y de Acción:



VALORES ETICOS

- Respeto
- Responsabilidad
- Compromiso
- Honestidad

VALORES DE ACCION

- Orientación al Cliente
- Trabajo en Equipo
- Proactividad
- Orientación a resultados
- Disposición de Aprendizaje y Cambio
- Disposición de análisis y autoevaluación
- Innovación

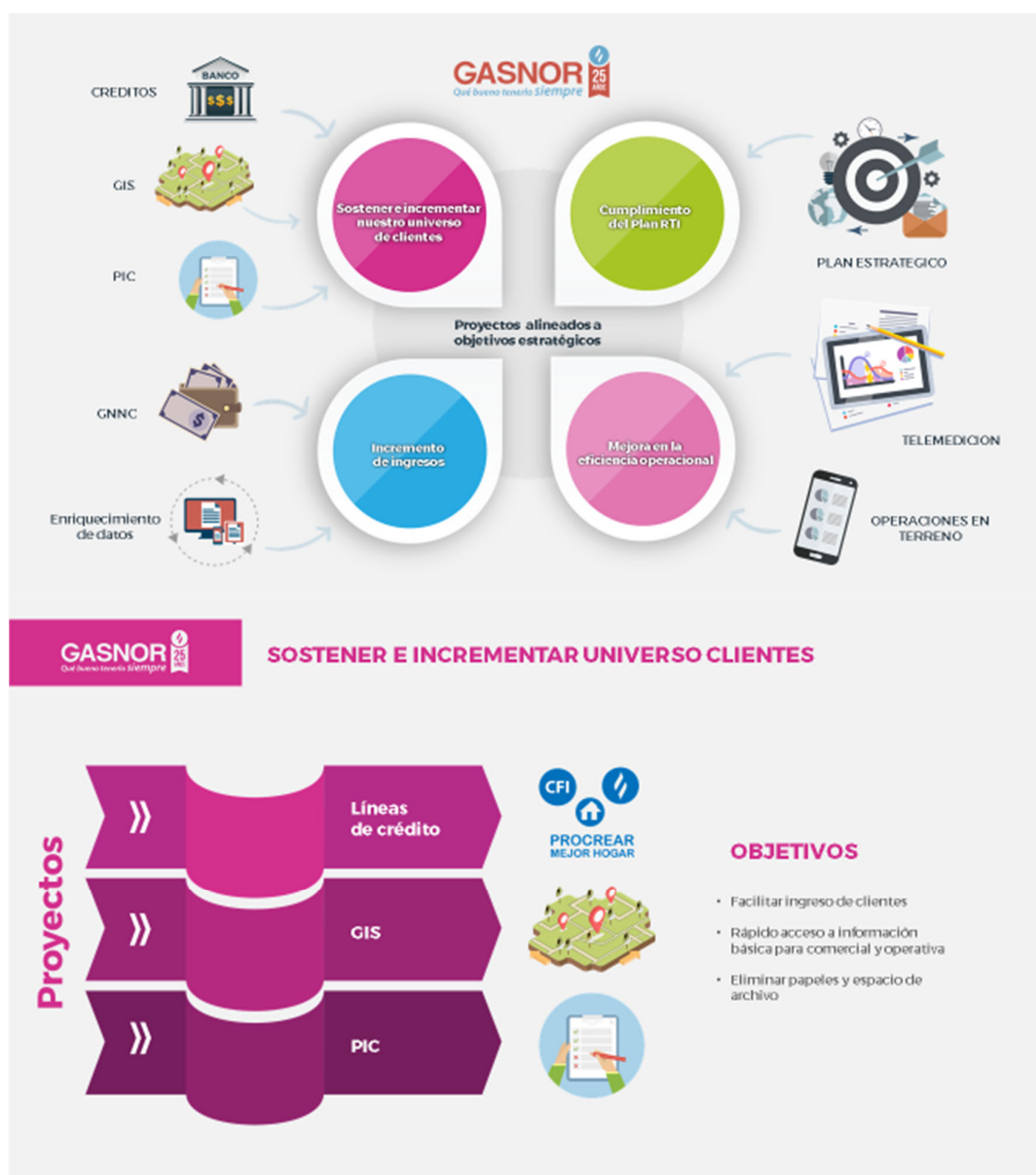
OBJETIVOS

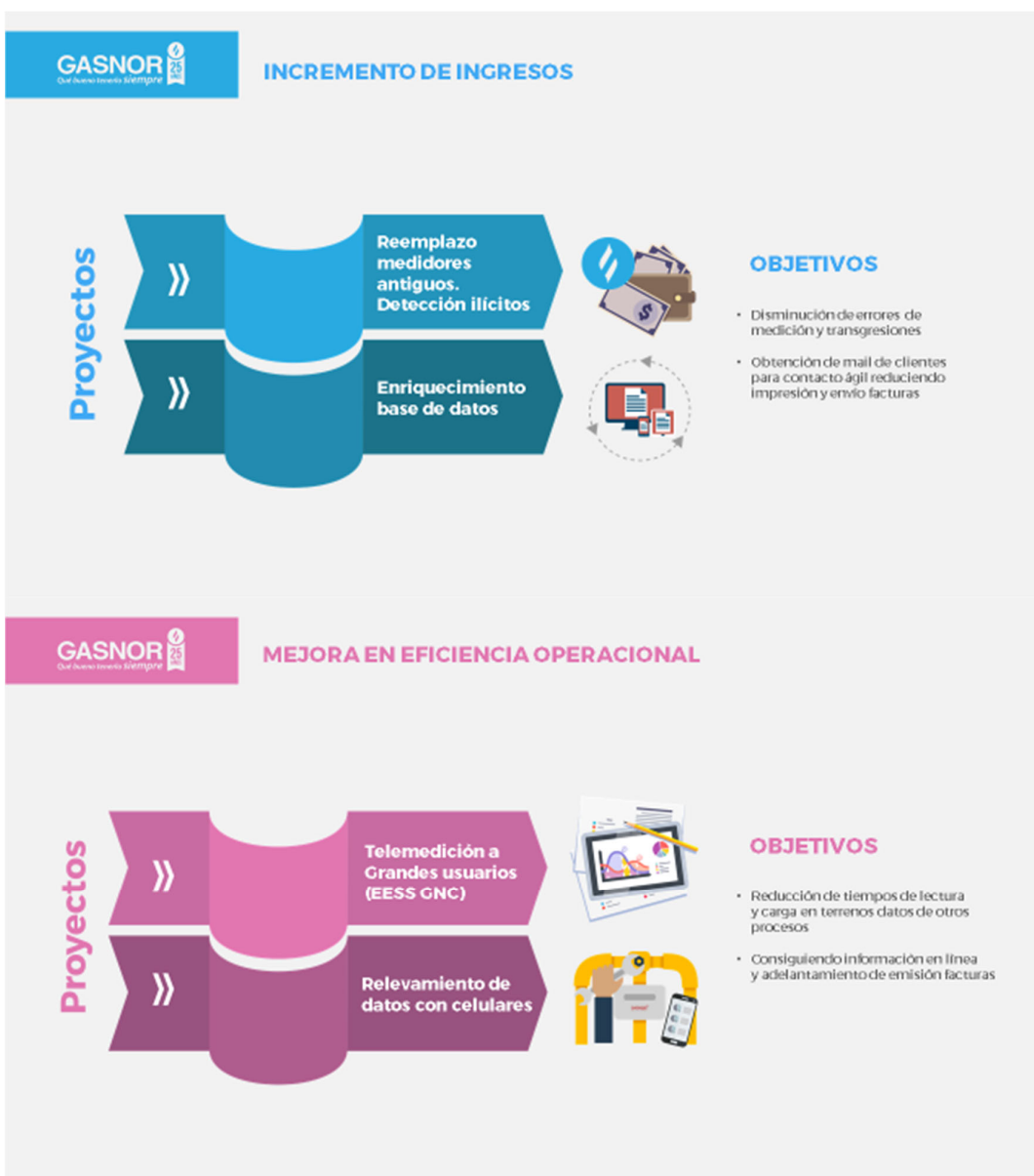
DEFINIDOS PARA ALINEAR ACCIONES DE LA COMPAÑÍA :



