



**Impacto de la nacionalización y recursos no convencionales en la gestión de personas de YPF**

**ALUMUNO: PEDRO KEARNEY**

**TUTOR: PAULA MOLINARI**

**AÑO 2015**

***CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES***

## AGREDECIMIENTOS

*Dedico este documento a quienes lo hicieron posible.*

*Paula, agradezco tu tiempo, tu excelente predisposición, y la guía que me brindaste para orientar la investigación en el marco teórico de recursos humanos que fue clave para el desarrollo del análisis teórico y empírico.*

*Agradezco a todo el equipo de Recursos Humanos de YPF sin el cual esta tesis no hubiera sido posible, en especial a Anabel Perrone y Carolina Parrella.*

*Les doy las gracias porque se animaron a participar de mis entrevistas, me brindaron toda la documentación necesaria y dedicaron su tiempo para guiarme a lo largo de toda la investigación.*

*Agradezco a Vanesa Welsh, que ha estado siempre dispuesta a darme una mano en los aspectos metodológicos de la tesis.*

*Agradezco a mis padres, por la voluntad de superación y esfuerzo con que me han formado desde chico.*

*Y finalmente agradezco a mi mujer Georgina, por haberme tolerado estos últimos meses que no estuve tan presente, por haberme brindado todo su apoyo y ánimo cada vez que lo necesitaba.*

*Muchas gracias.*

## RESUMEN

### **El petróleo y gas no convencional, una oportunidad transformadora pero compleja.**

Los últimos años han sido testigos de una gran transformación en la industria del petróleo y gas, ligada principalmente a los avances en materia tecnológica que han permitido desarrollar los hidrocarburos de una forma distinta y más compleja, a los que se denominó petróleo y gas no convencionales (shale).

La principal característica de los hidrocarburos no convencionales es que se encuentran en reservorios a una gran distancia de la superficie, lo que se traduce en esfuerzos adicionales en términos de inversiones, tecnologías y costos que las empresas deben incurrir para su extracción exitosa y posterior producción. Sin embargo, en un escenario de creciente escasez del petróleo y gas, el shale se configura como una salida que puede transformar el escenario energético mundial, ya que se estima que sus reservas representan entre 3 y 4 veces las reservas de petróleo y gas convencional.

Los hidrocarburos no convencionales se desarrollan generalmente en zonas geográficamente y geopolíticamente complejas, por lo que la disponibilidad de recursos humanos calificados se vuelve una necesidad cada vez más esencial. Sin embargo, distintos estudios a nivel mundial demuestran que existe una amplia gama de capacidades necesarias para el desarrollo de los recursos no convencionales que están faltando substancialmente y la causa de dicha escasez radica en que cada vez menos jóvenes calificados ingresan a la industria. Esta problemática también ocurre en Argentina, donde la cantidad de estudiantes de carreras vinculadas al petróleo y gas es muy reducida - representan sólo el 4% del total de estudiantes del sistema universitario - aunque en los últimos años ha comenzado a incrementarse.

### **YPF, del descubrimiento de los recursos no convencionales a la nacionalización de la compañía.**

YPF es una empresa argentina de petróleo y gas integrada, de capitales mixtos, donde el Estado cuenta con la mayoría accionaria, que es líder en la producción de petróleo y gas en Argentina y cuenta con más del 50% de participación en el mercado de venta local de combustibles.

En el año 2010 YPF descubrió petróleo y gas no convencional en el yacimiento Vaca Muerta en la provincia de Neuquén, que ha sido catalogada como la tercera formación de shale gas y petróleo más grande del mundo. Este descubrimiento representa una enorme oportunidad para el país como una salida para el déficit energético actual y la posibilidad de recuperar el autoabastecimiento energético.

Con posterioridad a dicho descubrimiento, en Abril de 2012 el Gobierno argentino anunció la expropiación del 51% de las acciones de YPF y en consecuencia, asumió la conducción de la compañía, generando una profunda transformación en su estrategia y en su modelo de gestión. A partir de dicho cambio, la empresa elaboró un plan estratégico a 5 años a través del cual anunció un significativo incremento de la actividad en términos de producción de hidrocarburos, inversión y crecimiento del empleo. Y como parte de dichos cambios, el modelo de gestión de personas de la compañía sufrió una profunda transformación.

### **Modelos de gestión de recursos humanos**

Con el objetivo de identificar los factores clave de la gestión de personas que aseguran el éxito de la estrategia en las organizaciones, se analizan 4 modelos de gestión de recursos humanos y estrategia de reconocidos autores, a saber:

#### 1. Modelo de Chiavenato

Propone a las personas como principal activo de las organizaciones y según el cual, las empresas exitosas solo pueden prosperar si son capaces de optimizar el retorno de las inversiones de todos los socios, en especial el de sus empleados, ya que son los únicos capaces de aumentar o disminuir sus fortalezas o debilidades, según la forma en que se los trate.

Este modelo propone la existencia de 6 procesos de la gestión del talento:

- ✓ Admisión de personas: Incorporación de nuevas personas a la empresa y gestión de las movilidades internas en la compañía.
- ✓ Aplicación de personas: Diseño de las actividades que ejecutan los empleados y los puestos que ocupan.
- ✓ Evaluación de personas: Acompañamiento y control de las actividades.
- ✓ Compensación de personas: Procesos utilizados para incentivar y satisfacer a las personas.

- ✓ Desarrollo de personas: Capacitación, desarrollo y retención de los empleados.
- ✓ Mantenimiento de personas: Creación de las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para los empleados.

## 2. Modelo de Beer

Plantea la existencia de, por un lado, determinados grupos de interés en las organizaciones (stakeholders) que definen el marco de actuación de los empleados, por otro lado, la existencia de una serie de factores situacionales que influyen las políticas de recursos humanos, y por último, 4 elementos – denominados las 4 “c”: competencia de los empleados, compromiso de las personas, congruencia entre objetivos y costo efectivo de las políticas – a través de los cuales se miden los resultados del modelo.

Los factores situacionales que influyen el modelo de RR.HH. son la fuerza laboral, la estrategia y las condiciones de negocios, la filosofía del management, el mercado laboral, los sindicatos y la tecnología.

## 3. Modelo de Mercer

Se centra en el concepto de estrategia de capital humano, definido como la sumatoria de todas las acciones realizadas por el management de la compañía y la función de RR.HH. encaminadas a administrar personas en una organización. Según este modelo, la estrategia de capital humano se compone de 6 factores: personas, procesos, gestión estructura, información y conocimiento, toma de decisiones y recompensas y asimismo, sostiene que todas las organizaciones tienen, de manera explícita o implícita, una estrategia de capital humano para cada uno de estos seis elementos que se confluyen en combinaciones únicas para cada empresa.

## 4. Modelo de las 7s de Mckinsey

Se trata de un modelo de análisis estratégico, que también puede ser utilizado para evaluar el funcionamiento del modelo de gestión de personas. Según este modelo, existen 7 aspectos internos de una organización que necesitan estar alineados para asegurarle el éxito a la empresa: Estrategia (Strategy), Estructura (Structure), Sistemas (Systems), Estilo (Style), Empleados (Staff), Habilidades (Skills) y Valores compartidos (Shared values).

## **Nuevo modelo de gestión de personas en YPF**

A partir del nuevo rumbo de la compañía y su nuevo modelo de gestión, los procesos de RR.HH. de YPF sufrieron una profunda transformación, que ha tenido un impacto transversal en todos los empleados de la empresa. Estos cambios se distribuyen en los 6 procesos principales de la gestión de personas:

### 1. Gobierno – Estrategia, Procesos y Organización

El primer cambio del modelo de gestión de personas fue la implementación de una nueva estructura organizativa, que se caracterizó por un mayor nivel de empowerment a los negocios y contempló la creación de gerencias regionales por provincia y una nueva gerencia especialmente dedicada al desarrollo de los recursos no convencionales.

Por otra parte, la compañía redefinió su sistema de clasificación profesional, que estableció una nueva la estructura de categorías y puestos, implementó un nuevo sistema para medir el empowerment a través de la definición y seguimiento de objetivos y finalmente, el área de RR.HH. redefinió su estrategia, basada en la productividad, el talento, la cultura y la integración del entorno, a partir de la cual se establecieron una serie de objetivos plurianuales.

### 2. Reclutamiento

En línea con el nuevo plan estratégico que contempló un importante crecimiento de la actividad, la compañía se encargó de planificar las necesidades de reclutamiento para los próximos 5 años, que proyectaron la incorporación de más de 1.700 profesionales y técnicos a su plantilla propia y más de 10.000 puestos de trabajo contratados.

Por otra parte, YPF desarrolló una propuesta de valor empleado para posicionar a la compañía como una marca empleadora de primer nivel, que contempló 5 ejes: el desarrollo, el cuidado de la salud, las compensaciones y beneficios, la integración con la comunidad y la conciliación entre vida laboral y personal. Gracias a esta nueva propuesta, y a un conjunto de acciones de reclutamiento, la compañía logró, por un lado, cumplir con creces el agresivo plan de reclutamiento planteado y por otro, mejorar su percepción externa como marca de empleo en diferentes rankings del mercado.

### 3. Capacitación

Con el objeto afrontar los nuevos desafíos de la industria y suplir la falta de capacidades asociadas, la compañía diseñó 3 escuelas de formación técnica propias (geofísica, company man y la escuela de campo vaca muerta) y redefinió el programa de entrenamiento e inducción para los nuevos profesionales. Asimismo, reformuló sus programas de capacitación en habilidades de gestión para adaptarlos al nuevo contexto compañía a través de programas formales de formación en management y mediante un ciclo de conferencias con distintas personalidades y agentes de cambio.

#### 4. Desarrollo

En términos de los procesos de desarrollo profesional, la compañía le dio un gran impulso a la detección de talento y personal clave (key people) en la organización, mediante un proceso colaborativo en el que han participado todos los jefes y gerentes de la empresa. Por otra parte, lanzó un programa de gestión del cambio llamado “Soy Protagonista”, que tuvo por objetivo comunicar una nueva forma de gestionar el talento y acompañar a los empleados durante la implementación de los nuevos procesos de desarrollo. Asimismo, lanzó la carrera técnica, un programa para promover y facilitar el desarrollo técnico de los empleados, como una manera de alcanzar un nivel de excelencia técnico que posicione a YPF en una ventaja competitiva para afrontar los nuevos desafíos de la industria.

#### 5. Compensaciones

La compañía le dio un giro importante a la gestión de las compensaciones y beneficios, logrando mejorar la motivación y retención de los empleados, a través de la creación de un programa de remuneración a largo plazo basado en acciones, que busca favorecer el alineamiento de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa y su performance en la bolsa de valores, la redefinición de su paquete de beneficios y el lanzamiento de un programa de logros y esfuerzos especiales, Premios Gorosito.

#### 6. Sistemas

Finalmente, la compañía implementó un nuevo soporte informático, Success Factors, basado en el cloud computing, para soportar todos los cambios en los procesos de RR.HH., integrar los sistemas existentes y mostrar una imagen más amigable, cercana y moderna a los empleados.

## Palabras clave

<b>Petróleo y gas no convencional</b>	<b>Sistema de clasificación profesional</b>	<b>Key People</b>
<b>Vaca Muerta</b>	<b>Empowerment</b>	<b>Soy Protagonista</b>
<b>Nacionalización</b>	<b>Estrategia de RR.HH.</b>	<b>Carrera Técnica</b>
<b>Modelo de gestión compañía</b>	<b>Reclutamiento y Selección</b>	<b>Remuneración en acciones</b>
<b>Modelo de gestión de personas</b>	<b>Propuesta Valor Empleado (PVE)</b>	<b>Beneficios</b>
<b>Gobierno de RR.HH.</b>	<b>Escuela de formación técnica</b>	<b>Premios Gorosito</b>
<b>Cambios organizativos</b>	<b>Inducción de nuevos profesionales</b>	<b>Success Factors</b>



# INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL</b> .....	<b>4</b>
<b>Capítulo I: El Petróleo y Gas No Convencional</b> .....	<b>4</b>
Introducción .....	4
¿Qué es el shale oil & gas? .....	5
El Shale y el crecimiento microeconómico .....	8
El Shale y el crecimiento macroeconómico.....	8
El Shale y los recursos humanos.....	9
<b>Capítulo II: La nacionalización de YPF y el descubrimiento de recursos no convencionales</b> .....	<b>14</b>
Introducción .....	14
Misión, Visión y principales magnitudes .....	14
Descubrimiento petróleo y gas no convencional .....	15
Nacionalización YPF .....	17
<b>Capítulo III: Modelos de gestión de RR.HH.</b> .....	<b>21</b>
Introducción .....	21
Capítulo III A: Modelo de Recursos Humanos de Chiavenato .....	22
Capítulo III B: Modelo de Recursos Humanos de Beer.....	35
Capítulo III C: Modelo de Recursos Humanos de Mercer.....	44
Capítulo III D: Modelo de las 7s .....	49
Capítulo III E: Integración de modelos .....	55
<b>DESARROLLO EMPÍRICO</b> .....	<b>59</b>
<b>Capítulo I: Metodología de la investigación</b> .....	<b>59</b>
Enquadre teórico de la investigación.....	59
Instrumentos de investigación .....	60
<b>Capítulo II: Gobierno – Estrategia, Procesos y Organización</b> .....	<b>62</b>
Introducción .....	62
Cambios organizativos: .....	62
Nuevo Sistema de Clasificación Profesional.....	67
Gestión del Empowerment.....	68
Redefinición de la estrategia del departamento de RR.HH .....	70

<b>Capítulo III: Reclutamiento</b> .....	<b>74</b>
Introducción .....	74
Planificación de necesidades de reclutamiento.....	74
YPF como marca empleadora.....	77
Acciones de reclutamiento y selección .....	79
Resultados obtenidos .....	80
<b>Capítulo IV: Capacitación</b> .....	<b>83</b>
Introducción .....	83
Programas de entrenamiento e inducción.....	83
Formación en competencias genéricas .....	87
Cambios metodológicos en la gestión de la formación .....	89
<b>Capítulo V: Desarrollo</b> .....	<b>91</b>
Introducción .....	91
Detección y retención de talento.....	91
Programa Soy Protagonista.....	94
Carrera Técnica .....	99
<b>Capítulo VI: Compensaciones</b> .....	<b>102</b>
Introducción .....	102
Programa de Remuneración en Acciones.....	102
Nuevo paquete de beneficios .....	105
Premios Gorosito.....	106
Percepción del cambio en la gestión de compensaciones .....	107
<b>Capítulo VII: Sistemas</b> .....	<b>110</b>
Introducción .....	110
Antecedentes .....	110
Sistema Success Factors.....	111
Percepción del cambio del nuevo soporte tecnológico .....	113
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	<b>115</b>
Reflexión sobre las principales transformaciones .....	116
Desafíos y retos a futuro .....	118
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>122</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>125</b>

## INTRODUCCIÓN

El descubrimiento de petróleo y gas no convencional en el yacimiento Vaca Muerta ha sido uno de los hitos más importantes en la historia de la industria petrolera argentina que puede llegar a convertir al país en una de las regiones de mayor potencial y crecimiento en la producción de hidrocarburos del mundo en los próximos años.

Por otro lado, en el año 2012 YPF inició un profundo proceso de cambio tras la nacionalización del 51% de sus acciones, que la ha transformado en una compañía mixta, con importantes implicancias en su modelo de gestión.

Este proceso se encuadró en un contexto externo de recursos humanos caracterizado por:

- Falta de experiencia y conocimientos en la industria de petróleo y gas no convencional.
- Industria poco dinámica y con un alto foco en recursos convencionales.
- Alta demanda y escasez de profesionales y técnicos con las competencias requeridas.
- Fuerza laboral altamente sindicalizada (más del 70% de la mano de obra de YPF se encuentra bajo convenio).
- Gremios con un significativo poder político y alto nivel de conflictividad.
- Escasa oferta educativa local e internacional en carreras de la industria.
- Baja atraktividad de la industria de Oil & Gas para las nuevas generaciones de jóvenes profesionales.
- Industria con localizaciones de trabajo alejadas de las grandes ciudades y muchas veces inhóspitas.

Bajo este escenario interno y externo, el modelo de gestión de talento resulta una pieza fundamental para consolidar la transformación de la compañía y afrontar los desafíos venideros.

En tal sentido, el objetivo general de esta investigación consiste en analizar los desafíos y retos que debe afrontar la compañía, tras ser nacionalizada, en términos de la gestión de sus recursos humanos para lograr avanzar en el desarrollo de recursos no convencionales y alcanzar el tan ansiado objetivo de autoabastecimiento energético.

### Importancia de la investigación

El descubrimiento de recursos no convencionales en Argentina reviste de una importancia estratégica, dada la magnitud de sus consecuencias a niveles económicos, sociales, ambientales y tecnológicos para el país y la industria, y por sobre todo, porque representa una oportunidad única para el país de recuperar el autoabastecimiento energético perdido hace algunos años.

Por su parte, YPF es una de las empresas más importantes del país en términos de facturación, nivel de empleo, distribución geográfica, marca, y por lo que representa emocionalmente para todos los argentinos. Por tal motivo, analizar de qué forma se ha transformado uno sus los procesos clave – la gestión del talento – como consecuencia de la nacionalización resulta de un enorme interés, tanto para la industria como para el país, pudiendo sentar las bases de otros procesos similares futuros.

Por último, los resultados de la presente investigación son de relevancia para YPF, ya que permitirán delinear los principales ejes de acción del modelo de gestión del talento para los próximos años.

### Hipótesis

*La compañía YPF ha experimentado un profundo cambio en su modelo de gestión de personas como consecuencia de la nacionalización de una parte de sus acciones y el descubrimiento de hidrocarburos no convencionales y enfrenta importantes desafíos en su estrategia de capital humano para los próximos años.*

En términos específicos, la Tesis intentará responder los siguientes cuestionamientos:

- ¿De qué forma ha impactado la nacionalización de la compañía y el descubrimiento del petróleo y gas no convencional en el modelo de gestión de personas de YPF?
- ¿Cuál es el contexto externo en términos de capacidades y recursos humanos disponibles con el que se enfrenta la empresa?
- ¿Cuáles han sido los resultados obtenidos hasta el momento?
- ¿Han sido exitosos los cambios acontecidos? ¿Cuál es la opinión de los empleados al respecto?

- ¿Está preparada la empresa, en término de sus procesos, cultura y empleados, para los desafíos venideros?

### Estructura de la investigación

La investigación se encuentra organizada en dos grandes partes: el marco teórico y el desarrollo empírico.

El **marco teórico** representa las bases de la fundamentación teórica de la investigación, donde se desarrollan tres ejes de análisis:

- El estudio teórico de los *hidrocarburos no convencionales*, para los cuales se describe sus principales características, su contexto en la industria a nivel internacional, una breve reseña de su impacto macro y microeconómico en el país y un diagnóstico de la situación de escasez de recursos humanos que enfrenta esta actividad a nivel mundial.
- El análisis del proceso de *nacionalización de YPF*, en el cual se detallan los principales cambios ocurridos en la empresa, su nuevo modelo de gestión, los principales hitos de su nuevo plan estratégico y el análisis del *descubrimiento de recursos no convencionales* por parte de YPF en el yacimiento Vaca Muerta.
- El estudio de *modelos de gestión de recursos humanos* en las organizaciones, para lo cual fueron seleccionados cuatro modelos de reconocidos autores.

El **desarrollo empírico** está centrado en exponer, a través de distintos instrumentos de medición, los cambios en el modelo de gestión de personas de YPF como consecuencia de la nacionalización de una parte de sus acciones y el desarrollo de los hidrocarburos no convencionales. A tal fin, la investigación se segrega en 6 módulos que fueron definidos en base a las conclusiones del estudio de los modelos de gestión detallados en el marco teórico.

Por último, se detallan las principales **conclusiones** de la investigación, que buscan responder el objetivo principal de la tesis así como los cuestionamientos iniciales antes mencionados.

## MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

### Capítulo I: El Petróleo y Gas No Convencional

#### Introducción

Los últimos años han sido testigos de una revolución en la industria del petróleo y el gas, la cual ha estado ligada principalmente a los avances en materia tecnológica y a los cambios en los mercados internacionales. Estos cambios han traído aparejados mayores incentivos en la producción de hidrocarburos alrededor del mundo.

La explotación y producción de recursos naturales, principalmente los relacionados con la energía, se diferencian de otras actividades extractivas debido a su mayor intensidad en el uso del capital, sus mayores requerimientos de inversiones y su estrecha relación con el avance de la tecnología. Tanto la explotación de petróleo como la de gas conforman actividades que requieren de importantes inversiones en exploración e infraestructura, son intensivas en el uso de capital físico y humano, y promueven la generación de conocimientos, procesos y tecnologías que, al derramarse, pueden tener importantes efectos positivos sobre el resto de la economía y sus actividades.

Por otra parte, la disponibilidad de recursos energéticos resulta crucial para sostener el crecimiento de los países que impulsan el desarrollo mundial en tiempos de crisis, su demanda (orientada básicamente a los países en desarrollo) y el crecimiento de regiones clave como Latinoamérica y de países como la Argentina.

En ese sentido, un reciente estudio publicado en 2014 por la consultora KPMG expone cuáles son los principales países y regiones con reservas probadas de petróleo y gas convencional, y una estimación puntual de la cantidad de años de disponibilidad que éstas representarían al ritmo de producción actual. Allí se observa que Argentina ocupa el 5to lugar entre los países de Latinoamérica en reservas probadas de petróleo y gas.

Cuadro 1: Reservas de petróleo y gas convencional en el mundo

PAIS	PETRÓLEO		GAS	
	Miles de Millones de barriles	Años de disponibilidades	Miles de Millones de M3	Años de disponibilidades
Argentina	3	9	379	10
Bolivia	0.2	10	282	18
Brasil	14	14	417	29
Chile	0.2	24	98	67
Colombia	2	6	134	12
Ecuador	7.2	39	8	33
México	10.4	10	491	10
Perú	0.6	10	353	31
Trinidad y Tobago	0.7	17	381	9
Venezuela	211	232	5,527	220
Resto de Latinoam.	0.3	7	71	71
<b>Latinoamérica</b>	<b>249.2</b>	<b>64</b>	<b>8,141</b>	<b>39</b>
Argelia	12.2	18	4,504	54
Australia	1.4	8	789	14
Canadá	174	123	1,728	12
China	20.4	13	3,031	29
Rusia	60	16	47,592	76
Sudáfrica	0.02	0.2	16	12
Estados Unidos	27	7	9,464	15
Otros Países	982.6	58	118,633	84
<b>Mundo</b>	<b>1,526</b>	<b>47</b>	<b>193,898</b>	<b>59</b>

Fuente: "Estudio económico sobre recursos convencionales, shale oil & shale gas en Argentina: situación actual y perspectivas", KPMG 2014.

### **¿Qué es el shale oil & gas?**

Durante más de 100 años la industria petrolera buscó en el subsuelo y produjo hidrocarburos de rocas almacén que se generaban en otras rocas, denominadas roca madre. Parte del hidrocarburo generado en las rocas madres es expulsado de las mismas y por diferencias de presión migra hacia otras rocas con capacidad de almacenaje.

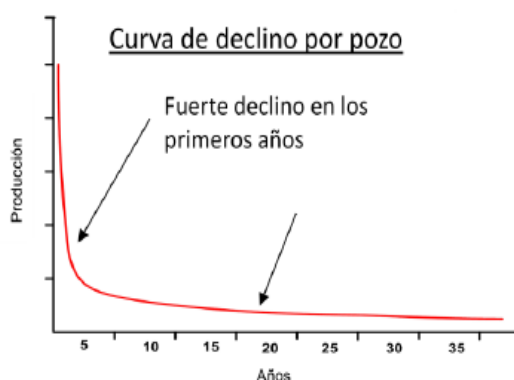
En el transcurso de milenios, y a partir de los diversos movimientos de la corteza terrestre, la roca fue resquebrajándose generando fisuras y permitiendo la migración de algunos gases y petróleos a capas más elevadas, porosas y permeables, de las cuales hoy se extraen lo que conocemos como hidrocarburos convencionales. El resto, en tanto, que quedó atrapado en la

roca madre y no pudo ascender a capas más elevadas y finas, es lo que conocemos como hidrocarburos no convencionales.

A diferencia de los petróleos y gases convencionales, cuyos reservorios se encuentran más cercanos a la superficie y en capas significativamente más accesibles, los hidrocarburos no convencionales (o shale) residen o permanecen en la roca madre. Una de las principales características de esta roca es su baja porosidad y permeabilidad, por lo que tanto el gas como el petróleo en su interior se encuentran atrapados y no pueden desplazarse por el interior de la formación o escaparse de ésta. Esto se traduce en esfuerzos adicionales en términos de inversiones, tecnologías y costos en los que las empresas deben incurrir para su extracción exitosa y posterior producción

Por otra parte, los yacimientos no convencionales cuentan con otra singularidad: los pozos presentan producciones iniciales modestas y declinan extraordinariamente rápido. En el primer año la producción de estos yacimientos puede disminuir entre un 50-80% sobre la producción media de los 30 primeros días. Su rápido agotamiento obliga a la permanente perforación de sondeos para evitar el declino del campo, a un ritmo e intensidad, hasta la fecha desconocidos. Esto, unido a las vastas extensiones que abarcan este tipo de acumulaciones, conduce a una actividad intensiva y duradera en el tiempo.

#### Cuadro 2: Comportamiento de un pozo tipo de shale oil y shale gas



Fuente: Documento interno de YPF: "Plan de los 100 días".

Sin embargo, con independencia de sus altos costos y el rápido declino de su producción, el shale tiene la particularidad de poder transformar el escenario

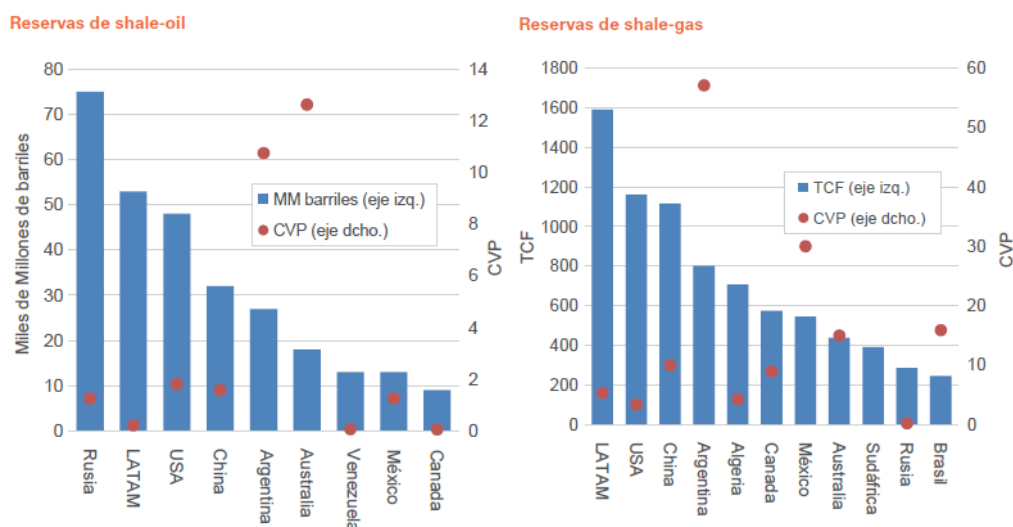


energético mundial en un futuro no muy lejano. Según algunos estudios preliminares efectuados por agencias e instituciones de renombre, los hidrocarburos no convencionales son abundantes, se encuentran bien distribuidos alrededor del mundo y configuran una extensión inesperada a un recurso que, por definición, es finito. Estos estudios proyectan que la suma total de petróleo no convencional se acercaría a los 5,600 miles de millones de barriles en todo el mundo. En términos comparativos al total de reservas probadas del recurso convencional, las del hidrocarburo no convencional representaría más de 3.6 veces, y esto es solo si se tienen en cuenta las estimaciones para los países donde hoy se sabe existen reservas no convencionales de petróleo, por lo que las cifras anteriores podrían ir cambiando con el tiempo e incluso aumentar.

Algo similar ocurre con el gas. Se estima que las cantidades no convencionales de este recurso llegarían a los 787,000 miles de millones de m<sup>3</sup>. En rigor, estas cifras representarían más de cuatro veces las reservas probadas de gas convencional alrededor de todo el mundo.

Finalmente, en lo que respecta a la cantidad de veces que el hidrocarburo no convencional representaría a las reservas probadas del convencional (CVP), Argentina posee dos de las cifras más elevadas: 10 y 65 veces para el petróleo y el gas respectivamente:

**Cuadro 3: Reservas de shale oil y shale gas en el mundo a Diciembre 2013**



Fuente: "Estudio económico sobre recursos convencionales, shale oil & shale gas en Argentina: situación actual y perspectivas", KPMG 2014.

### **El Shale y el crecimiento microeconómico**

El desarrollo del shale implica una actividad sostenida que requiere la utilización de mano de obra capacitada, fortalecimiento de proveedores locales y aplicación de tecnología de punta, lo cual genera un ciclo virtuoso de crecimiento y desarrollo de las economías regionales. La experiencia en otros lugares del mundo indica que la producción de shale impulsa el desarrollo de más y mejores proveedores locales, genera empleo de calidad y favorece el crecimiento de las regiones, ya que la actividad moviliza importantes recursos y promueve nuevos oficios.

En términos de empleo, el impacto en la generación de puestos de trabajo es muy significativo. Sólo el desarrollo de un cluster de shale, que abarca una superficie de 290 km<sup>2</sup>, implica la creación de 1.600 puestos de trabajo directos y casi 5.000 indirectos. Y esos nuevos empleos requieren capacitación, desarrollo, inducción, beneficios, entre otros. Este es claro indicio de que los recursos no convencionales requieren que las organizaciones que los desarrollen estén preparadas y dispuestas a adaptar sus modelos de gestión de personas para lograr el éxito de esta actividad.

### **El Shale y el crecimiento macroeconómico**

Hoy, los recursos no convencionales contribuyen de manera significativa a satisfacer la demanda de hidrocarburos en EE.UU. donde el desarrollo del shale gas y su proyección han permitido disminuir significativamente las importaciones de gas y petróleo (el gas no convencional alcanza un 40% de la producción total y el petróleo alrededor de un 20%) y tener un horizonte de autoabastecimiento. Argentina está comenzando a transitar este camino que le permitirá resolver sus necesidades energéticas y recuperar el autoabastecimiento.

Si bien las inversiones y costos que deben afrontarse para la extracción de shale son significativamente mayores a las erogaciones necesarias para la producción de hidrocarburos convencionales, los beneficios y soluciones a futuro que representan para la Argentina son excesivamente tentadores. La producción exitosa de estos hidrocarburos significaría, además del ansiado autoabastecimiento, un mayor ingreso de divisas (a través del aumento de las

exportaciones y las inversiones extranjeras) y una importante reducción del déficit energético que bien podría devolver a nuestro país a su calidad de exportador neto de energía.

### **El Shale y los recursos humanos**

Los hidrocarburos no convencionales se desarrollan generalmente en zonas geográficamente y geopolíticamente complejas, por lo que la disponibilidad de recursos humanos calificados se está volviendo una necesidad cada vez más esencial.

La industria espera generar millones de empleos directos e indirectos a través de los recursos no convencionales, por lo que la inversión en capital humano es fundamental para operar tecnologías progresivas y seguir siendo productivo y competitivo.

Sin embargo, de acuerdo a un estudio de la Organización Internacional del Trabajo (ILO, según sus siglas en inglés) publicado en Diciembre de 2012, existe una amplia gama de capacidades necesarias para el desarrollo de los recursos no convencionales que están faltando substancialmente, incluyendo habilidades técnicas y de gestión, particularmente en profesiones técnicas tales como la ingeniería en petróleo y la geología.

La causa principal de la escasez de estas habilidades, según este estudio, es demográfica. Un gran número de trabajadores experimentados se está retirando y cada vez menos jóvenes calificados ingresan a la industria. Así lo demuestra un estudio de la consultora Boston Consulting Group citado en la publicación, según el cual, para el año 2050 la población mundial de mayor de 60 años superará el número de personas menores de 15 años por primera vez en la historia.

En el ámbito de la industria del oil & gas, el estudio detalla que dos tercios de los miembros de la sociedad de ingenieros de petróleo (SPE) es actualmente mayor de 40 años de edad, y según Cambridge Energy Research Associates (CERA), más de la mitad de todos los profesionales del campo petrolífero llegará a la edad de jubilación en la próxima década.

Por otra parte, otro estudio que menciona la publicación, realizado por la empresa de servicios Schlumberger basado en datos de 37 empresas internacionales de exploración y producción, que representan casi el 40 por

ciento de la producción mundial de petróleo y gas, estima que podría haber una escasez global de más de 3.200 profesionales de las ramas petroquímica, geología, geofísica e ingenieros de petróleo para fines de 2015. Ese mismo estudio concluye que la industria enfrentará una pérdida neta de aproximadamente 5.500 profesionales experimentados mayores de 35 años en los próximos 5 años y que la proporción de estos trabajadores experimentados se reducirá del 60 por ciento en 2011 y al 52 por ciento a fin de 2015.

Todo lo expuesto anteriormente queda demostrado en la realidad que viven las empresas de la industria. La publicación resalta que casi cuatro de cada cinco empresas informaron que existe escasez en habilidades técnicas y la mitad afirmó que habilidades gerenciales también escaseaban.

Por otra parte, la industria de petróleo y gas en general ha experimentado cambios radicales en los últimos años. La geopolítica de los países productores de petróleo y gas ha cambiado significativamente; son cada vez mayores las preocupaciones medioambientales, especialmente las relacionadas con el fracking como técnica especial del desarrollo del shale, la demanda mundial de petróleo y gas natural está en pleno crecimiento, el número de plataformas petroleras de Estados Unidos ha batido records en los últimos años y las actividades de exploración en aguas profundas han aumentado en todas las regiones, particularmente en África. Todo ello ha generado que la industria se enfrente a una escasez de trabajadores cualificados.

### Situación en Argentina

En nuestro país, la realidad es muy similar a la descrita en términos globales. De acuerdo a datos publicados por la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) del Ministerio de Educación de Argentina del año 2012<sup>1</sup>, la cantidad de estudiantes de carreras vinculadas a la industria de petróleo y gas representa sólo un 4% del total de estudiantes del país, y si se compara esta cifra con los estudiantes de otras ciencias, como las ciencias sociales, se observa una relación del 8% en los nuevos inscriptos y del 4% en los graduados.

---

<sup>1</sup> Se trata del último año con estadísticas publicadas.

Cuadro 4: Estudiantes del sistema universitario argentino - Año 2012

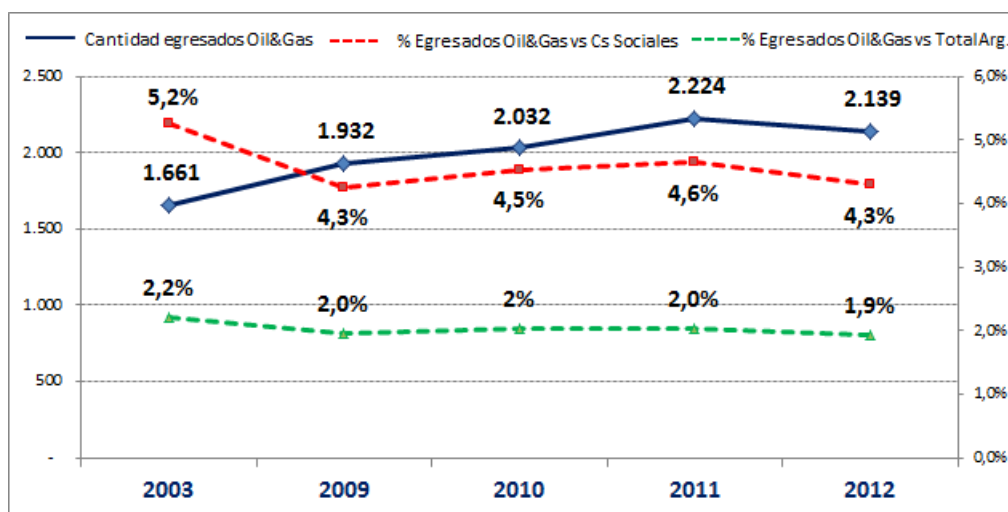
Carrera	Año 2012		
	Estudiantes	Nuevos Inscriptos	Egresados
<b>Ciencias Subsuelo (Geología, geofísica, etc)</b>	6.295	1.442	165
<b>Ingeniería en Minas</b>	733	173	6
<b>Ingeniería en Petróleo</b>	827	269	33
<b>Ingeniería Electromecánica</b>	7.015	1.544	200
<b>Ingeniería Eléctrica</b>	5.113	971	171
<b>Ingeniería Mecánica</b>	14.339	2.917	423
<b>Ingeniería Química</b>	14.392	2.865	559
<b>Ingeniería Civil</b>	19.284	4.057	582
<b>Total Carreras Oil &amp; Gas</b>	<b>67.998</b>	<b>14.238</b>	<b>2.139</b>
<b>Carreras de Ciencias Sociales</b>	<b>752.682</b>	<b>172.204</b>	<b>49.814</b>
<b>Total Argentina</b>	<b>1.804.904</b>	<b>423.920</b>	<b>110.360</b>
<b>Carreras Oil &amp; Gas / Cs Sociales</b>	<b>9%</b>	<b>8%</b>	<b>4%</b>
<b>Carreras Oil &amp; Gas / Total Argentina</b>	<b>4%</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>

Fuente: Elaboración propia en base al Anuario 2012 de Estadísticas Universitarias de la SPU, Ministerio de Educación, Presidencia de la Nación.

En términos evolutivos, entre 2003 y 2012 se observa un aumento de casi el 11% en la cantidad de egresados de las carreras vinculadas a la industria, lo cual resulta un dato positivo. Así lo expresa Eleonora Erdmann, directora de Ingeniería en Petróleo en el ITBA en una nota publicada por el diario Clarín: “El descubrimiento de Vaca Muerta y la nacionalización de YPF también les dieron proyección a los ingenieros en petróleo. La reactivación de la exploración petrolera hizo que hoy el graduado de esta carrera sea el mejor pago de las ingenierías”. Sin embargo, en términos comparativos con las carreras en ciencias sociales o la totalidad de egresados a nivel país, se mantiene la tendencia observada en el año 2012.

En los Anexos 1, 2 y 3 se detalla el listado completo de carreras universitarias del sistema educativo argentino y el soporte del análisis evolutivo entre los años 2003 y 2012.

Cuadro 5: Evolución de la cantidad de egresados de las carreras de Oil&Gas entre 2003 y 2012 y su comparación con egresados de ciencias sociales y el total de Argentina.



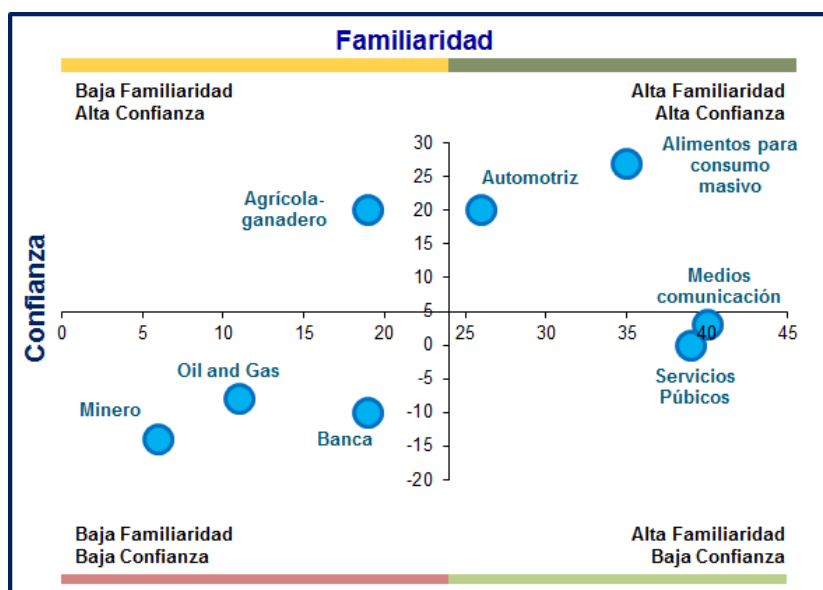
Fuente: Elaboración propia en base los Anuarios de Estadísticas Universitarias de la SPU, Ministerio de Educación, Presidencia de la Nación de los años 2003, 2009, 2010, 2011 y 2012

Por último, resulta destacable mencionar una investigación realizada por la consultora IPOS en Junio de 2014 entre jóvenes argentinos pertenecientes a las nuevas generaciones acerca de su visión sobre los distintos tipos de industria, en base a dos ejes de análisis: la familiaridad y el nivel de confianza percibido.

Los resultados son contundentes: la industria de Oil&Gas, en conjunto con las industrias de minería y banca, son las que resultan menos familiares y menos confiables para los jóvenes, situación que las sitúa en una posición de desventaja respecto a la elección de la carrera universitaria a seguir por parte de las nuevas generaciones de estudiantes.

En contraposición, la industria de alimentos de consumo masivo le resulta a las nuevas generaciones un lugar confiable, conocido y cómodo en donde trabajar e insertarse laboralmente.

Cuadro 6: Matriz de evaluación de las industrias por parte de nuevas generaciones de jóvenes argentinos.



Fuente: Investigación realizada por IPOS en Junio de 2014, presentada por YPF en el 9<sup>th</sup> NOC Forum llevado a cabo en Marzo 2015 en Turquía.

## Capítulo II: La nacionalización de YPF y el descubrimiento de recursos no convencionales

### Introducción

YPF es una empresa argentina, creada en el año 1922 durante la presidencia de Hipólito Yrigoyen, dedicada a la exploración, explotación, destilación, distribución y venta de productos de petróleo y sus derivados.

A lo largo de los años, YPF ha tenido que saber adaptarse a diferentes contextos internos, externos, políticos y económicos. Por supuesto, y mucho más por encontrarse en un país de alta volatilidad política, económica e institucional como Argentina, las distintas etapas de su historia no han mostrado una lógica continuidad de las estrategias planteadas.

En la actualidad, YPF es una empresa de capitales mixtos donde el Estado cuenta con una participación accionaria del 51% y el restante 49% se distribuye entre diferentes accionistas minoritarios cuyas acciones cotizan en los mercados bursátiles de Buenos Aires y Nueva York.

### Misión, Visión y principales magnitudes

La misión de YPF es ser protagonista en el autoabastecimiento energético de Argentina, explorando y explotando yacimientos maduros y no convencionales, optimizando la capacidad de producción y satisfaciendo las necesidades de los mercados.

Su visión es ser la compañía integrada de energía de Argentina, con sentido nacional y moderno (profesional, competitivo, global), que genere valor para sus accionistas y la sociedad.

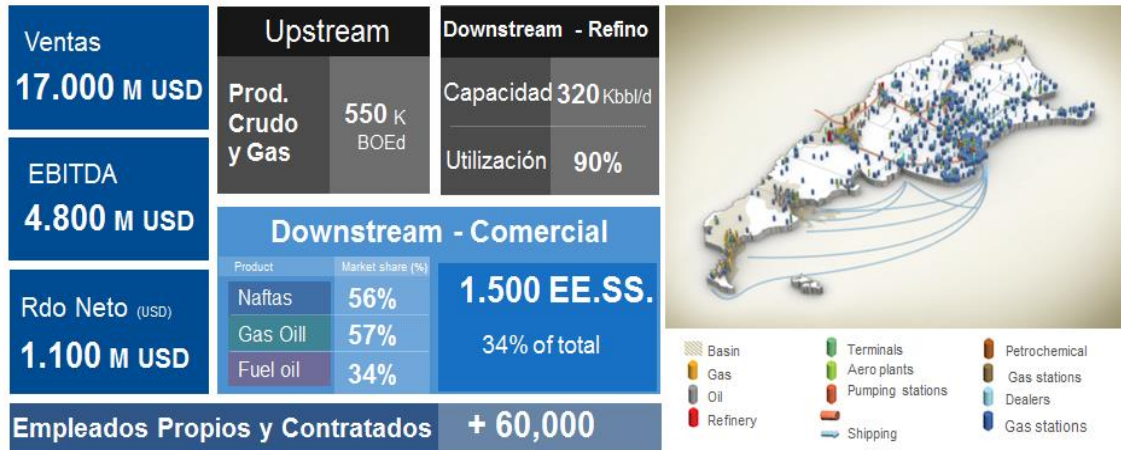
Las principales métricas de YPF que dan cuenta de su gran magnitud, pueden resumirse en:

- ✓ Ventas por 17 mil millones de dólares anuales y una ganancia neta de mil millones de dólares.
- ✓ Producción de petróleo y gas de 550 mil Barriles equivalentes día, lo que la convierte en la primer empresa productora de hidrocarburos del país.
- ✓ 20.000 empleados propios y más de 40.000 empleados subcontractados, siendo una de compañías empleadoras más grandes del país.
- ✓ 55% de participación en el mercado de naftas y gas oil, lo que la transforma en la compañía líder en ventas de combustibles.



- ✓ Presencia en todo el país a través de sus actividades de Upstream (exploración y explotación de yacimientos) y de Downstream (refinación, transporte y comercialización de combustibles).

**Cuadro 7: Principales magnitudes de YPF a Diciembre 2014**



Fuente: Documento interno de YPF: "Plan de los 100 días", actualizado a 2014.

Para el desarrollo de la presente investigación, se describen a continuación dos hitos en la historia de YPF que son trascendentes para entender los cambios en el modelo de gestión de personas de la compañía.

### **Descubrimiento petróleo y gas no convencional**

En el año 2010 el gobierno de la Provincia de Neuquén anunció la existencia de gas no convencional en el yacimiento Vaca Muerta y en Abril de 2011, la Agencia de Información Energética de los Estados Unidos publicó una evaluación preliminar de los recursos de shale en regiones fuera de dicho país y determinó que Argentina poseía una de las 3 formaciones de shale gas y petróleo más grandes del mundo.

En base a la información publicada por dicha agencia americana, Vaca Muerta es una formación de recursos no convencionales que se extiende sobre una superficie total de unos 30.000 Km<sup>2</sup> (7,4 millones de acres<sup>2</sup>) a lo largo de las provincias de Neuquén, Río Negro y Mendoza, de la que YPF tiene derechos sobre unos 12.000 Km<sup>2</sup> (3 millones de acres). Los estudios preliminares han determinado, en un área de 1.100 Km<sup>2</sup>, una estimación de recursos

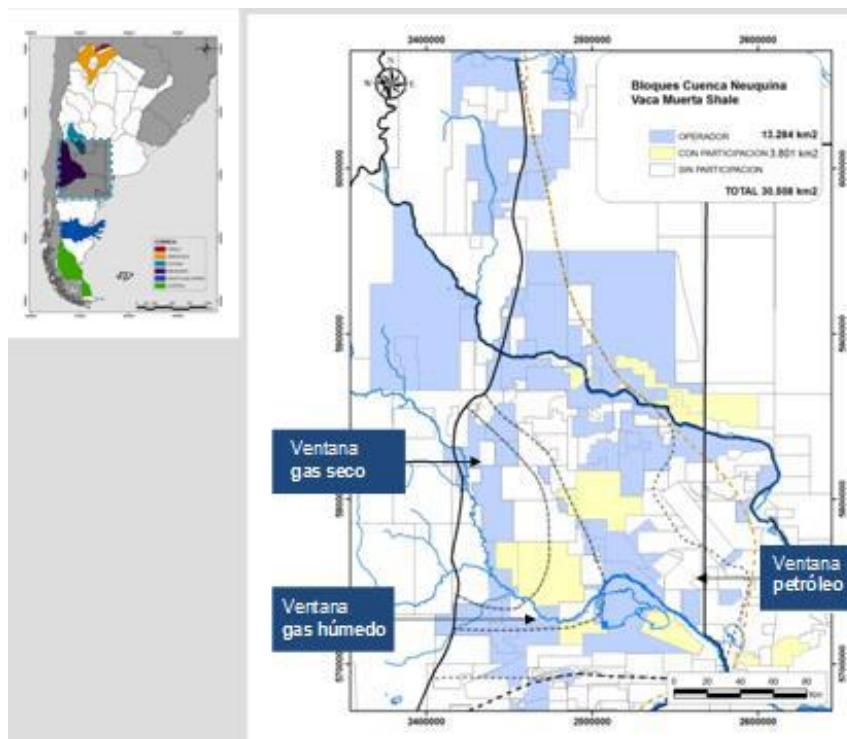
<sup>2</sup> Un acre es una medida de superficie usada en agricultura y en la industria del petróleo que representa 0,4 hectáreas de tierra.

contingentes<sup>3</sup> asociados de 1.115 millones de barriles de petróleo (Mbbbl) y 410 millones de barriles equivalentes (Mbep) de gas, es decir, un total de 1.525 Mbep. Para YPF, estos recursos contingentes representan 883 Mbbbl de petróleo y 330 Mbep de gas, un total de 1.213 Mbep.

El 7 de noviembre de 2011 Repsol, principal accionista de YPF de aquel momento, anunció el descubrimiento de este yacimiento no convencional. La primera exploración preveía un total de 927 millones de barriles de petróleo, lo que equivalía al total de las reservas probadas que tenía YPF. Una segunda exploración dada a conocer en febrero de 2012 y realizada por una auditora internacional de reservas, aumentaba considerablemente la primera cifra dada, con una potencialidad de extracción de 22.907 millones de barriles.

Con este descubrimiento Argentina se situó como el tercer país del mundo en recursos de hidrocarburos no convencionales, detrás de Estados Unidos y China. Para el país, el potencial del yacimiento constituyó una posible salida para el déficit energético y para lograr el autoabastecimiento.

#### Cuadro 8: Mapa del yacimiento Vaca Muerta:



Fuente: Documento interno de YPF: "Plan de los 100 días".

<sup>3</sup> Los recursos contingentes son recursos de petróleo y gas estimados como potencialmente recuperables pero que actualmente no se consideran lo suficientemente maduros para lograr un desarrollo comercial, a diferencia de las reservas de petróleo y gas.

## **Nacionalización YPF**

### **Decreto y Ley de Nacionalización**

El 16 de Abril de 2012 el Gobierno anunció la expropiación del 51% de las acciones de YPF en manos de Repsol a través de un decreto que luego se transformaría en la Ley 26.741 de Soberanía Hidrocarburífera, que declara de Interés Público Nacional el logro del autoabastecimiento de hidrocarburos.

La Ley establece en su artículo 1: “Declárese de interés público nacional y como objetivo prioritario de la República Argentina el logro del autoabastecimiento de hidrocarburos, así como la explotación, industrialización, transporte, y comercialización de hidrocarburos, a fin de garantizar el desarrollo económico con equidad social, la creación de empleo, el incremento de la competitividad de los diversos sectores económicos, y el crecimiento equitativo y sustentable de las distintas provincias y regiones”.

Asimismo, la ley estableció que las acciones sujetas a expropiación quedarían distribuidas entre el Estado Nacional (51%) y las provincias integrantes de la organización federal de estados productores de hidrocarburos (49%).

Como consecuencia de esta decisión del Estado Argentino, Repsol inició un largo proceso de demandas judiciales, tanto a nivel nacional como internacional, que tras un año y medio de conflicto, se resolvió a través de un acuerdo privado entre Repsol y el Estado argentino en el que se acordó una compensación por la expropiación por un valor de aproximadamente 5.000 millones de dólares.

### **Nueva conducción y nuevos desafíos**

Hasta la fecha de la expropiación, YPF era conducida por sus dos accionistas mayoritarios: Repsol y el grupo económico argentino Petersen. Como consecuencia de la expropiación, el Estado argentino asumió la conducción de la empresa y designó el 4 de junio de 2012 como presidente de YPF al ingeniero Miguel Galuccio.

Uno de los primeros hitos en la conducción del nuevo CEO fue la elaboración de un Plan Estratégico a 5 años, conocido como “Plan de los 100 días”, en el que expuso la estrategia para el período 2013-2017. Los puntos más destacados de dicho Plan fueron:

Relanzamiento de la Exploración en la

Argentina: Se estimó una inversión de más de 1.400 millones de dólares para los próximos cinco años en exploración de cuencas productivas, no convencionales, off shore, internacionales, nuevas cuencas y cuencas no productivas o de frontera. Esta inversión permitiría perforar 250 pozos de exploración en los próximos 5 años, es decir, más del doble de lo que YPF había perforado en promedio en los últimos 5 años.

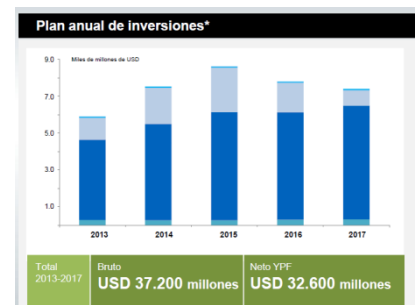
Cuadro 9: Plan inversiones exploración

Inversión y actividad en exploración			
Promedio anual	2007 - 2011	2012 - 2017	
Inversión (MUSD)	132	288	
Pozos exploratorios	19	50	
Total 5 años			
Inversión (MUSD)	2007 - 2011	2012 - 2017	
Inversión (MUSD)	660	1.440	
Pozos exploratorios	90	250	

Niveles de inversión record para la Compañía: Con

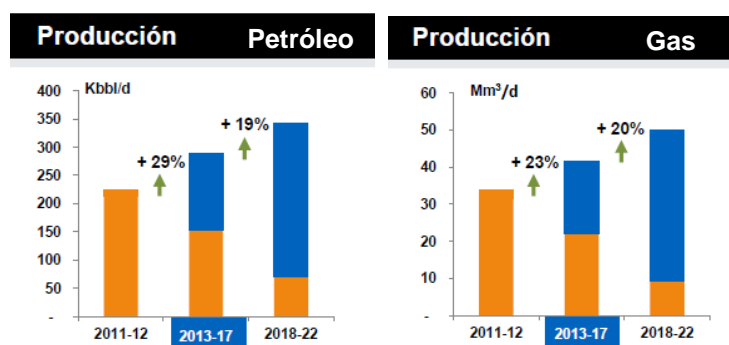
foco puesto en la explotación del mega yacimiento Vaca Muerta, la Compañía presentó un plan de inversiones por 37.200 millones de dólares para el período 2013 - 2017, de los cuales se estimó que 32.600 millones correrían por cuenta de YPF y el resto correspondería a la participación de socios.

Cuadro 10: Plan inversiones explotación



Incremento de los niveles de producción de petróleo y gas: Se presentó un incremento del 29% de la producción de petróleo y un 23% en la producción de gas natural para los próximos 5 años, revirtiendo el declino experimentado en los últimos años:

Cuadro 11: Proyección futura de producción de petróleo y gas de YPF



Fuente: Cuadros 9, 10 y 11 del Documento interno de YPF: "Plan de los 100 días".

Este plan estratégico contempló el desarrollo de 3 etapas de transformación:

1. Etapa de Alto impacto: enfocada en detener el declino de la producción registrada en los últimos años, priorizando progresivamente el rejuvenecimiento de yacimientos maduros, el desarrollo de los recursos no convencionales de petróleo y gas - a partir del desarrollo de la formación Vaca Muerta- todo lo cual combinado con la optimización de las capacidades de refinación y el abastecimiento de combustibles, permitiría generar la plataforma de trabajo para el crecimiento sostenido de la compañía.
2. Etapa de Crecimiento: orientada al desarrollo de un “nuevo ADN operativo”, el cual se basa en tres pilares fundamentales: el desarrollo de yacimientos maduros, el crecimiento de la producción de petróleo y gas no convencional con modelo factoría y la optimización en la refinación y comercialización de hidrocarburos.
3. Nuevo paradigma: etapa que marca la visión de la compañía: cambiar el futuro del sector energético nacional, a través del desarrollo masivo de recursos no convencionales y la visualización de Argentina como exportador de energía.

Como parte de la primera etapa, la conducción de la compañía implementó una serie de cambios de alto impacto, a saber:

- ✓ Renovación casi completa de su management y órganos de dirección.
- ✓ Profundo cambio de estrategia a corto y largo plazo.
- ✓ Cambios en las relaciones con los órganos estatales, las provincias, la competencia y sindicatos.
- ✓ Una nueva política de relacionamiento con socios locales e internacionales.
- ✓ La empresa asumió un rol mucho más protagónico en la industria al representar los intereses del Estado.

#### En búsqueda de un nuevo socio

Una vez presentado el nuevo Plan Estratégico de la Compañía, se inició un *road-show* internacional a fin de dar a conocer el plan a los mercados internacionales y buscar nuevos socios para la explotación de Vaca Muerta.

Este proceso no fue sencillo dado el contexto macroeconómico que vivió el país y la situación microeconómica que vivió la empresa tras la expropiación.

En términos macro, el país se enfrentó entre 2012 y 2013 a un contexto caracterizado por:

- ✓ Altos niveles de inflación.
- ✓ Déficit fiscal.
- ✓ Apreciación de la moneda en términos reales.
- ✓ Restricción a la disponibilidad de divisas y al giro de dividendos al exterior.
- ✓ Acceso restringido al mercado de crédito internacional y, por lo tanto, alto costo de financiamiento para las empresas. Esta situación era provocada por los distintos conflictos internacionales que el Estado tenía sin resolver: deuda con el Club de París, juicios internacionales en el CIADI por el default de contratos tras la devaluación de 2001, la expropiación de Repsol y las demandas de los holdouts por la reestructuración de la deuda pública.

Finalmente, y tras largos meses de negociación, en julio de 2013 YPF firmó un acuerdo para la explotación de petróleo no convencional en la formación Vaca Muerta con la empresa Chevron, que contempló una inversión externa de 1.500 millones de dólares.

## Capítulo III: Modelos de gestión de RR.HH.

### Introducción

El presente capítulo está centrado en el análisis de distintos modelos que estudian la gestión de recursos humanos en las organizaciones, con el objeto de identificar los factores clave de la gestión de personas de aseguran el éxito de la estrategia de las empresas.

Para ello, se analizan cuatro modelos de gestión de recursos humanos y estrategia, de reconocidos autores, donde se evalúan los distintos fundamentos, principios y componentes que debe reunir todo modelo de gestión de personas para ser exitoso.

Los modelos seleccionados intentan dar una vasta mirada sobre el funcionamiento de la gestión del talento en las organizaciones. En primer lugar, se exponen dos modelos clásicos (modelo de Chiavenato y Beer) con un conjunto de funciones y principios de recursos humanos bien estructurados, y luego se describen dos visiones más actuales e innovadoras de la función (modelo de Mercer y las 7s de McKinsey) que muestran a las personas y a la estrategia como ejes centrales del modelo.

Finalmente, se hace una integración de los puntos más destacados de cada modelo para conformar un modelo propio que será la base del desarrollo empírico de la presente investigación.

## **Capítulo III A: Modelo de Recursos Humanos de Chiavenato**

### **Descripción general**

Idalberto Chiavenato es un reconocido autor de la gestión de recursos humanos de nivel internacional que propone un modelo de gestión de personas con un eje central basado en los empleados y en su contribución a la consecución de los objetivos estratégicos de las empresas.

Según este modelo, las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados, ya que en definitiva, son las personas las que pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate.

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Todo modelo de gestión de personas debe estar encaminado a la consecución de los siguientes objetivos:

- Ayudar a la organización a alcanzar su misión: Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la gestión de personas, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización: saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Todo modelo de gestión de personas debe encargarse de suministrar una adecuada capacitación a los empleados para el correcto desempeño de sus funciones. Asimismo, debe asegurar que las personas trabajen motivadas, siendo un factor clave la percepción de justicia por parte de los empleados en las recompensas que reciben, así como la existencia de objetivos claros y métodos para medirlos.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados



insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y tienen una menor productividad en sus funciones. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: La calidad de vida en el trabajo involucra conceptos como la libertad y autonomía en la tomar decisiones, un ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo, entre otros, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.
- Administrar el cambio: El modelo de gestión de personas debe ser un partícipe clave en todo proceso de cambio ya que cualquier transformación organizacional tiene impacto en los empleados.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, para las personas que trabajan allí.

El modelo de Chiavenato propone la existencia de seis procesos que componen la gestión del talento humano, a saber:

1. **Admisión de personas**: *¿Quién debe trabajar en la organización?* Procesos utilizados para incorporar nuevas personas en la empresa.
2. **Aplicación de personas**: *¿Qué deben hacer las personas?* Procesos utilizados para diseñar las actividades que ejecutan los empleados y los puestos que ocupan.
3. **Evaluación o monitoreo de personas**: *¿Cómo saber lo que hacen y lo que son?* Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados.
4. **Compensación de las personas**: *¿Cómo compensar a las personas?* Procesos utilizados para incentivar y satisfacer a las personas.
5. **Desarrollo de personas**: *¿Cómo desarrollar a las personas?* Procesos empleados para capacitar y desarrollar a los empleados.
6. **Mantenimiento de personas**: *¿Cómo retener a las personas en el trabajo?* Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y

psicológicas satisfactorias, contemplando asimismo el mantenimiento de las relaciones sindicales.

A continuación se detallan los conceptos principales asociados a cada proceso.

### **1. Admisión de personas**

El proceso de selección es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la organización y lo que las personas ofrecen. Pero no solo las organizaciones escogen; las personas también eligen las organizaciones donde quieren trabajar, hay una elección recíproca.

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado para abastecer su proceso selectivo, funciona como un proceso de comunicación. El reclutamiento puede ser de dos tipos:

Reclutamiento interno: se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades. Sus principales ventajas radican en aprovechar mejor el potencial humano de la organización, motivar el desarrollo profesional, incentivar la permanencia de los empleados y el costo asociado. En contraposición, sus desventajas radican en que el reclutamiento interno podría bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas a la organización, favorecer la rutina y mantener y conservar la cultura organizacional.

Reclutamiento externo: se dirige a los candidatos que están en el mercado laboral fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal. Sus principales ventajas radican en la posibilidad de introducir ideas nuevas: talentos, habilidades y expectativas, enriquecer el patrimonio humano, aumentar el capital intelectual, así como renovar la cultura organizacional. Sus contras se basan en que el reclutamiento externo puede afectar negativamente la motivación de los empleados de la organización, reducir su fidelidad y requiere de tiempos y costos adicionales.

Ambos, el reclutamiento y la selección de personas, forman parte de un mismo proceso: introducción de nuevos elementos humanos en la organización. Mientras el reclutamiento es una actividad de atracción, divulgación y

comunicación y, en consecuencia, una actividad típicamente positiva e invitadora, la selección es, por el contrario, una actividad de elección, clasificación y decisión y, por consiguiente, descriptiva. La selección busca los candidatos -entre varios reclutados- más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

### Propuesta Valor Empleado

El talento es el recurso más escaso y valioso de las organizaciones. El capital puede obtenerse con buenas ideas y buenos proyectos, las estrategias pueden imitarse, los productos pueden copiarse, la tecnología puede comprarse. La principal fuente de ventaja competitiva es el talento ¿Cómo garantizar que una empresa consiga atraer y mantener a los profesionales brillantes? La respuesta, según la empresa de consultoría McKinsey, es la Propuesta Valor Empleado (EVP: Employee Value Proposition). Funciona como el conjunto de la marca (imagen o reputación) de la empresa y de los empleos que ofrece. Las empresas que tienen EVP superior consiguen más talentos en el mercado, afirma un estudio de McKinsey sobre 77 empresas estadounidenses. Asimismo, la investigación revela cuatro tipos de ejecutivos atraídos por diferentes gratificaciones:

- a. *Va con el vencedor*. Son las personas que buscan crecer y avanzar en la carrera, más que la misión de la empresa o su localización.
- b. *Gran riesgo, gran recompensa*. Son las personas más preocupadas por salarios y ganancias que por el crecimiento de la compañía.
- c. *Salvar al mundo*. Personas que buscan empresas inspiradas por la misión organizacional. Salario y desarrollo personal cuentan menos.
- d. *Estilo de vida*. Personas que prefieren buenas relaciones con el jefe y buena localización de la compañía.

## **2. Aplicación de personas**

El proceso de aplicación de personas se refiere al diseño y análisis de cargos en una organización con el objeto de definir y delimitar las funciones,

responsabilidades y obligaciones de cada uno de los puestos y establecer lo que se espera de cada empleado en la organización.

**Diseño de cargos:** el diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos.

Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
- Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
- A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
- A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quiénes son sus subordinados.

En definitiva, describir un cargo significa relacionar que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del mismo.

**Análisis de cargos:** analizar un cargo significa detallar que exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada. El análisis se realiza a partir de la descripción del cargo. Aunque la descripción y el análisis de cargos estén estrechamente relacionados, la diferencia radica en que mientras la descripción de cargos se concentra en el contenido (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis de cargos busca determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo. Existen 3 modelos básicos de análisis de cargos:

Modelo clásico o tradicional: Diseño de cargos preconizado por los ingenieros de la administración del siglo XX (Taylor, Gantt y Gilbreth), donde la eficiencia era la máxima preocupación. Los principales aspectos del modelo son:

- *La persona como apéndice de la máquina:* La tecnología es primero, las personas después. La tecnología (equipo, maquinaria, herramientas, instalaciones) sirve de base para el diseño de cargos.
- *Fragmentación del trabajo:* para servir a la racionalidad técnica, el trabajo se divide y fragmenta, con el fin de que cada persona ejecute solo una subtarea sencilla y repetitiva, teniendo en cuenta el tiempo estándar para realizarlo y los ciclos de producción que se deben acatar.
- *Énfasis en la eficiencia:* cada trabajador trabaja según el método, las reglas y los procedimientos establecidos. Se programa el ritmo del trabajo y se mide a través de estudios de tiempo y movimientos.

Modelo humanístico: también se denomina de relaciones humanas, surgió del experimento llevado a cabo en Hawthorne, que originó la escuela de relaciones humanas en la década de 1930. El modelo humanista sustituyó el énfasis en las tareas y la estructura organizacional por el énfasis en las personas y los grupos sociales.

Modelo situacional o contingente: representa el enfoque más amplio y complejo, porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización.

El modelo situacional se basa en cinco dimensiones esenciales que todo cargo debe tener, en mayor o menor grado, a saber:

- *Variedad:* se refiere al número y la variedad de habilidades exigidas por el cargo. Existe variedad cuando el cargo presenta una amplia gama de operaciones o el uso de diversos equipos y procedimientos que hacen al puesto menos repetitivo y menos monótono.
- *Autonomía:* se refiere al grado de independencia, libertad y criterio personal del ocupante para planear y ejecutar su trabajo, seleccionar el equipo que utilizará y decidir qué métodos o procedimientos seguirá.
- *Significado de las tareas:* se refiere al conocimiento de la influencia que el cargo se ejerce en otras personas o en el trabajo organizacional.
- *Identidad con la tarea.*
- *Retroalimentación.*

### 3. Evaluación de personas

El proceso de evaluación de personas es un proceso que consiste en revisar la actividad productiva del pasado con el objetivo de evaluar la contribución que el trabajador genera para que se logren los objetivos de la organización. Existen 7 líneas básicas que deben respetarse a la hora de evaluar el desempeño de los empleados:

1. La evaluación de desempeño debe ser constante: la evaluación no debe ser un acontecimiento anual, semestral o periódico. Debe montarse sobre la base de la retroalimentación diaria y cotidiana, y no ser una sorpresa para la persona.
2. La evaluación es, y debe ser una tarea que requiere tiempo y dedicación. Tiempo para retroalimentar cada evaluación, tiempo de preparación para la evaluación, tiempo dedicado a reuniones de evaluación conjunta y tiempo de trabajo en grupo para consultar colegas y conversar con el evaluados.
3. Las categorías de evaluación deben ser pocas (superior, satisfactorio, no adecuado) para evitar cualquier forma de clasificación forzada.
4. Reducir la complejidad de los procedimientos y los formularios de evaluación formal. En todos los casos resulta clave que el subordinado conozca los objetivos de la compañía, los objetivos de promoción y desarrollo de carrera, los objetivos de mejoramiento personal en áreas deficientes y los objetivos del equipo de trabajo. Este contrato debe negociarse y renegociarse continuamente entre las partes. El contrato psicológico vale más que el contrato formal.
5. Los objetivos de la evaluación deben ser claros y explícitos, para destacar lo que se pretende lograr.
6. Las decisiones de retribución salarial deben ser públicas. La confidencialidad no permite que las personas sepan quien tiene éxito. Las recompensas financieras deben ser divulgadas y destacadas abiertamente.
7. La evaluación formal debe ser solo una parte del reconocimiento general del desempeño de la persona. El desempeño excelente debe ser celebrado públicamente.

## ¿Quién debe evaluar el desempeño?

Las organizaciones aplican diferentes procesos de evaluación:

- *Autoevaluación de desempeño:* En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con la ayuda de un superior. En estas organizaciones, cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea.
- *El Superior:* corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. El gerente o supervisor evalúan el desempeño del personal con la asesoría del área de RR.HH. que establece los medios y criterios para realizar la evaluación.
- *El empleado y el superior:* considerando que la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y que el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes, el superior sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el superior.
- *Equipo de trabajo:* en esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar.
- *Evaluación 360°:* evaluación circular en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado: el jefe, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores. La evaluación realizada de este modo es la más rica de todos los métodos expuestos porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo.
- *Evaluación hacia arriba:* Al contrario de la evaluación del subordinado por el supervisor, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la

moneda, ya que permite que el equipo evalúe de qué forma el gerente o superior proporcionó los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados.

#### **4. Compensación de personas**

Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal si recibe la retribución adecuada.

La remuneración total es el paquete de compensaciones cuantificables de toda organización, que generalmente se compone de 3 partes:

1. Remuneración básica: salario mensual o salario por hora.
2. Incentivos salariales: programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño a través de bonos, participación en los resultados, remuneración en acciones de la empresa, stock options, entre otros.
3. Beneficios: se trata de ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como beneficios adicionales a los salarios. Los beneficios se conceden a través de distintos programas, como ser vacaciones, seguro de vida, seguro de salud, planes de pensiones, comedor subsidiado, transporte, entre otros.

Por otra parte, los salarios dependen de varios factores internos y externos que los condicionan.

Factores internos u organizacionales: Tipología de los cargos en la organización, política salarial de la empresa, desempeño y capacidad financiera de la organización, competitividad de la organización.

Factores externos o ambientales: Situación del mercado laboral, coyuntura económica, sindicatos y negociaciones colectivas, legislación laboral, competencia de otras empresas en el mercado.

Por otra parte, todo modelo de gestión de personas debe contener un plan de remuneración, en el que cada compañía deberá definir una estrategia para cada uno de los siguientes criterios:



- Equilibrio interno versus equilibrio externo: Las personas siempre están comparando su contribución a la organización con el retorno que reciben y comparan esa ecuación con la de los demás colegas, tanto dentro como fuera de la organización. Estas dos comparaciones deben estar balanceadas para mantener la coherencia en la estructura salarial.
- Remuneración fija o remuneración variable: la remuneración se puede pagar sobre una base fija o variar conforme a objetivos organizacionales o resultados económicos. Lo ideal es diseñar un plan de remuneración que contenga ambos componentes, cuya representatividad en el paquete de compensación total variará según la jerarquía o contribución de cada cargo en la organización.
- Desempeño o tiempo en la empresa: la remuneración puede destacar el desempeño y pagarlo de acuerdo a contribuciones individuales o grupales o puede resaltar el tiempo de servicio del empleado de una organización.
- Remuneración del cargo o remuneración de la persona: la compensación se puede enfocar en la manera en que el cargo contribuye a los valores de la organización o como los conocimientos y habilidades de la persona contribuyen al cargo. La política salarial basada en los cargos funciona bien cuando los cargos no cambian, la tecnología es estable, la rotación es baja y los empleados reciben entrenamiento intensivo para aprender las tareas. En caso contrario, la remuneración basada en la persona resulta más efectiva.
- Remuneración por debajo del mercado o por encima del mercado: los empleados pueden ser remunerados por debajo o por encima del salario medio del mercado. La decisión de pagar por debajo del mercado es común en organizaciones pequeñas, no sindicalizadas y con un potencial de crecimiento. La decisión de pagar por encima del mercado es común en organizaciones que procuran retener y motivar a sus empleados o que se desenvuelven en mercados laborales muy competitivos (tecnología, oil&gas, entre otros).
- Premios monetarios o premios no monetarios: el plan de remuneración puede emplear recompensas monetarias o no monetarias (cargos más interesantes o seguridad en el empleo) para motivar a sus empleados.

Los premios monetarios se dan en efectivo y refuerzan la responsabilidad y el alcance individual de los objetivos, mientras que los no monetarios predominan en las organizaciones que actúan en mercados volátiles y con poca seguridad en el empleo.

- Remuneración abierta o remuneración confidencial: los empleados pueden conocer cuál es la remuneración de otros empleados y como se toman las decisiones salariales o ignorar esta información.
- Centralización o descentralización de las decisiones salariales: las decisiones sobre remuneración se pueden controlar a través de un órgano central o ser delegadas en los gerentes de las unidades de negocio.

## 5. Desarrollo de personas

Los procesos de desarrollo de personas contemplan tres subprocesos:

1. Entrenamiento,
2. Desarrollo de personas
3. Desarrollo organizacional.

El entrenamiento y el desarrollo estudian el aprendizaje individual y de qué forma aprenden y se desarrollan las personas. El desarrollo organizacional es el estrato más amplio y se refiere a cómo aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación.

### Entrenamiento

El entrenamiento es un medio para desarrollar competencias en las personas con la finalidad de que sean más productivas, creativas e innovadoras y puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales. El entrenamiento se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo.

El entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

1. Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden surgir de 3 fuentes:
  - a. *Análisis organizacional*: a partir del diagnóstico de la organización, de la misión, la visión y los objetivos estratégicos que debe atender el entrenamiento.

- b. *Análisis de los recursos humanos*: a partir del perfil de las personas, determinar cuáles son los comportamientos, los conocimientos y las competencias necesarios para que las personas contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.
- c. *Análisis de la estructura de cargos*: a partir del examen de los requisitos y especificaciones de los cargos, determinar cuáles son las habilidades, destrezas y competencias que las personas deberán desarrollar para desempeñar adecuadamente los cargos.

2. Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas. Todo programa de formación debe tener en cuenta: a quién está dirigido, cómo debe entrenarse, qué contenidos deben entrenarse, quien debe dictar el programa y dónde y cuándo debe realizarse.

3. Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.

4. Evaluación: La etapa final es la evaluación del programa de entrenamiento para comprobar su eficacia, es decir, para verificar si el entrenamiento generó un efecto en relación a las necesidades que originaron inicialmente la actividad formativa.

### **Desarrollo de personas**

El desarrollo de personas se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas y constituye, junto al entrenamiento, un proceso de aprendizaje. Los principales métodos de desarrollo son:

- ✓ *Rotación de cargos*: desplazamiento de las personas entre posiciones dentro de la organización para ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de cargos puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical es un ascenso hacia una nueva posición más compleja y la rotación horizontal funciona como transferencia lateral para asimilar conocimientos y experiencias de la misma complejidad.
- ✓ *Posiciones de asesoría*: oportunidades para que una persona con elevado potencial trabaje provisionalmente en diferentes áreas de la organización, brindando asesoría y consultoría.
- ