

**CONSECUENCIAS DE LAS GERENCIAS DE DIVISIÓN
LIDERADAS POR TÉCNICOS ESPECIALIZADOS**

CIRO ALFONSO AYALA RUIZ

**TRABAJO PRESENTADO A:
FANETH SERRANO LEDESMA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C., AÑO 2010**

**CONSECUENCIAS DE LAS GERENCIAS DE DIVISIÓN
LIDERADAS POR TÉCNICOS ESPECIALIZADOS**

CIRO ALFONSO AYALA RUIZ

**TRABAJO PRESENTADO A:
FANETH SERRANO LEDESMA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C., AÑO 2010**

1. INTRODUCCION

Constituye la gerencia un tema de interés principal en la conducción de las empresas; el término gerencia es difícil de definir, significa cosas diferentes para las personas, algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores, gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo

Crosby (1988) define a la gerencia como “el arte de hacer que las cosas ocurran”. Por su parte Krygier (1988) la define como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización. En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, al analizar el trabajo gerencial, las nociones acerca de lo que hace un gerente han tenido una evolución progresiva, debida a los cambios en la economía, la globalización y los nuevos paradigmas de competitividad y empleo. De acuerdo con Sallenave (1994), la integralidad de la actuación gerencial en relación al recurso que maneja: personas, equipos, productos, dineros, tecnologías, tiempo y el mercado globalizado, debe contener la capacidad estratégica (conocer el entorno y guiar la empresa hacia un futuro), capacidad organizativa (planear y regular los procesos con los cuales, pueda

alcanzar los objetivos propuestos y capacidad de liderazgo para empoderar), y capacidad para gestionar la cooperación entre las personas.

Debido a los cambios experimentados en las organizaciones por la globalización y la exigencia del mercado, se requiere que los procesos de selección de cargos gerenciales sean cada vez más efectivos para responder de manera eficaz a la organización, y contribuir a su supervivencia.

Lo anterior repercute en que un gerente debe poseer por lo tanto habilidades para comunicarse, informando e influyendo en su entorno; habilidades interpersonales, para dirigir a las personas de su organización.

Después de revisar parte de la literatura sobre la gerencia y las responsabilidades gerenciales y al realizar una comparación con la realidad observada, en una organización de servicios petroleros, que opera en todo el ciclo de vida de un campo de producción de petróleo, desde la localización de los hidrocarburos, la gestión de datos geológicos, la perforación, evaluación de la formación, construcción de pozos, terminación y optimización de la producción a lo largo de la vida del campo y teniendo en cuenta que para llevar a cabo todos estos servicios, se necesita de varias divisiones especializadas y cada división requiere de su estructura de forma independiente, bajo una dirección general de tal forma que le permita actuar en los proyectos de forma individual o integrada.

Estas estructuras están en cabeza de un gerente, que para la organización en mención, se hace partiendo de técnicos especializados que han ascendido dentro de la estructura a ingenieros supervisores, coordinadores de operaciones y que posteriormente han alcanzado la gerencia de la

respectiva división a la que pertenece; este ensayo trata de cuestionar en forma constructiva, los resultados obtenidos por los gerentes seleccionados mediante el método de plan de carrera utilizado en esta compañía.

La invitación que deseo hacer al lector, es que revise y cuestionen de forma constructiva, los procesos que se llevan a cabo para seleccionar los dirigentes en sus respectivos campos laborales, ya que estos dirigentes son responsables de la dirección y supervivencia en el tiempo de la organización a la cual pertenecemos, por consiguiente, si se evidencian fallas en esta selección, terminan afectando directamente nuestras vidas laborales y familiares.

