

 UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

**Escuela de Negocios**

**Posgrado: *MBA***

**Título de Tesis:** *Las estrategias de atracción y retención de talentos en la industria de hidrocarburos en Argentina.*

**Autor:** *Francisco A. Basile*

**Tutor:** *Andrea Bonecco*

**Firma del Tutor:**

**Fecha de entrega:** *Junio/2012*

## Resumen

---

*“Las mejores estrategias fracasan si no cuentan con las personas adecuadas para llevarlas a cabo”*

*Michael Porter*

Sólo el desarrollo de las personas conduce al desarrollo de las organizaciones; o como afirma un dicho inglés: *“what helps people, helps business.”*

En la actualidad, la escasez de talentos es una realidad en muchas áreas del mercado laboral mundial, y Argentina no está exenta a este proceso.

Los cambios demográficos, como por ejemplo, poblaciones envejecidas, tasas de natalidad en disminución, migraciones económicas, la evolución social, programas educativos inadecuados, la globalización y las prácticas empresariales (tercerización, búsqueda de talentos en el exterior, empleo según la necesidad), por nombrar algunos, producen escasez, no sólo en la disponibilidad total de talentos sino también, y lo que es más importante, en las habilidades y competencias específicas, necesarias en las economías industrializadas, emergentes y en vías de desarrollo. Los gobiernos y los empleadores de todo el mundo están tomando medidas para contrarrestar los efectos de dicha escasez, mejorando los recursos educativos y de formación profesional, adoptando políticas de migración estratégicas, haciendo que la mano de obra económicamente inactiva se vuelva más integradora e incentivando al personal de más edad experimentado y calificado a permanecer más tiempo en sus puestos de trabajo. Sin embargo, a medida que las tendencias continúan y la escasez se torna más grave, los empleadores podrían hacer mucho más para mitigar la escasez inminente, desde el punto de vista preventivo.

Los cambios continuos en la dinámica global del mercado laboral tienen un impacto importante sobre la manera en que los empleadores de todo el mundo manejan sus asuntos. Dichos cambios se han transformado en una realidad nueva y progresiva, un hecho de la vida económica, de modo que no se pueden ignorar.

En su documento Los Indicadores Clave de los Mercados Laborales <sup>1</sup> (KILM, por su sigla en inglés), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) informa que, a pesar de un crecimiento económico relativamente dinámico en muchas regiones del mundo, la economía global fracasa en su intento de generar suficientes puestos de trabajo para reducir los niveles promedio totales de desempleo o subempleo.

Muchas regiones de la economía global ya están enfrentando una importante escasez en su mercado laboral, que cada vez será peor y que surge no sólo como consecuencia de cambios demográficos sin precedentes, sino también de una falta de trabajadores con las habilidades necesarias para ocupar los puestos de trabajo disponibles.

En muchas economías desarrolladas, las tasas de natalidad están disminuyendo por debajo de los índices de sustitución y las expectativas de vida se están alargando como resultado de una mejor asistencia sanitaria, lo cual conduce a la situación de una mano de obra incapaz de sostener las necesidades económicas de una nación. En otras economías, los trabajadores se encuentran desempleados o subempleados debido a que su educación es insuficiente o deficiente mientras que en otras, no falta la cantidad de personas disponibles para trabajar pero las habilidades de los trabajadores no coinciden con los requisitos de los puestos de trabajo o, cuando dichas habilidades son las apropiadas, los trabajadores no se encuentran en los mismos lugares donde están los puestos de trabajo.

Esta realidad dual de desempleo y escasez de talentos está creando un ciclo único que se auto-reafirma y presenta a los gobiernos y a los empleadores una paradoja de recursos humanos: cómo encontrar a las personas correctas, en el momento justo y en el lugar indicado, y cómo suplir la escasez en medio de la abundancia.

Al mismo tiempo existe el desafío de articular a los jóvenes de la generación Y (los nacidos a partir de 1982) con sus antecesores, esta generación a pesar de sus diferencias individuales, comparten rasgos, estilos de vida y valores acuñados a partir de las experiencias de su vida histórico-social que ponen en tensión las estrategias y la gestión de recursos humanos actuales. Estos jóvenes, a la hora de

---

<sup>1</sup> Indicadores clave de los mercados laborales, 4ta. edición, OIT, Ginebra, 2005.

evaluar un empleo, privilegian los horarios flexibles que les dejen más tiempo libre para dedicar a la vida personal.

Las tareas que realicen tienen que ser interesantes y creativas. Además consideran el trabajo, sobre todo en relación de dependencia, como un medio para su propio desarrollo, por lo que, a la hora de ser fieles, lo serán consigo mismos y con sus pares, no así con la empresa.

Estos jóvenes no eligen la estabilidad en el empleo, sino la estabilidad en la empleabilidad. El ejemplo de las generaciones anteriores de "hacer carrera" en la empresa y ascender paulatinamente no es válido principalmente porque los modelos de organización del trabajo cambiaron y ya no es la empresa la que garantiza la estabilidad. Estos jóvenes buscan una formación que los convierta en trabajadores capacitados para adaptarse a los puestos de trabajo que les resulten atractivos. El futuro para ellos tiende a ser un proyecto personal no asociado con el futuro de la organización. Sin dudas, las organizaciones están frente a un nuevo desafío para la gestión y retención de estos recursos<sup>2</sup>.

Actualmente para sobrellevar este escenario de déficit de recursos calificados se está recurriendo a profesionales de otros países de Latinoamérica, introduciendo así una variable más a considerar en la gestión del capital humano, la diversidad.

En la industria de los hidrocarburos el panorama es aún más preocupante, puede decirse que existe un faltante de ingenieros en petróleo, ingenieros en reservorios y en producción y también de geofísicos, y de geólogos en el mercado. Juan Rosbaco, director del posgrado de Producción en Petróleo y Gas Natural del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA), estima que en todo el país, por año se reciben sólo alrededor de 40 estudiantes de estas carreras, algo increíble si se piensa en la alta demanda laboral con que cuentan los recibidos<sup>3</sup>. De mantenerse esta tendencia, y a las razones de coyuntura, que el contexto actual tienden a

---

<sup>2</sup> Ibañez, E. (2012, 8 Abril). "Una generación fiel a sí misma". *La Nación*. Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar/1463151-una-generacion-fiel-a-si-misma>

<sup>3</sup> Esquivel, M. (2012, 5 Mayo). "Con oro negro en el bolsillo". *La Nación*. Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar/1472872-con-oro-negro-en-el-bolsillo>

tornarse cada vez más permanentes, este recurso es a la vez que valioso el más escaso.

La necesidad de encontrar nuevas reservas de petróleo y gas, frente a la declinación de las ya existentes, la ejecución de las tareas de perforación y de campo incluidas las de logística operativa, el reemplazo de profesionales por la edad, trae aparejado una intensa búsqueda de nuevos profesionales y con experiencia en las diferentes especialidades por parte de las compañías petroleras, situación también está catalizada por el incremento de la actividad industrial que se verifica en el país.

Este trabajo, centra su foco en las estrategias de retención de talentos calificados que deberían adoptar las empresas que actúan y pretenden desarrollarse en el mercado de hidrocarburos de Argentina.

Por lo tanto, recorreremos primero aspectos generales de la gestión del talento, la gestión de la diversidad, detallaremos las principales características de las generaciones que actualmente integran las empresas, para luego profundizar sobre aspectos coyunturales del sector de hidrocarburos, y finalmente, presentar las mejores prácticas/políticas de retención que emplean las principales compañías del mercado petrolero y nuestras conclusiones.

**Palabras Clave:** Industria de hidrocarburos, escasez de talentos, gestión de talentos

## Índice

---

	Pág.
I. Introducción a la gestión del capital humano	
i. Gestión del Capital Humano.....	7
ii. Definición del Talento.....	17
iii. Gestión del Talento.....	24
iv. Gestión de la Diversidad.....	31
v. Las generaciones en las empresas.....	37
vi. Herramientas de retención.....	50
II. La industria de Hidrocarburos en Argentina.	
i. La generación de puestos de trabajo.....	55
ii. Un Recurso escaso.....	57
iii. Jóvenes profesionales de la industria del petróleo.....	63
iv. Políticas de retención de compañías del sector.....	69
III. Conclusiones.....	80
IV. Anexos.....	86
V. Bibliografía.....	92

## Introducción a la gestión del capital humano

---

### *Gestión del Capital Humano*

Todas las empresas u organizaciones poseen un elemento en común: están integradas por personas que constituyen sus Recursos Humanos. Estos recursos humanos son personas que llevan a cabo los avances, los logros y que cometen los eventuales errores en las organizaciones. Tal vez por este motivo no es exagerado afirmar que constituyen el activo máspreciado e importante de una compañía, el cual no se encuentra contabilizado en sus balances.

Contar con equipamiento, infraestructura, instalaciones o tecnología tiene relación con la posibilidad de acceder a los capitales que permitan realizar las inversiones necesarias. Pero poco puede hacer una organización con todo su equipamiento y recursos si no cuenta con el personal capacitado y motivado para lograr sus objetivos. Sin las personas el éxito es imposible. Esto requiere que los individuos adecuados, con la combinación correcta de conocimientos y de habilidades, se encuentren en el lugar y en el momento adecuado para desempeñar el trabajo necesario.

El Capital Humano, tal vez la mejor denominación para los Recursos Humanos, tiene una característica única frente al otro capital: la organización no lo posee, no lo puede adquirir, sólo puede contratarlo durante un período de tiempo. Es por eso que términos como capacitación, motivación, desarrollo, retención y gestión del conocimiento adquieren una importancia fundamental para el crecimiento de cada organización.

El Capital Humano está directamente relacionado con la generación de otro elemento importante, el capital intelectual. Gustavo Bertolini define al Capital Intelectual, “como el conjunto de todos los conocimientos de todas las personas que componen la organización y que le dan a ésta una ventaja competitiva”<sup>4</sup>. Es una de las tareas más importantes de quienes lideran la organización el identificar a los “poseedores”, motivarlos a compartirlo y luego gestionarlo. La gestión de

---

<sup>4</sup> Bertolini, G. (2011). *Gestión del Capital Humano*. En prensa.

este Capital Intelectual, intentar formalizarlo y sistematizarlo para que se convierta en un recurso disponible para todos en la organización, constituye la Gestión del Conocimiento, así lo sostiene Gustavo Bertolini. Este concepto es un elemento imprescindible en la tarea de la innovación y en la creación del valor agregado en las organizaciones, y constituye la piedra fundamental sobre la cual se estructuran las ventajas competitivas con las que organización cuenta.

Históricamente, la Gestión de Recursos Humanos era una tarea generalmente de administración de personal, por la cual se gestionaban las personas de la organización como un todo, independientemente de sus puestos, capacidades, conocimientos o experiencias. Esto se debía a la falta de valoración del aporte que cada uno de los diferentes roles y personas hacían a los resultados del negocio y de la generación de valor a partir de la inversión en las personas.

En el contexto actual de negocios, las nuevas formas de pensar, actuar y gestionar de los directivos debe cambiar, siendo necesario adoptar prácticas que lleven a las organizaciones a sobrevivir y ser competitivas en el mundo globalizado como el de hoy, en el cual la competencia es global, el capital abundante, el desarrollo de productos y tecnología cada vez más rápido y económico y las personas dispuestas a cambiar de organización con mayor facilidad y frecuencia. Comienza entonces a ser necesario cambiar las Estrategias de Negocios, de manera tal de establecer la mejor estrategia para maximizar los recursos de la organización, no sólo los materiales y financieros, sino principalmente los humanos. Este contexto le demanda a las organizaciones tener personas comprometidas, inteligentes y experimentadas, que sean tecnológicamente capaces, globalmente astutas y ágiles para operar, para entonces sí obtener una ventaja competitiva.

Lo más importante para el éxito de una organización comienza a ser, entonces, las personas que la integran. Si esas personas han sido bien seleccionadas, bien formadas, bien integradas en los grupos de trabajo y se encuentran identificadas con los objetivos de la organización, las posibilidades de éxito son mayores. Hoy no alcanza con tener equipos de producción excelentes, con tecnología de punta y magníficos materiales, que permitan producir con calidad y bajos costos, si no se tienen los mejores recursos humanos.

Por tanto, una empresa que no cuenta con buenos y adecuados recursos humanos, normalmente, no tendrá buenos recursos de cualquier otro tipo, pues, son las personas quienes proceden a seleccionar los equipos de producción, crean y eligen la tecnología, innovan, seleccionan los materiales, etc. Ahora bien, no basta con que cada una de las personas de la organización sea excelente, el éxito también depende de la forma en que interactúan las personas y de su relación con la organización. Por ello, es importante que el personal se encuentre bien dirigido.

Por lo tanto, cuando el talento de los empleados es valioso, raro, difícil de imitar y organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

En este contexto altamente competitivo, las organizaciones sólo pueden diferenciarse por su gente. Los empleados son el capital más importante y no deben considerarse de manera diferente que los demás bienes en el balance de una organización, ya que son quienes conocen y entienden el negocio, llevan a cabo las operaciones, mitigan y construyen la marca. Son quienes, al final del día, producen ganancias. A partir de este contexto, surge la necesidad de cambiar la orientación de Recursos Humanos, migrando de una administración de Recursos Humanos a un gerenciamiento del capital humano en el cual se facilita una estrategia focalizada en el Desempeño y en la Estrategia del Negocio.

La industria del petróleo y del gas no es una excepción a la necesidad que tiene de contar con un Capital Humano que le permita mantener su alto nivel tecnológico y de eficiencia. La posibilidad de contar con nuevos profesionales formados es cada vez más difícil, como señalaremos con más detalle más adelante, la actualidad nos muestra una importante baja en la matrícula en las carreras universitarias de tipo técnico y con ello la consiguiente disminución en la cantidad de profesionales egresados. Ante esta situación, más allá de los necesarios esfuerzos que se deben hacer para revertir este panorama, es importante afianzar dentro de todas las organizaciones la necesidad de trabajar en mantener y acrecentar el actual Capital Humano, desarrollarlo, motivarlo y retenerlo. Conceptos como el de la Gestión del Conocimiento cada día van a

adquirir mayor fuerza, y contribuirán a acrecentar el valor del principal activo intangible de toda organización: su gente.

En las organizaciones existen diferentes recursos, como los económicos, financieros y humanos, entre otros. Muchos de estos recursos son tangibles, como las maquinarias, los materiales, etc. y pierden su valor a través del tiempo, mientras que el recurso humano, al contrario, aumenta su valor a través del tiempo y a lo largo del ciclo de vida de las organizaciones. Es por ello que se está comenzando a hablar de capital humano en lugar de recursos humanos. Bajo la visión de Gustavo Bertolini, se consideran la mezcla de aptitudes y habilidades innatas de las personas, así como la calificación y el aprendizaje que adquieren con la educación y la capacitación.

Por lo tanto la gestión del capital humano permite transformar activos intangibles como el capital intelectual en activos tangibles, generando una ventaja competitiva para la empresa.

Con este objetivo, la gestión de capital humano se dirige a las siguientes áreas<sup>5</sup>:

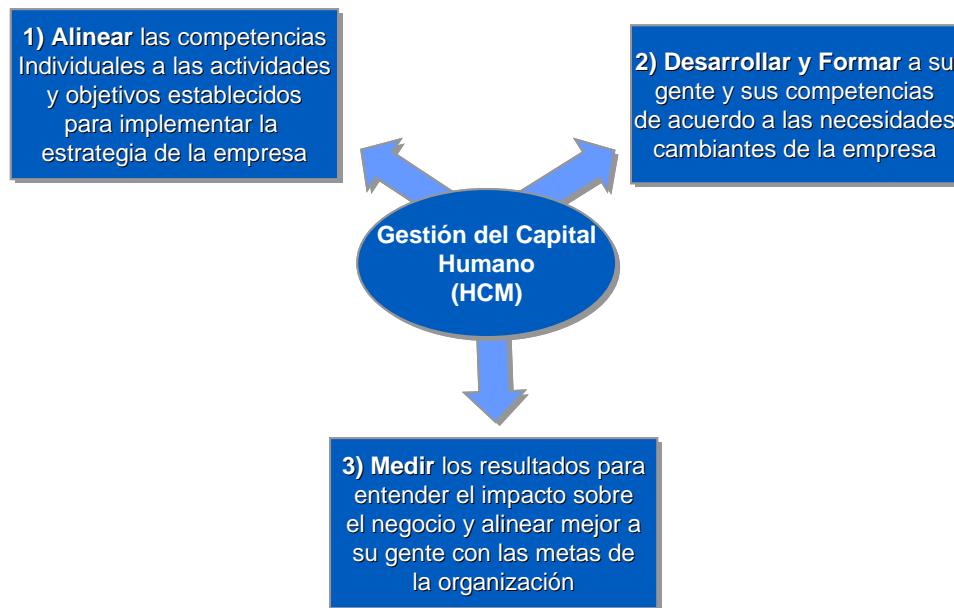
- Administración, selección y compensaciones
- Gestión por competencias
- *Gestión del talento*
- Gestión del conocimiento

La gestión del Capital Humano comprime la estrategia y los procesos de recursos humanos, de manera tal que las personas sean un activo competitivo que da soporte a las operaciones y resultados financieros.

El precedente gráfico que se encuentra a continuación demuestra los tres ejes de la gestión del Capital Humano:

---

<sup>5</sup> Bertolini, G. (2011). *Gestión del Capital Humano*. En prensa.



Cuadro N° 1

Fuente: Bertolini G. (2011). *Gestión del Capital Humano*. En prensa.

Como se puede observar el cuadro N° 1 la Gestión del Capital Humano (*Human Capital Management*-HCM), consiste en alinear el capital humano hacia los objetivos y planes estratégicos de la empresa, permitiendo desarrollar y formar a su gente al mismo tiempo que evalúa y mide los resultados generados para asegurarse que los mismos contribuyan con las metas de la organización.

Siguiendo los conceptos de Bertolini, la Gestión del Capital Humano está íntimamente ligada al capital intelectual. Éste tiene 3 (tres) grandes componentes:

- El **capital relacional** se refiere al conjunto de características que guían los intercambios de cualquier naturaleza, que la empresa realiza con agentes externos. Intensidad, profundidad y calidad de las relaciones con clientes, proveedores y bancos, acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas o comerciales e imagen de empresa son algunos de los elementos que forman parte de este capital.
- El **capital humano** reside en las personas, y comprende todos aquellos atributos innatos o aprendidos que caracterizan a los miembros de la organización. Se compone, entre otros, por la educación, experiencia,

conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que trabajan en la empresa.

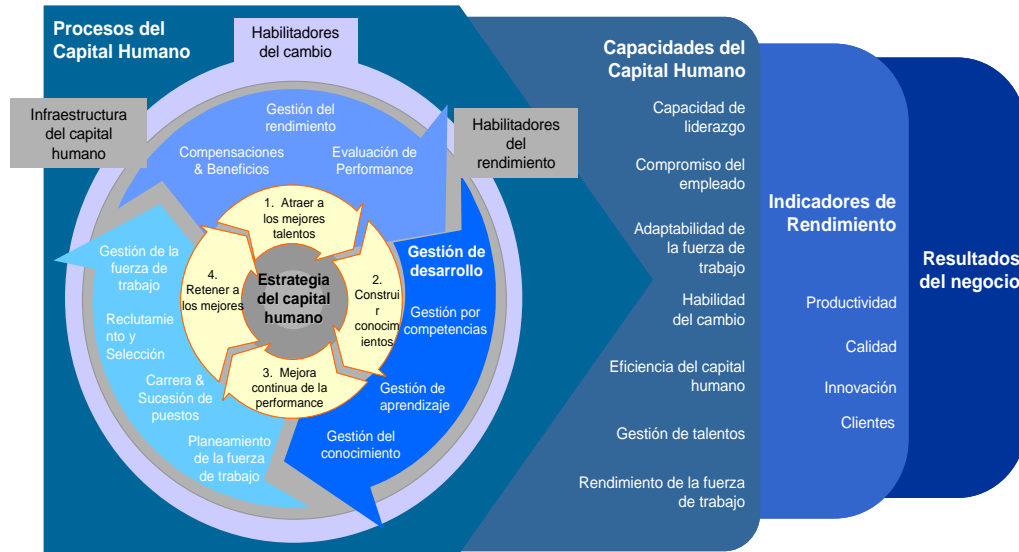
- El **capital estructural** es la forma de estructurarse y actuar de la organización en relación a sus operaciones de trabajo. Algunos de los elementos que se pueden agrupar bajo este concepto son la estructura organizativa formal e informal, métodos y procedimientos de trabajo, tecnología, investigación y desarrollo, sistemas de dirección y gestión, cultura de la empresa. Varios de estos activos pueden protegerse legalmente (patentes, propiedad intelectual, etc.).

El capital humano se convierte entonces en un factor clave para la competitividad en el futuro. Según Gustavo Bertolini el objetivo de Recursos Humanos es identificar a aquellas personas o posiciones que mayor impacto tienen sobre los resultados o sobre el control de gestión, estableciendo programas, procesos y tecnologías que permitan a estos empleados desempeñarse mejor. Mejores resultados tendrán un impacto directo y medible en las ganancias y resultados de la organización.

Los procesos de Recursos Humanos son aquellos que nos permiten gestionar el capital humano y evaluar su rendimiento.

El siguiente marco conceptual ha sido desarrollado como herramienta para gestionar el capital humano, teniendo en cuenta todos los componentes que impactan en la misma.

## Marco Conceptual de la gestión del capital humano



Cuadro N° 2

Fuente: Bertolini G. (2011). *Gestión del Capital Humano*. En prensa.

El cuadro N° 2 permite analizar y entender, a partir de los procesos de Recursos Humanos, cómo lograr las capacidades que la organización necesita, como por ejemplo, la capacidad de liderazgo, el compromiso del empleado y el rendimiento de la fuerza laboral, para poder alcanzar los resultados esperados por la compañía.

Al mismo tiempo, ayuda a evaluar la efectividad de los procesos del Capital Humano en la organización, permite la comparación de estos procesos con otras compañías y determina el impacto de cada proceso en el resultado final del negocio. Este *framework* ha sido desarrollado teniendo en cuenta las mejores prácticas en el área de Recursos Humanos: desarrollo y aprendizaje / conocimiento, técnicas de medición de gestión, y otros, para ayudar a las organizaciones a determinar sus fortalezas y debilidades en los distintos procesos del Capital Humano, para poder priorizar y hacer seguimiento de las inversiones, y para focalizar en aquellas intervenciones que mayor impacto tienen en los resultados de la organización.

La utilización de este *framework* permite medir, comparar y determinar las relaciones entre los elementos de los procesos en cuatro áreas distintivas:

- 1) Procesos de Capital Humano, o las prácticas específicas o actividades que las organizaciones asumen para desarrollar a sus activos de capital humano, como la evolución de desempeño, planeamiento de las tareas o la gestión del conocimiento.
- 2) Capacidades del Capital Humano, o las cualidades más inmediatas y visibles, relacionadas a la gente que producen estos procesos de Capital Humano, como el rendimiento de la fuerza de trabajo, compromiso del empleado o habilidad del cambio.
- 3) Indicadores claves del Rendimiento, o los resultados organizacionales inmediatos, como la satisfacción del cliente y la innovación, típicamente capturados en un cuadro de mando (*balanced scorecard*).
- 4) Resultados del Negocio, o las métricas financieras del éxito organizacional, como la eficiencia del capital, crecimiento de los ingresos, el retorno al capital invertido y el retorno a los accionistas.

Aún cuando todos los procesos de Capital Humano son importantes y tienen impacto en el resultado final del negocio, Gustavo Bertolini<sup>6</sup> indica que algunos procesos tienen un mayor impacto y que aquellas organizaciones que pongan foco en las siguientes tres áreas, tienen una mayor probabilidad de ser exitosas: crear una estrategia de recursos humanos alineada a las estrategia de la organización o el negocio (estrategia de Capital Humano), proveer a los empleados un ambiente de trabajo positivo (ambiente de trabajo) y desarrollar a los empleados dándoles oportunidades de crecimiento y aprendizaje (Desarrollo).

A continuación se describen cada una de las 3 áreas que alineadas generan un mayor impacto:

- a) Estrategia de los Procesos de Capital Humano, todas las organizaciones tienen una estrategia que los ejecutivos confían en que les permitirá superar a la competencia. Igualmente, las organizaciones exitosas tienen Estrategias de Capital Humano diseñadas para asegurar que la gente con las capacidades correctas se encuentre en el lugar que debe estar para ejecutar exitosamente tal estrategia.

---

<sup>6</sup> Bertolini, G. (2011). *Gestión del Capital Humano*. En prensa.

Las Estrategias de Capital Humano de cada organización deben variar, y lo hacen, de acuerdo a la Estrategia del Negocio. Gustavo Bertolini sostiene que las organizaciones financieramente exitosas comparten una maduración en el proceso de formulación de Estrategias de Capital Humano, que le aseguran a la organización la capacidad de formular, alinear y priorizar las iniciativas de capital humano basándose en la Estrategia del Negocio.

En primer lugar, estas organizaciones priorizan y hacen seguimiento de los programas e iniciativas de la gente, con base en el valor que generan los mismos para el negocio. En segundo lugar, los empleados y los creadores de Políticas de Negocios definen la Estrategia de Capital Humano conjuntamente.

- b) El Proceso del Ambiente de Trabajo, las organizaciones con resultados excepcionales trabajan arduamente en dar a sus empleados un ambiente cálido, seguro y positivo. En primer lugar, se identificó una relación estrecha entre el alto desempeño y la madurez de las organizaciones en sus procesos de relaciones con el empleado, un proceso dedicado primariamente a asegurar que los empleados estén informados, satisfechos y comprometidos. Las organizaciones con procesos maduros se dirigen efectivamente a resolver preocupaciones o preguntas y dudas que pueden tener los empleados, informándolos sobre aquellos temas que los afectan, con programas que reducen el impacto en la moral de los empleados cuando la organización debe pasar por grandes cambios, como en el caso de fusiones. Programas de salud y bienestar, horarios flexibles de trabajo y programas de formación de equipos también pueden ser parte de los procesos de una organización madura.
- c) El Proceso de Desarrollo de Empleados, las organizaciones que activamente desarrollan a sus empleados y los proveen de oportunidades para aprender y crecer también logran un mayor éxito económico. Los estudios revelan que el desarrollo de carrera, los cuadros de reemplazo, los planes de aprendizaje y procesos de gestión del conocimiento tienen un alto impacto en los resultados.

En primer lugar, en las organizaciones que tienen alto desempeño, se da a los empleados la seguridad de que están recibiendo el entrenamiento que necesitan para poder hacer un excelente trabajo en sus puestos actuales y prepararse para cargos futuros. En segundo lugar, los empleados también tienen más oportunidades de formular planes y objetivos de carrera, discutiendo con sus supervisores una o dos veces al año su plan de desarrollo. En tercer lugar, las organizaciones que establecen comunidades o grupos de empleados con intereses comunes para que se reúnan y compartan conocimientos, solucionen problemas y colaboren entre ellos, tienen más probabilidades de ser exitosas<sup>7</sup>. Adicionalmente, debe ponerse foco en identificar a los futuros líderes de la organización.

Este *framework* de Capital Humano permite distinguir entre Procesos de Capital Humano y Capacidades del Capital Humano para que pueda determinarse con mayor precisión la raíz y causa de las variaciones en el desempeño. Además permite medir y evaluar el impacto del negocio en todos los procesos de capital humano, de manera tal que considera todos los posibles factores en el intento por mejorar el desempeño de su gente. Pero su principal aporte es la medición y determinación de la efectividad de los procesos de capital humano que miden explícitamente el grado de madurez en el proceso, la cual se mide a partir de las respuestas a preguntas que se pueden clasificar en tres áreas: Mejores prácticas de Capital Humano (en qué medida la organización incorpora las mejores prácticas), ejecución y soporte del proceso y la gestión de los empleados como parte del mismo.

Las fuerzas estructurales que alimentan esta guerra tienen dos implicaciones profundas: la primera es que el poder se ha trasladado de la corporación al individuo. Más que nunca, las personas de talento tienen el poder de negociar para mejorar sus expectativas de carrera. Esta es una buena noticia para los individuos, pero las compañías tienen por delante un desafío adicional, puesto que tendrán que trabajar más para conseguir personal talentoso.

---

<sup>7</sup> Bertolini G. (2011). *Gestión del Capital Humano*. En prensa.

## *Definición de Talento*

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

Pilar Jericó<sup>8</sup>, expone al talento de una forma muy parecida, aunque más resumida: Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

En lo personal, interpreto talento como la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización.

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

En el libro arriba citado, Pilar Jericó expone los siguientes tipos de talento: Directivo, comercial, técnico, operativo, innovador y emprendedor. Y dice que para cada uno de ellos se requieren diferentes capacidades y se dice que el incremento de aportación dependerá del rol en el cual se desenvuelva. Es decir, que un profesional puede alcanzar resultados no muy buenos en cierta área ó empresa, pero no quiere decir que en otro entorno no lo pueda lograr.

El talento innovador y el talento emprendedor son los más importantes, ya que son los que hacen que la organización evolucione favorablemente. Los profesionales que cuentan con estos tipos de talentos son aquellos que tienen la capacidad de

---

<sup>8</sup> Jericó, P. (2001). *La gestión del Talento*. España: Prentice Hall-Pearson

innovar, de provocar el cambio y reinventar a la empresa; cabe mencionar que cualquier profesional, independientemente del rol en el que se desenvuelva, ya sea directivo, operativo, comercial, ó técnico, puede adoptarlo. Estos tipos de profesionales son los que más valor añadido aportan en la organización; desafortunadamente son los más escasos en el entorno laboral y son difíciles de permanecer en una empresa que no genera talento organizativo.

Lo que realmente distingue al talento innovador y marca la diferencia, es la actitud que tengan los profesionales; y no tanto el conocimiento. Ya que de sobra sabemos que los conocimientos se tornan obsoletos, si no se les está actualizando ó invirtiendo en ello.

Independientemente del tipo del talento utilizado, la diferencia entre los profesionistas con talento no se localiza en la cantidad de conocimientos, sino en la capacidad de aprender y desaprender lo conocido; es decir, que sean capaces de estarse actualizando día con día, y estar conscientes de que los conocimientos rápidamente se tornan obsoletos, ya que nos encontramos en un mundo dinámico, en el cual todo cambia a gran velocidad.

Según Jericó<sup>9</sup>, los ingredientes claves que se necesitan para la existencia de talento son: Capacidades, compromiso y acción. Estos ingredientes deben de ser siempre visibles en los profesionales competentes, ya que sin éstos sería difícil demostrar que en ellos existe algún tipo de talento. Cuando se habla de capacidades, se refiere a los conocimientos, habilidades y actitudes ó competencias, que se desarrollan dentro de la empresa. En cuanto al compromiso, se entiende como el grado máximo de involucramiento hacia la empresa para la cual se opera, ya que de esto depende que el profesional aporte su mejor esfuerzo. La organización es la que tiene la responsabilidad de fortalecer el compromiso motivándolo y pagando por ello, para así evitar que el profesional se abandone o emigre a otra empresa. Y por último hablemos de acción (velocidad), lo cual se entiende como hacer, velocidad ó innovación constante; es decir que debido al mundo tan cambiante en el cual vivimos, debemos siempre estar alertas

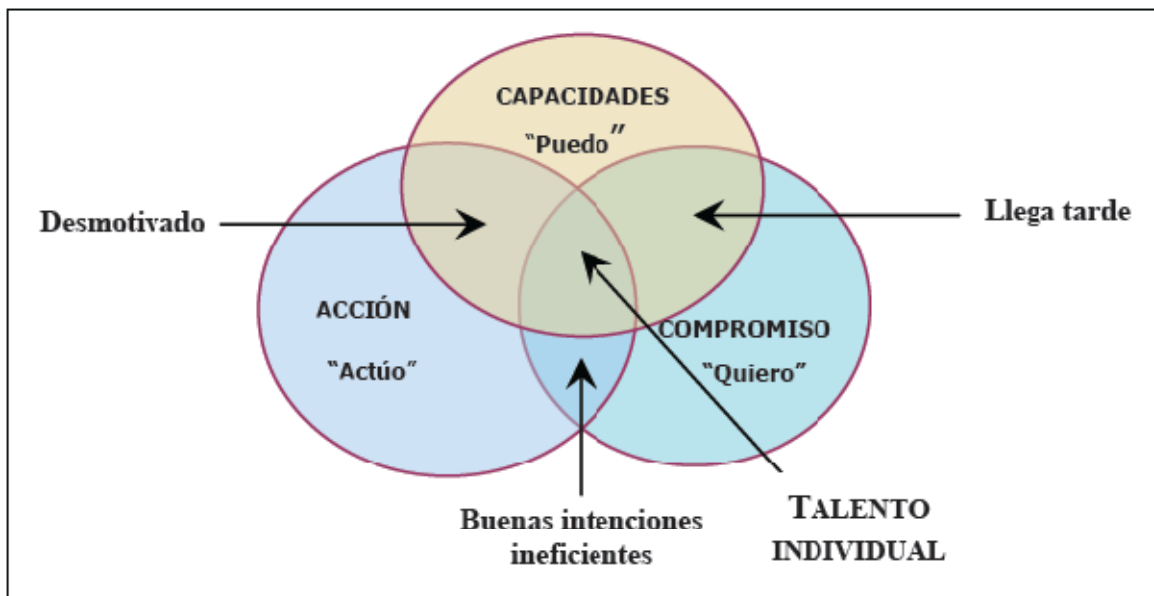
---

<sup>9</sup> Jericó, P. (2001). *La gestión del Talento*. España: Prentice Hall-Pearson

a esos cambios y contrarrestarlos a gran velocidad, ya que si no lo hacemos, nos quedaremos como profesionales obsoletos. De esta forma, el talento queda establecido de la siguiente manera:

**Talento = Capacidades + Compromiso + Acción**

Para lograr resultados superiores dentro de una organización, es realmente importante que existan los tres ingredientes, ya que en la ausencia de por lo menos uno de esos ingredientes, se puede afirmar que no existe talento.



Cuadro n°3. Los componentes del talento

Fuente: Libro Gestión del talento de Pilar Jericó, ed. 2001, pág. 68

El profesional con talento puede que tenga muchas ganas de actuar y esté consciente de lo importante que es comprometerse con la empresa, pero si no cuenta con las capacidades que se necesitan para realizar alguna aportación valiosa, no será suficiente para alcanzar buenos resultados.

Otra cuestión importante es que el profesional tiene las capacidades y actúa en el momento pero carece de compromiso hacia la empresa; de igual forma tampoco proporcionará buenos resultados, ya que su falta de motivación está presente, lo cual le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por el jefe.

Si por el contrario el profesional tiene capacidades y compromiso, pero desgraciadamente actúa tarde, no obtendrá buenos resultados ya que

posiblemente alguien más se le adelante. Hoy en día, nuestro mundo se rige por la innovación a gran velocidad, ya que la evolución tecnológica, la competencia y los clientes no esperan.

### **Factores que ayudan a la creación o desarrollo del talento humano**

Algunos criterios del talento que se deben tomar en cuenta son los que a continuación se detallan<sup>10</sup>:

***El talento no es innato, se puede desarrollar:*** Así lo demostró el profesor Csikszentmihaly<sup>11</sup> al investigar el desarrollo del talento en estudiantes de diferentes ámbitos de estudio (matemáticas, arte, deporte, música y la ciencia); este señor alcanzó resultados que ratificaron que el talento no proviene del coeficiente intelectual, ni de la calidad de centros educativos, ni del nivel de vida de la persona, si no de otra serie de requisitos, tales como la motivación, las herramientas del conocimiento y la generación de nuevos hábitos, que a continuación se detallan brevemente:

La motivación es aquella que se proporciona a las personas a través de agentes externos; por ejemplo, en el caso de los profesionales la motivación se espera o debe ser por parte de los jefes (agentes externos), lo que propicia a su vez al máximo el disfrute de la actividad. El profesor Csikszentmihaly expone que la motivación es “La principal razón por la que las personas con talento hacen lo que hacen: Es porque seguramente disfrutaban haciéndolo”.

En cuanto a las herramientas del conocimiento, se entiende que las personas que disfrutaban de su actividad, hacen todo lo posible por reforzar los conocimientos respectivos; es así como se van adquiriendo dichas herramientas. Si la motivación impulsa a realizar la actividad, el conocimiento permite mejorarla.

La generación de nuevos hábitos se da cuando el talento se ha concretado en acciones; es decir, ya adquiridos los conocimientos necesarios para realizar mejoras en cualquier actividad y la motivación precisa, el profesional irá adquiriendo algunos cambios en el comportamiento ó en la manera de realizar lo

---

<sup>10</sup> Jericó, P. (2001). *La gestión del Talento*. España: Prentice Hall-Pearson

<sup>11</sup> Csikszentmihalyi, M. y Robinson R.E. (1986). *Culture, time and development of talent*. En Sternberg, R.J. y Davidson, J.E. (eds.) *Conceptions of Giftedness*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 264-284.

aprendido y así es como creará nuevos hábitos que resultarán provechosos para la empresa.

Aunque el profesor Csikszentmihaly no considera importante el requisito de disponibilidad de recursos, Pilar Jericó no comparte la misma opinión, y lo define como la premisa esencial para desarrollar el talento, ya que el dinero siempre ha sido esencial en nuestras vidas.

***El talento no es universal:*** Depende del entorno, de la organización, y de los roles. Una profesional que obtenga resultados superiores en una compañía o en un rol determinado, no tiene por qué conseguirlos en otras. Cada organización necesita de un talento y el profesional puede desarrollarse mejor en unas organizaciones que otras, en unos roles más que en otros; todo está involucrado relativamente. A todo esto se le añade también la existencia de diversas clases de talento, mismas que requieren capacidades diferentes y maximizan su aportación de valor desde un rol determinado.

***Un talento diferente es el innovador y emprendedor.*** Este tipo de talento es aquel que más valor añadido agrega a la empresa, ya que independientemente del carácter de la organización o rol en el que se esté desarrollando, este tipo de talento siempre tendrá la posibilidad de innovar.

***Todo talento es el resultado de la interacción entre personas.*** Para obtener resultados superiores en las organizaciones, los profesionales con talento deben establecer alianzas o equipos que nos ayudan a definir interacciones con terceros, ya sea entre los mismos trabajadores, jefes, clientes y hasta con la competencia; esto ayudará a los profesionales a abrirse paso, conociendo y aprendiendo más acerca de todo. Así se va generando el talento individual y al mismo tiempo se va creando talento organizativo. Lo que ayuda a propiciar la interacción con terceros son las competencias emocionales expuestas por Goleman<sup>12</sup>, quien se basó en Gardner y en McClelland para desarrollar el modelo de dichas competencias. Las describe de la siguiente manera: *“Como aquellas competencias que dan lugar a un desempeño laboral sobresaliente a través de la interacción con terceros”*

---

<sup>12</sup> Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. España. Kairos

***El talento se origina principalmente de la motivación brindada.*** La motivación fue descubierta en los años 20 por Elton Mayo, cuando realizaba un estudio en una planta para saber qué factores afectaban directamente la productividad de los empleados, y después de haber realizado algunas pruebas llegó a la conclusión que los factores exógenos como luz, agua, temperatura, entre otros, no influían en el aumento de la productividad de los empleados; la principal causa que encontró, fue que todos esos empleados habían sido seleccionados, y por lo tanto se sentían reconocidos por su trabajo y eso hacía que ellos dieran su mejor esfuerzo. Así fue como Elton Mayo descubrió las llamadas “necesidades sociales”, las cuales reflejan que los profesionales, para lograr un alto rendimiento, no sólo buscan una buena retribución salarial y una comodidad como lo pensaba Frederick Taylor, sino que buscan sentirse gratificados con lo que hacen.

Después de todo han existido varios autores que han tratado de colaborar en este estudio, pero por la complejidad del ser humano ha sido difícil; es por eso que se han desarrollado diversas teorías y tipologías.

#### **Del talento individual al talento organizacional.**

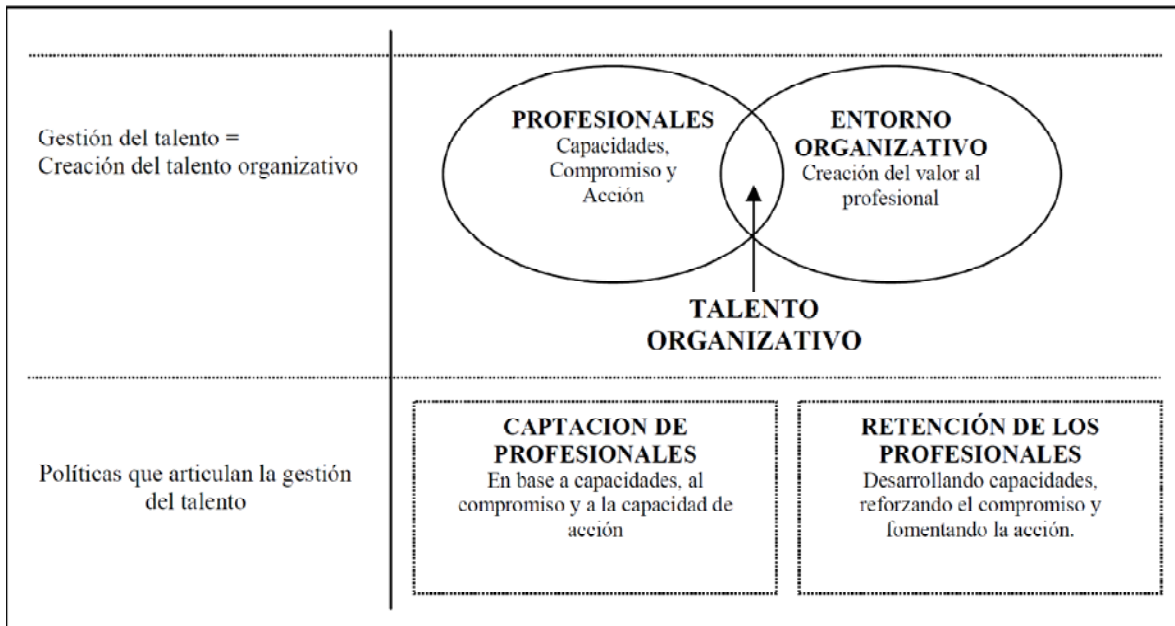
Para que un profesional desarrolle talento organizacional, necesita de una organización que le brinde oportunidad de expresar sus ideas libremente, que lo apoye y sobre todo que le facilite los recursos necesarios para desarrollarla.

Otra cuestión importante para el desarrollo del talento organizacional es la interacción con terceros, ya que de esta manera se maximiza la efectividad de la empresa en cuanto a conocimientos adquiridos dentro de la misma empresa, así como también se logra un reforzamiento de conocimientos.

Existen dos maneras para crear valor organizacional: La primera consiste en llevar a cabo una buena selección de profesionales con excelentes capacidades, potencial de acción y un gran compromiso hacia la empresa.

La segunda reside en la generación de un entorno organizativo, que cree valor al profesional, y que le motive a aportar y a continuar en la empresa. Y esto se alcanza, básicamente reforzando su compromiso con la organización a través de políticas de retención del talento.

Las dos dependerán de las estrategias tomadas por la empresa y de la proposición de valor al profesional.



Cuadro4. Los factores y las políticas para crear talento organizativo  
Fuente: Libro Gestión del talento de Pilar Jericó, ed. 2001, Pág. 79

Dicha gestión puede ser mediante la creación del valor en los empleados, y para esto se deben introducir herramientas de marketing en la gestión de personas para atraer, retener a los profesionales y asimismo fortalecer su compromiso con la organización.

### Aspectos fundamentales de la gestión del talento humano

Según Chiavenato<sup>13</sup>, la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

1.- *Son seres humanos*: Se hace referencia a que cada individuo tiene su propia personalidad, es decir, que todos son diferentes entre sí, desde su cultura hasta sus conocimientos, habilidades y actitudes. Así como también se hace hincapié en que no debemos verlos solamente como recursos de la empresa, sino como personas.

2.- *Activadores inteligentes de los recursos organizacionales*: Se define como el grupo de personas impulsoras que le dan el toque dinámico a la organización,

<sup>13</sup> Chiavenato, I. (2002), *Gestión del talento humano*. Bogotá. Mc. Graw-Hill

pero sobre todo se caracterizan por tener actitudes competitivas y de renovación, lo cual hace que transmita su inteligencia, aprendizaje y talento a otros para lograr el desarrollo en la organización enriqueciéndola, ya que de esta manera ellos también lo hacen.

3.-*Socios de la organización*: Si los altos ejecutivos de las organizaciones hicieran sentir, o trataran a los empleados como socios, ellos sentirían un mayor compromiso hacia la empresa. Los empleados invierten su esfuerzo, dedicación, compromiso, riesgo, lealtad etc., con la esperanza de recibir algo de la inversión, tales como buenos salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional. Es obvio que el empleado espere recibir algo gratificante, que por lo menos cubra o supere las expectativas de lo invertido, para que la tendencia de parte del empleado se mantenga o aumente su inversión.

### **Gestión del talento**

“Las 500 empresas más admiradas del mundo consideran que la variable que más correlaciona con el éxito empresarial es precisamente la capacidad de atraer, retener y desarrollar el talento; más que la solidez financiera, la innovación o la calidad de productos y servicios”.

*Fuente: Revista Fortune*<sup>14</sup>

Gestionar el talento, según Chiaventato<sup>15</sup>, es la habilidad de atraer, desarrollar, comprometer, y retener el recurso humano que la organización define como talento.

El término, “gestión del talento” tiene dos visiones para las empresas:

- Unas abordan el talento “sensu stricto”, desde una perspectiva restrictiva, y centran su actuación en un grupo escaso (de 5 a 10%) de empleados de alto potencial que aportan mucho valor (mejoras radicales).
- Otras abordan el talento “sensu lato” desde una perspectiva global, y actúan según el supuesto de que toda persona tiene algo de talento, que

---

<sup>14</sup> Jericó, P. (2001). *La gestión del Talento*. España: Prentice Hall-Pearson

<sup>15</sup> Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá. Mc. Graw-Hill

requiere ser identificado y desarrollado en la organización (mejoras continuas).

### Objetivos de la Gestión del Talento

La gestión del talento en las organizaciones se encarga de que exista una colaboración eficiente entre los empleados sin importar los niveles jerárquicos, con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales e individuales.

Las personas son los principales elementos básicos de la eficacia organizacional, por lo tanto las necesitamos para que se cumplan los objetivos de la organización; para esto, los gerentes deben dirigir con tacto a los empleados, ya que de ellos depende el buen cumplimiento de los objetivos planeados. Asimismo Chiavenato<sup>16</sup>, refiere que la gestión debe ayudar a alcanzar la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Auxiliar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Aportar competitividad a la organización, utilizando inteligentemente las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- Proveer a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Debido al influjo de la globalización, el mundo del trabajo está cambiando profundamente por la aceleración de todos los procesos económicos, sociales y culturales y por la necesidad que impone a todos de una innovación continua para la competitividad.

En este mismo contexto, el mundo está viviendo una crisis de escasez de Talento, en buena medida porque éste no se adapta, no adquiere y desarrolla

---

<sup>16</sup> Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá. Mc. Graw-Hill

conocimientos, habilidades, actitudes y valores con la misma velocidad con la que se está transformando la demanda de los empleadores.

La tecnificación y sofisticación de los procesos exigen a las organizaciones contar con Talento capaz de aprender continuamente y de aplicar su iniciativa para responder con rapidez y flexibilidad a las condiciones del entorno.

Las actividades manuales y cognitivas rutinarias que componían –hacia la segunda mitad del siglo XX– la mayor parte de los trabajos demandados para el sector primario, la industria y los servicios tienen cada vez menos valor agregado; mientras que las actividades analíticas e interpretativas y, algunas veces las actividades manuales no rutinarias, en Argentina, y particularmente en el sector bajo análisis, empiezan a ser más valoradas y demandadas.

El Talento necesario para realizar actividades de esta naturaleza requiere competencias adecuadas, como ha propuesto, por ejemplo, la Unión Europea<sup>17</sup>:

- Cognitivas: dominio de la lengua propia y al menos una extranjera, pensamiento científico-tecnológico, matemáticas y el uso de herramientas informáticas.
- Actitudinales: autonomía, auto aprendizaje y disposición a la cultura.

Desde el punto de vista de las personas, los cambios relacionados con la globalización y la irrupción de la tecnología de la información y las comunicaciones en todos los ámbitos de la vida han significado también una transformación de las expectativas del Talento con respecto al trabajo.

Si se considera además el cambio generacional –cuatro generaciones: tradicionalistas, *baby Boomers*, Generación X y Generación Y trabajando en el mismo tiempo y espacio, con intereses y expectativas distintas– y la modificación de las estructuras sociales en Argentina durante las últimas dos décadas –mayor esperanza de vida al nacer, mayor inclusión de la mujer en la población económicamente activa y urbanización creciente–, se encuentra con una población que hoy busca en el trabajo satisfactores muy diferentes a los que le motivaban hace muy pocos años.

---

<sup>17</sup> Manpower. (2008, Diciembre). *La Integración al Mercado Laboral del Talento Latinoamericano*. México: González L.

“Para el Talento, los satisfactores básicos (remuneración, estabilidad y beneficios) siguen siendo importantes, pero lo son mucho más para quienes sólo tienen una formación básica o menor” así lo explica Luis Fernando González.<sup>18</sup>

Mientras tanto, quienes aspiran a posiciones más altas y especializadas –en función de sus competencias y habilidades– y también los más jóvenes están siendo más exigentes en cuanto a la naturaleza del trabajo y el aprendizaje que éste les puede aportar.

Para la generación Y, la calidad de vida dentro y fuera del lugar del trabajo, así como la responsabilidad social y los valores de la organización son cada vez más relevantes para el Talento, el cual está más orientado a la consecución de resultados, trabajo en equipo y a retos profesionales.

Aunque signifique un reto para todos los empleadores en el sector de hidrocarburos en Argentina, este cambio en la visión de las personas puede ser positivo para la innovación y la competitividad, siempre y cuando se logre equilibrar la oferta con la demanda de Talento en el país.

Las distancias entre oferta y demanda de Talento se pueden entender como "brechas" de la integración de Talento: la de los perfiles que buscan los empleadores y que les es difícil encontrar (brecha técnico-funcional), y la de las expectativas que tienen las personas al buscar una opción laboral (brecha psico-social).

Los empleadores del sector petrolero están demandando que el Talento que buscan cuente con las competencias de trabajar en equipo, de comunicación y de relación personal, de toma de decisiones, de negociación y de liderazgo. Aunque lo más difícil de encontrar es creatividad e innovación.

Entre las habilidades más difíciles de encontrar en Argentina están el manejo de idiomas, la investigación, la iniciativa, las habilidades analíticas y de

---

<sup>18</sup> Manpower. (2008, Diciembre). *La Integración al Mercado Laboral del Talento Latinoamericano*. México: González L.

planeación/organización, que son críticas para competir en el contexto de la globalización.<sup>19</sup>

De ahí que las firmas del sector deberán enfocarse en contar con estructuras abiertas que permitan al Talento desarrollar su potencial, conseguir vínculos valiosos de trabajo y de aprendizaje con instituciones de enseñanza y con otras organizaciones que les aporten más enfoque estratégico con capacidad de respuesta y flexibilidad.

Sobre todo porque la educación se está transformando de una manera radical, tanto por el cambio tecnológico como por la responsabilidad y el papel que el individuo tiene en el aprendizaje.

La figura del *instructor tradicional* está dejando de ser necesaria para convertirse en la figura de un *facilitador* que acompaña a las personas en el proceso de desarrollo de dos competencias básicas y fundamentales: *aprender a aprender* y *aprender a emprender*.

“No existe gestión del talento si no se gestiona bien el desempeño”<sup>20</sup>. La ASTD (*American Society for Training and Development*) declaró a la gestión del desempeño la herramienta más importante y poderosa a la gestión de recursos humanos...aunque posiblemente, una de las peores usadas. Edward Lawler, un verdadero gurú del área, sentenció: “si no gestionamos el desempeño no podemos pretender decir que gestionamos el talento”<sup>21</sup>

Sin embargo, en una reciente encuesta en la que participaron 158 empresas de la Argentina, realizada por el Centro de Desarrollo del Liderazgo del Instituto Tecnológico de Buenos Aires, la Asociación de Recursos Humanos de Argentina y *AO Consulting* se evidenció que son pocas las empresas donde esta herramienta funciona muy bien y casi ninguna la ubica en la categoría de funcionamiento excelente<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> Manpower. (2008, Diciembre). *La Integración al Mercado Laboral del Talento Latinoamericano*. México: González L.

<sup>20</sup> Cravino, L. (2008). Diez tendencias que impactarán sobre la gestión de los recursos humanos en la Argentina del bicentenario. *Petrotecnia*, 49, 72-78.

<sup>21</sup> Cravino, L. (2008). Diez tendencias que impactarán sobre la gestión de los recursos humanos en la Argentina del bicentenario. *Petrotecnia*, 49, 72-78.

<sup>22</sup> Cravino, L. (2008). Diez tendencias que impactarán sobre la gestión de los recursos humanos en la Argentina del bicentenario. *Petrotecnia*, 49, 72-78.

“De tal modo que la siguiente no es una tendencia, es más bien un imperativo categórico”<sup>23</sup>. Se debe trabajar para que jefes y colaboradores, de manera conjunta, puedan planificar, monitorear, evaluar y mejorar el desempeño, para que la información sobre el desempeño sea útil, confiable y fluida.

Se debe poner foco y trabajar para que la principal consecuencia de la gestión no sea el cálculo del *bonus* o el plan de capacitación, sino la mejora real del desempeño.

Asimismo se debe trabajar para que la entrevista de devolución no sea ese extraño evento donde el jefe no puede dormir la noche anterior y el colaborador no duerme la noche siguiente, sino una instancia de conversación profunda y de aprendizaje organizacional.

El *feedback* es parte de la gestión

El crecimiento de nuestras competencias requiere del insumo del *feedback* como la fotosíntesis de la luz solar. Las frases respecto del *feedback* 360 de - no estamos preparados – es una herramienta muy sofisticada - , tal vez dentro de unos años- parecerán más excusas que argumentos. El mundo ha adoptado esta herramienta porque agrega valor. Porque se demuestra que las competencias pueden ser mejorables sólo a partir de una “toma de conciencia y con el *feedback* se incrementan los grados de conciencia. También se ha demostrado que permite realizar excelentes diagnósticos para detectar necesidades de capacitación y es la mejor base para emprender procesos de *coaching* ejecutivo haciendo más eficiente la tarea de este último.

La gestión del *engagement* comienza con un trabajo feliz

Probablemente se invierta mucho en medir cuál es el clima que impera en la empresa y tal vez se invierta menos en descubrir cuáles son las políticas

---

<sup>23</sup> Cravino, L. (2008). Diez tendencias que impactarán sobre la gestión de los recursos humanos en la Argentina del bicentenario. *Petrotecnica*, 49, 72-78..

Adecuadas para que el clima sea el más propicio para alcanzar un desempeño exitoso y adecuarse a la cultura organizacional requerida.

Según sostiene Luis Maria Cravino<sup>24</sup>, “en los últimos tiempos el concepto de *engagement* - superado en cantidad de menciones al de - clima. El *engagement* se refiere al vínculo psicológico que la persona que trabaja establece con la empresa. En general, se puede observar o medir con pocas variables. La conceptualización del clima requiere de muchos más indicadores. Tener un buen clima no garantiza que la gente trabaje mejor, pero está probado que un empleado con un alto nivel de *engagement* tiene un mejor desempeño y permanece por más tiempo que otro con menor nivel de *engagement*.

“Las causas por las que una persona se incorpora a una empresa no son las mismas por las que se queda ni por las que eventualmente decide irse”, es una de las conclusiones del estudio Realizado por Jac Fitz-enz<sup>25</sup> sobre Atracción, Retención y Rotación.

## Hallazgos de la Investigación de Fitz-enz



Cuadro 5

Fuente: Revista *Petrotecnica*, pagina 76, Agosto 2008

Si una persona dice que tiene un alto *engagement* con la empresa es porque tiene un trabajo feliz. Este debería ser un gran objetivo o la misión del área de Recursos

<sup>24</sup> Cravino, L. (2008). Diez tendencias que impactarán sobre la gestión de los recursos humanos en la Argentina del bicentenario. *Petrotecnica*, 49, 72-78.

<sup>25</sup> Cravino, L. (2008). Diez tendencias que impactarán sobre la gestión de los recursos humanos en la Argentina del bicentenario. *Petrotecnica*, 49, 72-78.

Humanos: *trabajar para que los empleados digan y sientan que tienen un trabajo feliz.*

Se podría plantear muchas estrategias para lograr este fin, pero nos concentramos sólo en dos.

Primero, es necesario asegurar un buen vínculo entre jefes y empleados. De acuerdo con un estudio realizado por el Dr. Jac-Fitz-enz, el 50% de las razones por las que un empleado se va de una empresa están relacionadas con el jefe. Mejorar la calidad de liderazgo de aquellos que conducen es siempre una tarea permanente y de gran retorno de la inversión.

Segundo, desarrollando ambientes cooperativos. La cooperación es el estado natural del ser humano, no la competencia. Estimular a los grupos para que trabajen en equipo, recompensar los logros colectivos y entrenarlos en esa temática, brinda una gran oportunidad para elevar los niveles de *engagement*. No siempre las políticas de Recursos Humano conducen a tal fin.

### ***Gestión de la Diversidad***

Las ciencias sociales dieron origen al concepto de “multiculturalidad”, el cual está generalmente relacionado con la problemática de integración social debida a los procesos de migración y emigración. En este sentido, se suele referir a los desafíos planteados por la convivencia étnica, nacional o religiosa.

Jerry Diller<sup>26</sup>, investigador del tema, nos explica que el término general “diversidad” se refiere al “conjunto de diferencias culturales que existen entre grupos”. Define también “grupo étnico” como un conjunto de personas que comparte una cultura y se percibe distinto que la cultura de la mayoría. Cuando en ambas definiciones se refieren a factores culturales, estos comprenden nacionalidad, afiliación tribal, religión, género, lengua o tradiciones. Paula Molinari<sup>27</sup>, amplía el concepto de diversidad y lo define como “la diferencia de

---

<sup>26</sup> Diller, J. (2006). *Cultural Diversity: a Primer for the Human Services*. Estados Unidos: Brooks Cole.

<sup>27</sup> Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Argentina: Temas Grupo Editorial.

identidad entre grupos acompañada por distintas posiciones de poder en la sociedad”.

La diversidad cultural en la empresa se despliega en otros planos como, por ejemplo, las áreas funcionales, el género, la edad o las profesiones. De allí, en la empresa actual, se está tornando necesario desarrollar un talento específico para gestionar la cultura, más allá de las formas especiales en las que esta se manifiesta. El *concepto de talento intercultural* se refiere al talento o capacidad de integrarse a *toda clase de cultura*, trascendiendo las características específicas.

Robert Lussier y Christofer Achua nos brindan una definición tradicional de “gestión de la diversidad” como “la inclusión de todos los grupos en todos los niveles de la organización”<sup>28</sup>.

Explican también cuáles son los cinco obstáculos para lograr la diversidad que se presentan en las organizaciones<sup>29</sup>:

- 1) Estereotipos y prejuicios. Definen a los “prejuicios” como “la tendencia a formarse una opinión adversa sin causa justificada de las personas que difieren del grupo dominante”.
- 2) Etnocentrismo, definido como “la idea de que el grupo o la subcultura a la que se pertenece es superior a la de otros por naturaleza”.
- 3) Las políticas y prácticas instaladas en la organización, que no contemplan necesidades de las minorías.
- 4) El “techo de cristal”, o sea la barrera invisible que separa a las minorías de las posiciones ejecutivas.
- 5) El ambiente de trabajo hostil

### La gestión de la diversidad en la estrategia

El siglo XXI se impone como una era en la que los factores geopolíticos, económicos y demográficos modifican los modelos de negocio y también la composición de la fuerza de trabajo. A estas tendencias, se le suma la velocidad de los cambios tecnológicos y las distintas expectativas de los individuos.

---

<sup>28</sup> Lussier, R., y Achua, C. (2005). *Liderazgo*. México: Thomson International.

<sup>29</sup> Lussier, R., y Achua, C. (2005). *Liderazgo*. México: Thomson International.

En este orden de ideas, hoy tenemos un mundo distinto al siglo anterior, que ya nos está desafiando:

- Distinto *mix* generacional: la población mundial, con cada vez más viejos debido a la prolongación de la vida, y cada vez menos jóvenes, debido, entre otros factores, a la planificación familiar. En Argentina, en 1914, los mayores de 65 eran el 2,3% de la población, mientras que los menores de 14 eran un 43%. En el 2001, los mayores de 65 años ya eran el 10% mientras que los menores de 14 años eran un 28%.<sup>30</sup>
- Una fuerza de trabajo en movimiento: la migración en aumento. El 3% de la población actual vive fuera de su país de origen. Una de cada 35 personas es inmigrante y el número crece un 3% anual.<sup>31</sup> La migración se dirige a las regiones más maduras económicamente.
- Crecimiento de minorías en países desarrollados: mientras África crece demográficamente durante la próxima década a ritmos acelerados (22%), Europa estará reduciendo su población (-3%) y requiriendo mano de obra de otros países.<sup>32</sup>
- Cada vez más mujeres: En los próximos 15 años, la inserción de la mujer en la población activa seguirá incrementándose de manera acelerada.<sup>33</sup>
- Cada vez menos gente calificada, menos expertos. Algunos datos: en el 2011 se jubilan en USA la mitad de sus científicos.<sup>34</sup> Crece la competencia para captar trabajadores calificados a nivel mundial.
- Sigue aumentando el comercio internacional y la globalización parece permanecer como también una tendencia en siglo XXI.<sup>35</sup>
- La globalización en el siglo XXI tiene otras características. Vivimos en el siglo pasado la globalización de los países y de las empresas, liderada esencialmente por Europa y Estados Unidos. La globalización 3.0 -

---

<sup>30</sup> Fuente: INDEC

<sup>31</sup> Manpower. (2008, Junio). *The Borderless Workforce Survey Global Results*.

<sup>32</sup> Manpower. (2008, Junio). *The Borderless Workforce Survey Global Results*.

<sup>33</sup> Manpower, (2006, Mayo). *El futuro del trabajo en América Latina*. México: De Martini, H.

<sup>34</sup> Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Argentina: Temas Grupo Editorial.

<sup>35</sup> Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Argentina: Temas Grupo Editorial.

como la llama Thomas Friedman- está basada en individuos y pequeños grupos colaborando globalmente desde todos los lugares del mundo: “verás participar a todos los colores del arco iris mundial”.<sup>36</sup>

Si no son gestionadas correctamente, las diferencias culturales pueden transformarse en factores de tensión y roce.

En este orden de ideas, dentro de las nuevas responsabilidades empresarias, la inclusión de grupos y personas diversas es una de las más importantes. El objetivo del desarrollo del *talento intercultural* no es solo evitar pérdidas, sino también conseguir sinergias, en otras palabras, sumar mediante colaboración armónica las energías de los miembros de la empresa.

En el sector petrolero es común encontrar profesionales de diferentes países (Perú, Colombia, Venezuela, Bolivia, Angola, USA, Argelia, China Corea, etc.) dado que es una industria internacional y donde es frecuente operar bajo la modalidad de *Joint Ventures* por tal motivo, no es extraño tener a socios y compañeros de distinta nacionalidad y grupo etario.

Este panorama tan desafiante implica una nueva concepción de la diversidad. Esta debe concebirse como “las perspectivas y los abordajes distintos que aportan a la organización los miembros que pertenecen a distintos grupos culturales”.<sup>37</sup>

Por lo tanto, la gestión de la diversidad en el siglo XXI va más allá de la inclusión y de la igualdad de oportunidades para las minorías. Significa algo más difícil de obtener: la valoración de las diferencias como una oportunidad para comprender mejor un mundo tan complejo.

Desde esta perspectiva, la gestión de la diversidad forma parte de la agenda estratégica, ya que nos permite incorporar nuevas perspectivas que nos permiten desafiar viejos paradigmas. Y esta es la garantía para el crecimiento o la supervivencia de las organizaciones. En el siglo XX, los precursores (Robert Lussier y Christofer Ach) en gestión de la diversidad basaron sus iniciativas

---

<sup>36</sup> Friedman, T. (2005). *The World is Flat*. Estados Unidos: Farrar, Straus & Giroux.

<sup>37</sup> Thomas, D. y Ely, R. (2009). *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*. Estados Unidos: Harvard Business Review.

esencialmente en dos tipos de abordajes: el Paradigma de la No Discriminación, y el Paradigma del Acceso y Legitimación.

- 1) El Paradigma de la No Discriminación se tradujo en políticas de reclutamiento, selección y desarrollo basadas en la igualdad de oportunidades. La lógica de base fue: todos deben ser tratados por igual. Es obvio que este abordaje aporta grandes beneficios, pero tiene también grandes limitaciones: las compañías operan “como si” fuéramos todos iguales. Apunta a homogeneizar, no a diferenciar. Habitualmente en estos casos aparecen conflictos y, se ocultan los motivos reales de las decisiones.
- 2) El Paradigma del Acceso y Legitimación está basado en la creencia de que vivimos en un mundo multicultural, en el que las minorías van ganando terreno, y la organización requiere, para ser exitosa, un *mix* de grupos similar al de la sociedad o mercado. Es decir, la diversidad no tiene fundamento moral, sino un fundamento de negocio. Este abordaje fue adoptado por compañías operando en contextos multiculturales o globales. Nuevamente, el modelo presenta muchas fortalezas, pero también debilidades: se enfatizan las diferencias.

El paradigma emergente<sup>38</sup> en el siglo XXI es el que está basado en el aprendizaje y la Integración, y es superador de los dos anteriores: la estrategia de la compañía está basada en la diversidad como fuente de cambio y crecimiento. Todos en el mismo grupo “con” todas sus diferencias, y no “a pesar” de las diferencias. Esta concepción está basada en la creencia de que las organizaciones capaces de aprender a partir de las diferencias son más innovadoras, más productivas y más flexibles a los cambios.

Este no es un cambio menor en la gestión de las personas. Es un cambio gigantesco de modelo mental en los líderes.

David Thomas y Robin Ely<sup>39</sup> realizaron una investigación y detectaron algunas empresas que estaban operando bajo el nuevo paradigma. ¿Cuáles son las

---

<sup>38</sup> Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Argentina: Temas Grupo Editorial.

<sup>39</sup> Thomas, D. y Ely, R. (2009). *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*. Estados Unidos: Harvard Business Review.

características de las empresas que son capaces de operar bajo el nuevo paradigma, aprovechando la diversidad? Identificaron 8 características:

1. La Alta Dirección debe identificar el rol de la diversidad y valorar su aporte (valoración de lo diferente).
2. La Alta Dirección debe creer en la diversidad como oportunidad de aprendizaje (foco en el aprendizaje).
3. La cultura de la empresa debe estar basada en altos estándares de desempeño para todos.
4. La cultura organizacional debe estimular el desarrollo personal.
5. La cultura organizacional debe estimular la apertura y transparencia.
6. Los empleados de la empresa deben sentirse reconocidos.
7. La organización debe tener una misión bien articulada e internalizada.
8. La organización debe tener una estructura no- burocrática.

El máximo potencial de la gestión de la diversidad cultural se obtiene cuando la organización estimula un clima y una cultura que valora la diversidad, potenciando las capacidades individuales y del grupo. Haber alcanzado este estado supone un manejo maduro de la *interculturalidad*. En pocas palabras, cuando un individuo ha alcanzado madurez en la gestión de la diversidad, es decir, lo que llamamos *talento intercultural*, posee habilidades de manejo interpersonales que le permiten *des-aprender* (desafiar sus propios paradigmas y prejuicios) toda vez que sea necesario acercarse al “otro”. Esa madurez supone haber internalizado conceptos claves de diversidad y usarlos para guiar acciones hacia los demás, creando un ambiente de *convivencia* único<sup>40</sup>.

Si lugar a dudas, quienes deben gestionar la diversidad precisan capacitación en gestión del conocimiento y en gestión de conflictos:

- La diversidad aporta nuevas formas de abordar e interpretar la realidad lo que supone más oportunidades para innovar o ser creativos
- La diversidad implica también distintas visiones o interpretaciones sobre los mismos fenómenos, que pueden dar lugar a desacuerdos y conflictos

---

<sup>40</sup> Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Argentina: Temas Grupo Editorial.

- El temor a los conflictos es el mayor freno al fomento de la diversidad en las empresas.

La Gestión de la Diversidad emergerá como un imperativo empresarial y en especial en el sector petrolero. Sólo las empresas que logren integrar en sus estructuras la diversidad como política y ética clave en su proceso, con independencia de su tamaño, podrán sobrevivir en los futuros escenarios globales altamente diversos.

### *Las generaciones en las empresas*

En su esencia el concepto de generación busca producir una segmentación de la población para identificar las características sociológicas típicas de cada subconjunto comparado con las de los restantes grupos. Cada Segmento tiene ciertos patrones de comportamiento que reflejan los valores, normas y principios predominantes, es decir, cada segmento tiene una *cultura* característica. Ser capaz de interpretar las culturas ha demostrado ser una herramienta poderosa en las organizaciones. Particularmente, desde el punto de vista empresarial, este conocimiento resulta primordial para tareas como el marketing, la gestión de recursos humanos y el liderazgo. Personalmente no creemos que sea suficiente tomar una fotografía de la situación actual, al contrario, el valor *estratégico* del estudio de las generaciones se obtendrá en la medida que sea posible trazar *tendencias* de los grupos vinculados a la empresa, ya sea la gente que la integra, como también aquellos proveedores y clientes que la rodean. En este sentido, además de las necesidades presentes, se intenta “predecir” cuál será el comportamiento futuro de las diferentes generaciones.

Es dable aclarar y recordar que cada generación se conforma con una larga serie de influencias culturales, geográficas, étnicas, políticas, históricas, tecnológicas, económicas, educativas, de género, etc. A pesar de estos factores, su permanencia más allá del tiempo indica que el *ciclo vital* es la *columna vertebral* de la dinámica del proceso generacional. El concepto mismo de generación<sup>41</sup> se sustenta en el hecho de que todos los factores antes mencionados ejercen de

---

<sup>41</sup> Franichevich, A., y Marchiori, E. (2010). *ConeXión Intergeneracional*. Argentina: Temas Grupo Editorial.

manera distinta influencia en el individuo según la etapa del ciclo vital (infancia, juventud, iniciación, dominancia y vejez) en que se encuentre. Frecuentemente escuchamos juicios de valor negativos por parte de las generaciones más maduras respecto de los nuevos entrantes en el mundo laboral y viceversa, provocando choques diarios, conflictos y problemas de retención.

Este panorama se complica aún más cuando miramos la pirámide organizacional desde el punto de vista generacional: en la base, las generaciones más jóvenes, y en el *management* y dirección, las generaciones más maduras.

La dirección de las empresas enfrenta muchas veces la nueva realidad con una mentalidad que no se ajusta a las expectativas de las nuevas generaciones y que está basada en la propia concepción del mundo y del trabajo. A esto se suma que las políticas y prácticas con que las empresas gestionan sus Recursos Humanos tienen la misma fuente, por lo tanto chocan también con la mentalidad de las nuevas generaciones, que, inexorablemente, van ingresando a las empresas y presionando para modificar su cultura. Esto genera lo que Paula Molinari define como turbulencia generacional. Para sortear esta situación, proponemos dejar de lado las diferencias y apelar a la comprensión, dando así, lugar a nuevas formas de trabajo. Esto implica dar respuestas nuevas a situaciones nuevas.

Esto es, nuevamente, Gestión de la Diversidad: entiendo la diferencia y, a partir de esta comprensión, la reconozco y valoro<sup>42</sup>.

Pero, ¿cuál es la diferencia entre las mentalidades generacionales? Los valores fundamentales de las generaciones son los mismos. Tomemos como ejemplo, el respeto. Todas las generaciones manifiestan que el respeto dentro de las empresas es un valor fundamental<sup>43</sup>.

Pero para los tradicionalistas (nacidos antes de 1945), es respeto a la autoridad, para los *Baby Boomers* (nacidos entre 1946 y 1964) es respeto por la influencia, el poder, los logros, los "X" (nacidos entre 1965 y 1981) dan menos valor a las jerarquías y les gusta ser tratados como iguales, no como subordinados y para los

---

<sup>42</sup> Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Argentina: Temas Grupo Editorial.

<sup>43</sup> Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Argentina: Temas Grupo Editorial.

más jóvenes de la Generación Y (nacidos después de 1980), es el conocimiento, la capacidad de enseñar, la posibilidad de participar y la preocupación por el otro. Las generaciones más jóvenes están entrando con fuerza en los contextos de trabajo. La generación X (nacidos entre 1964 y 1980), ya está ocupando muchas posiciones de *management*. La distinta mentalidad hace que algunos valores se interpreten en forma distinta, como el respeto y el compromiso. Los jóvenes entienden en forma distinta el desarrollo, el reconocimiento, la autonomía. Cambia abruptamente el valor que se asigna al tiempo personal y esto afecta las expectativas en el balance entre vida personal y trabajo. Es necesario comprender estas diferencias para eliminar esta turbulencia que afecta los resultados del negocio y la satisfacción de las personas.

*Las cuatro generaciones en las organizaciones actuales.*

	<b>Tradicionalista</b>	<b>Baby Boom</b>	<b>Generación X</b>	<b>Generación Y</b>
<b>Nacidos en</b>	1922 a 1945	1946 a 1964	1965 a 1981	1982 a 2000
<b>Edad</b>	63+	40s, 50s e inicio de los 60s	30s e inicio de los 40s	Adolescentes e inicio de los 30s
<b>Características</b>	Dedicación Sacrificio Respeto Contacto Responsable	Work-aholic Busca estatus Quiere permanecer joven Leal Calidad de vida	Móvil Impaciente Self-branding Flexible Variedad	Colaboración Personalización Entretenimiento Libertad Innovación Integridad Escrutinio Velocidad Uso de herramientas digitales para aprendizaje, entretenimiento, comunicación, consumo, finanzas personales, redes sociales.

Cuadro 6

Fuente: Manpower, *Melanie Holmes Conference "Rewriting the rules"*, 25 de sep., 2008.

Los *Baby Boomers*, una generación competitiva e idealista.

*Baby boom*: Expresión inglesa surgida tras la Segunda Guerra Mundial para definir el período de tiempo con un extraordinario número de nacimientos que se dio entre 1946 y 1964. En el resto de Europa Occidental se designa así al período de mayor natalidad, entre 1957 y 1977, y que incrementó notablemente su población. Se denomina *generación baby boom* o *baby Boomers* a los individuos nacidos durante esos años.

Son hijos de la “Generación silenciosa”, que trabajó de sol a sol valorando la seguridad durante la primera parte del siglo XX, caracterizada por la escasez. Luego de la Segunda Guerra Mundial, el optimismo genera una gran explosión demográfica en todo el mundo occidental<sup>44</sup>.

Se caracterizan por tener un nivel de educación superior, encuentran en las empresas que están emergiendo grandes posibilidades. Ingresan en el mundo del trabajo hacia los años '70 con confianza en las empresas, en las instituciones, y con deseos de hacer grandes cambios. Es una generación competitiva e idealista, que busca aportar valor, contribuir, cambiar el mundo. Es una generación que busca cambiar y aportar valor. Se nutre de la televisión, que es la gran innovación tecnológica, para esta generación el mundo está dividido claramente entre buenos y malos

En el campo laboral, el choque entre *Baby Boomers* y la anterior generación es violento. Llegan con un nivel mayor de educación y con ansias de participar y rápidamente desplazan a los técnicos de la Generación Silenciosa, acostumbrados al respeto de la autoridad formal. Hasta ese momento, la edad era símbolo de autoridad. De hecho, los *Baby Boomers* se criaron en un mundo de “no hables si hablan los mayores”, donde el ser mayor era pertenecer a otra casta. Los chicos en esa época comían a la noche antes que los grandes, para no molestar. Castas. Obviamente, los educados *Baby Boomers* entran en las empresas con ansias de quebrar ese orden. Y quiebran todo en todos los frentes: en el arte, la música, la política. Son la generación de los movimientos revolucionarios estudiantiles, el destape, el rock, la droga, la minifalda, el pelo largo, el “jean”.

Una generación revolucionaria, idealista, competitiva, que, en las empresas aporta su optimismo y ansias de cambio. Buscan crecer, y el crecimiento en la estructura de las organizaciones es vertical y asociado con símbolos de status: auto de la compañía, estacionamiento, oficina de más metros... Es una generación sectaria y excluyente. Las empresas se dividen en castas según los niveles con sus símbolos asociados.

---

<sup>44</sup> Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Argentina: Temas Grupo Editorial.

Los *Baby Boomers* se sienten superhéroes, siempre listos para ponerse la capa y volar hacia una misión compleja, en cualquier momento y cualquier lugar. Por primera vez, aparece el tema de calidad de vida, justamente tratándose de falta de balance entre vida laboral y personal. Pero el *Baby Boomer*, si bien se queja, no puede resolverlo pues su identidad está basada en el trabajo. Es en cuanto es productivo. Esto explica que con esta generación adquiere connotación negativa la palabra “jubilación”, y se habla de “retiro”. Todo *Baby Boomer* piensa qué hacer cuando se retira, y es por eso que se crea el término “Segunda Carrera” para hacer alusión a lo que el *Baby Boomer* hace una vez que se retira de la empresa. Los *Baby Boomers* no descansan nunca.

Con estampa tan optimista e idealista, hacia los ‘80/90, aparecen inmersos en la globalización: fusiones, adquisiciones, *downsizing*... El *Baby Boomer* que había ingresado en la empresa pensando en llegar a los niveles más altos a partir de su contribución, se ve expulsado de las organizaciones. Para quienes construyen su identidad a partir del trabajo, esto implica una gran depresión y no todos pueden reinventarse.

Esto es lo que miran las generaciones siguientes: un gran idealismo que se da la cabeza contra la pared. Gente que dedica su vida a empresas que luego no lo reconocen...

El mundo actual y futuro requerirá de expertos y no importará su edad, es aquí donde los *Baby Boomers* encontraran su lugar. De hecho, la gran polarización de “lo joven es bueno, lo viejo es malo” fue creada por los mismos *Baby Boomers* cuando se enfrentaron a la anterior generación. Es una generación que quiere seguir siempre joven, porque es la que desplazó a los mayores.

La generación X, y el fin de la fe en las instituciones.

La explosión demográfica que dio nombre a la generación de los *Boomers*, se frena. Nacidos entre el 1964 y 1980, hijos de los últimos tradicionalistas y de los *Boomers*, los Generación X son pocos. Es una generación que se cría a la sombra de la hiperactividad de los *Boomers*, que mira cómo el idealismo de estos se ve defraudado por los efectos de la globalización, la competencia, las fusiones. Son

espectadores de la frustración de los Boomers, que luego de años de dedicación absoluta al trabajo quedan fuera del sistema, o se ven pobremente recompensados. Crecen ya en un mundo *on line* las 24 hs: el teléfono celular, el cable, internet. Se crían en un mundo violento, en el que se recrudecen los problemas de seguridad y las crisis económicas. Deben convivir con el sida y con la droga.

La mentalidad idealista de los *Boomers* se transforma en los X en un profundo escepticismo. No tienen héroes, todos los personajes referentes de esta generación son buenos y malos al mismo tiempo, es una generación sin referentes fuertes en los ideales y por lo tanto muy individualista. Solo creen en ellos mismos. Al mismo tiempo su escepticismo hace que nunca estén satisfechos.

Para los *Boomers*, los X son mercenarios. Las principales características de esta generación en relación con el mundo del trabajo:

- Individualistas, confían sólo en sí mismos, ponen mucho énfasis en el auto-desarrollo. No toleran los tiempos de las organizaciones y aspiran a que éstas se muevan con sus tiempos, o buscan continuamente propuestas que les permitan poner en juego sus intereses. De todas formas, no están nunca plenamente contentos ni completamente tranquilos.
- Buscan el balance entre vida personal y laboral. En oposición a los *Boomers*, que “vivieron para trabajar”, los X “trabajan para vivir”. Se rehúsan a pagar el alto costo de no dedicar tiempo a la familia ni a los amigos (que vivieron como hijos en carne propia). Tienen la capacidad de comprender cuál es el costo y por eso, frente a las propuestas que pueden deteriorar este balance, buscan la compensación (¿cuánto hay?). Esto hace que los *Boomers* los tilden de mercenarios.
- Tienen una nueva concepción del espacio y tiempo. Son orientados a resultados y no los relacionan con el tiempo de permanencia en el trabajo. Trabajar para ellos no es estar en la empresa, sino lograr los

objetivos. Es por esto que no toleran la “reunionitis” y la política corporativa, ya que sienten que les hace perder tiempo privado.

- Valoran la informalidad, en la vestimenta, en el trato. Buscan estar cómodos y ser ellos mismos.
- Cambia la relación con la autoridad: buscan una relación informal, transparente, directa. Valoran a los jefes profesionales, transparentes y que obtienen resultados, con los que buscan interactuar como pares. Aborrecen los contextos que marcan la distancia entre niveles jerárquicos y la burocracia.
- Buscan desafíos continuamente, nuevas experiencias que les permitan aprender y aumentar su principal activo (ellos mismos). Tienen terror al estancamiento. Es por esto que buscan *feedback* continuo y valoran a los jefes que tienen capacidad de transmitir conocimientos y aconsejar.
- Su orientación a resultados hace que valoren los contextos en los que existe una adecuada estructura de premios y castigos. Se mueven bien en las meritocracias. Si hacen las cosas bien, buscan reconocimiento.

Con esta generación se da un quiebre importante en el mundo del trabajo: no creen en las empresas ni en sus promesas y desconfían de sus jefes.

## Generación Y

Se refiere a personas nacidas a partir de 1982. Cuando el término se acuñó, se refería a personas nacidas entre 1984 y 1994, aunque actualmente se ha extendido ese rango para abarcar desde principios de los ochenta hasta el año 2000. También se usan otros términos. Como “Generación Why” (por la analogía fonética y tratando también de expresar un carácter crítico común a la mayoría de la generación), *Millenials*, *Internet Generation* (especialmente para referirse a la última franja de edad) y otros términos similares relacionados con tecnologías muy unidas a esta generación: *Google Generation*, *iGeneration*, etc.

Los Gen Y son optimistas como sus padres, aunque también más pragmáticos, fueron criados en un contexto de participación, alta valoración y aliento de sus vocaciones y preferencias.

Ésta fue la última generación que vio la Guerra Fría por los pocos recuerdos que tiene desde la niñez, en tecnología le tocó vivir el auge de la Internet. Se cree que esta generación es abierta a temas polémicos y a familias no tradicionales. Además de ver el auge de Internet, vio cómo la televisión se expandió con los *reality shows*.

Pero es tal vez esta generación la que ha marcado la unión mundial en cuanto a la economía, quizás sea también la que ha desbordado el consumismo, y que, por lo tanto, ha hecho evolucionar a muchos sectores, como el tecnológico. Tómense como ejemplo el auge de los medios de comunicación (telefonía móvil, Internet...). Algunos de los acontecimientos vividos por la generación Y son: el accidente del transbordador *Challenger* el 28 de enero de 1986; la caída de la Unión Soviética de 1989 a 1991; Guerra del Golfo; el auge de los ordenadores e Internet; los atentados del 11 de septiembre de 2001; las guerras de Afganistán e Irak; el accidente del Transbordador espacial Columbia al reentrar a la atmósfera el 1 de febrero de 2003.

Siendo la generación Y aquella de donde saldrán los futuros líderes de las organizaciones, investigamos estudios que se han realizado sobre ella:

Se distingue por una actitud desafiante y retadora. Lo cuestionan todo, no quieren leer y sus destrezas de escritura son pésimas. Los padres de esta generación son los hijos de los *baby Boomers*, es decir, la generación X. esta generación se distingue por adaptarse mejor a los cánones que impone la sociedad y se ajusta a las reglas de juego de sus padres, los *baby Boomers*. La generación Y no pide permiso, sino que informa. La generación X se tapa los tatuajes pero la Y no, y hasta es capaz de demandar si se entera de que no le dieron un trabajo a causa de su apariencia. Para los *Baby Boomers* y los X era importante defender sus ideales hasta el final, y lo importante para ellos era el grupo, no el individuo. . “A diferencia de los baby boomers, que organizaron su vida alrededor de la oficina, los *Millenials no permiten que el trabajo absorba todo su tiempo. Esta generación*

*ha resignificado la actividad laboral: busca placer y diversión en el trabajo.*<sup>45</sup> El poder de la generación Y viene del acceso continuo que ellos tienen a la información y el conocimiento. La tecnología, Internet, el cable TV y el mundo globalizado les dan un poder a los jóvenes de hoy día que no existía antes. Hoy día, un niño de 15 años sabe muchas más cosas de lo que sabía un *baby boomer* a los 30 años. La generación Y está en posición de retar, no por indisciplina, sino porque se ha criado con un conocimiento que le da poder. El adulto "X" o *Baby boomer* tiene dos opciones: o pelear con ellos o negociar. Negociar es reconocer que tenemos una generación con más conocimientos. Además, tenemos que reconocer que el joven de la generación Y ha desarrollado más el lado derecho de su cerebro, aquel que se concentra más en lo creativo. El hemisferio izquierdo del cerebro, el más desarrollado por parte de los *Baby Boomers* y la generación X, es el que se concentra más en la lógica. Es por esto que antes la educación iba dirigida al hemisferio izquierdo. Leer resultaba estimulante<sup>46</sup>. Pero hoy día, la educación sigue estimulando el lado izquierdo, cuando la generación Y está adiestrada con el hemisferio derecho. Ahí viene el choque. Hay que aprender a negociar con ellos. Para llegar a los jóvenes de la generación Y es necesario utilizar estrategias que vayan dirigidas a estimular el hemisferio derecho. No es que la lectura haya dejado de ser importante. La diferencia es que ahora, para que utilicen el lado izquierdo del cerebro, primero hay que haber estimulado el derecho.

La generación Y prioriza tiempo de jornada laboral antes que sueldo. Los jóvenes se acercan al mercado de trabajo con nuevas prioridades. Las compañías deben responder a un reto que afecta a la atracción y retención de talento. Escuchamos decir: "Ser como tú no me interesa, y tampoco tu imagen de éxito. A mí esto no me compensa". Esta podría ser la frase-resumen utilizada por muchos jóvenes generación Y, que acceden al mundo del trabajo y tienen sus primeros pasos

---

<sup>45</sup> Molinari, P (2011). *Turbulencia Generacional*. Argentina: Temas Grupo Editorial

<sup>46</sup> Klajnberg G. (2010, Abril). *Abuelos, padres e hijos. ¿Nos ponemos de acuerdo?*

Obtenido de

[http://www.mundoaftermarket.com/?Abuelos%2C padres e hijos. Nos ponemos de acuerdo%3F&page=ampliada&id=534&s=&page=buscar](http://www.mundoaftermarket.com/?Abuelos%2C%20padres%20e%20hijos.%20%20Nos%20ponemos%20de%20acuerdo%20?3F&page=ampliada&id=534&s=&page=buscar)

profesionales con la empresa. La generación que ahora ronda los 50 años es responsable de una visión que pretende maximizar el binomio “dinero-tiempo dedicado al trabajo”. Hemos pasado a una generación que confía plenamente en el conocimiento que encuentra en Internet. Antes, la autoridad eran los padres o los maestros, pero la generación Y tiene a su disposición el contraste inmediato que le ofrecen los medios online. Son más individualistas y necesitan menos (o eso creen). Además se vuelve enormemente exigente al perseguir otros factores, como el tipo de tareas que se asignan (“dame labores que me diviertan, que me enseñen y me motiven”); el esfuerzo mental que supone trabajar en una u otra compañía; el orgullo que se siente por la empresa, que lleva a preferir un lugar en el que uno se sienta importante y a rechazar ofertas si la firma es injusta o no cuida el medio ambiente. No hay dinero ni ascensos que compensen el tiempo no ocupado en otras actividades, y la mayoría de esta tribu considera que no tiene sentido tener un sueldo alto durante 40 años si el tiempo del que se dispone para disfrutarlo es mínimo. Ya hay mucha gente que no se plantea una carrera dentro de una empresa. Los plazos hoy son mucho más cortos, y esta actitud tiene consecuencias en términos del sacrificio que están dispuestos a asumir los potenciales empleados. Esto hace que las empresas compitan y se vean obligadas a retener talento. En esa búsqueda y retención de talento sólo se ha profundizado en determinadas fórmulas económicas, que retienen, pero no motivan adecuadamente a las nuevas generaciones.

De esta manera, los Gen Y buscan el bienestar ahora y no trabajan para un futuro incierto. Los miembros de esta generación tienen claro lo que quieren. Así, la gestión del tiempo se vuelve crucial. Los Gen Y necesitan tiempo para dedicar a todo aquello que les da placer: estudiar, trabajar en una ONG, jugar al fútbol, reunirse con los amigos, etc.

Los Gen Y no permiten que el trabajo les quite tiempo para lo que importa, a diferencia de sus padres *Baby Boomers* que organizaron su vida alrededor del trabajo.

La concepción del trabajo se modifica: esta generación busca placer y diversión en la oficina. La responsabilidad y el compromiso sólo surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen.

El sentido es producto de sentirse útiles para alguien, para la comunidad, para un proceso, para el bienestar de otros. Se rebelan frente a situaciones en las que sienten que no aportan ningún valor.

Los Gen Y detestan perder el tiempo. Así, para ellos, la ubicación del trabajo es un factor fundamental: no quieren perder largas horas viajando a la oficina.

En este orden de ideas las organizaciones que estén orientadas a la eficiencia tendrán más chances de retenerlos. Es una generación que no tolera las reuniones sin sentido, donde nadie decide nada, o los jefes que imponen reuniones a las 18 horas, cuando ellos tienen el bolso listo para practicar algún deporte con sus amigos o simplemente disfrutar del tiempo libre.

En diez años, estos jóvenes ocuparán las posiciones de *management* de las empresas, modificando radicalmente la forma de hacer las cosas. Dejará de importar el tiempo de permanencia en la oficina. Lo importante será el cumplimiento de los objetivos.

Los Gen Y abolirán la "reunionitis" propia de los *Boomers*. Todo lo que pueda ser resuelto virtualmente no requerirá reuniones.

Esta generación valora la diversidad en todo sentido: edades, culturas, género y capacidades. Son los jugadores que se necesitan en un mundo global y "chato", donde las fronteras territoriales pierden importancia.

Los Gen Y valoran los ambientes laborales con respeto por el otro, contacto con el *management*, posibilidad de participar y ser reconocido.

Así, pequeñas y medianas empresas tienen más posibilidades de ofrecerles lo que buscan. Las grandes organizaciones, por su parte, corren en desventaja. Es la primera vez en la historia que esto ocurre<sup>47</sup>.

Los Gen Y no toleran la injusticia (hacia ellos o sus pares). Así, para retenerlos es fundamental mejorar la gestión de la equidad interna y la estructura de premios y

---

<sup>47</sup> Molinari, P. (2009, Julio). *Generación Y: perfil laboral de personas que usan el Facebook*. Materiabiz  
Obtenido de <http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=37019>

castigos. Velocidad en los procesos, variedad, diversidad, buen clima, buenas relaciones, un ambiente informal, participación, celebración y buenos jefes son las variables que componen el contexto laboral perfecto para la Gen Y, una generación que plantea nuevas demandas a las habilidades de los jefes y no temen abandonar las organizaciones cuando algo no les parece bien.

Entre los *millennials* o Generación Y que actualmente trabajan, sólo 1 de cada 5 (18%) tiene previsto permanecer en su empleo a largo plazo, el 38% está buscando activamente nuevas propuestas, y el 43% restante está abierto a ofertas.

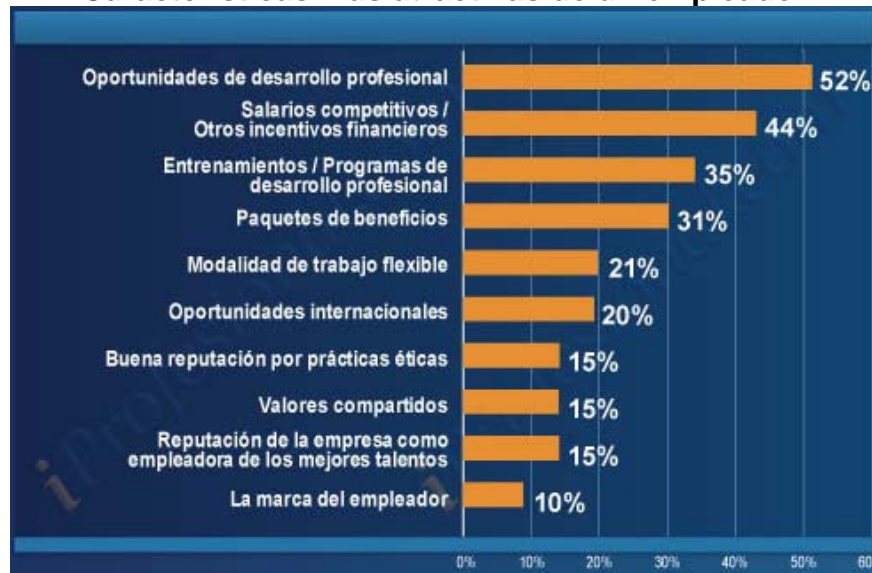
Esta conclusión surge de la encuesta *Millennials at work - Reshaping the workplace*, realizada por PwC<sup>48</sup>, en la que participaron más de 4.000 jóvenes de 75 países. A su vez, la investigación revela que los integrantes de la Generación Y (nacidos a partir de 1982) están más comprometidos con su aprendizaje y desarrollo personal que con su empleador y no dudan en rotar de trabajo si sus expectativas no se cumplen.

Asimismo, según los datos de PwC, la mitad (52%) afirma que el progreso profesional es el principal atractivo en un empleador, incluso por encima de salarios competitivos, y el 95% considera que el balance entre la vida personal y el trabajo es importante.

---

<sup>48</sup> Novoa C. (2012, Marzo). *Cuáles son los aspectos que prioriza la Generación Y a la hora de elegir una empresa para trabajar*, iprofesional.com.  
Obtenido de <http://management.iprofesional.com/notas/133754-Cules-son-los-aspectos-que-prioriza-la-Generacin-Y-a-la-hora-de-elegir-una-empresa-para-trabajar>

### Características más atractivas de un empleador



Cuadro 7

Fuente: *Millennials at work - Reshaping the workplace - PWC*

"En nuestro país, el solapamiento salarial, la inflación y la competencia por el talento presionan sobre el presupuesto de costo laboral, que es un recurso finito en las empresas, en especial en aquellas que no están en condiciones de trasladar al precio sus aumentos en los costos", advierte Enrique Babis, quien lidera los servicios de consultoría de Recursos Humanos de PwC Argentina.

No obstante, para el ejecutivo, "la buena noticia es que, afortunadamente, y como lo muestra esta investigación, hay un territorio muy fértil para explorar nuevas fórmulas para atraer y retener talentos que no necesariamente implican aumentar sueldos."

"En este contexto -completa Babis- el desafío de los profesionales de RRHH es aplicar la creatividad para enriquecer la propuesta de valor del empleado, explorando oportunidades en todas las dimensiones de la 'compensación total' para satisfacer cada vez más las expectativas de cada segmento de trabajadores con los recursos que dispone el negocio"<sup>49</sup>.

Tomando en cuenta lo antes desarrollado, las recomendaciones son

<sup>49</sup> Novoa C. (2012, Marzo). *Cuáles son los aspectos que prioriza la Generación Y a la hora de elegir una empresa para trabajar*, iprofesional.com. Obtenido de <http://management.iprofesional.com/notas/133754-Cules-son-los-aspectos-que-prioriza-la-Generacin-Y-a-la-hora-de-elegir-una-empresa-para-trabajar>

- Prestar mucha atención a las necesidades de las diferentes generaciones que conviven en la empresa.
- Ofrecer un plan de carrera.
- Reforzar la capacitación de líderes.
- Inspirar confianza a través de los líderes.
- Cuidar a los *top performers*.
- Dar una comunicación altamente eficaz.

Las empresas del sector de hidrocarburos, deben focalizarse en detectar aquellos talentos que son críticos para después activar acciones de retención. Es muy importante tener en cuenta que la rotación tiene un costo monetario, que proviene de la selección, el entrenamiento para adquirir el *expertise* necesario y el tiempo de adaptación a la cultura y los valores de la empresa.

### ***Herramientas para la retención***

Uno de los debates actuales y más interesantes referido al mercado laboral se centra en la nueva dinámica que surge entre el empleado y la empresa, cuando ya no son sólo las compañías las que eligen a su gente (evaluando sus capacidades y el costo que les generan), sino también, y cada vez más, los candidatos son los que eligen en qué firma quieren trabajar y bajo qué condiciones.

En este sentido, así como los candidatos se esmeran por tener un currículum atractivo, mantener la buena presencia y llegar a horario a las entrevistas de trabajo, las empresas deben resultar atractivas para reclutar y retener talentos, que constituyen ni más ni menos que su principal activo: el capital humano.

Esta dinámica se genera en el contexto de los cambios ocurridos en la sociedad en general, entre las organizaciones y los jóvenes denominados Y, que fueron recientemente incorporados o están a punto de incorporarse al mundo laboral. Estos jóvenes criados de la mano de las nuevas tecnologías, la inmediatez de Internet y la globalización irrumpen con nuevos valores y aparentan ser mucho más inquietos y menos reacios a los cambios. Sin embargo las estrategias de retención no solo deben estar orientadas a las necesidades de una generación en

particular, como por ejemplo la Y, si no que, desde nuestro punto de vista, se debe segmentar para crear propuestas de valor para las distintas generaciones. La falta de propuestas de valor atractivas en el mundo laboral, y particularmente en el sector de hidrocarburos, se traduce en una rotación mucho más alta del personal y la valoración de nuevos aspectos y experiencias diferentes a la remuneración salarial. En particular, estos jóvenes suelen preferir empleos que permitan conciliar mejor la vida personal y laboral; aspiran a ascensos rápidos, y toman decisiones de corto y mediano plazo al elegir un trabajo.

Dentro de ese contexto, las empresas usan diferentes estrategias para conseguir o retener talentos:

- Económicas: ofreciendo sueldos atractivos, bonificaciones por desempeño y resultados.
- Personales: buscando un equilibrio entre la vida laboral y la personal. Organizaciones más avanzadas en lo que se refiere a la gestión del capital humano tienen teletrabajo, días y horarios flexibles, trabajo por resultados y objetivos, y no están atadas a un horario fijo con el clásico esquema de 9 a 18.
- Beneficios: ofreciendo más que sólo un sueldo, para que el empleado se sienta parte de la organización: descuento en gimnasios, productos; la posibilidad de acceder a un club o quinta para los fines de semana, donde pueden asistir con sus familias; clases de inglés; comedor; seguro de vida adicional, etcétera.
- Organizacionales: reales posibilidades de desarrollo interno, la probabilidad de participar en proyectos *cross* para conocer otras áreas de la organización, cobertura de vacantes por postulaciones internas, capacitación, por ejemplo. Se valoran empresas donde la escalera sea larga, con cambios y crecimiento constante. Como aspecto motivacional, es importante para los talentos sentirse reconocidos y ascendidos todos los años. Hay evaluaciones de desempeño a través de las cuales se arma un ranking por nivel jerárquico, y en función de éste se determina la posición

que ocupará el próximo año y el aumento de sueldo que tendrá cada empleado.

- Sociales y ambientales: privilegiando una producción responsable en relación con el ambiente, generando acciones de responsabilidad social, cuidando el medio ambiente, etc. Son cuestiones cada vez más valoradas por las nuevas generaciones.

Según estudios<sup>50</sup> y la experiencia (encuestas de egreso de personal) de las empresas (Apache Corp., Chevron, PAE, Petrobras, Tecpetrol, Total, entre otras) que componen la comisión de Recursos Humanos en el IAPG (Instituto Arg. del Petróleo y Gas), han demostrado que las estrategias económicas, sólo sirven para el corto plazo, como soluciones provisionales. Una vez que el talento se acostumbra al nuevo esquema salarial, ya lo toma como natural o, como “derecho adquirido”, y entonces es clave la implementación de otro tipo de estrategia.

Las grandes empresas, como YPF-Repsol, Panamerican *Energy* como desarrollaremos más adelante, ya están optando por utilizar recursos más efectivos y productivos respecto de sus empleados y gestiones. Las nuevas políticas de maternidad y estrategias para prevenir el estrés son sólo algunas.

Se trata de nuevas tendencias que tienen como finalidad revolucionar el mundo laboral en busca de mejorar el rendimiento profesional y al mismo tiempo retener personal de valioso para la organización.

Capacidad de influir en las personas; mejoras en la productividad personal; articulación de la generación Y con la generación X; beneficios en las políticas de maternidad: teletrabajo; y las estrategias para la prevención del estrés “son los nuevos puntos fuertes que las empresas líderes explotan al máximo para obtener mejores resultados y aumentar la eficiencia empresarial entre un 20 y un 30%.”, aseguró Lina De Giglio, directora de Capacitar Desarrollo Empresario.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Cravino, L. (2008). Diez tendencias que impactarán sobre la gestión de los recursos humanos en la Argentina del bicentenario. *Petrotecnia*, 49, 72-78.

<sup>51</sup> De Giglio, L. (2012, Marzo). *Cinco tendencias que revolucionan el mundo laboral*. Fortunaweb. Obtenido de <http://fortunaweb.com.ar/2012-03-02-85364-cinco-tendencias-que-revolucionan-el-mundo-laboral/>

- 1) Capacidad de influir en las personas. Cada vez son más los empresarios que toman cursos para aprender a influir en las personas, o bien, que envían a sus empleados a asistir a esta clase de capacitaciones. Esforzarse por entender al otro, de esta capacidad de influencia que podamos desarrollar dependerá la posibilidad de concreción de los objetivos que se plantean.
- 2) Mejorar la productividad. Las grandes empresas han comenzado a advertir que sus empleados mejoran su productividad laboral si tienen claro el objetivo y si se sienten cómodos y a gusto en su trabajo diario. A raíz de esto, las empresas se han volcado, por un lado, a planificar y comunicar eficientemente qué tareas se esperan de cada persona y con qué parámetros de calidad, y por otro, a monitorear a sus empleados para detectar rápidamente los desvíos y ayudarlos a volver al foco. “La productividad laboral de todas las personas incrementa sus niveles cuando se sienten consideradas profesionalmente, en un clima de aprendizaje y respeto”, sostiene la licenciada De Giglio.
- 3) Articular la generación Y con la generación X. Cada vez son más las empresas que cuentan con empleados jóvenes, de entre 20 y 30 años, que se distinguen por una actitud desafiante y retadora. Ellos, constituyen la Generación Y, que contrasta en varios sentidos con sus jefes o gerentes. Como se dijo anteriormente, se tiene dos opciones: pelear con ellos o negociar. Estos jóvenes tienen las ideas muy claras y no están dispuestos a hacer del trabajo su vida. Buscan un salario que recompense el enorme esfuerzo académico que han hecho. “Ahí es donde viene el choque y hay que aprender a negociar con ellos. Las acciones concretas que deben desarrollar los jefes y gerentes respecto de la Generación Y son – fundamentalmente- reconocerlos como diferentes y aceptarlos”, aconsejó Di Giglio. Superar las diferencias generacionales es imprescindible para la organización, de hecho, ya hay jefaturas intermedias a cargo de la generación Y.

- 4) Mejoras en las políticas de maternidad. En los últimos años, las grandes empresas han empezado a ofrecer a sus empleadas -embarazadas o en período de posparto- realizar el trabajo desde casa o con horario flexible. El teletrabajo se ha vuelto una herramienta muy útil para incrementar la productividad de la reciente madre, quien siente que puede dar respuesta a la demanda laboral, pero acomodándola a su nueva realidad: “no sólo porque se organiza para realizar sus tareas según su nueva agenda laboral-familiar sino porque la presión emocional de estar dividida o la sensación de estar en el lugar incorrecto en el momento presente desaparece, fortaleciendo su emocionalidad, permitiéndole hacer foco a lo que la convoca y a la vez, cumplir con todas sus obligaciones”, afirmó De Giglio, que es madre de trillizos y una mujer profesional sumamente exitosa. Las organizaciones, aún aquellas que tienen mujeres como CEO o en puestos de toma de decisión, siguen transitando una cultura masculina. “No debemos confundir el hecho de que haya mujeres en puestos importantes con el hecho de que se esté ejerciendo un liderazgo femenino. Esto no tiene necesariamente un correlato.”, aclaró la directora de Capacitar. Si bien los paradigmas laborales están tornando hacia un respeto por la calidad de vida del empleado, cuando aprieta el zapato se vuelve rápidamente al modelo de gestión por resultados dejando de lado lo vincular. Una mujer que desea volver a trabajar luego de su maternidad, aunque esté altamente comprometida con su trabajo y disfrute de su profesión, no es la misma mujer que antes de dar a luz, sea su primer, segundo o tercer hijo, por eso hay que tener en cuenta que su reinserción en la trama organizacional está condicionada por esta nueva situación, pues ella no es la misma.
- 5) Estrategias para la prevención del estrés. El estrés es uno de los principales problemas del siglo XXI. Atentas a esta nueva enfermedad, las empresas implementan estrategias para prevenirla y con miras a aumentar la productividad laboral. Desde yoga, pases *free* para ir al gimnasio, entradas a centros recreativos y hasta espacios de reflexión sobre la

felicidad o el sentido de la vida, organizados a través de la Gerencia de Capacitación o de la Gerencia de Desarrollo son algunos de los recursos más utilizados. Además, como el estrés está ligado al manejo de la urgencia al imponderable, cuanto más planificada esté la tarea y cuanto más eficientemente sea comunicada, los colaboradores sabrán a qué atenerse, pudiendo organizar sus tareas y evitando picos de estrés ante lo impostergable.

## **La industria de Hidrocarburos en Argentina**

---

### *La generación de puestos de trabajo*

El sector insume una proporción relativamente baja de mano de obra pero de elevada capacidad técnica. De hecho hoy día uno de los cuellos de botella que enfrenta la industria es la escasa disponibilidad de estos recursos, no sólo a nivel nacional, sino también en el orden internacional.

Por otra parte, el cambio de régimen organizacional y el desarrollo que ha cobrado la industria petrolera argentina en los años 90' ha generado una situación dual. Por un lado expulsando recursos humanos de la empresa pública y asignándolos a otras actividades y, por el otro, creando una vasta red de empresas de servicios sobre las que se ha tercerizado parte de la actividad que desarrollaba Yacimientos Petrolíferos Fiscales.

A partir de la disponibilidad del mapa de la economía y sus principales encadenamientos, constituido por la Matriz Insumo Producto (MIP) de 1997 (la matriz anterior corresponde al año 1973, con lo que la comparación pierde relevancia), se construye la Matriz de Requerimientos Directos e Indirectos y Multiplicadores del Empleo. Ello nos permite apreciar no sólo el empleo directo que genera el sector, sino todos los puestos de trabajo indirecto, dado los requerimientos de insumos de cada uno de los distintos eslabones de la cadena energética productiva. Si bien es posible estimar que el resultado neto de la mencionada reasignación haya sido una reducción de los empleos directos,

también es muy posible imaginar una situación distinta para los empleos indirectos.

**Cantidad de Puestos de Trabajo Directo e Indirecto. Año 1997**

<i>Sector Económico MIP 97</i>	Empleo Directo	Empleo Indirecto	Empleo Total
Extracción de Petróleo, Gas, Carbón y Uranio	21.579	70.026	91.605
Refinación de Petróleo	9.461	91.142	100.603
Suministro de Gas	4.312	18.073	22.385
Transporte por Tuberías	2.036	5.575	7.611
<b>Total Empleo del Sector</b>	<b>37.388</b>	<b>184.816</b>	<b>222.204</b>

Cuadro 8

Fuente: Matriz Insumo Producto 1997, Matriz 15, <http://www.indec.gov.ar>

Quizás no parece suficientemente relevante dado el tamaño de la Población Económicamente Activa (15 millones). Sin embargo, hay que destacar que, por cada millón de dólares que aumenta el Valor Bruto de Producción en el *Upstream* petrolero, se podrían generar 12,4 puestos de trabajo por todo concepto (requerimientos directos e indirectos), para un esquema económico como el existente en 1997. Es dable aclarar que, posiblemente, la estructura actual sea más trabajo intensiva, a partir del cambio en los precios relativos tras la devaluación.

Si analizamos la composición de las exportaciones y la estructura productiva actual respecto a 30 años atrás, tenemos más energía, más minería y más manufacturas de origen agropecuario, más exportaciones de origen industrial asociadas a procesos de consumo intensivo de energía y más servicios financieros y reales. Los sectores energo intensivos como la siderurgia, la química y petroquímica han pasado a representar la base de los indicadores industriales.

La Minería y el Petróleo lideran la creación de empleo en Argentina, según un informe elaborado por el grupo empresario Bayton<sup>52</sup>, en base a la demanda de trabajadores durante 2011. La industria extractiva solicitó un 12,6% más de trabajadores, mientras que en la actividad turística y gastronómica la suba fue de un 7% anual. Con una tasa de desocupación del 6,7% y ciertas dificultades para satisfacer la demanda de trabajadores calificados en varios sectores, la Argentina hoy exhibe su mejor panorama laboral desde 1991. Y la industria extractiva, más que ningún otro rubro, lidera la tendencia nacional hacia el “pleno empleo”.

“Las empresas pertenecientes a dichos sectores acompañaron el ritmo de crecimiento del país al solicitar un mayor número de operarios y personal especializado (técnicos y profesionales), y todo indica que seguirán haciéndolo durante este 2012”, aseguró Ricardo Wachowicz, presidente de Bayton.

### ***Un recurso escaso.***

Antes de la crisis financiera internacional, *The Economist* publicó un excepcional trabajo de investigación en el cual comenzaba por afirmar que “ el talento”, el *commodity* más valioso en el mundo de hoy, se estaba tornando cada vez más difícil de encontrar. Señalaba también que el “talento”, antes considerado una habilidad innata, es hoy en el mundo de los negocios, sinónimo de capacidad de pensamiento, tanto natural como adquirida en base a entrenamiento y destacaba como especialmente valiosa, la capacidad para “pensar creativamente”. Señalaba que las nuevas condiciones del entorno han conducido a un colapso de la “lealtad”, porque los profesionales se mueven fácilmente hacia mejores ofertas, y terminaba afirmando que probablemente esta escasez de talento se iría agravando con el tiempo, constituyendo un desafío para las empresas, gobiernos e individuos

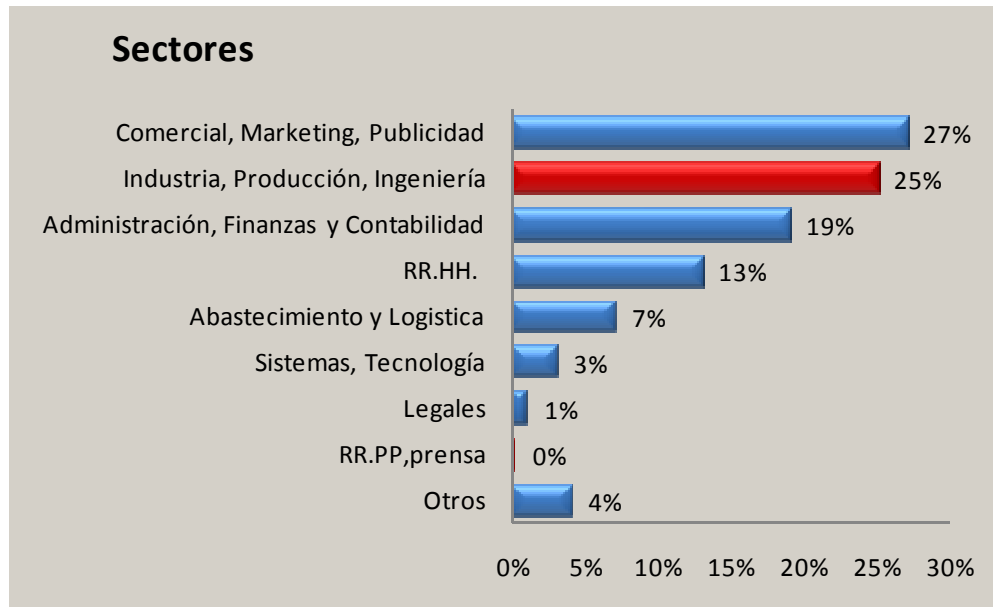
---

<sup>52</sup> Redacción. (2011). *Minería y petróleo lideran la creación de empleo en la Argentina*. El inversor energético y minero.

Obtenido de <http://www.inversorenergetico.com/v1/3364-Mineria-y-petroleo-lideran-la-creacion-de-empleo-en-la-Argentina.html>

Podría decirse que hay un faltante de ingenieros en petróleo, ingenieros en reservorios y en producción y también de geofísicos, y de geólogos en el mercado. La necesidad de encontrar nuevas reservas de petróleo y gas, frente a la declinación de las ya existentes, la ejecución de las tareas de perforación y de campo incluidas las de logística operativa, el reemplazo de profesionales por la edad, trae aparejado una intensa búsqueda de nuevos profesionales y con experiencia en las diferentes especialidades por parte de las compañías petroleras, situación también está catalizada por el incremento de la actividad industrial que se verifica en el país.

Para ilustrar estos puntos, señalamos los siguientes gráficos aparecidos en el diario Clarín<sup>53</sup>:



*Cuadro 9*

*Fuente: Portal RH, Enero-Junio 2010 en Búsquedas Ejecutivas*

<sup>53</sup> Kantor, D., Broitman, A., y Samela, G. (2010, Agosto). *La falta de ingenieros, un debate entre empresas y universidades*. Clarín.

Obtenido de [http://www.ieco.clarin.com/empleos/falta-ingenieros-debate-empresas-universidades\\_0\\_313168968.html](http://www.ieco.clarin.com/empleos/falta-ingenieros-debate-empresas-universidades_0_313168968.html)



Cuadro 10

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de fuentes universitarias

En la Argentina en el año 2008 se graduaron 43.798 alumnos en Ciencias Sociales, y en Ciencias Aplicadas solo 16.764 alumnos.

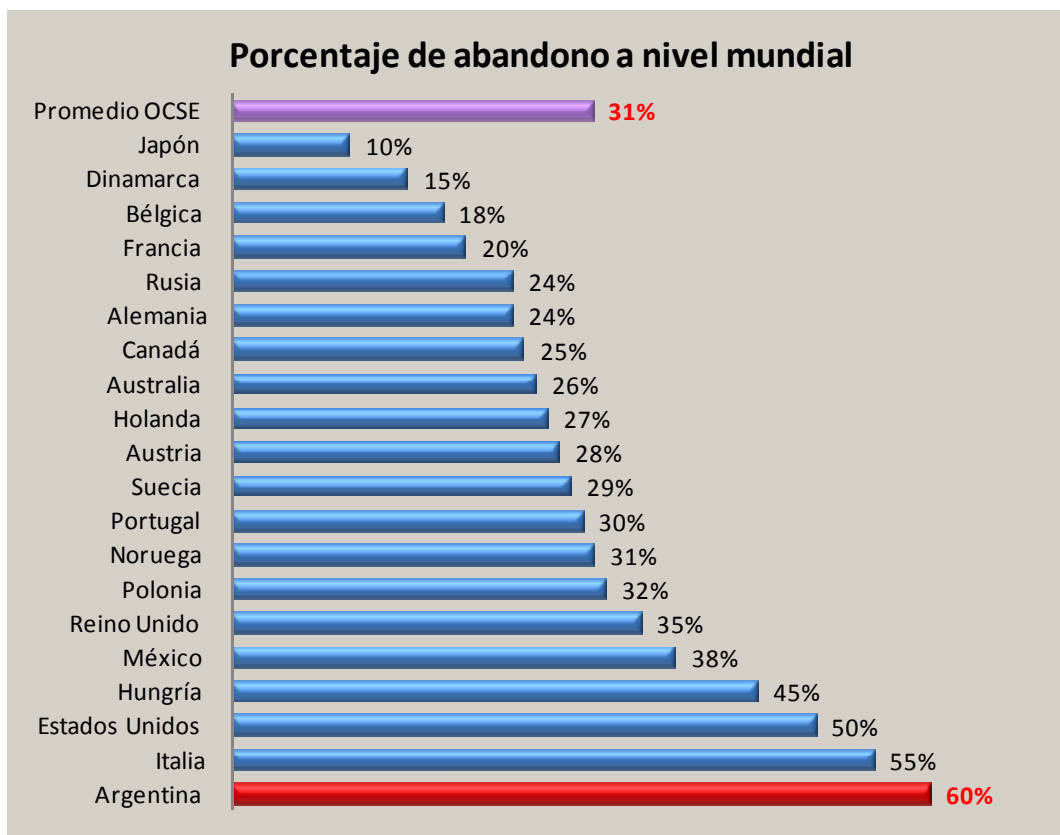
En la Facultad de Ingeniería de la UBA los graduados en 2006 fueron 359, en el 1985 fueron 736, en 1995 apenas 451. Los ingresantes en la FIUBA en 1985 fueron 8.554 alumnos, en 1995 bajó a 2.950, en el 2005 fueron 5.126 y en el 2006 volvió a bajar a 4.716.

También se debe mencionar que el fenómeno de la deserción o abandono es muy alto. En el marco del Seminario Internacional Diagnostico y Experiencias para la disminución de la deserción estudiantil, analizando un estudio realizado por la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, reveló que el porcentaje de abandono de los estudiantes en las universidades públicas fue, en los últimos años, y en el 2007 cerca del 60%.

Si lo comparamos con otros países y con el promedio internacional de la OCSE que es del 31% notamos que es muy alto.

Según el Secretario de Políticas Universitarias de la Nación Alberto Dibbem, este 60 % de deserción surge de la comparación de las inscripciones entre el primer y segundo año de las carreras, e incluyen también el proceso de “migración” de facultades.

En el artículo publicado en El Litoral “Radiografía de la Deserción Universitaria en Santa Fe” se informaba que solo 3 de cada 10 estudiantes se gradúan, algunas otras estadísticas indican que en otras universidades 4 de cada 10 estudiantes se reciben.



Cuadro 11

*Fuente: MIUR Conferencia de Rectores OCSE, Corriere della Sera, 19 mayo 2009, Milano, Italia. (Conferenza dei Rettori, OCSE)*

La única forma de alcanzar un nivel de excelencia en la educación universitaria, e indirectamente también en la primaria y secundaria, es la "tracción" que ejerce en todo mercado laboral de una nación abierta a la competencia global, la necesidad de contar con los mejores profesionales. Sin esta "tracción" desde el final de la "Cadena de Valor Educativa", ningún esfuerzo para mejorar la calidad de enseñanza tendrá resultados"<sup>54</sup>.

<sup>54</sup> Ernesto Badaraco es Director del Postgrado Administración del Mercado Eléctrico y de Gas Natural. ITBA y Director Ejecutivo de la Fundación Carlos Pellegrini

Al mismo tiempo, Ricardo Wachowicz<sup>55</sup> indicó que, el déficit de ingenieros resulta particularmente problemático para la industria nacional. “Durante la década del ‘90 sólo el 5,9% de los estudiantes de Ingeniería que había ingresado en universidades públicas se había recibido en 2000. Y en la última década, aunque la cifra superó el 10%, la cantidad de estudiantes que se reciben por año no llega a cubrir las expectativas del mercado laboral”, puntualizó.

En base a los datos que maneja la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, egresan por año aproximadamente 5.100 ingenieros. “Debido a su elevada ductilidad y buena preparación los profesionales argentinos siguen siendo muy demandados en el exterior, mientras que en el mercado interno se los precisa más que nunca en industrias como la metalmecánica, la minera, el desarrollo de sistemas y otras especializaciones”, advirtió.

Este mismo diagnóstico lo aporta el decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Buenos Aires, Carlos Rosito<sup>56</sup>, “La falta de ingenieros ya está generando un cuello de botella en el desarrollo del país” y lo completa con un dato estadístico: el índice de graduación actual en esa carrera es de 5000 personas, entre todas las especialidades y en todo el país. “De continuarse con el actual modelo, como se prevé, ese número debe ser de por lo menos el doble”, sostuvo. “Aun cuando el crecimiento no sea del 8% anual, sino de la mitad, el país va a necesitar muchos más ingenieros”. Según el decano, estas son algunos de los motivos de estas cifras:

- Formación previa pobre: las escuelas técnicas fueron destruidas, como consecuencia de ello, el salto del secundario a la facultad es muy abrupto.
- Problema cultural: existe diferencia muy marcada con los países que más progresan técnicamente, que son los del sudeste asiático. Allí el porcentaje de alumnos que estudia ingeniería es muy alto: 25, 30, 40%. En Argentina

---

<sup>55</sup> Redacción. (2011). *Minería y petróleo lideran la creación de empleo en la Argentina*. El inversor energético y minero.

Obtenido de <http://www.inversorenergetico.com/v1/3364-Mineria-y-petroleo-lideran-la-creacion-de-empleo-en-la-Argentina.html>

<sup>56</sup> Bernabe, P. (2011, Octubre). *El país va a necesitar muchos más ingenieros*. La Nación.

Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar/1414889-el-pais-va-a-necesitar-muchos-mas-ingenieros>

la media nacional es el 6 por ciento, los chicos suelen inclinarse a las humanidades porque las consideran más fáciles. En Corea del Sur, China o la India hay una predisposición a otro tipo de carreras porque la población siente que está formando parte de un proceso de desarrollo.

- El índice de deserción en la carrera es alto: En los primeros años es importante, porque muchos encuentran materias difíciles y no las pueden superar, debido a la pobre formación que traen. Después del segundo o tercer año se tiende a estabilizar, pero luego hay un "estiramiento" de la carrera, porque debido a la falta de ingenieros es muy fácil conseguir trabajos técnicos en la industria. Hay 26.000 estudiantes que hicieron más del 80% de la carrera y no se reciben.
- Mayor oferta de otras carreras

“Si esta tendencia se mantiene y los índices de crecimiento también, esta situación empeorara. Existen empresas que han traído ingenieros de afuera, y estudiantes de posgrado de otros países se quedan a trabajar acá. Vienen de Colombia, de Ecuador. La demanda es muy fuerte”, señala Carlos Rosito.

En Argentina se reciben cinco veces más profesionales de ciencias económicas que ingenieros. La última estadística de la Secretaría de Política Universitaria nacional<sup>57</sup> mostró que mientras los contadores, administradores y economistas llegan a casi 500 por cada millón de habitantes, los ingenieros son menos de cien. El informe detalló que por año y por cada millón de argentinos egresan 484 profesionales de las facultades de Economía y Administración, 351 abogados, pero sólo 87 graduados de todas las especialidades ingenieriles.

Según las últimas cifras pertenecientes a 2008, relevadas por el mencionado organismo del Ministerio de Educación, los médicos y psicólogos superan también los ingenieros en cantidad de graduados anuales: 141 y 112 por millón, respectivamente.

---

<sup>57</sup> Redacción. (2010). *Egresados de económicas quintuplican a los ingenieros*. Comercio y Justicia. Obtenido de <http://www.comercioyjusticia.com.ar/2010/10/08/egresados-de-ciencias-economicas-quintuplican-a-los-ingenieros/>

La cifra total del relevamiento indicó que hubo 87.795 nuevos inscriptos en las carreras de la rama Ciencias Aplicadas, que incluye, además de las ingenierías, Arquitectura y Diseño, Astronomía, Bioquímica y Farmacia, Ciencias Agropecuarias, Ciencias del Suelo, Estadística, Industrias, Informática, Ingeniería y Meteorología. En cambio, las ciencias sociales reclutaron 155.298 nuevos estudiantes.

En los egresos, la brecha entre las disciplinas es más grande aún: se graduaron 43.798 en ciencias sociales mientras que en ciencias aplicadas, el número llegó sólo a 16.764.

Geólogos, geofísicos, ingenieros en petróleo, especialistas en reservorios o en perforación son perfiles muy específicos y muy demandados por mineras y petroleras, sin embargo son muy escasos.

Las empresas de desarrollo tecnológico, de infraestructura y de servicios son las que más demandan ingenieros y las que detectan esta falta.

### *Jóvenes profesionales de la industria del petróleo.*

A partir de la desregulación de la industria de hidrocarburos en 1992, este sector es sin duda uno de los de mayor crecimiento en la Argentina, mientras el precio del barril se eleva y se necesitan nuevos recursos humanos para la explotación. ¿Qué buscan los jóvenes profesionales de esta industria? ¿Cuáles son sus preferencias y expectativas?

En la edición 2007 de la exposición *Oil & Gas* se llevó adelante una extensa encuesta<sup>58</sup> a 532 jóvenes profesionales de la industria buscando algunas pautas a tener en cuenta.

Ficha Técnica: *Oil & Gas* 2007

Universo: Jóvenes de entre 22 y 39 años, asistieron a la VII Argentina *Oil & Gas-Expo* 2007

---

<sup>58</sup> Bistet, S. (2008). Jóvenes profesionales de la industria del petróleo. *Petrotecnia*, 49,48-50.

Cantidad de casos: 532

Tipo de relevamiento: cuestionarios presenciales semiestructurados, con preguntas abiertas y cerradas.

Fecha de realización: Noviembre de 2007

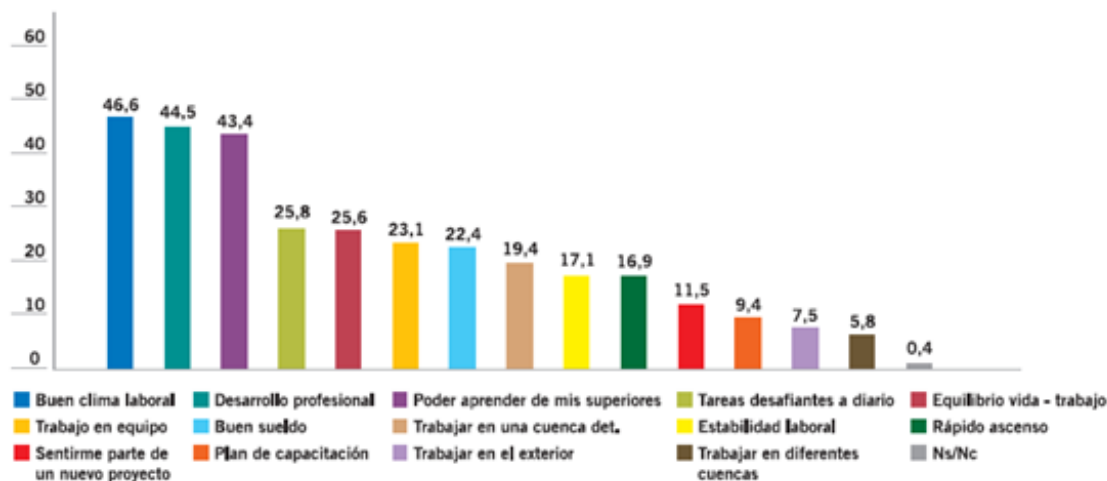
¿Cuál es la empresa ideal?

El buen clima laboral, el desarrollo profesional y la posibilidad de aprender de los superiores son las tres características principales que los jóvenes buscan mayoritariamente en las empresas. Tanto el sueldo como la búsqueda de un rápido ascenso no constituyen los motivos prioritarios de elección de una empresa en la que trabajar. Consistentemente con esto, el maltrato continúa siendo la característica principal de rechazo a una empresa. También lo es la corrupción o la falta de ética. Ver cuadros 12 y 13.

Los jóvenes, además, manifestaron preferir empresas maduras, multinacionales, con jornadas de trabajo normales, que brinden posibilidades de horario flexible y remuneración variable. Resulta llamativo –de acuerdo con las características inherentes al sector que tradicionalmente exige a sus empleados mudanzas a diferentes zonas petroleras– que prefieran mantener la residencia habitual y que elijan como lugar de trabajo “la oficina”.

A la hora de hablar sobre las preferencias de las empresas sobre ellos, los jóvenes profesionales consideran que las empresas del rubro valoran: el trabajo en equipo (48,6%), la capacidad de aprendizaje (43,2%) y el liderazgo (41,3%). Actualmente los gerentes de esta industria están muy orientados al negocio, deben desarrollar múltiples habilidades que antes no les eran demandadas como por ejemplo habilidades comunicacionales, de negociación, de manejo de recursos humanos, entre otras. De esta manera, el tradicional perfil duro tiende a ablandarse y a ser más amplio en cuanto a las responsabilidades.

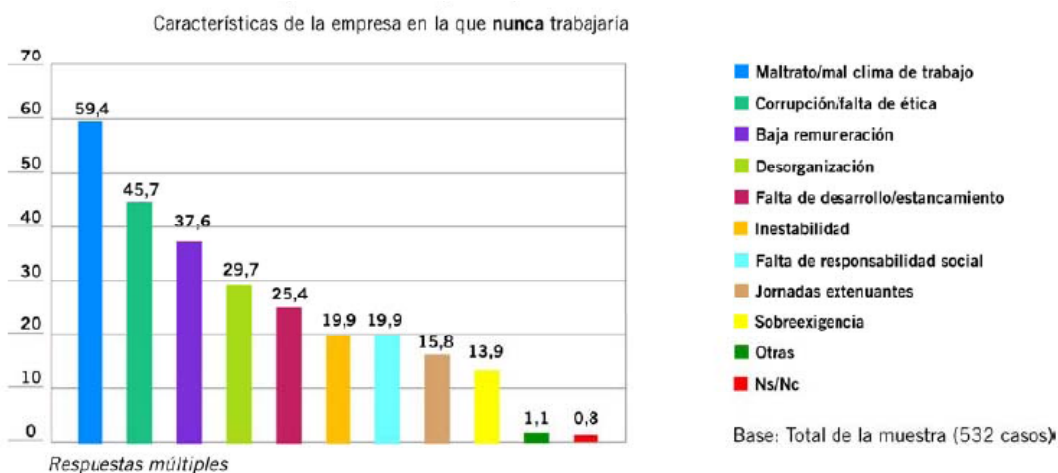
### ¿Qué buscan los jóvenes profesionales?



Cuadro 12

Fuente: Bistet Susana, (Febrero 2008) Jóvenes profesionales de la industria del petróleo, Petrotecnia, pág. 48-50.

### ¿Qué rechazan los jóvenes profesionales?



Cuadro 13

Fuente: Bistet Susana, (Febrero 2008) Jóvenes profesionales de la industria del petróleo, Petrotecnia, pág. 48-50.

## Rotación

Aproximadamente el 60% de los entrevistados cambió alguna vez de empresa. Nuevamente, el desarrollo profesional, aprender de los superiores y buen clima laboral constituyen las principales ofertas encontradas en los nuevos empleos. Es decir, los jóvenes se mantienen consistentes en los aspectos que valoran en una empresa y hace que se desplacen para encontrarlos.

Faltan recursos humanos y, por ende, suben los sueldos.

Geólogos, geofísicos, ingenieros en petróleo, especialistas en reservorios o en perforación. Perfiles muy específicos, muy demandados por mineras y petroleras, y muy escasos.

Un ingeniero en petróleo tiene la posibilidad de desarrollarse en especial en las áreas de exploración y producción. El trabajo en los yacimientos puede realizarse en perforación y terminación de pozos, producción, instalación de superficie e ingeniería de reservorios. La duración de la carrera es de cinco años y en los últimos años se hacen prácticas de campo en yacimientos petrolíferos

Hay sólo cuatro universidades en todo el país donde se dicta Ingeniería en Petróleo. José Luis Roces, del ITBA, señala que anualmente hay 30 graduados de esa especialidad, mientras que se necesitan 100<sup>59</sup>.

Carlos Valeiro, director de Selección y Desarrollo de Serial de la Torre, consultora de Recursos Humanos especializada en el sector, señala que no se trata de que haya un nivel de pedidos superlativo, sino que el déficit de profesionales de Ingeniería para atender la demanda de las empresas es tan grande, histórico y complicado, que nunca se llega a resolver. "Siempre tenemos búsquedas y sabemos que son muy difíciles, porque es un universo chico: todos están trabajando y se piden remuneraciones cada vez más elevadas", acota.

Las estrategias para cubrir esta brecha son varias: por un lado, la crisis mundial ha facilitado la repatriación de profesionales a Latinoamérica; además se toman

---

<sup>59</sup> Kantor, D., Broitman, A., y Samela, G. (2010, 8 Agosto). *Profesionales en petróleo: los más escasos*. Clarín.

Obtenido de [http://www.ieco.clarin.com/empleos/Profesionales-petroleo-escasos\\_0\\_314368812.html](http://www.ieco.clarin.com/empleos/Profesionales-petroleo-escasos_0_314368812.html)

personas en edad jubilatoria o chicos muy jóvenes que aún no se han recibido pero muestran un potencial interesante.

"Desde la consultora, colaboramos para salvar este déficit dando charlas en las secundarias de las zonas petroleras, como Comodoro o Neuquén, para incentivar a los estudiantes a seguir carreras relacionadas con el petróleo. Contratamos instructores de mucha experiencia en el área, apasionados de esta profesión, que les cuentan sus experiencias a los chicos", destaca Valeiro. A su juicio, cualquier egresado de una carrera universitaria necesita de una práctica intensa para poder asumir responsabilidades en una industria con mucha complejidad técnica y medioambiental: "Para ser *senior* en esta industria tienen que pasar de 10 a 12 años", afirma.

De todos modos el consultor sostiene que las carreras de Ingeniería en Petróleo locales están muy bien considerada por las empresas: "Se toman en consideración graduados de otras ingenierías pero los ingenieros en petróleo sacan mucha ventaja con respecto a los de disciplinas no específicas, en el diálogo con la gente de las empresas".

Aunque también se recluta a nivel regional, la prioridad la tienen los postulantes argentinos. Las provincias tienen convenios con las petroleras para darles preferencia de contratación a los locales.

"Las empresas confían mucho en la formación que brindan las universidades autóctonas y prefieren a esos graduados por cuestiones culturales y de adaptación", afirma Valeiro. De todos modos, agrega, para paliar el déficit, se toman ingenieros de otros países: fundamentalmente de Venezuela, pero también de Chile, Ecuador, Perú y Bolivia

Según señala una encuesta realizada por el estudio Biset y Asociados<sup>60</sup> entre jóvenes profesionales que estaban interesados por carreras relacionadas con gas y energía, tan sólo el 6,2 por ciento se mostró abocado al estudio de las perforaciones y el 4,7 al trabajo en yacimientos y reservorios. La especialización más escogida, con el 41,1 por ciento, fue la ingeniería en la construcción.

---

<sup>60</sup> Gómez Dossena, F. (2007, 18 Febrero). *Siguiendo la huella del oro negro*. La Nación  
Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar/884289-siguiendo-la-huella-del-oro-negro>

Andrés Mosteiro, gerente de Competencias y Planificación de Desarrollo de Repsol YPF, cuenta que hay requerimientos constantes de trabajo y que estos trabajadores técnicos siempre encontraron un espacio para su desarrollo profesional en las empresas del área. "Los desafíos del sector son captar, retener y desarrollar personal técnico especializado, en un marco de alta tecnología, diferentes lugares geográficos y habilidades técnicas distintivas", resume Diana Cotonat, responsable de Planeamiento y Desarrollo de Recursos Humanos de Pan American Energy.

Es evidente que la posibilidad de encontrar un empleo en el área al egresar de la carrera es garantizada; y el salario que éstos perciben es de los más altos en la rama de la ingeniería.

A falta de aspirantes, las empresas están tratando de captar más egresados para trabajar en sus plantas. Cotonat cuenta que desde la compañía están desarrollando diversos planes: pasantías con las universidades, búsqueda de egresados de distintas ingenierías para capacitarlos en petróleo y un programa de orientación vocacional en escuelas técnicas secundarias para promover las carreras relacionadas con la industria.

La compañía Repsol YPF y la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) firmaron un acuerdo nacional de cooperación académica, científica y cultural para la creación de un posgrado en Tribología, Lubricación y Mantenimiento, como también cursos específicos en motores, seguridad, medio ambiente y salud.

La Escuela YPF está orientada a transformar el entorno laboral de los trabajadores del área a través de la formación de una cultura sustentable. "La idea surgió por la necesidad del mismo negocio y se enfoca principalmente en el trabajo en sí a través de toda la cadena comercial", afirma Mónica Lafitte, gerente de Formación Profesional de la compañía. La carrera está compuesta por cuatro módulos: Servicio y venta, Gerenciamiento comercial, Consultoría comercial y Dirección de pyme, y está dirigida a personal tanto interno como externo de la petrolera.

El posgrado tiene como fin formar responsables de mantenimiento de la industria local y regional para generar mayor rigurosidad técnica en la actividad; y funde especialidades de varias materias que se encuentran dispersas en carreras de la

UTN. La primera implementación del programa se realizará en los Centros de Formación Comercial de Repsol YPF en Capital Federal, y en las distintas sedes de la UTN de Avellaneda, Santa Fe y Córdoba. La iniciativa es que esta formación se haga en sedes rotativas para llegar a cubrir gran parte del país, como también desarrollar una plataforma de *e-learning*.

En este orden de ideas, se entiende que la escasez de este recurso induce a que la única posibilidad de buscar profesionales de este sector es en otras empresas del rubro. Esto lleva a una ruptura en las escalas salariales en todas las firmas por la distorsión que existe en los salarios. Actualmente, las compañías son conscientes de que es más fácil aumentar el sueldo que frenar una operación o perder una licitación por falta de personal calificado que la lleve adelante.

### ***Políticas de retención de compañías del sector***

Ante este panorama la industria deberá tomar recaudos y empezar a aplicar políticas de retención. Algunas empresas ya han comenzado pero aún queda un largo camino por recorrer.

En Repsol YPF han tomado muy en serio y han puesto en marcha las herramientas y los mecanismos necesarios para identificar el talento dentro de la compañía y permitirle que despliegue las alas. Con este objetivo nació la Dirección Corporativa de Desarrollo Corporativo a cuyo frente está Patricia Mántel.

Según Mántel, “para Repsol YPF, la Gestión del Talento es un concepto primordial por el que se está apostando firmemente. El propósito es desarrollar un equipo directivo y pre-directivo excelente, capaz y motivado, que permita conseguir los objetivos estratégicos e impulsar la transformación cultural y el estilo de gestión. Y además tenemos que garantizar que todos podamos desarrollarnos personal y profesionalmente, creciendo en y con la organización. Uno de los retos más importantes que nos hemos planteado en la Dirección Corporativa es ser capaces de identificar y desarrollar a los Altos Potenciales, para asegurar una cantera de Directivos en el Grupo. Se trata de lograr que alcancen su máximo potencial como

profesionales y que lo hagan dentro de Repsol YPF, hasta ocupar puestos de la máxima responsabilidad".<sup>61</sup>

Algunos estudios empíricos señalan que sólo el 10% de las estrategias diseñadas se implantan con éxito. En la mayor parte de los casos, detrás de ese fracaso lo que se esconde es la falta de compromiso e implicación de la Alta Dirección. En Repsol YPF, ocurre todo lo contrario. Brufau, ha sido el principal impulsor de esta Dirección Corporativa cuya importancia es tal, que le reporta directamente a él. Podemos identificar entonces que YPF Repsol cuenta con un equipo de profesionales, modalidades y procesos que gestionan el talento, buscando que su personal sea más competente en el desempeño de tu trabajo y al mismo tiempo incremente su potencial para ocupar puestos de trabajo de distinta responsabilidad.

A modo de ejemplo, YPF Repsol brinda capacitación en:

- La Compañía y sus negocios
- Idiomas
- Liderazgo y gestión
- Comportamientos clave
- Competencias técnicas
- Ofimática
- Cursos presenciales
- Talleres
- Entrenamiento en puesto de trabajo
- Actividades de gestión del conocimiento
- *e-learning*
- *Blending* (combinación entre presencial, *e-learning* y entrenamiento en puesto de trabajo)

Al mismo tiempo cuenta con una aplicación informática que facilita la autogestión de la formación por parte del empleado y su superior jerárquico en todas sus

---

<sup>61</sup> Alcaide Hernández, F. (2007, Noviembre). Repsol YPF: una cantera de talentos. *Executive Excellence*, 45.

fases: detección de necesidades, solicitud y planificación de la formación, inscripción a cursos y seguimiento de la evaluación de estas actividades.

Además cuenta, para fomentar la Formación y desarrollo, con un programa de "Movilidad Interna".

También YPF Repsol acompaña la vuelta al trabajo después del embarazo, en este sentido presenta algunas novedades en este aspecto, como la licencia por adopción, por la cual se otorgan 45 días a las mujeres y 7 a los hombres que adopten niños. Además, la empresa extendió la licencia por paternidad natural, de dos a siete días. "En los últimos años se ampliaron los grupos de interés para las empresas. Estos ya no son sólo los proveedores y los clientes, sino que ahora también se incluye en este grupo a quienes forman parte de la compañía", explica sobre las razones de estas medidas Andrés Mosteiro, gerente en la Dirección de Recursos Humanos de la firma<sup>62</sup>.

Otras opciones que ofrece YPF para las madres recientes son la posibilidad de reducir la jornada laboral hasta un 50% y el teletrabajo, para lo cual la empresa provee todo lo necesario: desde el teléfono hasta una silla adecuada.

Según el gerente, el concepto es ser una firma familiarmente responsable, lo cual excede la responsabilidad social, ya que "se es atento no sólo con la comunidad y el medio ambiente, sino también puertas adentro. Para ello, desarrollamos acciones que van más allá de las exigidas por la ley".

Como señala Mosteiro, cuando se ingresa a trabajar, la elección ya no pasa sólo por lo monetario: "Es un contrato emocional. El desafío hoy es conciliar vida personal, laboral y familiar".

Por otra parte cuenta con un programa "Despertar vocaciones" orientado a motivar a alumnos secundarios para continuar su formación en carreras universitarias vinculadas con el sector energético, como las carreras asociadas de ingenierías y geociencias, y así difundir tanto la industria del petróleo como también contribuir a

---

<sup>62</sup> Gutiérrez, M. (2011, 16 Octubre). *El desafío de volver al trabajo después de tener un hijo*. Clarín. Obtenido de: [http://www.ieco.clarin.com/empleos/desafio-volver-trabajo-despues-tener\\_0\\_573542900.html](http://www.ieco.clarin.com/empleos/desafio-volver-trabajo-despues-tener_0_573542900.html)

mejorar la disminución de estos indicadores que estas disciplinas vienen experimentando en sus matrículas en los últimos años.

De esta manera, YPF Repsol pretende articular en estas actividades a las escuelas, universidades y la empresa, como miembros de la misma cadena educativo-laboral.

Según lo relata, Diana Cottonat gerente de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos en Pan American Energy y miembro de la Comisión de Recursos Humanos del Instituto Argentino del Petróleo y del Gas (IAPG), “uno de los caminos para asegurar una gestión de Recursos Humanos de excelencia es a través de la Gestión por Competencias. En una compañía, todos los colaboradores deben esforzarse para mejorar de manera continua las competencias genéricas y las habilidades básicas que rigen y orientan el desempeño de cada uno de los que la integran. Asimismo, aquellos que tienen personal a su cargo, deben cumplir con las competencias ejecutivas de liderazgo. Estas competencias, muchas de ellas conductuales, son condición necesaria para el éxito, pero no suficiente. Cada uno debe desarrollar las competencias técnicas relacionadas con el puesto que ocupa”<sup>63</sup>.

#### Cómo hacer para atraer el talento en el contexto actual

En una empresa del campo de la energía, los perfiles que más se demandan son graduados o estudiantes avanzados de las carreras de Ingeniería en Petróleo, Hidrocarburos, Mecánica, Química, Electrónica, Geólogos y Geofísicos. Desafortunadamente, como se ha demostrado, la oferta de estos profesionales ha descendido de manera significativa en los últimos tiempos. Esto genera aquello que los economistas denominan Demanda de Trabajo Insatisfecha. “Todos los que trabajamos para la industria sabemos que este es un problema serio. Un cuello de botella que debemos resolver con paciencia, ingenio y dedicación a largo plazo, pero sin olvidar la necesidad de encontrar soluciones aquí y ahora”, señala Diana.

---

<sup>63</sup> Cottonat, D. (2008). Gestión del talento en la industria del petróleo y del gas. *Petrotecnia*, 49, 12-16

En primer término, para atraer talento, puede generarse una serie de iniciativas que han dado un excelente resultado. Entre ellas podemos mencionar:

- Convenios con Universidades Públicas y Privadas, por ejemplo:
  - Instituto Tecnológico de Buenos Aires - Universidad de Buenos Aires
  - Universidad Nacional de La Plata
  - Universidad Tecnológica Nacional
  - Universidad Católica Argentina
  - Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza
  - Universidad Nacional del Sur, Bahía, Blanca
  - Universidad Nacional del Comahue, Neuquén
  - Universidad Nacional de la Patagonia - San Juan Bosco, Comodoro Rivadavia
- Programa de Pasantías
- Programa de Jóvenes Profesionales
- Proyecto de Betas a Estudiantes de Ingeniería

“Pero sin duda, las acciones que más satisfacciones brindan son aquellas que se relacionan con el futuro. El diagnóstico es que muchos alumnos de colegios secundarios desconocen las carreras que se vinculan con nuestra industria, por lo que debemos estimular la oferta. Si nuestra tarea es exitosa, veremos los resultados en 5, 6, o 7 años. El futuro siempre será el producto de los que estamos haciendo ahora”, argumenta Diana

En Pan American Energy (PAE) se han ideado dos programas que pueden utilizarse como muestras de este tipo de acciones:

- Programa de Orientación Vocacional a Estudiantes secundarios de Colegios técnicos y nacionales, privados y públicos. Difusión de la industria del petróleo.
- Programa de Orientación a Profesores de Colegios Secundarios.

Concretamente, la tarea consiste en visitar colegios secundarios y brindar charlas sobre la industria del petróleo y el gas y hablar de cuáles son las carreras relacionadas. Concienciar a alumnos y profesores sobre la gran escasez de profesionales del área y de las oportunidades que se presentan.

“Resulta revelador descubrir en muchos casos que no se sabe qué es o qué hace un geofísico, inclusive entre los profesores que imparten las materias más duras como matemáticas o física.

No podemos negar que la falta de vocaciones para carreras de ingeniería, geología, geofísica y otras que nos están afectando en los últimos tiempos, se deben a un conjunto de causas y variables estructurales, sociológicas, económicas, etc. Pero también existe falta de información.

Estas charlas suelen ser apasionantes y hasta conmovedoras. Sería ideal compartir esta emoción de hablar con los estudiantes secundarios entre todas las empresas de la industria, sumándolas a este tipo de iniciativas. Es una inversión de ganar-ganar. Las empresas, el país y los jóvenes se beneficiaran mucho si estos últimos descubren más horizontes y oportunidades para su crecimiento”, nos relata Diana.

Como retener y gestionar el talento

Es cierto que de nada sirve reclutar y tomar gente capaz si la Compañía no es capaz de asegurar su permanencia. En el Congreso de ADRHA 2007 se llegó a la conclusión que mantener a los más capaces resulta cada vez más complicado y las estrategias para lograrlo es un tema que preocupa cada vez más a las empresas.

“Es absolutamente inconveniente crear sistemas para retener a la gente más allá de su voluntad. Si alguien se quiere ir, pero no se va porque tiene un premio para cobrar en el futuro, probablemente se quede, pero su motivación y compromiso serán esencialmente bajos”.

“Solamente como si fuera un inventario queremos presentar las diferentes herramientas que utilizamos en PAE para retener y gestionar el talento”. Pensando que el objetivo que procuramos no es impedir que la gente se vaya, sino que la gente nos elija todos los días, que este motivada, y que crezca y se desarrolle todos los días. Eso es la retención y la gestión del talento” aclara Diana. Algunas de las herramientas que pueden utilizarse son:

- *Performance Management*

- *Feedback 360 + Coaching Ejecutivo*
- Formación Ejecutiva y Técnica - Programa de Formación en liderazgo a través de
- *Coaching Externo* - Acciones de Entrenamiento para el desarrollo de Competencias:
- Plan de Capacitación
- Gestión del Autodesarrollo
  - Programa de *Knowledge Management*
  - Programa de Competencias Técnicas
  - Programa de Calidad y Vida Laboral
  - Programa de *Mentoring*
  - Compensaciones y Beneficios
  - Benchmarking
  - Desayunos con el CEO / *Lunch & Learn* / Programa Compartir
  - Programa ICAS-Asistencia al Empleado
  - Encuestas de Cultura
  - Definición de Pool de Talentos / Desarrollo Personalizado
  - Entrevistas de Retención

En el cuadro 13 se puede observar como la herramienta denominada *Performance Management* (PM) ocupa un espacio central dentro del modelo de PAE. Esta herramienta es la que permite gestionar el ciclo completo de Planeamiento, Seguimiento y Evaluación del Desempeño constituido por los objetivos que procuramos y por las competencias que orientan a los comportamientos. El propósito principal del PM es la mejora del desempeño.



*Cuadro 13*  
*Fuente: Petrotecnia ago. 2008*

También existe otra poderosa herramienta para mejorar el desempeño: el *feedback 360°*. Esta viene siempre acompañada de una reunión de *coaching* ejecutivo para que quien reciba el reporte de *feedback* tenga la oportunidad de descubrir brechas entre el desempeño esperado y el desempeño actual, y de ese modo, plantear acciones, que basadas en un permanente ejercicio de autodesarrollo, lleven a la mejora del desempeño esperado.

La capacitación, tanto la que conduce a gerencia la Empresa, como aquella que está basada en el autodesarrollo, es crucial. Deben invertirse muchas horas de capacitación por persona, distribuidas en un conjunto de iniciativas tales como: programas de capacitación formal de desarrollo gerencial, de mandos medios y de formación técnica que realizamos en conjunto con importantes universidades nacionales e internacionales, programas de *e-learning*, simulación o juegos de negocio por Internet, *job shadowing* (imitación de tareas), rotación de puestos de trabajo, *coaching*, encuentros de aprendizaje al mediodía (*lunch & learn*), etc.

De la nota publicada en el Diario La Nación<sup>64</sup>, se puede visualizar la consistencia y coherencia de la política de reclutamiento y retención de PAE. "De cada universidad se reciben siete geofísicos al año y pocos geólogos e ingenieros en petróleo. Algunos se dedican a la investigación y los que quieren dedicarse al petróleo son muy buscados por las empresas", comenta la licenciada María Eugenia Huergo, quien realiza la búsqueda desde el área de Recursos Humanos de PAE.

"En estos momentos somos pocas las empresas petroleras que tenemos proyectos y desafíos para los próximos años, tanto *off shore* como en perforación de pozos. La empresa está muy bien posicionada en el mercado, ofrece salarios óptimos y tenemos un bajo índice de rotación anual, ya que, en el mercado es de un 4 por ciento y en la empresa es de 1,9 por ciento. Ofrecemos capacitación como valor agregado y formación en el exterior en cursos de especialidad en geología, geofísica e ingeniería en petróleos", dice la gerenta de Desarrollo Organizacional de PAE, Diana Cottonat.

En 2004 la empresa contaba con 600 empleados cuyo promedio de edad era de 48 años, en tanto, en la actualidad suma 1400 empleados efectivos y más de 7000 contratados con un promedio de edad de 38 años, divididos en distintas Unidades de Gestión ubicadas en Cerro Dragón (Comodoro Rivadavia), Tartagal, Neuquén y Capital Federal, junto con las operaciones en Punta Piedras, Chile. "Los trabajos *off shore* son los proyectos principales y por eso buscamos geólogos, geofísicos y, sobre todo, ingenieros en perforación con especialidad en *off shore*, aunque siempre buscamos ingenieros en otras formaciones", explica Huergo

Entre los beneficios que ofrece la firma a los profesionales que ingresan se encuentra una administración de salarios atractiva en el mercado (el promedio base para un profesional especializado como geólogo es de 7000 pesos), asistencia de vivienda para personas del interior, asignación por traslado, asistencia educacional (apoyo del 85 por ciento en la matrícula en

---

<sup>64</sup> Osuna Gutiérrez, P. (2009). *A la búsqueda de ingenieros de perforación y geofísicos*. La Nación. Obtenido de: <http://www.lanacion.com.ar/1208065-a-la-busqueda-de-ingenieros-de-perforacion-y-geofisicos>

perfeccionamiento profesional), programas de idiomas, filosofía y desarrollo deportivo, préstamos flexibles y planes de ahorro, entre otros.

"Esperamos que los profesionales puedan desarrollarse en cualquier unidad de gestión, tengan disponibilidad de tiempo, ganas de aprender, y sean flexibles y autónomos para manejarse en regímenes como de 30 días de trabajo por 30 de descanso en las diferentes zonas", dice Huergo.

"El sistema de búsqueda de ingreso de ingenieros lo hacemos con tres proyectos de atracción, el primero es mediante el contacto básico con las universidades que dictan estas carreras (Cuyo, Mendoza; Comahue, Neuquén; San Juan Bosco, Chubut y el Instituto Tecnológico Buenos Aires, ITBA) y los ingenieros en Petróleos nos vienen como anillo al dedo porque tienen la formación. El segundo canal es para otro tipo de ingenieros (químicos, mecánicos, civiles, etcétera), que quieran trabajar en la industria del petróleo e ingresan al programa de Jóvenes Profesionales que dura cuatro meses en el ITBA, el Instituto Argentino del Petróleo y del Gas (IAPG) u institución que sepa del petróleo, donde reciben una base acerca de los procesos que tiene la industria y luego trabajan en cualquier área (los recién egresados son contratados de manera efectiva por la empresa mientras se capacitan. Según su desarrollo, son ubicados en el área donde potencien sus habilidades). Y, el último canal es mediante el proyecto de Orientación Profesional en capital y la provincia de Buenos Aires que en 2008 llegó a 2687 alumnos de 55 escuelas. Son charlas que damos acerca de la industria del petróleo junto con geólogos *senior* y recién egresados, allí, los alumnos preguntaron de estas carreras y la salida laboral que tiene. La empresa prioriza el aspecto técnico de los profesionales, es decir, "un geofísico con experiencia como intérprete, el geólogo debe saber del desarrollo de reservas o el ingeniero aportar experiencia anterior. El trabajo en equipo es fundamental y multidisciplinario, se unen geólogos, geofísicos e ingenieros con formaciones distintas que trabajan en equipo, interactúan y cumplen con los objetivos de la compañía. No importa el sexo ni la edad de los postulantes sino la energía para trabajar", señala la licenciada Huergo. En tanto, los profesionales técnicos paralelamente a partir de su especialización, pueden hacer una carrera técnica y llegar a una posición gerencial sin tener

personal a cargo, "mejoran su salario y categoría en la compañía y desarrollan su carrera. También, los jóvenes profesionales cuentan con tutoría para tener dentro de la estructura a quien consultar más allá del jefe o supervisor directo y los apoye en la parte técnica. Y, apoyamos tesis cuyo producto sirve a la empresa y junto con las universidades a los alumnos a partir de cuarto año los acompañamos en su la práctica profesional abriendo la empresa durante 200 horas, supervisadas y en todas las áreas, incluidos los pozos", aclara la representante de la empresa.

## Conclusiones

---

Ante el problema descrito (poco talento técnico, diversidad generacional, diversidad etárea, diversidad cultural) lo que parece apropiado sería identificar talentos, segmentar, entender qué los motiva y definir estrategias de atracción, gestión y retención de talentos.

En esta línea empresas tales como YPF-Repsol, Pan American Energy, han empezado a trabajar en esta problemática. Como hemos descrito anteriormente estas empresas han desarrollado estrategias de retención, a modo de ejemplo podemos mencionar que YPF-Repsol cuenta con una aplicación informática que facilita la autogestión de la formación por parte del empleado y su superior jerárquico en todas sus fases: detección de necesidades, solicitud y planificación de la formación, inscripción a cursos y seguimiento de la evaluación de estas actividades. Además cuenta, para fomentar la Formación y desarrollo, con un programa de "Movilidad Interna". Por otra parte Pan American Energy, cuenta, entre otros, con programas de *Performance Management*, *Coaching* Externo, *knowledge Management*, *Mentoring* y realiza entrevistas de retención.

Llego el tiempo en donde se debe pensar soluciones para la realidad que enfrentamos, generalizar políticas no contemplaría a los miembros que necesitamos para llevar adelante el éxito de las empresas.

### Ser proactivos

Distintas tendencias (cambios demográficos, desarrollo económico, competencia global, progreso tecnológico) ya están provocando una grave escasez de talentos en muchas partes del mundo, y claramente Argentina no es la excepción, las cuales se acentuarán en el corto y mediano plazo.

Esta realidad dual de desempleo y escasez de talentos está creando un ciclo único que se auto-reafirma y presenta a los gobiernos y a los empleadores una paradoja de recursos humanos: cómo encontrar a las personas correctas, en el momento justo y en el lugar indicado, y cómo suplir la escasez en medio de la abundancia.

La resolución de la paradoja de talentos no es una tarea imposible. No obstante, requiere un enfoque integrado y estratégico para gestionar talentos, desde la planificación y la provisión, hasta la capacitación, el desarrollo y la retención.

Las prácticas integradas y analíticas para la gestión de talentos no sólo pueden ayudar a que una empresa supere la escasez de talentos, sino también a generar los resultados financieros necesarios para contar con la aprobación de los accionistas y otros miembros de la empresa.

Los empleadores ahora deberían determinar cómo aliviar los problemas causados por esta escasez y planificar cómo hacer frente a los desafíos que se plantean a medida que las tendencias se vuelven más pronunciadas.

En un país, y particularmente en el sector de hidrocarburos, con una gran demanda y con una oferta restringida, aquellas compañías que puedan encontrar la mejor manera de hacer frente y de resolver el problema de la escasez de talentos tendrán mayor probabilidades de alcanzar sus objetivos organizacionales, al igual que los empleados que puedan capacitarse para contar con las habilidades adecuadas para el mundo laboral futuro.

El futuro es hoy

Se puede entender al talento como aquellas personas que tengan la capacidad para generar una diferencia significativa en el presente y el futuro desempeño de la Compañía.

En un futuro competitivo con escasez de talentos, todas las empresas tendrán que transformarse en "empleadores predilectos" y expertos en cómo atraer los talentos que necesitan y cómo retenerlos a largo plazo. En este sentido, las empresas deben identificar quiénes son sus talentos y, a partir de allí, segmentar. La diversidad cultural, la generacional y la de la curva del ciclo vital obliga a pensar distintos tipos de estrategias de atracción y retención de talentos lo cual implicará ofrecer distintas clases de motivación: experiencia variada, buenas perspectivas de ascenso y la combinación correcta de condiciones laborales, entre ellas, horario flexible, convenios de maternidad y paternidad, y una generosa licencia anual paga, con el objeto de crear un equilibrio aceptable entre el trabajo y la vida

personal. Estas actitudes hacia "tener un nombre como empleador" alentará el compromiso y la fidelidad del empleado. Es dable remarcar, que reconocer la diversidad es lo que permite invertir eficazmente en políticas de retención. Generalizar pareciera ser una simplificación de la realidad.

Un programa implementado por empresas de la industria ha sido el denominado Definición de Pool de Talentos / Desarrollo Personalizado, que consiste en la realización de un taller en el que participan los integrantes de la Dirección, para seleccionar a aquellas personas que poseen ese nivel de talento que impactará sobre el desempeño futuro de la Organización. Una vez identificado ese pool de talentos se procede a diseñar acciones personalizadas de desarrollo para cada una de ellas. Tarea que debería monitorear el área de Recursos Humanos.

En este sentido, deberían invertir más en capacitación profesional y técnica en el lugar de trabajo con el fin de desarrollar su propia reserva de talentos calificados. Aunque esto pueda ser un proceso costoso, reportará beneficios al mantener la provisión de talentos.

Muchas firmas cuentan con buenos programas de capacitación, que no siempre son obligatorios, debido a que no hay suficiente tiempo durante el día, y por la escasa cantidad de empleados que tienen. Los empleadores ya no se podrán dar el lujo de tener esta actitud para abordar un futuro con escasez de talentos y habilidades.

Los empleadores pueden incrementar la cantidad total de talentos disponibles encontrando maneras innovadoras de prolongar la vida laboral activa de las personas. La jubilación a partir de los 50 años en adelante no sería posible para los empleadores ni empleados en un futuro con escasez de talentos. Recordamos que en la industria Argentina de hidrocarburos es posible jubilarse a partir de esta edad, dado que, según los regímenes actuales, se computan los años de servicios en "el campo" de manera distinta a la tradicional. En un futuro próximo tal vez los empleadores se vean obligados a encontrar ideas innovadoras para prolongar la vida laboral de sus recursos, incentivando a las personas mayores a permanecer en el trabajo, ofreciéndoles a los jubilados capacitación para volver a funciones menos estresantes y que les lleven menos tiempo, como por ejemplo,

compartir su conocimiento institucional y capacitar a las nuevas generaciones para transmitirles las habilidades que adquirieron.

Al mismo tiempo, las compañías tendrán que establecer mejores vínculos con las escuelas y universidades para generar oportunidades de realizar prácticas laborales significativas a fin de ofrecerles a los estudiantes una verdadera muestra de las aptitudes laborales reales y prepararlos para un futuro empleo.

#### Demasiado tarde

Muchas compañías establecen mecanismos de entrevista de egreso. Estas prácticas son muy valiosas, ya que permiten descubrir los factores por los que la gente decide irse de la Empresa, tanto como tomar acciones a futuro para corregir problemas. Pero, como su nombre lo indica, la entrevista de egreso se parece a un examen forense, para determinar causas de por qué las cosas sucedieron. El mecanismo conocido como Entrevista de Retención, se realiza sobre el personal para conocer sus posibles factores de expulsión (para que pueda eventualmente irse de la Empresa), sus posibles factores de retención (saber que lo motiva para quedarse) y finalmente, comprender su contrato emocional (el vínculo que une a la persona con la Empresa).

Se ha descubierto que buena parte del contrato emocional se construye en la relación con el jefe. Es por eso que desarrolla el concepto de líder positivo, aquel que:

- Identifica a las personas talentosas de su equipo
- Compromete su esfuerzo para el desarrollo y el *empowerment* de sus colaboradores
- Invierte en el talento
- Establece espacios para la comunicación y el *feedback*
- Descubre las necesidades del personal y actúa en relación con ello (acciones de retención)
- Genera un liderazgo orientado a generar bienestar emocional

Sin dudas, y como sostiene Daniel Goleman<sup>65</sup>, la retención crece cuando se crean organizaciones emocionalmente inteligentes.

El desafío final: Integración, constancia y cercanía

Se ha presentado muchos programas, iniciativas y acciones que se realizan para atraer, retener y gestionar el talento. Las experiencias indican que esta cuestión no está basada en la cantidad. Podemos tener más o menos iniciativas. La cuestión es que se encuentren integradas entre si y que respondan a los fines que procuramos, es decir, debe existir una alineación con la estrategia de atracción y retención de Recursos Humanos con cada uno de los programas o iniciativas que administre una compañía.

Otro aspecto a tener en cuenta por parte de quienes trabajan en RRHH, es el de mantener los programas o iniciativas en el mediano y largo plazo y que no se discontinúen luego del lanzamiento. La constancia y la perseverancia son ingredientes esenciales para el éxito.

Finalmente, aquello que consideramos más importante: la atracción, la retención y la gestión del talento no es un tema técnico en sentido estricto. Requiere que los profesionales de Recursos Humanos escuchen, pregunten, observen y reflexionen, pero de primera mano. Las encuestas siempre brindan información indirecta, en cambio, caminar y hablar por la Empresa; entrevistar de manera directa; visitar las plantas, los yacimientos y las oficinas; conocer lo que piensan los estudiantes en las universidades, lo que dicen los postulantes en las entrevistas, lo que sueñan los chicos en el secundario, etc. este debe ser el insumo esencial en el trabajo de RRHH.

Pocas organizaciones en el sector de hidrocarburos se han acercado decididamente a las instituciones de enseñanza o conocen suficientemente la oferta educativa y las capacidades de investigación y de cooperación que éstas tienen. Aunque la proporción es mayor entre las entidades más globales (independientemente de su tamaño), es una realidad que la vinculación académica es una agenda estratégica para todas las empresas del sector.

---

<sup>65</sup> Goleman, D. (1995), *Inteligencia Emocional*. España: Kairos

La participación directa de los empleadores en la educación está creciendo, la vida laboral comienza a entenderse como una extensión de la escuela. De esta manera se abre la posibilidad de contar con una educación más modular, flexible, rápida, enfocada a la práctica, que se sintetiza en el modelo de la certificación de habilidades.

La situación actual en Argentina dibuja claramente la magnitud del reto: baja calidad de enseñanza lingüística, matemáticas y ciencias; ingenieros y científicos insuficientes; relativamente poca inversión en investigación y desarrollo; escasos centros de investigación aplicada, y baja colaboración entre instituciones de educación superior y el empleador en investigación y desarrollo.

En un país, y particularmente en el sector de hidrocarburos, con una gran demanda y con una oferta restringida, aquellas compañías que puedan encontrar la mejor manera de hacer frente y de resolver el problema de la escasez de talentos serán los triunfadores, al igual que los empleados que puedan capacitarse para contar con las habilidades adecuadas para el mundo laboral futuro.

*"No podemos dirigir el viento, pero podemos ajustar las velas..."*  
Anónimo

## ANEXOS

---

Para ilustrar la gestión del talento que realiza YPF-Repsol, transcribimos una muy interesante y enriquecedora entrevista<sup>66</sup> realizada por Francisco Alcaide<sup>67</sup> a Patricia Mántel (Directora Corporativa de Desarrollo Corporativo en YPF-Repsol) ¿Cuáles son los motivos que han llevado a Repsol YPF a crear una Dirección Corporativa de Desarrollo Directivo?

PATRICIA MÁNTEL: El presidente, Antonio Brufau, es un convencido de que se pueden conseguir los retos de negocio si se tienen las personas adecuadas en el lugar adecuado. Este planteamiento lo vive de manera muy intensa. Ha dado la vuelta al mundo más de seis veces yendo a los lugares más recónditos para hablar con la gente, saber sus preocupaciones, necesidades, opiniones, inquietudes, etc. Al mismo tiempo, elaboramos una encuesta de clima que revelaba que teníamos muchas oportunidades de mejora en el área de Gestión de Personas. Uno de los puntos clave era que teníamos que destapar el talento. La gente promocionaba más por antigüedad o por escalafón que por mérito.

¿Cómo se ha materializado esa visión de la Dirección Corporativa de Desarrollo Corporativo?

P. M.: Hemos diseñamos dos herramientas: la G x C (Gestión por Compromiso) y el *People Review*. La G x C supone un cambio radical en la compañía en cuanto a cómo se valora el desempeño de las personas. Se aplica a 11.000 empleados y se basa en tres pilares: Responsabilidad, Desarrollar personas y Reconocer.

La primera variable es “Responsabilidad”, que implica fijar objetivos tanto a nivel de unidad de negocio como a nivel individual. En el establecimiento de objetivos

---

<sup>66</sup> Alcaide Hernández, F. (2007, Noviembre). Repsol YPF: una cantera de talentos. *Executive Excellence*, 45.

<sup>67</sup> Francisco Alcaide Hernández es Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Autónoma de Madrid; Licenciado en Derecho por esta misma Universidad; Máster en Banca y Finanzas por la Escuela de Finanzas Aplicadas (Grupo Analistas); y Doctor en Organización de Empresas (UAM) Mis especialidades son RRHH, Sport Management y Emprendizaje. Es Profesor de Desarrollo de Habilidades Directivas de varios Máster (MBA, MBA en Dirección Financiera y MBA en Dirección de Personas) de la Nebrija Business School (Escuela de Negocios de la Universidad Antonio de Nebrija)

es importante el “qué” y también el “cómo”. Queremos personas orientadas a resultados y personas ejemplares en sus comportamientos.

La segunda variable es “Desarrollar”. Existe una herramienta de desarrollo individual en la que el jefe directo va dando *feed-back* al empleado sobre cómo está realizando su trabajo y al mismo tiempo facilita los recursos necesarios para su desarrollo: formación, movilidad, asignación de proyectos, etc.

La tercera variable es “Reconocer”. Hemos establecido un ranking para diferenciar, algo que a nosotros nos costaba mucho. Antes, todos cumplíamos los objetivos. Ahora puede que se cumplan pero hay que compararlos con el resto de empleados de la misma categoría. Ese ranking distingue tres niveles: un 25%, que son los mejores; un 65%, que son adecuados; y un 10%, que son mejorables. El ranking tiene efecto en el *bonus* y en el “plan de carrera”.

F. A.: ¿Qué sucede con el 10% de empleados con peor performance?

P. M.: Hay que hacer un análisis caso por caso para saber por qué esa persona está ahí. Algunos empleados pueden haber tenido una mala performance pero otros puede que no estén en el lugar adecuado o no se les haya proporcionado el *feed-back* preciso. En Repsol YPF antes prácticamente no existía *feed-back*. Todos tenemos fortalezas y áreas de mejora, por eso, la comunicación directa jefe-empleado es vital para el cumplimiento de nuestros objetivos.

F. A.: Respecto a la segunda herramienta, el *People Review*, ¿en qué consiste?

P. M.: Junto a la valoración del desempeño, queríamos descubrir el talento dentro de la organización y que aflorara. Éste es el objetivo del *People Review*, un diagnóstico donde ya no se tiene en cuenta tanto el “desempeño” como el “potencial” de la persona. Es un proceso en el que el comité de un área negocio se reúne durante varios días con el objetivo de tener una visión común sobre un grupo de personas previamente seleccionado para ser revisado y evaluar sus fortalezas, debilidades y potencial, así como determinar las acciones necesarias para el desarrollo de esas personas. Tan sólo el año pasado se revisaron a más de 1.400 personas, de las cuales 918 fueron identificadas como posibles candidatos a la sucesión de cargos directivos a medio plazo. De igual forma, se produjo la promoción de varios profesionales y la definición de planes de

desarrollo para 121 altos potenciales. A lo largo de 2007 ya tenemos planes de desarrollo para más de 1.000 empleados.

F. A. Dentro de la Estrategia de Desarrollo Directivo, la Conciliación y la Diversidad ocupan un papel destacado. ¿Cuáles son los motivos?

P. M.: Es una cuestión tan estratégica que hemos puesto en marcha un Comité de “Diversidad y Conciliación”, liderado por Pedro Fernández Fríal (Director General del *Downstream*) y con la DC de Desarrollo Directivo como oficina de apoyo, en la que participa un Director de cada Dirección General. La Diversidad es importante por una cuestión de “competitividad”. Diversidad implica ofrecer oportunidades a los mejores, con independencia de género, edad, nacionalidad u origen profesional. La Conciliación es importante por una cuestión de “compromiso”. Es una mejora de la calidad de vida de todos los empleados que tiene efecto en la atracción y retención del talento, lo que se traduce en una mejora del compromiso como ventaja competitiva para la consecución de los objetivos de negocio.

F. A.: Peter F. Drucker decía: “el 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación”. En el diseño e implantación de cualquier estrategia la comunicación ocupa un papel primordial para que el cambio llegue a todos los rincones de la organización. ¿Cómo han llevado a cabo este proceso?

P. M.: Desde el punto de vista de la comunicación corporativa, trabajamos muy directamente con Relaciones Externas con el objetivo de que la comunicación interna y externa estén alineadas. Y se está consiguiendo. Antes existían demasiadas divergencias entre los mensajes que se trasladaban hacia fuera y lo que ocurría en el interior.

No obstante, la parte más importante de la comunicación es la que tiene lugar entre jefe–colaborador que ésa sí es un gran reto y es una de las cosas que propicia la G x C y en la que hemos mejorado mucho. En nuestra encuesta de clima de 2003 la variable “ambiente y comunicación” era la segunda peor valorada; hoy día es la mejor puntuada.

F. A.: Cada vez se habla más de Atraer, Retener y Desarrollar el Talento, sin embargo, según una encuesta realizada en Estados Unidos, sólo menos de un

tercio de las compañías tenían identificadas a las personas con potencial. ¿A qué se debe?

P. M.: Creo que tiene que ver con los retos de negocio y la industria en que la que operas. Cuando estás en un área como la nuestra el talento es determinante. Quizás en otras industrias la incorporación de talento sea más sencilla. La necesidad hace que este tema se convierta en crítico. En nuestro sector es clave y en otros será más adelante. El cambio viene por visión de futuro y necesidad.

F. A.: Michael McNeal, director de empleo corporativo de Cisco Systems decía: “Si quieres encontrar a gente estupenda tendrás que ir a sitios poco habituales”. Cisco busca personal en el maratón de Boston o en el Festival Internacional de cerveza de Mountain View. ¿Realiza Repsol YPF prácticas de este tipo?

P. M.: Nosotros hemos acudido hasta la India para contratar gente. No nos privamos de ir a ningún sitio para captar talento. Tal vez no hayamos llegado a esa línea original pero sí a cualquier país. No obstante, es un tema que todavía tenemos que desarrollar aún más. Para ello existe un equipo de alto nivel –el equipo de Atracción y Retención del Talento– cuyo objetivo es saber dónde no estamos yendo y deberíamos ir, para poner los mecanismos para que así ocurra.

F. A.: ¿Cuáles son las principales amenazas que contemplan como posible pérdida de Talento?

P. M.: En la “guerra por el talento”, de la misma manera que captas otras empresas te captan talento. La amenaza principal es que no seamos capaces de llevar adelante nuestro proyecto de Diversidad y Conciliación que nos permita tener líderes generalistas que tengan a su cargo un proyecto de empresa y tengan la oportunidad de desarrollarlo. La gente quiere oportunidades de desarrollo, tanto profesional como personal, y hay que ofrecer a cada persona esa posibilidad en cualquier posición de la compañía, tanto en funciones directivas como de staff.

F. A.: ¿Cuáles son las skills que definen a un Alto Potencial directivo? ¿Qué sucede con las personas que no cuentan con esas competencias?

P. M.: Esas *skills* están definidas directamente por el Presidente porque los retos de la estrategia demandan un nuevo perfil directivo: Necesitamos futuros directivos generalistas, con capacidad y disponibilidad para fortalecer el

crecimiento en cualquier negocio o país. Un equipo joven y renovado capaz de impulsar cambios y asumir nuevos retos. Y por supuesto un equipo diverso, que sea reflejo de nuestra naturaleza y con capacidad de gestión del entorno. Y todo esto además garantizándonos una cultura común cuyos distintivos son comportamientos como Responsabilización, Desarrollo de personas, Espíritu emprendedor, Colaboración y Reconocimiento en función de méritos. La tarea fundamental del directivo es gestionar personas para conseguir resultados y para ello se requieren determinadas competencias. Los entornos cada vez son más complejos y son necesarias menos habilidades “técnicas” y más habilidades “genéricas”. Es un cambio cultural. Hay que saber del negocio, pero sobre todo, hay que saber gestionar personas diversas, trabajar con administraciones y gobiernos, etc.

No obstante, también conviene decir que para aquellas personas que no reúnan esas cualidades que definen al perfil “directivo” y tengan un perfil más “técnico”, también tenemos un plan de desarrollo. En el pasado, la manera de recompensar a un técnico por su buen desempeño era que pasase a ocupar un puesto directivo, y eso es un error. Primero, porque él se frustra al no hacer bien su labor, y segundo, porque la compañía no cumple objetivos.

F. A.: Según diferentes estudios, un Director General / CEO dura de media en su puesto menos que hace un lustro o una década, porque la situación de mercado cambia con mayor rapidez y las competencias requeridas en un contexto no son las requeridas en otro. ¿Cada cuanto tiempo es necesario revisar ese perfil directivo?

P. M.: Es cierto que los entornos cambian con mayor rapidez, por eso hay que ser muy flexible para adaptarse al contexto en el que te mueves. Esas competencias las tenemos puestas por escrito en una tarjeta pero en un año y medio o dos años pueden variar. Quizás no todo pero sí en parte. Constantemente hay que estar revisando los presupuestos de partida. Hoy día tenemos una estrategia de crecimiento en la que son precisas personas con idiomas, con sensibilidad intercultural, con apertura, generalistas y polivalentes. Hoy son necesarias unas competencias que seguro evolucionaran al ritmo del entorno y la estrategia.

F. A.: Jonas Ridderstrale y Kjell Nordstrom, autores de *Karaoke Capitalism* y *Funky Business*, aseguran que en el mundo actual “sobran fotocopias y faltan originales”. ¿No tenemos demasiada gente parecida en las organizaciones?

P. M.: Bajo mi punto de vista no. Creo en la individualidad de cada persona. Uno de los grandes pilares de nuestra organización es la Gestión Individual. Cada persona aporta mucho pero para eso la tienes que conocer muy bien. Sólo así es posible sacarle el máximo provecho. Además, también es importante que la persona se sienta recompensada en función de lo que puede dar. Cada individuo es diferente. Cada persona tiene sus propias características personales, pero para eso hay que conocerla; y cuando hablo de conocer a una persona me refiero a conocer sus intereses y expectativas, pero también a su familia, a sus hijos, sus hobbies... El directivo tiene que gestionar equipos, pero sobre todo, individuos. La propuesta de valor de Repsol YPF es que el individuo se desarrolle profesional, pero también personalmente.

## **Bibliografía**

- Bertolini, G. (2011). *Gestión del Capital Humano*. En prensa.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá. Mc. Graw-Hill
- Diller, J. (2006). *Cultural Diversity: a Primer for the Human Services*. Estados Unidos: Brooks Cole.
- Franichevich, A., y Marchiori, E. (2010). *ConeXión IntergeneracYonal*. Argentina: Temas Grupo Editorial.
- Gadow, F. (2010). *Gestión del Talento en Tiempos de Cambio*. Argentina: Granica.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. España: Kairos
- Gratton, L (2001). *Estrategias de capital humano*. España: Prentice Hall-Pearson.
- Fitz-Enz, J. (2000). *The R.O.I. of Human Capital*. New York: Amacom.
- Jericó, P. (2001). *Gestión del Talento*. España:Prentice Hall-Pearson
- Lussier, R., y Achua, C. (2005). *Liderazgo*. México: Thomson International
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. y Axelrod, B. (2001). *La guerra por el Talento*. Argentina: Grupo Editorial Norma.
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Argentina: Temas Grupo Editorial