

PROPUESTA DE ADECUACIÓN ORGANIZATIVA

Presidencia de UTE

Introducción y resumen Ejecutivo

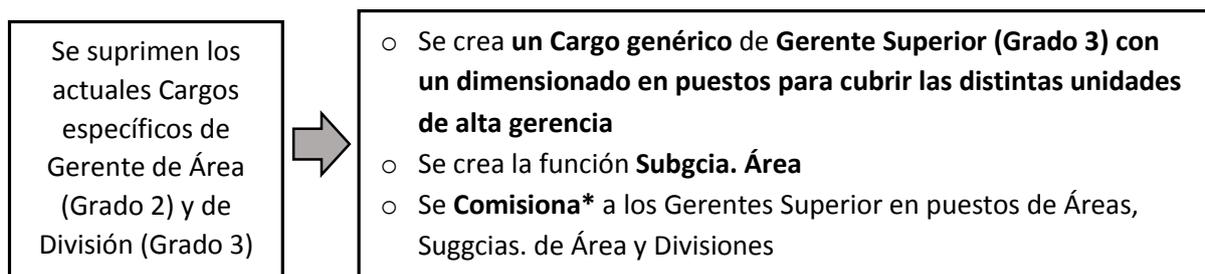
Esta propuesta analiza el contexto dinámico en el que UTE deberá actuar en los próximos años, el ajuste de Visión y Política que se requiere y en consonancia con el mismo, el cambio de orientación estratégica que resulta imprescindible. En consecuencia, discute y propone ajustes a los procesos y al modelo de gestión que acompañan y complementan esa nueva orientación, desde su base que es la estructura organizativa.

Como resultado del análisis se propone construir una solución focalizada en la alta gerencia (Gerencias Dirección Operativa, Área y División), basada en los siguientes principios:

- Movilidad horizontal y diagonal del talento
- Mejora de la eficiencia y productividad
- Derechos y garantías balanceados

Movilidad horizontal y diagonal del talento

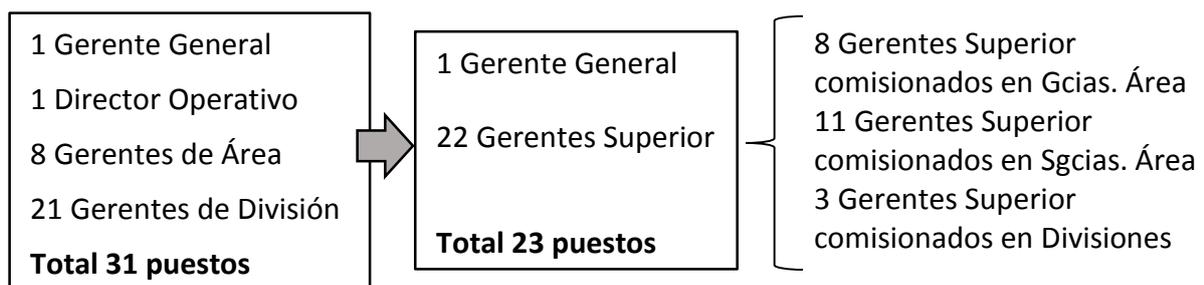
Para posibilitarla se crea una estructura flexible de la alta gerencia:



* Se utiliza el instrumento de la Comisión Especial (Art. 81 del "Estatuto del funcionario")

Eficiencia y productividad

Se potencian algunas funciones de carácter estratégico cambiando su dependencia y vinculación en la organización, se plantea la fusión selectiva de algunas unidades con el fin de cambiar el actual paradigma Montevideo-Interior y se proponen otros ajustes con el fin de lograr un funcionamiento más ágil y eficiente. Estos cambios podrían implicar una reducción gradual (no inmediata) del total de puestos de la alta gerencia de 31 hasta 23.



Como consecuencia, se propone realizar un análisis y optimización de la estructura organizativa a realizar con el apoyo y enfoque técnico de la unidad Diseño Organizacional de acuerdo con los criterios generales aplicables, más los lineamientos particulares que el Directorio establezca en cada caso.

Se pretende lograr la plena alineación de los procesos y del modelo de gestión con la estructura y la estrategia.

Derechos y garantías balanceados

- Existencia de una carrera administrativa que abarque todos los cargos y que propenda a que los mismos se cubran en titularidad por medio de procesos competitivos.
- Mejora de la reglamentación existente, a fin de crear la posibilidad de que, dependiendo del tipo de puesto (cargo y función) y requerimientos, el tribunal de los procesos competitivos se amplíe con hasta un máximo de dos miembros externos de reconocida solvencia en el arte o ciencia de que se trate.
- Pleno vigor de la obligatoriedad de la evaluación durante el período provisional establecido en el “Estatuto del funcionario” y en la reglamentación.
- Existencia de un Sistema de Gestión de la Contribución a Resultados del colectivo de Alta Gerencia asociado al SRV, a la movilidad horizontal y al mantenimiento de los comisionamientos de funciones.

No está comprendido en el alcance de este documento el análisis de los mecanismos de implantación, que se definirán oportunamente y por separado.

Se hace constar como principio el respeto de los derechos adquiridos de quienes son titulares de cargos que se vean modificados por esta adecuación organizativa, para los que se aplicarán las soluciones de carácter transitorio que correspondan (cese al vacar).

Contenido del documento:

1. Contexto	4
2. Visión y Política.....	8
3. Orientación estratégica	10
4. Mapeo de capacidades internas	11
5. Análisis de causa raíz de las rigideces en la gobernanza.....	13
6. Principios generales para construir una solución	15
7. El reto de la movilidad del talento	16
7.1 Articulación de la solución	18
8. El reto del aumento de la eficiencia y la productividad	19
8.1 Ajuste del modelo	21
8.2 Criterios generales usados para el análisis de la propuesta de reducción selectiva de puestos	24
8.3 Ajuste detallado horizonte de puestos de alta gerencia.....	28
9. La necesidad de balancear los derechos y garantías.....	31
9.1 Carrera administrativa.....	31
9.2 Tribunales ampliados	32
9.3 Bases de los llamados.....	33
9.4 Período provisional.....	33
9.5 Sistema de Gestión de la Contribución a Resultados.....	34
10. Comentarios finales.....	35
ANEXO 1: VISIÓN Y POLÍTICA DE GESTIÓN DE UTE	36
ANEXO 2: ANÁLISIS ECONÓMICO SOBRE ADECUACIÓN ORGANIZATIVA	39

1. Contexto

UTE viene de recorrer un largo proceso que culminó con la aprobación por R 13.-1711 de 24-10-13 de una Nueva Estructura Organizativa. La implantación comenzó en el 2014 con el estudio de correlación de puestos y la asignación de funcionarios/as que tenían correlación total con puestos de la nueva estructura, RR 14.-1718 y 14.-1719 de 04-09-14.

Por Acta de Entendimiento suscrita entre UTE y AUTE el 22-07-14, ratificada por R 14.-1358 del 24-07-14 se acordaron los lineamientos para la Implantación de la Nueva Estructura Organizativa y del nuevo Modelo de Gestión Humana. En ese marco se avanzó en sucesivas etapas: asignación por desempeño “foto”, aplicación de pruebas de suficiencia (R 15.-320 de 26-02-15) y aplicación de lineamientos para la cobertura de puestos acéfalos o vacantes (R 15.-2781 del 10-12-15). En esa misma R se aprobó un cronograma de llamados para

cobertura de puestos de la nueva estructura, que se actualizó por R17.-2094 del 7-09-17, surgiendo que a esa fecha el total de llamados a culminar ascendía a 650.

Y por R 17.-383 de 23-02-17 se dispuso la asignación de titularidad de puestos adicionales a los considerados en la R15.-2781, surgidos de nuevas vacantes producidas por la aplicación de esta última.

Se puede afirmar que, si bien aún resta trabajo en el proceso de implantación de la estructura, se ha avanzado fuertemente en el mismo y que el Directorio ha proporcionado herramientas (como el procedimiento ajustado de transferencia de plazas aprobado por R 17.-1122 de 25-5-17 o la definición de criterios que permitieron la elaboración y aprobación de pequeños ajustes de estructura para considerar actividades nuevas o no contempladas antes) que va posibilitando que la organización entre en régimen y continúe realizando los ajustes necesarios para mantener actualizada la estructura organizativa.

En paralelo con este proceso se desarrolló otro, no menos importante y complejo, como lo fue el cambio de la matriz energética. En el mismo se consolidó el rol estratégico de UTE como Empresa del Estado uruguayo, no solamente en la ejecución de políticas definidas por la Dirección Nacional de Energía, sino en la construcción de un modelo basado en energías renovables (eólica, solar fotovoltaica, biomasa e hidroeléctrica) complementado con fuentes de energía firmes, que es referencia a nivel de la región y del mundo.

Este cambio, que se operó principalmente del lado de la generación, permitió construir soberanía sobre los recursos energéticos naturales y bajar radicalmente el Costo de Abastecimiento de la Demanda, disponer de energía limpia para el desarrollo social, económico y productivo y de excedentes a comercializar como ofertas de oportunidad tanto dentro de fronteras como hacia Argentina y Brasil, constituyéndose esto no solo en nuevos ingresos para UTE sino de divisas para el país.

Pasar de una situación de déficit energético, como se sufrió durante años, hacia una en que Uruguay es autosuficiente desde ese punto de vista, ha permitido la existencia de diversos planes de promoción del uso de la energía eléctrica (algunos con tarifas bonificadas), lo que redundó en mejoras para los sectores productivos y en calidad de vida para la Sociedad, consolidándose el principio de que el desarrollo y el confort son eléctricos y que el futuro también lo será.

Esto ha sido acompañado de una reducción en términos reales del precio de la energía eléctrica a los distintos colectivos de clientes.

Son, además, múltiples las iniciativas de UTE acercándose a los sectores más vulnerables de la sociedad. Como ejemplos (y más allá de diversas acciones de

responsabilidad social empresarial): regularización de barrios carenciados (con MIDES e Intendencias), plan de reducción de pérdidas en viviendas dentro de barrios carenciados (instalaciones interiores), electrificación rural (convenio interinstitucional y otros), luces para aprender (iluminación de escuelas), educación escolar en eficiencia energética y beneficios para personas electrodependientes.

El proceso de incorporación de energías renovables realizado ha venido impactando principalmente en las redes de Trasmisión, por la necesidad del desarrollo y expansión de sus líneas, subestaciones y sistemas de control, lo que ha sido acompañado por la incorporación de generación firme a través del Ciclo Combinado, todo lo cual le confiere estabilidad al sistema eléctrico uruguayo.

Este impulso se mantendrá, pues se continúan analizando tecnologías que nos podrían permitir hacia el futuro obtener energía de otras fuentes autóctonas de generación y existen proyectos para hacer la red eléctrica más robusta con nuevas líneas y transformadores de Extra Alta y Alta Tensión.

Sin perjuicio de reconocer que la visión de UTE sobre del futuro del sector eléctrico en el Uruguay es parcial y puede estar sesgada por nuestra impronta como Empresa con 105 años de vida y que para completar el cuadro se debe contar con la mirada y definiciones estratégicas de la Dirección Nacional de Energía y del Ministerio de Industria, Energía y Minería, sí podemos realizar un análisis aproximativo.

Podemos sostener que el proceso transformacional del sector eléctrico proseguirá con renovadas fuerzas sobre todo desde el lado que tradicionalmente correspondía a los clientes conectados a la red de distribución: micro-generación por medio de paneles fotovoltaicos, pequeños generadores eólicos, incorporación de vehículos eléctricos que inicialmente se están alimentando de una red de puntos de recarga para, posteriormente, hacerlo también en los domicilios, desarrollos de domótica para optimizar el costo a pagar por el cliente por facturación de energía residencial, sistemas de tarifas multi-horario, etc.

Todo esto producirá una nueva revolución que plantea el reto de la gestión de la demanda, la instalación y gestión de centrales de acumulación, la optimización del consumo y el uso eficiente de la energía.

En este sentido, el mundo va hacia servicios personalizados de acuerdo con las necesidades de cada cliente: un cliente – una solución.

El Gerente General decía en su mensaje del Lanzamiento del Proyecto de Gestión del Talento Gerencial el 8-8-16: “Lo que va a importar de aquí en

adelante es la relación uno a uno. Quiero diseñarle un producto para cada uno de los clientes, no importa que sean 1:450.000. Es lo que vamos a tener que hacer. Y si no hacemos eso, me parece que vamos a ir por un camino equivocado. No queremos ser los números de las estadísticas. En el marketing eso se va a acabar... Quiero que (UTE) me diseñe lo que yo quiero, a pedido mío. Y en ese camino estamos yendo, por ejemplo, cuando estamos entrando en un proceso de redes inteligentes.”

Todo esto sin perjuicio de mantener un sistema solidario con enfoque en el interés país, en que UTE, como empresa estatal, continúe teniendo una visión integral y holística de la realidad nacional y de acompañamiento de los objetivos nacionales de desarrollo de la sociedad y las personas.

En la nueva etapa UTE, además, debe volver a tener un rol estratégico tanto en lo que tiene que ver con el desarrollo e incorporación de tecnologías como con la complementación con el sector privado. Promover la producción local de nuevos bienes y servicios de valor agregado con características competitivas a nivel regional e internacional permitirá una calidad adecuada y la sostenibilidad de la provisión, eventualmente costos más bajos y la creación de puestos de trabajo.

Parece claro que, si el Uruguay apunta hacia su desarrollo, la componente nacional en los futuros proyectos debe no solamente ser posible, sino crecer y las Empresas Públicas tienen, indudablemente, un rol a cumplir como impulsoras del desarrollo de proveedores nacionales. Esta construcción, en un contexto ganar-ganar, produciría un derrame importante sobre toda la economía e impulsaría el desarrollo social, por lo que proactivamente debería ser asumido a través de instrumentos específicos alineados con una nueva orientación estratégica.

Alcanzar este escalón de desarrollo de la industria requiere la producción de conocimiento e investigación a nivel académico y la formación profesional en las nuevas disciplinas y tecnologías que irán apareciendo. Es necesario que este proceso comience a sustentarse también desde el sector privado (I+D+i privada) y no solamente desde el sector público y que se fomente la cooperación regional e internacional.

En el espacio de articulación, UTE es, también, el actor capaz de desarrollar un rol regional (de empresa a empresa) con el fin de que, además de la interconexión eléctrica y el intercambio energético con los países vecinos con fines comerciales (colocación de excedentes), se produzca una integración regional que tienda a optimizar el uso de las energías renovables a través de una complementación de cuencas de agua, viento y sol.

Todos estos cambios que se avecinan impactarán sobre los procesos del negocio de UTE en forma incluso aún más fuerte que en la etapa anterior y, dependiendo de la estrategia que se adopte, las capacidades internas y de articulación con otros organismos y actores será fundamental.

Por otra parte, las tendencias internacionales y lo que se está viendo en los estudios prospectivos que articula OPP para la formulación de una Estrategia Nacional de Desarrollo para el Uruguay hacia el 2050, hacen pensar que la Sociedad probablemente se moverá hacia un mayor empoderamiento de los ciudadanos, aumentando su libertad de elegir los servicios y aplicaciones que sean armónicos con su estilo de vida y conciencia. En ese sentido, en el Uruguay del futuro, UTE deberá mantener y ampliar su rol en la ejecución de políticas públicas para, junto a otras entidades, promover la cultura de sostenibilidad a través de proyectos de economía circular y uso responsable de la energía, viviendas resilientes y movilidad eléctrica y deberá estar en condiciones de gestionar este tipo de soluciones, una vez más, con la mayor capacidad de articulación posible con otros organismos y actores públicos y privados.

La tecnología no es el único factor para el cambio, pero es una variable estratégica que posibilita o precipita implementaciones que modifican hábitos de comportamiento, demandan nuevas competencias a nivel de las personas, modifican la forma como se relacionan los actores y establecen cambios en el balance de poder, entre otras cosas. Hoy en día el nivel de incertidumbre sobre la evolución de algunas tecnologías es muy alto y dado el impacto que esto tendrá sobre el modelo de negocio, la incertidumbre sobre el mismo también es alta.

2. Visión y Política

UTE posee una serie de definiciones a este respecto realizadas en el marco de las Reflexiones Estratégicas aprobadas en el año 2009. Si bien las mismas se mantienen vigentes en aspectos esenciales, padecen una desactualización propia del camino recorrido, por lo que deben incorporar como parte de lo que somos algunos aspectos ya conseguidos que estaban planteados en su momento como visión futura. Por otra parte, deben establecer los nuevos retos y la forma como actualmente se proyecta la Empresa en el nuevo contexto descrito precedentemente.

Sin perjuicio de que ese trabajo de actualización debe ser realizado en forma participativa, para así construir una visión compartida y lograr la plena apropiación de la política, surgen claramente algunos elementos que se identificarán a continuación por su contribución al desarrollo de este análisis.

Se adjunta en un anexo 1 del presente documento versión borrador de la Visión y la Política tal como podrían quedar redactadas en caso de aceptarse los cambios aquí propuestos.

Se propone incorporar a QUIENES SOMOS al menos los siguientes conceptos:

- que UTE trabaja para hacer asequible la energía eléctrica en el país (objetivo alineado al ODS 7 de Naciones Unidas).
- que UTE ha construido una base propia de energías renovables de tipo hidráulica, eólica y solar fotovoltaica más el imprescindible respaldo de energía firme de origen térmico. Además del complemento con la energía proveniente de la Central Hidroeléctrica de Salto Grande, hacer constar que UTE posee contratos de largo plazo con proveedores privados de energías renovables que le aseguran disponer de energía.
- que UTE incorporó a las tradicionales interconexiones con Argentina una fuerte interconexión con Brasil mediante estaciones convertidoras de frecuencia en Rivera y Melo, lo cual confiere fortaleza al sistema eléctrico uruguayo y mayor flexibilidad energética.
- que UTE entiende que el acceso al servicio eléctrico es un derecho fundamental para el cual contribuye, junto a otros organismos y entidades, ejecutando políticas públicas para la inclusión social de las poblaciones económicamente vulnerables.
- que UTE también trabaja para disminuir continuamente sus costos y aumentar la rentabilidad como una vía para contribuir al bien común.
- resaltar que quienes trabajamos en UTE ponemos en primer plano en el quehacer diario el carácter de Servidores Públicos.

Se propone incorporar a nuestra VISIÓN:

- que aspiramos a ser reconocidos por el espíritu innovador en la creación de propuestas de valor adecuadas a las necesidades de cada uno de los clientes.

Se propone incorporar a ¿CÓMO NOS PROYECTAMOS?

Como una Empresa del Estado Uruguayo:

- que además de dinámica y abierta, sea pujante, flexible y adaptable,
- que desarrolla y promueve nuevos usos de la energía eléctrica,
- que impulsa el fortalecimiento y desarrollo productivo a través de la ejecución de políticas públicas que redundarán en el desarrollo y bienestar social,
- que sigue mejorando continuamente su rentabilidad,
- que está comprometida con el desarrollo y promoción de una cultura de uso eficiente de la energía,

- que pretende asumir un rol articulador proactivo para la integración regional de las cuencas de agua, viento y sol, de modo de lograr su aprovechamiento óptimo y en ese marco, el desarrollo de negocios sinérgicos con los países vecinos,
- que se visualiza a sí misma como promotora de la producción de conocimiento e investigación sobre nuevas fuentes de energía y sus usos,
- y reafirmar la importancia de tener un equipo humano reconocido por la sociedad por su competencia, actitud y ética, compromiso y vocación de servicio.

3. Orientación estratégica

En este marco ¿cómo debe plantarse UTE hacia el futuro?

Indudablemente, UTE viene históricamente de trabajar en un entorno más estable, por lo que es lógico que las características de la organización, su cultura, dinámica, capacidades y competencias, más allá de que se ha venido incorporando innovaciones tecnológicas y nuevos servicios de valor para los clientes, estén en línea con una empresa de estrategia “defensora¹”, cuyas principales características son:

- en entornos estables y en negocios conocidos, buscar mantener una posición segura, concentrando los esfuerzos en incrementar la eficiencia mediante la optimización de las operaciones internas, manteniendo la tecnología y la estructura y, en general, no teniendo que atender cambios que no estén directamente relacionados con las áreas de operaciones que son propias.

Pero por lo expuesto en los capítulos anteriores, la UTE del futuro tendrá que desarrollarse para poder desempeñarse exitosamente en un entorno mucho más volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA²) que el conocido hasta ahora. Esto está demandando una fuerte evolución de la orientación estratégica incorporando aspectos del perfil de empresa “prospectora³”, cuyas principales características son:

- en áreas del negocio expuestas a entornos inestables, dinámicos, cambiantes e inciertos, ser permanentemente activos en la búsqueda de nuevas oportunidades, persiguiendo ser pioneros en nuevos productos/servicios y en llegar a nuevos segmentos de un mercado que se irá redefiniendo periódicamente; buscar innovar para competir; tener estructuras organizativas flexibles y adaptables; prestar atención

¹ Estrategia defensora, prospectora, analizadora - Raymond Miles y Charles Snow (1978)

² Del inglés: VUCA, Harvard Business Review (2014)

³ Ver nota 1

a cambios, aunque no estén directamente relacionados con las operaciones propias, porque pueden impactar desde un enfoque sistémico.

Por las características de UTE, empresa pública que integra las diferentes verticales del negocio y por las características del sector eléctrico, surge bastante claramente que el posicionamiento futuro tendrá que tener ambas orientaciones, por la coexistencia de:

- por una parte, instalaciones, clientes y servicios tradicionales, con un modelo de negocio ya conocido y predecible que deberá mantenerse, trabajando en su sostenibilidad, eficiencia y mejora de calidad;
- y por otra, nuevas tecnologías, nuevos clientes, nuevos requerimientos, servicios inexistentes hoy en día y modelos de negocio aún desconocidos, sujetos a cambios dinámicos que redibujan el mercado.

La coexistencia de estos dos enfoques se denomina orientación estratégica combinada, mixta o analizadora⁴ y a las empresas con esta combinación se las denomina ambidextras⁵.

Para que UTE pueda dar pasos firmes en este sentido es imprescindible que, además de considerar los cambios en el entorno, analicemos nuestras capacidades internas actuales y las necesidades de ajuste hacia el futuro.

4. Mapeo de capacidades internas

Diversas publicaciones plantean características a desarrollar para sostenerse en ese tipo de entornos, señalando, por ejemplo: tener una visión compartida como una imagen nítida de lo que se quiere construir, desarrollar velocidad de respuesta, generar capacidad de anticipación y crear el cambio (no esperar por él), crear ambientes de colaboración y trabajo en red, ser flexibles y adaptables, ser creativos, etc.

Con el marco de desafíos para UTE detallado, que termina recayendo sobre los miembros de la organización, es importante ver entonces, qué fortalezas y debilidades tenemos en el equipo humano. Para ello recurrimos a la R17.-2809 de 16-11-17 por la que se toma conocimiento del informe de cierre de etapa del Proyecto Gestión del Talento Gerencial, integrando los informes de mapeo transversal del talento de los colectivos de gerentes y subgerentes, realizados con la herramienta Trimetrix HD⁶ y elaborados por TTI Argentina.

⁴ Ver nota 1

⁵ Duncan (1976) y Tushman y O'Reilly (2008; 1997) identifican la ambidextralidad como el grado en que la organización configura y reconfigura sus recursos y capacidades, permitiendo el aprovechamiento tanto de las oportunidades existentes como de las nuevas.

⁶ Trimetrix HD de TTI Success Insights International de E.U.A.

Su aprobación por el Directorio permite considerarlos como un activo de la Empresa en el cual apoyar otros análisis, como se sugiere en el mismo informe de cierre: “Las actividades de evaluación realizadas para ambos colectivos (gerentes y subgerentes) permiten extraer conclusiones relativas a las características actuales del talento de esta población de casi 280 personas, validándose los hallazgos a través de las diferentes herramientas aplicadas. Una adecuada interpretación de esta información permitiría el diseño de políticas de desarrollo del capital humano necesarias para la ejecución de la estrategia y para atender los retos futuros del sector eléctrico, relacionadas con la cultura, la motivación, los comportamientos y estilos y las competencias, entre otros.”

Si bien será posible realizar distintas lecturas de las evidencias recogidas en los mismos, hay un hecho incontrovertible relativo al estudio de estas poblaciones: se trata de colectivos con muchas coincidencias relativas a una alta orientación a las personas (no a los resultados), con un corrimiento de los estilos naturales “hacia estilos adaptados de análisis, precisión, detalle, planificación y otros que naturalmente no están tan presentes”...“Aparecen aspectos no desarrollados con relación a la creatividad, pensamiento conceptual y aquellas que hagan pensar nuevas ideas y soluciones.” El informe concluye “Podría, en función de la estrategia, profundizarse el desarrollo de la proactividad, velocidad y orientación a los resultados, dimensiones que se visualizan con baja intensidad.”

Una primera conclusión es que el cambio de orientación estratégica está demandando a nivel de las personas la disposición de capacidades y competencias que son justamente aquellas que no se encuentran mejor desarrolladas en estos colectivos.

Por otra parte, es importante analizar una diferencia que surge entre el colectivo de gerentes y subgerentes relacionada con las dos primeras fuerzas impulsoras, que constituyen la motivación para actuar (el por qué hacen lo que hacen):

	Gerentes	Subgerentes
1ª	IMPERATIVO	INTELECTUAL
2ª	RECEPTIVO	RECEPTIVO

Como se puede apreciar en esta tabla (reducida a dos motivadores), ambos grupos tienen como segunda fuerza impulsora “Receptivo”, lo que significa que se sienten impulsados por las nuevas ideas, métodos y oportunidades que no se circunscriben a un sistema de vida definido o establecido, existiendo apertura a nuevos modelos y nuevas formas de pensar.

Sin embargo, mientras el colectivo de subgerentes tiene con la intensidad más alta la fuerza impulsora Intelectual, que los mueve a aprender, a adquirir mayores conocimientos y a descubrir la verdad de las cosas, en el caso de los gerentes, la primera intensidad es para la fuerza impulsora Imperativo, relacionada con el estatus, el reconocimiento y por ejercer el control de su libertad. Esta fuerza impulsora tiene que ver con la búsqueda de oportunidades de crecimiento o desarrollo asociadas a posiciones, cambio de posiciones y/o nuevas posiciones que impliquen reconocimiento del logro o el acceso al poder. En el caso de UTE, en que las posibilidades prácticas de movilidad horizontal son casi nulas, el crecimiento se reduce al movimiento vertical. En los puestos de alta gerencia, en que las posibilidades de ascenso son muy limitadas y dada la inexistencia de otros mecanismos de reconocimiento del logro, el estatus de la posición alcanzada termina siendo, probablemente, el único elemento que logra satisfacer esta motivación de crecimiento.

5. Análisis de causa raíz de las rigideces en la gobernanza

La conclusión sobre fuerzas impulsoras de TTI es: “la población (de gerentes) muestra en un alto porcentaje un impulso al crecimiento, logro y desarrollo personal en poder y nivel.” Esta característica la posee el 75% de esta población.

La pregunta que cabe hacerse es si esto es una casualidad o si hay alguna cuestión a nivel sistémico que, así como ocurre con los estilos de comportamiento, en que la organización induce un cambio y un corrimiento de los estilos naturales, existe también algo que incida en la población de la alta gerencia y la lleve a moverse desde unos impulsores naturales que podríamos pensar que son similares a los de los subgerentes (población con la que en el resto tienen enormes coincidencias) hacia este impulsor Imperativo que podría no serle natural.

Del análisis de los factores que podrían incidir, surge sólidamente que la causa no es el “ser o no titulares de los puestos” (cuestión que, antes de contar con los informes de mapeo transversal del talento gerencial, se había postulado como posible originadora de una rigidez limitante de la adecuada gobernanza de la Empresa) porque esta fuerza impulsora está presente en “3 de cada 4” de una población con titulares y encomendados. Más bien se concluye que la falta de oportunidades para lograr reconocimiento a través del ejercicio de otras posiciones y, la permanencia por períodos prolongados en el desempeño de la misma función, llevarían al desarrollo de un sentimiento de pertenencia y apego a la posición a la que se accedió (por la vía que haya sido en cada caso), que se transforma en una limitación en la satisfacción de las personas y en el proceso de expansión del talento individual.

La falta de movilidad afecta el desarrollo de competencias transversales, limita la experiencia en otros puestos lo que genera carencias en la preparación para puestos superiores y no permite el desarrollo de empatía con las unidades con que se relaciona horizontalmente y en general, aumenta una tendencia a la estabilidad y aversión al cambio.

Estas rigideces actuales, de no ser atendidas, se entiende que coadyuvarán a una limitación del crecimiento de la organización, acotando sus posibilidades de adaptarse exitosamente a los cambios que se describieron anteriormente.

Hay que puntualizar que las características señaladas de los integrantes de estos colectivos son consecuencia y no causa, pues crecieron en una organización que de manera sistémica provoca determinadas adaptaciones en comportamientos y, algo más profundo aún, el fortalecimiento de determinados aspectos en los motivadores para la acción (proceso que lleva mucho más tiempo).

Entendemos que esto no ha sido hasta el presente analizado a través de una investigación social, lo cual es una carencia de la organización que en el futuro se debería corregir: debería existir la capacidad de realizar análisis e investigaciones en estos asuntos como información de entrada para el diseño de políticas relacionadas con el Capital Humano de la Empresa.

En base a los elementos considerados, es posible sostener que “la permanencia por períodos muy prolongados en el desempeño de la misma función” y “la falta de oportunidades de desempeñar funciones en otras partes de los procesos del negocio” estarían en la raíz de los problemas de gobernanza que se han planteado como reto para conseguir una solución.

Identificar y reconocer una causa no es en modo alguno una crítica al pasado ni cuestionamiento al presente sino el descubrimiento de lo que podría ser “una oportunidad a aprovechar” de aquí en más.

Cualquier solución que se proponga tendrá efectos desde su aplicación hacia el futuro por lo que sus resultados benéficos o sus dificultades deberán ser valorados luego de un lapso de varios años.

Pero por estar ingresando en una nueva etapa en la vida de la Empresa, no solamente por los cambios en el entorno sino porque, además, estamos en un momento en que se está comenzando a producir una renovación acelerada de los cuadros gerenciales por razones biológicas, tenemos una oportunidad histórica de construir el ADN del futuro de la organización.

Nada sería más reprochable que no intentarlo.

6. Principios generales para construir una solución

De los considerandos de la R 14.-2628 del 23-12-14 sobre resolución del punto frontera relativo al diseño de la estructura organizativa, resultan una serie de definiciones conceptuales importantes acerca del valor que para una Empresa como UTE tiene su Estructura Organizativa. Las mismas son aportadas por el Gerente General en su informe del 11-12-14. Dice:

”La forma en que una empresa estructura y coordina sus procesos y su personal, con el objeto de aprovechar al máximo sus capacidades en el largo plazo, sin importar los cambios que se suscitan constantemente en el panorama competitivo, es el origen único, verdadero y sostenible de la ventaja competitiva y ella estriba en la arquitectura de la organización”...“La estructura organizativa es una herramienta de gestión que permite seguir la estrategia en forma eficiente y efectiva para crear valor a lo largo del tiempo. Todos los cambios estratégicos y/o organizativos deben ser coherentes y complementarios entre sí. El objetivo final de las modificaciones de estructura que se den en el mediano y largo plazo estará asociado a las modificaciones que se den en la estrategia empresarial y en los procesos de la Administración. La estructura debe construirse en base a la estrategia definida y la posibilidad de éxito de la estrategia será mayor cuando la estructura esté alineada a la misma.”

La relación y necesidad de alineación entre estructura, estrategia y entorno ha sido exhaustivamente tratada en la literatura y demostrada a través de múltiples investigaciones de carácter empírico⁷, por lo que no debería ser fuente de controversia.

Considerando entonces que el nuevo contexto en el que UTE deberá actuar en próximos años determina la necesidad de una modificación de la orientación estratégica de la Empresa; que la misma se sustentará en un modelo de gestión flexible y adaptable, el que a su vez se apoyará en la estructura organizativa. Y considerando además todos los elementos vertidos en este análisis, resulta imprescindible proponer un ajuste del modelo organizativo.

A esos efectos se plantea la siguiente tríada de principios:

- Movilidad horizontal y diagonal del talento
- Mejora de la eficiencia y productividad
- Derechos y garantías balanceados

⁷ Ver, entre otros: Chandler (1962), Miles y Snow (1978), Porter (1980), Priem (1994)

7. El reto de la movilidad del talento

Múltiples autores, consultoras de RRHH e investigaciones recomiendan y avalan los beneficios de la implementación de algún sistema de rotación de puestos de trabajo. Existen innumerables ejemplos de aplicación en universidades de distintas partes del mundo, empresas de todo tipo e instituciones de las más variadas, en lugares tan disímiles como por ejemplo Europa, Estados Unidos, Japón y Australia.

Los beneficios sobresalientes en puestos tácticos y especialmente en los estratégicos, como es el caso de los puestos gerenciales, son (entre otros):

- generación de nuevas oportunidades para el crecimiento en la organización a través de nuevas experiencias de trabajo
- aumento de motivación y retención del talento en la organización
- desarrollo de habilidades transversales de gestión
- conocimiento de otras partes del negocio
- generación de una red efectiva de relaciones
- aumento del nivel de compromiso con la organización
- mayor empatía y cercanía con el trabajo de otras unidades
- identificación de habilidades especiales y de altos potenciales
- información sobre en qué tipo de puestos se desempeñan mejor las personas
- mejora de la experiencia y del desarrollo de competencias para el desempeño de puestos superiores
- permite salir de la “zona de confort” y entrar nuevamente en la “zona de aprendizaje”
- favorece la cultura de la rendición de cuentas (*accountability*)
- contribuye culturalmente a evitar la posibilidad de lo que se denomina “condición de selección adversa” en situaciones relacionadas con el problema de agencia.

Un administrador de cualquier gran empresa japonesa generalmente habrá atravesado puestos de trabajo en diferentes campos repetidamente durante su carrera, en intervalos que varían de dos a siete años. El camino hacia el puesto de CEO generalmente se realiza a través de una carrera zigzagueante dentro de la industria.

Sistemas con este tipo de características se aplican por ejemplo en el ONS (Operador Nacional del Sistema Brasileiro) y CEMIG (Compañía Energética de Minas Gerais).

Pero cuando se diseña un sistema de rotación de puestos de trabajo existen algunas desventajas que deben ser consideradas:

- tiempo y esfuerzo para motivar y persuadir a los empleados para aceptar el mecanismo de la rotación de puestos
- a las personas les toma algún tiempo “cambiar su configuración”, familiarizarse con el nuevo puesto y con los nuevos procesos, establecer las relaciones con los otros empleados, etc.
- la rotación laboral también genera estrés y ansiedad entre los empleados, pues para pasar de la “zona de confort” a la “de aprendizaje”, deben atravesar la denominada “zona de miedo”
- la curva de aprendizaje en el nuevo puesto puede impactar la productividad
- aprender implica la posibilidad de equivocarse.

Otro aspecto central, además, es que en industrias en las que el desarrollo de habilidades específicas lleva mucho tiempo, puede resultar inviable la rotación por llevar a la organización y a las personas a estar permanentemente atravesando procesos de transición (aprendizaje) hacia una productividad y eficiencia que jamás se alcanzarán por nuevas rotaciones.

En el caso de UTE se entiende que resulta esencial, oportuno e impostergable encarar la nueva etapa de revolución tecnológica y transformación del modelo de negocio a los que nos aventuramos, con una modernización en la gestión que, respetando el derecho al ejercicio del cargo del cual las personas sean titulares, introduzca los beneficios que aportaría una rotación en las funciones inspirada en las ventajas señaladas precedentemente, gestionando adecuadamente los riesgos y desventajas.

Es decir, construir un sistema de movilidad del talento gerencial (movilidad horizontal y diagonal de las personas) siguiendo un principio de razonabilidad en cuanto a periodicidad y a los conocimientos requeridos, que con el objetivo superior de mejorar el desempeño organizacional aproveche de la mejor manera los perfiles, características, capacidades y competencias de las personas, proveyendo a la vez las máximas garantías y persiguiendo los beneficios sobresalientes indicados anteriormente.

Como ejemplo de elementos a considerar en esa construcción se pueden mencionar:

- Movimientos intra-Área (el más claro es el movimiento horizontal de rotación entre funciones de Subgca. Área) y movimientos inter-Áreas
- Funciones afines y no afines

- Tiempo entre definición e implementación de una rotación y, de ser necesario, capacitación previa a su efectivización
- Condiciones que favorecen la rotación y quién las evalúa
- Tiempo máximo objetivo en un mismo puesto

Como fundamento a estos planteos resulta de mucho interés el aporte del Modelo Genérico de Gerente⁸, según el cual, el conocimiento técnico de la especialidad da contexto para el desempeño del puesto, pero la profundización de esa especialización no determina un mejor gerente y, en cambio, el desarrollo de competencias transversales de gestión que son comunes al colectivo de gerentes sí lo hace.

Aceptando que para los puestos de gerente (en especial de la alta gerencia) no es imprescindible ser híper-especialistas sino más bien generalistas con un contexto técnico, la movilidad sería razonablemente posible a menos que el requerimiento de titulación profesional la limite.

7.1 Articulación de la solución

A los efectos de que la estructura de puestos permita y facilite estos principios esbozados precedentemente, se propone que la solución se articule como sigue:

- crear el cargo transversal de Gerente Superior (Grado 3) para el que se definirá un perfil de cometidos y responsabilidades genérico y, alineado con el mismo, el correspondiente perfil de competencias transversales comunes al colectivo de gerentes;
- crear tantos puestos del cargo Gerente Superior (Grado 3) como es necesario para cubrir la alta gerencia con el dimensionado resultante de aplicar los criterios que se desarrollan en el capítulo 8 y que sustituirán a los actuales cargos específicos de Gerentes de Área (Grado 2) y Gerentes de División (Grado 3);
- quienes accedan en titularidad a este cargo tendrán el derecho al mismo en cuanto a todos los aspectos jurídicos que correspondan, en particular al estatus jerárquico, la situación escalafonaria y el derecho a su ejercicio.
- el proceso de cobertura de cada puesto de este cargo se realizará mediante los mecanismos definidos en la reglamentación. El acceso a la titularidad de los puestos de alta gerencia se realizará mediante un proceso de selección competitivo en cuyas bases se establecerán los requisitos genéricos del

⁸ Lyle M. Spencer y Signe M. Spencer (2003)

cargo, los cuales serán excluyentes. Adicionalmente, se establecerán los requisitos que permitan la evaluación de aptitud para la función a comisionar inicialmente.

- establecer vinculaciones entre las personas que ocupen un puesto del cargo genérico de Gerente Superior y las funciones de conducción de las unidades a través del mecanismo de régimen de Comisión Especial (Art. 81 del “Estatuto del funcionario”). Cuando la unidad en que se comisione a una persona esté valorada como Área, la persona percibirá una compensación económica (equivalente a la actual diferencia entre la remuneración de un Grado 2 y un Grado 3).

Se debe resaltar aquí la imperiosa necesidad del carácter transitorio de estas encargaturas al amparo del Art 81 del Estatuto, fundamentada en que la contingencia externa (cambios en el entorno que se van sucediendo) requiere a nivel de las organizaciones una doble alineación. En primer lugar, de la estrategia empresarial y como consecuencia, de la estructura, que debe seguir a la misma. Y, en segundo lugar, otros ajustes endógenos necesarios para optimizar el desempeño organizacional⁹. Uno de los instrumentos que ayudan a lograr el mejor ajuste a los cambios de estrategia originados en la dinámica del entorno es poder aprovechar las habilidades de las personas (que son únicas e irrepetibles) en el lugar de la organización en el que, en esa situación, puedan realizar el mejor aporte. Esto puede incluso llevar a que, en situaciones especiales, una persona deba desempeñar transitoriamente la conducción de más de una unidad.

- Se mantendrán (salvo por los ajustes que resulten en el proceso de adecuación de las unidades) las actuales descripciones funcionales de los puestos específicos, como fuente para la redacción de las funciones objeto de los comisionamientos. A los efectos de que se mantengan alineadas a la dinámica de la estrategia, serán revisadas y ajustadas como parte del proceso de elaboración y aprobación de esta y serán ratificadas o modificadas por el Directorio en forma anual.
- En consecuencia, las encargaturas al amparo del Art 81 del Estatuto serán también ratificadas o modificadas en forma anual.

8. El reto del aumento de la eficiencia y la productividad

Un aspecto, que debe ser previo a la implantación de esta propuesta tiene que ver con la necesidad de **impulsar determinadas actividades** a las que se asigna un **rol clave** en el proceso de alineación estratégica de la empresa y que son

⁹ Ver por ejemplo Drazin y Van de Ven (1985), Donaldson (1987), Venkatraman (1989), Ensign (2001).

capaces de **impulsar e inducir en la organización un nivel de funcionamiento superior** así como de aumentar la eficiencia y la productividad.

Asimismo, es imprescindible comenzar a **transitar el camino de ir modificando algunos paradigmas** como por ejemplo el de “Montevideo-Interior” y generar una visión de un sistema y un país integrado y único

Pero es indudable que desde el Gobierno Central y desde los distintos enfoques que existen en la sociedad civil también se reciben continuamente señales de que es necesario ajustar el tamaño de las organizaciones, optimizar y bajar el gasto.

Fruto del cambio de la matriz energética, como se dijo, se ha logrado bajar el Costo de Abastecimiento de la Demanda y reducir en términos reales el costo de la tarifa, sumado a una conducta que ha permitido cumplir muy bien los compromisos de gestión en lo que refiere a gastos e inversiones, y aumentar sus contribuciones a las cuentas públicas. La responsabilidad de ser buenos administradores implica no sólo mirar los ingresos y los buenos resultados coyunturales sino mirar especialmente el gasto y trabajar sistemáticamente para bajarlo.

En ese sentido se visualizan **dos grandes líneas de acción** que se entiende que también deben ser parte de este proceso de alineación y que es el momento de abordar con valentía y optimismo:

- **la racionalización de las estructuras, buscando reducir costos, aumentar productividad y aprovechar las sinergias internas a cada Área;**
- **el análisis y aprovechamiento de las sinergias inter-áreas, principalmente entre las unidades que comparten territorio y/o procesos, con el fin de reducir costos, tiempos y gastos.**

Analizar y proponer soluciones a estos aspectos (más otros que puedan surgir) es, más que una oportunidad, una obligación de la organización. La situación particular de las personas que hoy están en la organización en esos puestos no debe operar como un bloqueo o un freno: en primer lugar, porque **de lo que se trata es de diseñar la UTE del futuro** y no pueden proyectarse hacia el mismo las limitaciones que vienen del pasado y que actualmente puedan existir; en segundo lugar, porque **es posible e imperativo en todo proceso de cambio organizacional respetar íntegramente los derechos adquiridos**, adoptando soluciones inteligentes, graduales y con medidas transitorias que permitan que el ajuste entre el modelo anterior y el nuevo se vaya dando naturalmente.

Como se propuso, para lograr un modelo empresarial avanzado se debe trabajar en al menos las dimensiones mencionadas (impulsar actividades clave, modificar paradigmas, racionalizar y aumentar la productividad a través de

aprovechar mejor las sinergias intra e inter-Áreas). Pero no puede perderse de vista que el objetivo central, más allá de las reducciones de costos asociadas, debe ser mejorar la capacidad de la Empresa de lograr los resultados y cumplir su propósito, de manera sostenible y afianzando el negocio a través del mantenimiento de las fortalezas que UTE ha construido y por las que es valorada por la Sociedad.

Pero a la vez, es necesario que la organización salga de una zona de confort hacia una gestión más eficiente, ágil y simple.

8.1 Ajuste del modelo

Según R 09.-368 de 2-4-09 sobre Documento de Inicio del Proyecto Reestructura y Nuevo Modelo de Gestión de los Recursos Humanos (Bambú) se definió que la estructura organizativa de las unidades de primer nivel se rediseñaría en base a criterios preestablecidos, alineados al mapa de procesos y por tanto al Modelo de Negocio Existente (a ese momento).

De esa propuesta de Estructura Organizativa de Primer Nivel el Directorio se da por enterado por R 11.-817 de 17-6-11 y por R13.-1711 de 24-10-13 aprueba la Estructura Organizativa y de Cargos y la Valoración de Cargos.

Por otra parte, según R 14.-1133 de 27-6-2014 en cuyo Considerando I) se recoge el informe de 20-05-14 del Director del Proyecto BAMBU, surge del numeral 1) literal a): “La reestructura organizativa de UTE adecuó una estructura cuya última actualización global se había realizado en la década del 80. No implicó una reingeniería de los procesos, pues éstos sí se habían ido adecuando a las nuevas necesidades de UTE, en particular a partir de procesos de certificación ISO de los mismos. La única estructura a la que se aplicaría reingeniería de procesos era la de recursos humanos, debido a que se incorporaba el modelo de competencias. Por esta razón la nueva estructura, más allá de proponer un esquema organizativo diferente, no implicó en la mayor parte de los casos incorporación de nuevas funciones...”

Quiere decir que **la actual estructura organizativa (en particular la de la alta gerencia) no ha sido definida tomando en consideración los cambios en el contexto competitivo señalados en el capítulo 1), ni los ajustes en la Visión y Política que en consonancia con lo anterior serían imprescindibles según se propone en el capítulo 2), ni tampoco con el cambio de orientación estratégica explicitado en el capítulo 3), por lo que resulta justificado e imprescindible encarar su ajuste.**

En esta primera etapa se considera conveniente comenzar por el primer nivel de la organización, posibilitando el inicio de un proceso de análisis y optimización “de arriba hacia abajo”.

Se propone:

a) Impulsar la Gestión Estratégica de Recursos Humanos (ver 2.4 del documento “Conceptos y Teorías de Apoyo a la Formulación de una Propuesta”).

Para ello se identifican dos dimensiones: una horizontal que hace al encastre entre los diferentes módulos del sistema de gestión de los recursos humanos y otra vertical que tiene que ver con la alineación del paquete de práctica de recursos humanos con la estrategia de la empresa y con las necesidades provenientes del entorno competitivo.

Se entiende necesario establecer un nuevo encuadre a estas relaciones para fortalecer el aporte de la Gestión de Recursos Humanos al logro de los resultados de la empresa, buscando potenciar las funciones que realizan las Gerencias de Sector Desarrollo de Personas y de Salud y Bienestar Integral y modificando la ubicación de la Gerencia Sector Gestión de Plantilla, la que dejaría de estar dentro de Gestión Humana y pasaría bajo el liderazgo de Gestión Económico Financiera, por afinidad y en base a prácticas que están emergiendo en diversas empresas¹⁰.

b) Fortalecer la Planificación Estratégica y todas las funciones asociadas, en particular las herramientas de prospectiva, gestión de riesgos, planificación estratégica, diseño organizacional y gestión del SGI.

La actual estructura estableció varios niveles intermedios entre las unidades de Planificación Estratégica y de Gestión Humana con respecto a la dirección de la Empresa, lo cual las distanció de los ámbitos en los que se analiza la evolución del entorno competitivo y se discute la estrategia, situación que enlentece y hace menos precisos los procesos de contribución vertical.

En un marco de orientación estratégica ambidextra, en que la contingencia externa debe ser monitoreada, anticipada y hasta donde sea posible, moldeada, a través de decisiones estratégicas que ágilmente se transformen en acciones, el alejamiento de un punto central de la organización lleva a estas funciones a un rol más que nada de apoyo transversal, lo que se considera una limitación que debe ser corregida.

El ajuste estratégico que se entiende indispensable es, por una parte **acercar organizacionalmente a estas dos funciones para aumentar su interacción y sinergia** y, por otra parte, **fortalecer la alineación vertical de las mismas con la dirección**, para lo que se propone una **fusión entre ambas unidades** y que la

¹⁰ Ver “Las personas antes que la estrategia: un nuevo papel para la dirección de RRHH”, de Dennis Carey, Dominic Barton y Ram Charan, publicado en *Harvard Business Review* (julio-agosto 2015, pp.62–71)

División resultante de la misma (que se sugiere denominar “Gestión Estratégica”) **dependa del Gerente General** y se sienta a la mesa del Comité de Gerentes en forma habitual.

Esta decisión es uno de los mayores aportes para la alineación de la Empresa con sus contingencias externas futuras y uno de los pasos más trascendentes en la construcción de una organización ambidextra.

Un aspecto importante a señalar es que el punto de frontera identificado entre las actuales unidades de Planificación y Gestión Humana se traslada al límite entre dos Gerencias de Sector que pertenecerán a la misma División: Diseño Organizacional y Desarrollo de Personas, respectivamente. Si bien es conveniente mantener cierta oposición de enfoques: uno, el de las unidades y puestos como contribuyentes a los procesos del negocio y otro, el de la descripción detallada de funciones y las competencias asociadas, un entorno más dinámico y un enfoque empresarial más proactivo demanda que sin perder estas dos dimensiones aportadas por dos Gerencias Sector diferentes, las mismas estén más próximas y sean articuladas por su unidad inmediata superior.

c) Poner foco en lograr la eliminación de la dicotomía Montevideo – Interior y afirmar un nuevo paradigma de integración y visión del sistema y el país como uno solo.

Esta división es más un resultado histórico de la manera en que evolucionaron los servicios debido a limitaciones anteriores (que hoy ya no son tales) que una necesidad.

A lo largo del tiempo se ha ido unificando la gestión (técnica, comercial y administrativa) de muchas actividades (como por ejemplo de la operación y el mantenimiento de la red de media y baja tensión y de los procesos comerciales) que antes se realizaban de manera más inconexa y heterogénea, permitiendo que los procesos sean observables, que se homogeneicen los procedimientos y que se puedan realizar estudios para optimizar el uso de los recursos en toda la extensión de la red.

Este proceso evolucionario de más de 25 años, que ha permitido lograr la propiedad de la ubicuidad en cuanto a la información, es decir, de poder acceder a la misma sin importar donde estemos, ha ampliado la capacidad de gestionar más instalaciones desde cada centro de decisiones.

Esto habilita ahora a abordar el gran desafío de lograr el aprovechamiento de la infraestructura tecnológica que tenemos y que es común a todas las dependencias en cualquier parte del territorio nacional y aplicar

procedimientos únicos sin importar el punto del territorio en que se realiza la acción (tanto en Montevideo como en el interior del país).

No se perciben, salvo por la estructura organizacional actual, diferencias entre la gestión de esas dos realidades. La fusión de las unidades que atienden Montevideo e Interior, por una parte, a nivel de Distribución y por otra, a nivel de Comercial, es la manera de borrar esa línea divisoria y aprovechar definitivamente la sinergia de la unificación de los procesos en todo el país. Esto permitirá, además, trabajar sobre la actitud de las personas que son los actores de estos, de modo de generar una cultura con visión de UTE y del País en su conjunto.

Este trabajo, en el que se viene avanzando desde los años 90 con la introducción de la mejora continua de procesos, continuará gradualmente con esta fusión para terminar de afirmar el nuevo paradigma.

d) Reducir en forma selectiva y gradual el actual dimensionado de la alta gerencia en cuanto al número de niveles que la componen y número de puestos de Gerente Grado 3 por Área y modificar la amplitud administrativa del ámbito de control de las gerencias resultantes.

Este ajuste, más allá de su repercusión económica (reducción que puede incluso no ser significativa en el marco del volumen del gasto de la Empresa) tiene, de acuerdo con diferentes autores, ventajas para la organización. Por ejemplo: una estructura más plana y ámbitos de control más amplios contribuyen (entre otras cosas) a agilizar los procesos de toma de decisiones, a mejorar la comunicación interna, a facilitar la alineación entre los dependientes del superior, a aumentar la posibilidad de que los aportes y propuestas de innovación lleguen a la parte superior de la organización, al involucramiento y la motivación de las personas y a fomentar un modelo de gestión más transversal al reducir los silos de conocimientos y toma de decisiones, lo cual favorece además el análisis y resolución de problemas complejos.

8.2 Criterios generales usados para el análisis de la propuesta de reducción selectiva de puestos

a) En Áreas en que el número total de Gerencias de Sector sea como máximo 6, si el ámbito de control a nivel del Área resulta ser equilibrado se podrán suprimir el cargo específico de Gerente/a de Área (Grado 2) y todos los cargos específicos de Gerente/a de División (Grado 3) creando un puesto del cargo genérico Gerente/a Superior (Grado 3) con destino a ser comisionado al Área (con una compensación adicional por el ejercicio al frente de una unidad valorada con un grado mayor al que ostenta). La existencia de otro puesto del cargo genérico Gerente/a Superior (Grado 3) dependerá del número de

unidades que queden reportando al Área y de la complejidad del reporte. De resultar necesario, se podrá crear una función de Subgcia. Área (equivalente a un Grado 3 como el Gerente Divisional actual) que será desempeñada por un puesto del cargo genérico Gerente/a Superior (Grado 3) (ver arreglo organizativo al final de este apartado).

b) En Áreas en que el número total de Gerencias de Sector sea como mínimo 6 y en que el ámbito de control que resultaría de aplicar el ajuste indicado en a) no resulte razonablemente equilibrado, se podrán suprimir el cargo específico de Gerente de Área (Grado 2) y todos los cargos específicos de Gerente de División (Grado 3) y se fusionarán algunas Divisiones (según criterios establecidos más adelante). Esto daría fundamento a la creación de un puesto del cargo genérico de Gerente/a Superior (Grado 3) con destino a ser comisionado al Área (con una compensación adicional por el ejercicio al frente de una unidad valorada con un grado mayor al que ostenta). Adicionalmente se podrá crear una función Subgcia. Área por cada División resultante de la reducción realizada mediante el proceso de fusiones indicado, que serán desempeñadas mediante comisionamiento por igual cantidad de puestos del cargo genérico Gerente/a Superior (Grado 3) .

c) Las supresiones y creaciones de puestos, así como la fusión de Divisiones que estén a consideración del Directorio, pasarán a la unidad Diseño Organizacional para su incorporación, análisis y propuesta de estructura ajustada en función de los criterios generales aplicables más los lineamientos particulares que el Directorio establezca en cada caso, tras lo cual, volverán al Directorio para su aprobación.

NOTA: Descripción de la función Subgcia. de Área

Las propuesta de creación de Subgcias. de Área (Grado 3) aplica cuando:

- I. en el Área no existan divisiones y la excesiva amplitud administrativa del ámbito de control del Área ponga en riesgo que pueda prestar la debida atención a cada una de las unidades que le reportan (ver arreglo organizativo de figura 1 y precisiones asociadas);
- II. en el Área existan divisiones, pasando a denominarse como “Subgcia. de Area” la función de conducción de cada una de ellas (ver arreglo organizativo de figura 2).

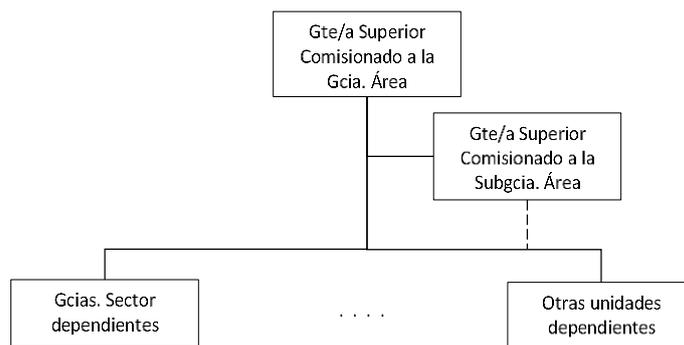


Figura 1 (Ejemplo)

Las unidades dependientes (Gerencias Sector y otras), así como el puesto Gte/a Superior comisionado a la Subgcia. Área, están bajo el mando del puesto Gte/a Superior comisionado a la Gcia. Área. En ausencia de este último, todas las unidades pasan a depender del Gte/a Superior comisionado a la Subgcia. Área, quien tendrá similares niveles de autorización en los sistemas administrativos que el mencionado en primer término.

El puesto Gte/a Superior comisionado a la Subgcia. Área tendrá además a su cargo todas aquellas funciones, responsabilidades y autoridad que el Gte/a Superior comisionado al Área le delegue, actuando en esos casos en representación de aquél.

A todos los efectos organizacionales, ambos roles actúan alineadamente y bajo la dirección del Gte/a Superior comisionado a la Gcia. Área, lo cual garantiza la unicidad del mando.

La creación de una Subgcia. de Área según el arreglo organizativo de la Fig. 1 no requiere una estructura administrativa propia, sino que comparte la del Área.

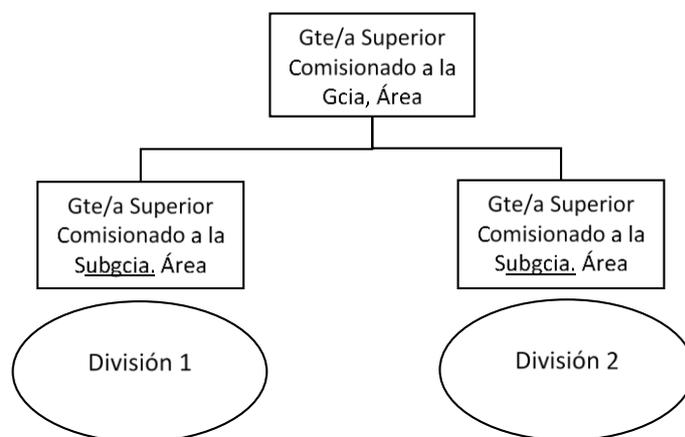


Figura 2 (Ejemplo)

A continuación, un resumen horizonte de los cambios de dimensionado por unidad, en caso de implementarse la totalidad de los ajustes analizados:

Unidad dependiente de Directorio o de GER	Puestos de Gerente de Área/División actuales	Puestos del cargo Gerente Superior post cambio
Área SEC	1	1
División AUD	1	1
DOP	1	0
Área GEN	1	1
Divisiones GEN	2	1
Área TRA	1	1
Divisiones TRA	2	1
Área DIS	1	1
Divisiones DIS	3	2
Área COM	1	1
Divisiones COM	3	2
Área COR	1	1
Divisiones COR	5	3
Área LET	1	1
Divisiones LET	2	1
Área PLA	1	1
Divisiones PLA	2	1
Divisiones GER	1 (DCU)	2
Subtotales	30	22

A esto se agrega el puesto de Gerente General que no es afectado por este cambio:

	Puestos actuales	Puestos post cambio
Total puestos alta gerencia	31	23

8.3 Ajuste detallado horizonte de puestos de alta gerencia

GTE/A GENERAL	Sin cambios
GTE/A AREA SECRETARIA GENERAL	Se suprime puesto de GA SEC y se crea 1 puesto del cargo genérico de GTE/A SUPERIOR. Se comisiona a GA SEC
GTE/A DIV AUDITORIA INTERNA	Se suprime puesto de GD AUD y se crea 1 puesto del cargo genérico de GTE/A SUPERIOR. Se comisiona a GD AUD
GERENTE/A DIRECCION OPERATIVA	SE SUPRIME
GTE/A AREA GENERACION	Se suprime puesto de GA GEN y se crea 1 puesto del cargo genérico de GTE/A SUPERIOR. Se comisiona a GA GEN
GTE/A DIV GENERACION TERMICA y GTE/A DIV GENERACION HIDRAULICA	Se suprimen puestos de GD y se crea 1 puesto del cargo genérico de GTE/A SUPERIOR. Se comisiona a Subgcia. ÁREA GEN
GTE/A AREA TRASMISION	Se suprime puesto de GA TRA y se crea 1 puesto del cargo genérico de GTE/A SUPERIOR. Se comisiona a GA TRA
GTE/A DIV DESARROLLO DE TRASMISION Y GTE/A DIV EXPLOTACION DE SISTEMAS DE TRA	Se suprimen puestos de GD y se crea 1 puesto del cargo genérico de GTE/A SUPERIOR. Se comisiona a Subgcia. ÁREA TRA
GTE/A AREA DISTRIBUCION	Se suprime puesto de GA DIS y se crea 1 puesto del cargo genérico de GTE/A SUPERIOR. Se comisiona a GA DIS
GTE/A DIV DISTRIBUCION MVDEO y GTE/A DIV DISTRIBUCION INTERIOR	Se suprimen puestos de GD y se fusionan ambas Divisiones. Se crea 1 puesto del cargo genérico de GTE/A SUPERIOR. Se comisiona a Subgcia Área DISTRIBUCIÓN MVDEO E INT.
GTE/A DIV REDES DE DISTRIBUCION	Se suprime puesto GD REDES DE DISTRIBUCIÓN y se crea 1 puesto del cargo genérico GTE/A SUPERIOR. Se comisiona a Subgcia Área REDES DE DISTRIBUCIÓN
GTE/A AREA COMERCIAL	Se suprime puesto de GA COM y se crea 1 puesto del cargo genérico de GTE/A SUPERIOR. Se comisiona a GA COM
GTE/A DIV ESTUDIOS Y PROCESOS COMERCIAL	Se suprime puesto GD EST. Y PROCESOS COM y se crea 1 puesto del cargo genérico GTE/A SUPERIOR. Se comisiona a Subgcia Área EST. Y PROCESOS COMERCIAL
GTE/A DIV COMERCIAL MONTEVIDEO y GTE/A DIV COMERCIAL INTERIOR	Se suprimen puestos de GD y se fusionan ambas Divisiones. Se crea 1 puesto del cargo genérico de GTE/A SUPERIOR. Se comisiona a Subgcia Área COMERCIAL MVDEO E INTERIOR
GTE/A AREA SERVICIOS CORPORATIVOS	Se suprime puesto GA COR y se crea 1 puesto del cargo genérico GTE/A SUPERIOR. Se comisiona a GA COR
GTE/A DIV TECNOLOGIAS DE INFOR Y COMUNIC	Se suprime puesto GD TIC y se crea 1 puesto del cargo genérico GTE/A SUPERIOR. Se comisiona a Subgcia Área TIC
GTE/A DIV PRODUCCIÓN Y SERVICIOS Y GTE/A DIV ABA	Por R17.-3157 de 14-12-17 se suprimió el cargo GD PRS y se cometió estudiar la fusión de PRS y ABA en una nueva unidad denominada División PROVEEDURÍA. Se suprime el cargo específico de GD PROVEEDURÍA y se crea 1 puesto del cargo genérico de GTE/A SUPERIOR. Se comisiona a Subgcia Área PROVEEDURÍA
GTE/A DIV ECONOMICO FINANCIERA	Se suprime puesto GD GESTIÓN ECON. FINAN., se incorpora a la División la GERENCIA SECTOR GESTION DE PLANTILLA. Se crea 1 puesto del cargo genérico GTE/A SUPERIOR. Se comisiona a Subgcia Área GESTIÓN ECON. FINANC. Y PLANTILLA
GTE/A GESTIÓN HUMANA	Se fusionan las Divisiones GESTIÓN HUMANA y PLANIFICACIÓN

	ESTRATÉGICA en una nueva unidad a denominar “GESTIÓN ESTRATÉGICA” (tomando en cuenta que la Gerencia GESTIÓN DE PLANTILLA pasó a depender de Subgca Área GESTIÓN ECON. FINANC. Y PLANTILLA)
GTE/A AREA PLANIFICACION	Se suprime puesto GA PLA y se crea 1 puesto del cargo GTE/A SUPERIOR. Se comisiona a GA PLA
GTE/A DIV PLAN DEL ABAS Y MEDIO AMBIENTE Y GTE/A DIV PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	Se suprime puesto de GD PLANIFICACIÓN DEL ABASTECIMIENTO Y MEDIO AMBIENTE y se crea 1 puesto del cargo genérico de GTE/A SUPERIOR. Se comisiona a Subgca Área PLA (ver nota al final de este cuadro). Se fusionan las Divisiones PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA y GESTIÓN HUMANA en una nueva unidad a denominar “GESTIÓN ESTRATÉGICA” (tomando en cuenta que la Gerencia GESTIÓN DE PLANTILLA pasó a depender de Subgca Área GESTIÓN ECON. FINANC. Y PLANTILLA)
GTE/A AREA ASESORIA TECNICO JURIDICA	Se suprime puesto GA LET y se crea 1 puesto del cargo genérico GTE/A SUPERIOR. Se comisiona a GA LET
GTE/A DIV ASESORIA LEGAL Y NOTARIAL Y GTE/A DIV CONTENCIOSOS Y SUMARIOS	Se suprimen puestos de GD ASESORIA LEGAL Y NOTARIAL Y CONTENCIOSOS Y SUMARIOS y se crea 1 puesto del cargo genérico de GTE/A SUPERIOR. Se comisiona a Subgca Área LET
GTE/A DIV DESPACHO DE CARGAS	Se suprime puesto GD DCU y se crea 1 puesto del cargo genérico GTE/A SUPERIOR. Se comisiona a GD DCU
GERENCIA GENERAL	Pasa a depender de GER la unidad GESTIÓN ESTRATÉGICA resultante de la fusión de las actuales divisiones PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO y GESTIÓN HUMANA (tomando en cuenta que la Gerencia GESTIÓN DE PLANTILLA pasó a depender de Subgca Área GESTIÓN ECON. FINANC. Y PLANTILLA). Se crea 1 puesto del cargo genérico de GTE/A SUPERIOR. Se comisiona a la GD Gestión Estratégica.

Nota: Si bien el número de unidades que quedan dependiendo del Área PLA es reducido (al suprimirse la División PLANIFICACIÓN DEL ABASTECIMIENTO Y MEDIO AMBIENTE y fusionarse las Divisiones PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA y GESTIÓN HUMANA en una nueva unidad en Staff de GER), la complejidad y valor estratégico para la Empresa de las actividades a desarrollar por PLA en la actual coyuntura del sector eléctrico hace recomendable crear una Subgca. de Área PLA.

En documento específico en anexo 2 se analiza el impacto económico horizonte de la presente propuesta.

Como resultado de aplicar estos criterios, en la estructura horizonte quedarían:

1 puesto del cargo de Gte/a General

8 puestos del cargo Gte/a Superior, comisionados a Gcia. Área, con compensación

11 puestos del cargo Gte/a Superior, comisionados a SubGcia. Área

3 puestos del cargo Gte/a Superior, comisionados a Gcia. División

9. La necesidad de balancear los derechos y garantías

Uno de los aspectos que pretende resolverse con esta propuesta es el adecuado equilibrio entre el derecho a la carrera administrativa y, como consecuencia, el acceso a la titularidad de todos puestos de la Alta Gerencia y el de la dirección de la Empresa de ejercer la gobernanza de la organización y sus recursos.

El primero de los derechos, absolutamente legítimo, genera estabilidad para las personas y garantiza no solamente el estatus jerárquico y el nivel de remuneración correspondiente sino, a la vez, el derecho al ejercicio del puesto. La capacidad de adaptación a los cambios graduales en el entorno puede ser atendida organizacionalmente dentro del margen que permiten las competencias de las personas relacionadas con la contingencia externa y, a los efectos de su mejora continuada, el Directorio ha creado e impulsado el Proyecto de Gestión del Talento.

El segundo derecho, también totalmente legítimo, pretende poder ejercer el gobierno sobre la organización para cumplir de la mejor manera su propósito, aun en un entorno cambiante de forma disruptiva, con nuevos requerimientos y retos, para lo cual necesita poder movilizar todos los recursos disponibles. Por ejemplo, poder aprovechar las características y competencias de las personas en el lugar de la organización en donde sean necesarias, y lograr que se haga de la manera más eficiente y con la mayor productividad.

“Estabilidad” versus “cambio, adaptación y eficiencia”.

Una Empresa como UTE que está entrando en una nueva etapa en su gestión, como se dijo, en función de los cambios vertiginosos en su entorno, necesita encontrar un nuevo modelo de funcionamiento que balancee estos derechos y logre sinergia entre ambos.

9.1 Carrera administrativa

La solución propuesta asegura el derecho a la carrera administrativa abarcando todos los puestos, propendiendo a que los mismos se cubran en titularidad a partir de procesos competitivos.

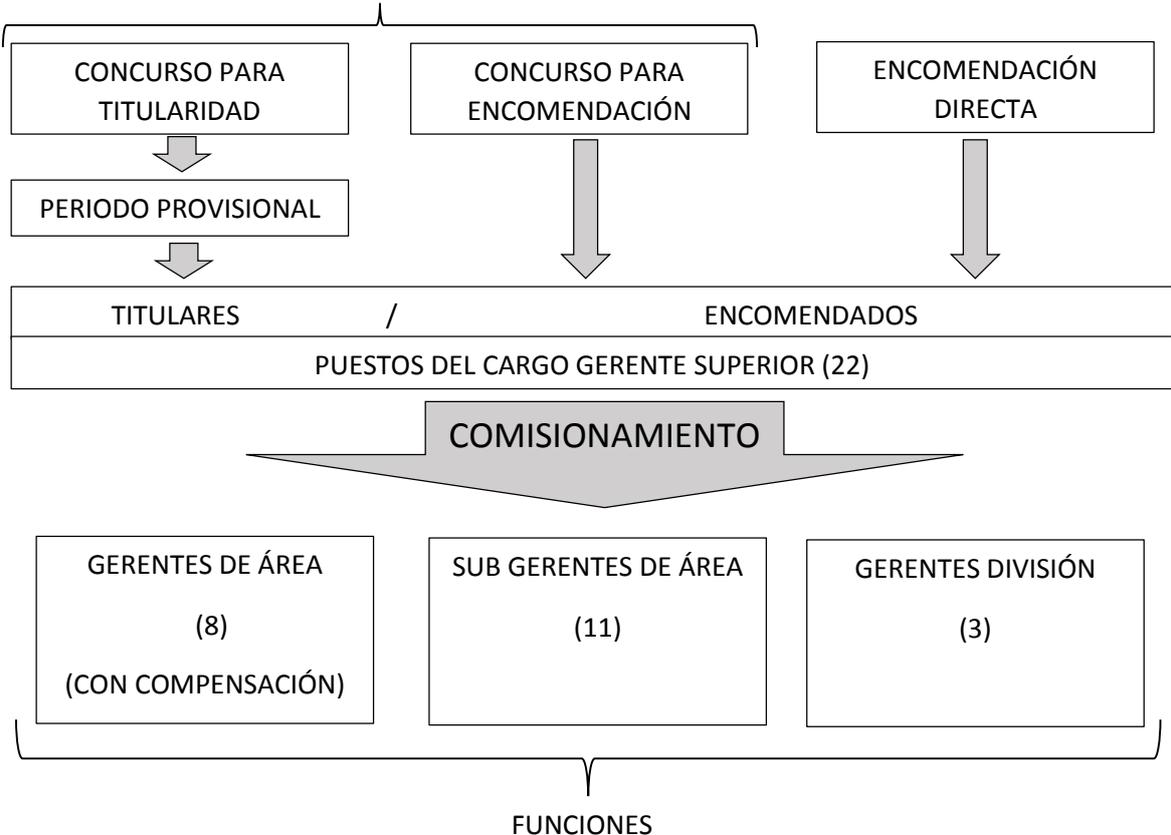
Seguirán siendo aplicables los distintos instrumentos y herramientas que la reglamentación existente prevé de conformidad con el “Estatuto del funcionario”.

A los efectos de llegar a ser titular de un cargo se procederá a realizar concursos para puestos del cargo de Gerente Superior que estén vacantes en el marco de un comisionamiento a una función de Gerencia de Área o Subgca. de Área, dando prioridad en el proceso competitivo al cumplimiento de los

requerimientos genéricos del puesto, los que se considerarán requisitos excluyentes.

En otras palabras, el concurso tendrá los requisitos genéricos del cargo genérico de Gerente Superior (que serán excluyentes) y los requisitos específicos del contexto técnico brindados por la función objeto del comisionamiento.

EN EL MARCO DE LA COMISIÓN A UNA FUNCIÓN A COMISIONAR



9.2 Tribunales ampliados

Se propone ajustar la reglamentación existente a fin de crear la posibilidad de que, dependiendo del tipo de puesto y sus requerimientos, el proceso competitivo se realice con un tribunal ampliado con miembros externos.

A estos efectos, es necesario modificar la R09.-1439 en su Artículo 33 agregando a éste un inciso final con el siguiente texto “Cuando a criterio del Directorio o del jerarca que estuviere facultado a asignar el puesto, para la conformación del Tribunal resulte pertinente incorporar una visión externa a la Empresa con los conocimientos técnicos o científicos específicos que se requieren en el puesto al que se llama, podrá aquél aumentar el número de integrantes del mismo con hasta dos miembros externos de reconocida

solvencia en el arte o ciencia de que se trate. Los miembros externos estarán sujetos a las mismas obligaciones que el resto de los integrantes del Tribunal.”

9.3 Bases de los llamados

A los efectos de introducir mejoras en el proceso de los llamados, se propone potenciar en sus bases el peso de aquellas evaluaciones que resulten más objetivas.

Las de uso corriente son:

- a. Capacitación
- b. Experiencia
- c. Antigüedad
- d. Prueba sicolaboral por competencias
- e. Prueba de Conocimientos
- f. Entrevista con el Tribunal

Se propone que la Prueba de Conocimientos se realice mediante la preparación por parte de los aspirantes de un **Plan de Trabajo escrito** (de esto ya existen antecedentes en llamados para encomendar puestos de Gerencias Divisionales realizados en 2015).

Adicionalmente, se propone **disminuir el peso específico de la Entrevista con el Tribunal** en el puntaje total del concurso, con el propósito de reducir el margen de subjetividad.

9.4 Período provisional

Se propone que la obligatoriedad del período provisional establecido en el “Estatuto del funcionario” y en la reglamentación cobre pleno vigor.

El período provisional de un año está establecido en el Art. 56 del “Estatuto del funcionario” y está regulado en el Capítulo IX) de la R09.-1439, normas que prevén que los ascensos tengan un carácter provisorio por el término de un año, en el cual la jefatura directa debe obligatoriamente realizar un proceso de evaluación del ascendido:

El Art. 59 establece que “...Tres meses antes de cumplirse el año de desempeño, el jefe inmediato deberá realizar la evaluación final, la que elevará a través de su línea jerárquica a la Gerencia de División Recursos Humanos¹¹. En el caso que ésta sea desfavorable y motive la revocación de la asignación, la mencionada Gerencia deberá dar vista al funcionario, disponiendo de 10 días hábiles para presentar sus descargos.”

¹¹ La denominación de la unidad deberá ajustarse conforme a la modificación de la estructura organizativa propuesta

A efectos de evitar lo que se ha dado en la práctica, que es que el jefe omite esta evaluación y al cabo del año se da la confirmación de hecho, se propone:

Derogar el inciso final del Art. 59 que dice “En caso de omitirse la evaluación, el funcionario quedará confirmado en el puesto asignado al año de la toma de posesión.”

Con esta modificación de lo dispuesto por R09.-1439, cobra pleno vigor la evaluación preceptiva en el período provisional para todos los procesos de selección – para todos los puestos.

A los efectos de lograr homogeneidad en el proceso de evaluación resulta conveniente que el mismo se regule, para lo cual se deberá solicitar que el Gerente General eleve una propuesta a consideración del Directorio.

En particular, para los puestos que tienen responsabilidades de supervisión de personal (jefes, subgerentes, gerentes de todos los niveles), dicho procedimiento deberá especificar la metodología de evaluación que, entre otros, deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

- objetivos de gestión y resultados a conseguir por el evaluado en el período provisional, definidos al inicio del mismo, por el jefe directo con participación del primero,
- resultados reales logrados por el evaluado en el período,
- aspectos resaltables de la gestión del evaluado,
- dificultades detectadas en la gestión del evaluado,
- grado de alineamiento conseguido por el evaluado a nivel de sus colaboradores para el logro de los objetivos.

9.5 Sistema de Gestión de la Contribución a Resultados

Construir con el Gerente General y el aporte de las unidades especializadas de Planificación Estratégica y Gestión de Riesgos, Diseño Organizacional y Desarrollo de Personas un sistema de gestión de la contribución a resultados (materiales e inmateriales como por ejemplo, el clima organizacional, la cultura, el desarrollo del equipo humano, etc.) basado en compromisos individuales de gestión, que será el único instrumento a los efectos de la contribución individual al SRV, el movimiento horizontal (cuando corresponda) y el mantenimiento del desempeño al frente de la unidad en que se encuentren comisionados.

El compromiso individual de gestión deberá ser elaborado por cada persona con su jefe inmediato superior, debiendo ser elevado hasta Directorio para todos los puestos de Gerente Superior. El seguimiento del cumplimiento del

compromiso individual de gestión será realizado por el jefe inmediato superior con conocimiento del jefe superior del mismo.

El seguimiento del compromiso individual de gestión debe incorporar, por una parte, la evaluación de las competencias genéricas y las requeridas en la respectiva función actualizadas cada año acompañando los ajustes de la estrategia y procesos; por otra, la evaluación de los comportamientos que permitan la contribución óptima al/los proceso/s a los que el puesto sirve y, por último, la evaluación de los resultados logrados por la persona, a través del cumplimiento del plan de contribución individual definido con su superior directo. Debe definirse el peso relativo de cada parte en la evaluación.

10. Comentarios finales

Toda transformación organizacional implica un cierto estrés para las personas. Esta propuesta toma en cuenta este efecto lateral, pero considera que la estructura organizativa y el proceso de implantación se deben tratar por separado.

La primera es la base del modelo de negocio, en el marco de una orientación estratégica que pretende que la organización pueda producir hacia el futuro los mejores resultados para la Sociedad. Estos ajustes no pueden omitirse ni retrasarse, una vez que se ha detectado su necesidad.

El segundo es la forma como las personas que hoy en día están en la organización se incorporarán al nuevo modelo. Es aquí donde se deben ofrecer todas las garantías y aprovechar los procesos naturales asociados, gradualizando algunas de las transformaciones y encontrando soluciones inteligentes que sean adecuadas para que ambos legítimos intereses, el de la Empresa (como representante de sus accionistas, que es la Sociedad) y el de sus trabajadores, se puedan armonizar, posibilitando el crecimiento de ambos.

ANEXO 1: VISIÓN Y POLÍTICA DE GESTIÓN DE UTE

NOTA: Redacción sujeta a la aceptación de los cambios propuestos

QUIÉNES SOMOS

La Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas (UTE) es una empresa del Sector Energía propiedad del Estado uruguayo que a través del desarrollo de las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, así como otros servicios anexos y consultoría, trabaja para hacer asequible la energía eléctrica en el país.

Para satisfacer la demanda de más de un millón cuatrocientos sesenta mil clientes¹² ubicados en los 176.215 km² del territorio nacional, UTE cuenta con centrales propias de generación de energías renovables de tipo hidráulica, eólica y solar fotovoltaica, así como con el imprescindible respaldo de energía firme de origen térmico. La producción se complementa con la energía proveniente de la Central Hidroeléctrica de Salto Grande (emprendimiento binacional entre Argentina y Uruguay) y mediante contratos de largo plazo con proveedores privados de energías renovables.

UTE cuenta con interconexiones con Argentina a través de las Estaciones de la Comisión Técnica Mixta de Salto Grande y con Brasil mediante estaciones convertidoras de frecuencia en Rivera y Melo, lo cual confiere fortaleza al sistema eléctrico uruguayo y mayor flexibilidad energética.

En el marco de Transformación Democrática del Estado¹³, UTE ha definido su fin empresarial, su orientación estratégica, la filosofía que la orienta y su proyección a futuro.

La empresa viene transitando un modelo de gestión cuyo centro es la generación de Valor Público que implica garantizar, de manera sustentable, el servicio eléctrico y ponerlo al servicio de todas las personas y emprendimientos que residen en el territorio nacional. El acceso al servicio eléctrico es un derecho fundamental para el cual UTE contribuye, junto a otros organismos y entidades, ejecutando políticas públicas para la inclusión social de las poblaciones económicamente vulnerables.

UTE también trabaja para disminuir continuamente sus costos y aumentar la rentabilidad como una vía para contribuir al bien común.

¹² UTE en cifras - valor actualizado a enero/2018: 1:460.432

¹³ Ver documento en <http://agev.opp.gub.uy>

El camino que seguimos supone que quienes trabajamos en UTE pongamos en primer plano en el quehacer diario el carácter de Servidores Públicos.

FINALIDAD DE UTE:

Trabajar para que el servicio eléctrico, en un marco de sustentabilidad económica, social y ambiental, pueda llegar a todos los hogares y actividades del país, en forma confiable, con un nivel de calidad que satisfaga a nuestra sociedad y con el menor costo posible.

VISIÓN DE UTE:

Constituirnos en la opción preferible para la satisfacción de la demanda energética, manteniendo y profundizando el objetivo de ser una empresa pública eficiente en el marco de una gestión socialmente responsable, generando las alianzas estratégicas nacionales e internacionales requeridas en el marco de la creciente integración energética regional y asumiendo un rol proactivo en la promoción de las soluciones energéticas más convenientes para nuestra sociedad.

Ser reconocidos por el espíritu innovador en la creación de propuestas de valor adecuadas a las necesidades de cada uno de los clientes.

¿CÓMO NOS PROYECTAMOS?

UTE se proyecta como una empresa del Estado Uruguayo:

- reconocida por la excelencia de su servicio y la generación de valor, aportando al bienestar y desarrollo de la sociedad respetando el medio ambiente,
- dinámica, abierta, pujante, flexible y adaptable,
- que desarrolla y promueve nuevos usos de la energía eléctrica,
- favorecedora de la construcción de contextos ganar-ganar con la industria nacional, que permitan el desarrollo productivo y su derrame sobre la economía y bienestar de la sociedad,
- que sigue mejorando continuamente su rentabilidad,
- comprometida con el desarrollo y promoción de una cultura de uso eficiente de la energía,
- asumiendo un rol articulador proactivo para la integración regional de las cuencas de agua, viento y sol, de modo de lograr su aprovechamiento óptimo y en ese marco, el desarrollo de negocios sinérgicos con los países vecinos,
- promotora de la producción de conocimiento e investigación sobre nuevas fuentes de energía y sus usos,

- con un equipo humano reconocido por la sociedad por su competencia, actitud y ética, compromiso y vocación de servicio.

PRINCIPIOS

- **Eficiencia:** cumplir con los objetivos establecidos maximizando la creación de valor público con la mejor combinación de recursos posibles.
- **Calidad:** lograr un servicio que cumpla los requerimientos de los ciudadanos-clientes, teniendo como base los estándares establecidos.
- **Equidad:** trato justo de las personas, reconocimiento y respetando la diversidad, tanto dentro de nuestra organización como en nuestra comunidad.
- **Responsabilidad pública:** actuar de forma íntegra y con transparencia, respetando las normas para alcanzar el logro de los objetivos, asumiendo compromisos con la sociedad y rindiendo cuentas ante la misma.
- **Respeto por el medio ambiente:** promover el desarrollo sustentable, actuando responsablemente con el medio ambiente.

ANEXO 2: ANÁLISIS ECONÓMICO SOBRE ADECUACIÓN ORGANIZATIVA

A los efectos de considerar el impacto económico horizonte de la adecuación organizativa se parte de los siguientes criterios:

- se considerarán dos niveles de adecuación:
 - o alta gerencia
 - o resto de la organización
- sólo se analizarán los costos diferenciales
- la reducción de costo se calcula al final de la implantación, que se estima podría insumir 5 años

Alta gerencia:

El costo mensual actual de salarios de la población de alta gerencia (exceptuando al Gerente General), sin considerar las diferencias de haberes por desempeño al frente de las Áreas, es de:

$$29 \times \$ 220.751 + 1 \times \$ 297.685 = \$ 6.699.464.-$$

Al implementar la propuesta de readecuación organizativa, considerando solamente la reducción de puestos de alta gerencia a 22 Gerentes Superiores, el costo mensual de esta plantilla sería de: \$ 4.856.522.-

Por lo tanto, la reducción de costos mensual sería de \$ 1.842.942.-

Luego, el monto de **reducción anual** al aplicar la readecuación organizativa considerando solamente los puestos de alta gerencia sería de \$22:115.304.- que equivalen a **USD 763.000.-** (dólar a \$29.-)

A esto se deberían agregar las reducciones de las partidas correspondientes a aguinaldo y SRV.

Resto de la organización:

Si bien no es el foco de esta propuesta, es posible que además de los ahorros por reducción de puestos de Alta Gerencia se logren otros ahorros por la revisión de la estructura a raíz de la fusión de divisiones.

Por otra parte, la búsqueda de sinergia entre unidades que comparten territorio y procesos también debería producir bajas en los costos.

Estas posibles reducciones no están estudiadas ni cuantificadas y serán consecuencia del análisis técnico que se espera realizar con el apoyo de Diseño Organizacional.