GASNOR 25 AÑOS
Que bueno tenerlo siempre
PROYECTOS









ANEXO II

PLAN ESTRATEGICO GASMARKET



UNA EMPRESA DE GASMARKET

- Somos la comercializadora de equipos de energías renovables con mayor respaldo y stock del NOA. En GASMARKET Ofrecemos soluciones integrales de energía renovable para que empresas, instituciones y hogares obtengan un ahorro económico y generen un impacto ecológico positivo.
- Contamos con personal ampliamente capacitado para asesorar a nuestros clientes en una compra inteligente de nuestros productos.



¿Cómo llegamos a las Energías Renovables?

- Desde 1995 ponemos al alcance de nuestros clientes las mejores soluciones energéticas y medioambientales del mercado.
- Iniciamos nuestro negocio como comercializador de gas para industrias interactuando con los distintos actores del mercado.
- Avanzando en el crecimiento y de cara siempre a la innovación desarrollamos la unidad de Materiales. GASMARKET abastece a la comunidad de materiales para la conducción de agua y gas, de gasodomésticos y de equipos especiales.



Misión y visión

BRAND VISION: Convertir al NOA en la región más comprometida y desarrollada del país en sustentabilidad y uso de ER.

BRAND MISION: Ofrecer soluciones integrales de ER para que empresas, instituciones y hogares, mediante un consumo más eficiente, obtengan ahorro económico y generen un impacto ecológico positivo.



Propuesta de productos y servicios

TIPO DE ENERGÍA	EQUIPO	UTILIZACIÓN
Solar térmica	Termotanque solar y colector solar	Calentamiento de aguas sanitarias, calefacción por piso radiante y climatización de piscinas.
Solar fotovoltaica	Panel solar Inversor Baterías	-Suministro de energía eléctrica en: en lugares alejados de la red , para iluminación interior y exterior de viviendas y para áreas comunes de edificios y espacios públicos -Suministros de energía eléctrica en lugares móviles. -Sistemas de riego (bombas solares) -Sistema de electrificación rural (Boyerros)
Biogas	Sistema de tratamiento de aguas residuales	Se generan efluentes sólidos, líquidos y gaseosos minimizando el impacto sobre el medioambiente.



Estrategia de producto- beneficio básico



Estrategia de producto- beneficio básico

Sistema económico que genera ahorro

Reduce hasta un 80% el consumo anual de gas y energía.

Vida útil de 25 años

Recupero de la inversión en el corto plazo

Mantenimiento casi nulo



EQUIPOS
TERMO SOLARES



GMKT ENERGÍAS RENOVABLES
garantía Geomark®

Estrategia de producto- Beneficio intangible

Asesoramiento profesional

Ejecutivos de venta con amplio conocimiento en el negocio.

Capacitación

Formación en materia de eficiencia energética ER para la comunidad.

Post Venta

Mostrar al cliente un área de respuesta rápida y profesional.



GMKT ENERGÍAS RENOVABLES
garantía Geomark®

Estrategia de producto- beneficio básico

Autolimpiable

Fácil de
transportar e
instalar

Larga vida útil

100% hermético y
resistente

Cuida la salud y el
medio ambiente



GMKT ENERGÍAS
RENOVABLES
garantía Gasmart®

¡MUCHAS GRACIAS!

GMKT ENERGÍAS
RENOVABLES
garantía Gasmart®