2. LA GERENCIA A PARTIR DE TECNICOS ESPECIALIDADES

A pesar que existe un programa formal de entrenamiento y un plan de carrera muy bien definido dentro de la organización, se ha observado deficiencias en el desempeño gerencial, administrativo y de manejo de personal a su cargo, de algunos de los técnicos que han alcanzado las gerencias de división. Cuando esto sucede se presentan fracturas que afectan los resultados de la organización en la parte financiera, dinámica de las relaciones interpersonales dentro de la división y en consecuencia se afecta el clima laboral.

Para dar solución a estas deficiencias dentro de la organización es necesario diseñar e implementar un programa, que les permita a los aspirantes a gerentes y a la organización tener un espacio en el tiempo, donde se pueda efectuar una simulación y medición en el comportamiento y desempeño de los gerentes seleccionados, actuando bajo la presión que implica este rol y así minimizar los riesgos tanto para el aspirante como para la organización en este proceso tan importante de selección.

En la actualidad, la organización Halliburton se ha hecho cada vez más compleja, derivado del crecimiento y la demanda de servicios en la industria de los hidrocarburos, el incremento en los niveles de la competencia, la orientación al cliente, que busca estándares de clase mundial en estos servicios y el liderazgo en tecnología que se ha dado en los últimos años.

Independientemente del liderazgo tecnológico, que caracteriza a la organización, se requiere de gerentes que interpreten las tendencias y

exigencias del mercado, valoren las necesidades, trabajen con base en las personas individuales que integran su equipo, para emprender un trabajo de alta calidad, premisa de la organización.

Indiscutiblemente el plan de carrera que ofrece Halliburton a sus empleados, está muy bien estructurado, planificado y pensado para que todos los empleados desde el momento que ingresa a la organización tenga en forma clara y precisa hasta dónde puede llegar dependiendo del área a la cual ingreso, adicionalmente tiene la posibilidad de moverse dentro de las diferentes áreas de la organización para desarrollar todo su potencial y colocarlo al servicio de la misma, esto es una de las fortalezas que existen en esta organización, donde el límite de crecimiento está en las manos de cada empleado.

Como ejemplo veremos cómo se denomina en esta organización el plan de carrera:

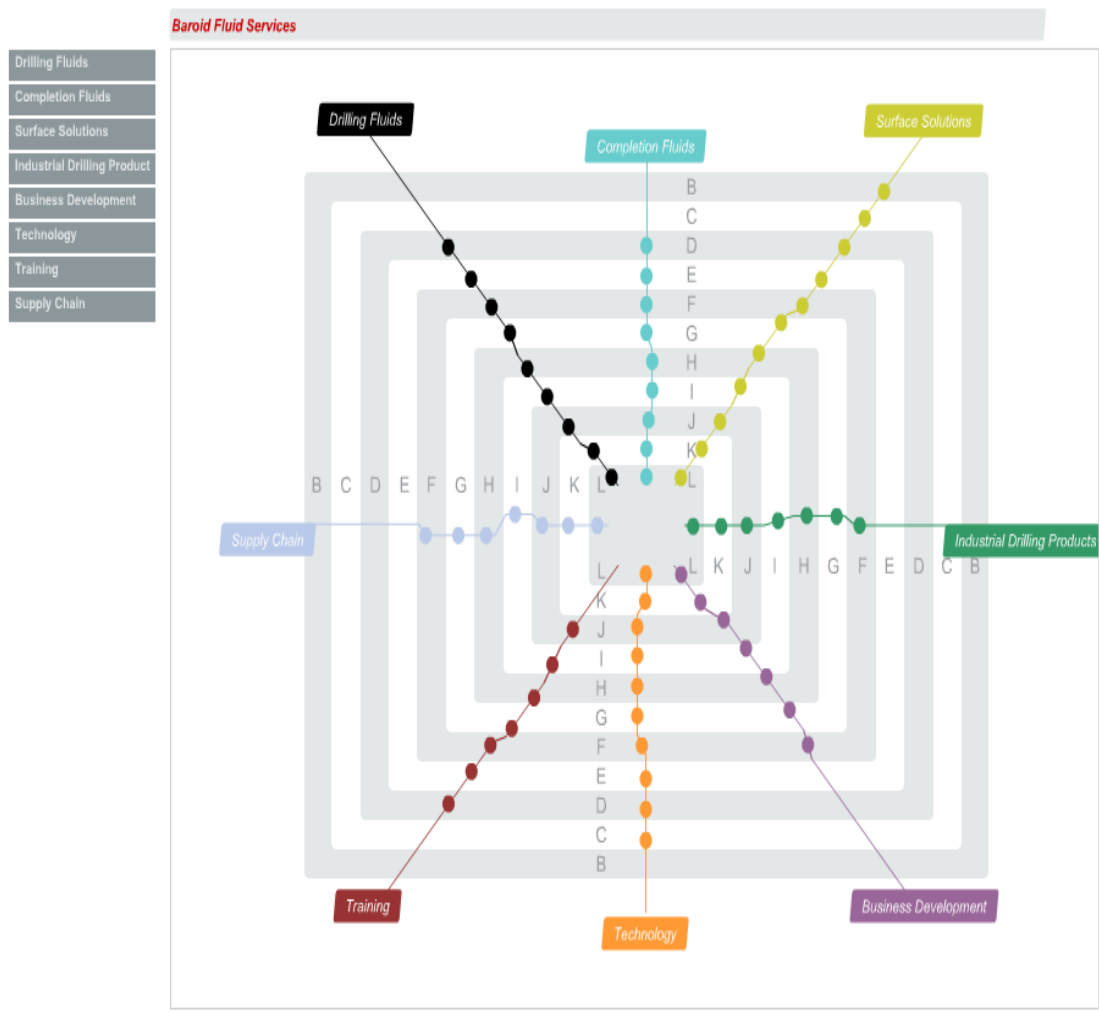
PROGRAMA PLAN DE CARRERA EMPLEADOS HALLIBURTON



La gráfica nos muestra, las oportunidades que brinda la compañía Halliburton a sus empleados para desarrollarse y crecer dentro de la organización, como se visualiza en cualquier estación se puede cambiar de rumbo en su plan de carrera y esto depende de cada empleado.

Gráfica tomada de www.halliburton.com

EJEMPLO DE PLAN DE CARRERA DIVISION BAROID DRILLING FLUIDS



Gráfica tomada de www.halliburton.com

Así como existe para la división de Baroid Drilling Fluids, su plan de desarrollo de carrera, de la misma forma existe para las demás divisiones que componen la organización.

Es importante resaltar que Halliburton es una compañía Multinacional y que estos programas de desarrollo de carrera fueron creados en Casa Matriz (USA) y tienen aplicación a nivel mundial.

Cada país debe velar por el cumplimiento de dicho programa y en este paso del proceso es donde deseo realizar un análisis crítico de la aplicación y adaptación a Colombia, como integrante de la división “Halliburton Latín América S.A”

Como empleado de esta organización a la cual ingresé en la división “Baroid Drilling Fluids”, en el año 1991, como ingeniero en entrenamiento y el hecho de haber recorrido todas las posiciones hasta la Gerencia de la División, me permiten realizar un juicio crítico y de forma constructiva, basado en la vivencia y la experiencia de 18 años en la compañía, por consiguiente este testimonio es una prueba fehaciente del cumplimiento de este proceso en Colombia. El cuestionamiento radica en cómo son las interfaces que ocurren al interior de cada División para cumplir con el del plan de carrera trazado por cada empleado.

Teniendo en cuenta que el éxito de una gestión organizacional depende, en gran medida, del desempeño de dos funciones: Liderazgo y Gerencia, de acuerdo a la literatura se define:

GERENTE

Definido como Persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. En esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están.

TIPOS DE GERENTES

Se ha usado el término gerente para referirse a quien sea responsable de cumplir las cuatro actividades básicas de la administración en el desarrollo de sus relaciones. Una manera de captar la complejidad de la administración

es entender que los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y de diferentes rangos de actividades dentro de ellas.

GERENTES DE PRIMERA LINEA

Las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel. Los gerentes de primera línea dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes. Algunos ejemplos de gerente de primera línea serían el jefe o el supervisor de producción de una planta fabril, el supervisor técnico de un departamento de investigación y el supervisor de una oficina grande. Con frecuencia; los gerentes de primera línea reciben el nombre de “supervisores”.

GERENTES MEDIOS

Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, las de empleados de operaciones. La responsabilidad general de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patronos.

LA ALTA GERENCIA

La alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son “director general ejecutivo”, “director” y “subdirector”.

Después de analizar el nivel y el alcance de las funciones de los diversos tipos de gerentes, se observa que estos cargos gerenciales, existen en la estructura gerencial de la compañía en estudio, por lo que vemos que existe un buen conocimiento de la forma en que se debe conducir la gerencia y manejar una empresa hoy en día. El programa de entrenamiento que se sigue en la compañía y los cursos de preparación de competencias por cargo, que se empezó a implementar, en teoría deberían ser suficientes para garantizar el buen desempeño de sus funciones Gerenciales, de los técnicos seleccionados como gerentes.

¿Qué ha pasado? hemos encontrado que excelentes ingenieros de operaciones son promovidos a supervisores; esta promoción se lleva a cabo siguiendo un programa establecido en el plan de formación y desarrollo de ingenieros, que inicia en el momento de ingreso a la compañía, como ingeniero en entrenamiento; en esta etapa su responsabilidad es aprender a ejecutar todos los procesos técnicos operativos de la división a la que pertenece, cumplida esta etapa el ingeniero entra a la parte operativa; en este momento participa en los proyectos como ingeniero de operaciones, el tiempo de permanencia en este cargo depende de varios factores: La experiencia adquirida con el tiempo, la capacitación programada obligatoria, su desempeño en el cargo, el cual es medido anualmente, mediante una herramienta conocida en esta organización como "People Performance Results PPR".

Es importante revisar la teoría de evaluación de desempeño; existe una probabilidad que para esta organización se encuentren fallas en este proceso, es importante reconocer que errores en esta etapa de evaluación, afectan las decisiones para selección de los gerentes de división.

“EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño,

medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal”.

Texto resumido por Maria Patricia Molina
 de ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS.
 William B. Wrther, Jr. y Heith Davis - Ed. Mc. Graw Hill .

La evaluación de desempeño realizada por Halliburton considera y está muy bien alineada los tópicos presentados en la teoría, como lo podemos ver en un resumen de las iniciativas que presenta esta evaluación.

“PEOPLE PERFORMANCE RESULTS PPR”

| Halliburton People Performance Results | | |
|---|---|--|
| Employee's Name: Location: HES Bogota Date Prepared: 15-Feb-2010 PPR Year: 2010 | | Department: BD-Other Job Title: PPR #: |
| Performance Expectations This section allows the employee and the supervisor/manager to create an agreement that <ul style="list-style-type: none"> • Establishes performance objectives that will enable the employee to create value for the company • Aligns employee performance with with functional goals and local business plans • Identifies action steps and support needed to assist in achieving objectives • Establishes solid measurements to show objective achievement • Aligns objectives with the Performance Improvement Initiative (PII): health and safety, environment, and service quality. | | |
| Performance Objectives Enter the overall objective for each performance expectation. These goals should align with your local business plan and PII. | What I Will Do and Support Required List your action steps for completing each objective. Also, list what support may be required from your manager, team, or others. | Performance Measure Give the quantitative measure that will show when the objective is achieved. Also show the expected completion date for the objective. |
| Ethical Standards - Complies with all company ethical and legal standards and processes. | 1. Perform all duties and responsibilities in accordance with company ethics standards and policies. 2. Satisfy all Ethics/Compliance training requirements as set by corporate legal department. 3. Periodically talk to my direct | 1. Behaviors on job display commitment to COBC and company policies and standards. 2. All required Ethics/Compliance training requirements show as "Satisfied" as identified in I Learn. 3. Talks held at least once per |

| | | |
|--|---|---|
| | reports about ethics and compliance, including the U.S. Foreign Corrupt Practices Act. | quarter. |
| Operational Excellence - - OE continuous improvement & follow up by account / PSL | | |
| Health, Safety, and Environment (HSE) - HSE Leadership | | |
| Financial Accountability - Ensuring PSL Growth that maximizes shareholder values. | | |
| Development Expectations | | |
| This section will help identify and plan development activities that will enable you to achieve your performance expectations and to be more effective in your present or future job. This discussion between you and your manager should include career, skills, and knowledge improvement opportunities. | | |
| My Development Needs What Experience, knowledge, or skill is needed? | Development Plan What actions are to be taken and by whom? (On-the-job experiences, special assignments, training, etc.) | Timetable When will the actions be taken? |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Modelo tomado de www.halliburton.com

Para complementar su capacitación existen oportunidades de entrenamientos que pueden ser tomados por los ingenieros, estas capacitaciones adicionales le permiten avanzar y concursar para el cargo de supervisor de operaciones, en esta fase de la evaluación se observa que inician las fracturas del plan de carrera, ya que la base del plan es la evaluación anual mediante el PPR, la cual involucra una parte subjetiva, que depende del criterio del jefe inmediato que es quien califica, esta subjetividad tiene mayor o menor grado de influencia, dependiendo de la división, el numero de ingenieros a su cargo y las áreas donde se estén

desarrollando las operaciones, en divisiones con más de 30 ingenieros, no se logra un relacionamiento con todo el grupo que permita evaluar objetivamente a cada uno de ellos.

De acuerdo a la teoría de la evaluación del desempeño y analizando la evaluación realizada en la compañía se encuentra que realmente la intención plasmada en el PPR tiene un respaldo y marco teórico bien fundamentado, pero la experiencia demuestra que los resultados de las evaluaciones no concuerda con la realidad que se vive, esto induce a pensar que el problema no radica en las herramientas que se tienen para evaluar y decantar los ingenieros que muestran capacidades para llegar a la gerencia de división, se observa que la evaluación presenta oportunidades de mejora, la cual podría iniciar con una revisión del entrenamiento y capacitación del grupo de ingenieros que tiene como parte de sus funciones la evaluación del personal subalterno, dado el grado de responsabilidad social implícita, con la organización y con cada empleado que es evaluado

Revisando la literatura acerca de cómo debe ser la PREPARACIÓN DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables, directamente relacionados con el puesto, se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados.

Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas según Mondy (1998) Pág. 321. * Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. * Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

1. Los prejuicios personales
2. Efecto de acontecimientos recientes
3. Tendencia a la medición central
4. Efecto de halo o aureola
5. Interferencia de razones subconscientes

“Según Strauss (1981), “Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.”

Por norma general el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar

uniformidad al procedimiento, gracias a la uniformidad en el diseño y la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados”.

www.losrecursoshumanos.com

El proceso de evaluación de desempeño “PPR”, que se debe cumplir en la compañía, bajo lineamientos precisos como son, revisiones periódicas en el transcurso del año y cumplimiento al 100% al final del periodo. En Colombia la revisión periódica se cumple parcialmente en algunas divisiones y la revisión final por lo general se hace en las 2 últimas semanas por evaluadores que no tienen una preparación o entrenamiento formal para realizar esta función, presionados para dar cumplimiento de 100% a este indicador exigido por casa matriz, se encuentra que con esta forma de evaluar, es factible que se presenten errores en las evaluación de los empleados, partiendo de una evaluación que presenta deficiencias, es factible encontrar errores que conducen a una selección equivocada de candidatos a gerentes de división.

En las evaluaciones de desempeño de ingenieros que son promovidos a supervisores, se observa que presentan habilidades técnicas que les permite desenvolverse muy bien en este campo, pero existen deficiencias en el manejo y control de relaciones interpersonales con sus supervisados, con el cliente y en el manejo logístico, responsabilidad que impacta negativamente el buen funcionamiento de la división, existen supervisores seleccionados con este sistema de evaluación con resultados muy positivos en el desempeño de sus funciones. ¿Qué está pasando con los supervisores de deficiente desempeño?; por lo general se han mantenido en el cargo y se busca su capacitación para mejorar estas deficiencias

encontradas, esto es lo que indica el plan de desarrollo de carrera al interior de la compañía, lo que se observa en la práctica es que estos supervisores atienden los cursos programados para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales, pero los resultados no son alentadores, se está realizando un trabajo en el cambio de actitud para mejorar habilidades de manejo de personal y manejo del cliente y finalmente cuando no se obtiene resultados positivos, se requiere tomar acciones con este supervisor, una salida es regresarlo a la operación de campo, esto ha generado desmotivación y abandono de la compañía, pero mantenerlo como líder de un grupo, afecta el rendimiento de su equipo de trabajo.

Para los supervisores donde la selección y el desempeño es exitoso, se continua con el plan de carrera, en el siguiente paso tiene la oportunidad de ser coordinador de operaciones; para ciertos supervisores esta etapa genera traumas, ya que excelentes supervisores no encajan en el papel de coordinadores, porque tienen que interactuar con otras divisiones en funciones que se salen de su dominio técnico y para esta adaptación requiere de esfuerzo personal para capacitarse y superar estas deficiencias; se ha visto que no todos están dispuestos a este sacrificio, pero se mantienen en el cargo y quienes no pueden mantenerse como supervisores por lo general buscan salir de la organización optando por oportunidades en otras compañías; cuando se han dado estos casos donde el empleado lleva una trayectoria de varios años en la empresa y su reubicación no es fácil se tiene como alternativa el retiro del empleado.

La decisión de retirar al empleado que no se adapta como supervisor difícilmente se toma en Colombia, porque esto implica costos de liquidación; adicionalmente se entrega a la competencia un personal altamente capacitado y entrenado, ¿qué pasa entonces?, generalmente se mantienen estos coordinadores, se les quitan responsabilidades y se reubican con

cuentas menores; en este procedimiento existe una falla; con este personal no se quieren tomar decisiones de fondo ni radicales como es el retiro; estos coordinadores siguen en el cargo acumulando antigüedad en la organización y son los candidatos para el siguiente cargo

Avanzando hacia el caso de Gerentes de División, en este momento el escenario se hace más crítico ya que para este cargo, la primera alternativa que se busca es en la misma división y su elección normalmente se da por la antigüedad de los coordinadores; el argumento que se tiene es que es la persona que viene realizando y cumpliendo con el plan de carrera y se supone es quien mejor conoce la división; en estas condiciones se deben evaluar varias alternativas que permitan seleccionar al candidato correcto independientemente de su antigüedad como coordinador, ampliar a supervisores y a candidatos de otras divisiones con habilidades gerenciales reconocidas que garanticen el buen funcionamiento de la división en todas sus áreas.

Como hoy se realiza, la selección de los gerentes de división para esta organización en Colombia, se ha encontrado que se aleja del marco teórico de los procesos de selección de gerentes y de la misma filosofía plasmada en el "PPR" (People Performance Results), esto tiene como consecuencia un costo asociado al seleccionar al gerente equivocado, costo que no se ha cuantificado.

La implicación de una elección equivocada en este cargo, puede generar fracturas que comprometan la imagen de la organización; externamente e internamente pueden afectar el clima laboral y el desempeño de toda una división; con todos los costos que esto genera, dada la importancia y el nivel directivo de este cargo en la compañía, la pregunta es qué hacer con el

técnico especializado, con amplia trayectoria que no logra desempeñarse eficientemente como gerente y deba ser relevado del cargo.

La primera acción que se debe propiciar, debe estar encaminada a proteger este empleado, hacerle conocer en forma clara las deficiencias y fortalezas en su desempeño como gerente y plantearle la reubicación en la parte técnica y con base en las debilidades encontradas, diseñar un nuevo plan de carrera que le permita seguir creciendo dentro de la organización y así aprovechar el conocimiento técnico y la experiencia adquirida. Es importante el seguimiento y monitoreo a los gerentes que han regresado como soporte a la parte técnica, puesto que la experiencia ha demostrado que pueden convertirse en un agente que afecta negativamente el clima laboral de la respectiva división, cuando esto ocurre se debe considerar el despido de este empleado.

En Halliburton Colombia, la selección de gerentes de línea a partir de técnicos especializados se ha dado por un momento de oportunidad o de necesidad y no por un proceso de validación de competencias; a pesar de existir un procedimiento de evaluación para seleccionar a las personas adecuadas para los cargos gerenciales, esto ha traído como consecuencia grandes pérdidas económicas y deterioró el clima laboral para la organización.

3. CONCLUSIONES

Debido a los cambios experimentados en las organizaciones por la globalización y la exigencia del mercado, en la actualidad a los gerentes se les exige más, no sólo a términos de organización y de responsabilidad del trabajo y de las personas a su cargo, sino de la obligatoriedad de tener una visión global del negocio y manejo de la incertidumbre que le permita a la empresa mantener un éxito perdurable.

La experiencia del personal es un valor agregado muy importante, en el desarrollo de las operaciones propias de esta industria siempre y cuando esta experiencia sea aplicada en el cargo correcto y no dirigida por un plan de carrera que en ocasiones obliga a aceptar posiciones dentro de la organización sin el pleno consentimiento del empleado, sino porque es el de turno dada su antigüedad.

En esta empresa en la división Colombia, existen fallas en el proceso de evaluación de personal, esto trae como consecuencia que la selección de líderes para cargos directivos, presente fisuras que pueden llegar comprometer en el tiempo el éxito de la compañía.

Hoy no veo dentro de la organización en Colombia quien se apropie de este tema y tome la iniciativa de liderar un cambio, que permita identificar candidatos con perfil gerencial desde una etapa temprana que permita minimizar los errores de la selección del gerente de división.

Esta falencia no es fácil de identificar dentro de una organización donde los procesos son una gran fortaleza, por lo tanto se requiere tener un conocimiento profundo de cómo funciona su estructura interna, mi compromiso es socializar el resultado de esta observación dentro de la organización y comprometer al gerente de recursos humanos a revisar la iniciativa planteada en este ensayo.

Finalmente este ejercicio me ha permitido reflexionar y ver desde un ángulo diferente una organización líder en el mercado de hidrocarburos y que ha perdurado en el tiempo pero que tiene como todas las organizaciones falencias en sus procesos.

4. RECOMENDACION

La invitación a la división Colombia de esta gran organización es a realizar un profundo análisis, de la forma en que se está cumpliendo el proceso de evaluación de personal, identificar las fallas y tomar correctivos para minimizar los riesgos que implica, errores en la identificación de líderes que se convertirán en los gerentes de división.

BIBLIOGRAFIA

Alvarado, J. (1990). El gerente en las organizaciones del futuro. Caracas: Ediciones UPEL.

Crosby, P. (1988). Dinámica gerencial. México: McGraw Hill.

Dichter, E. (1988). ¿Es usted un buen gerente?. México: McGraw Hill.

Fermín, I. Y Rubino, N. (1997). Gerencia y Liderazgo. Material Instruccional. Caracas: UPEL-IPC.

www.halliburton.com

[www. De Gerencia .Com](http://www.DeGerencia.Com)

www.losrecursoshumanos.com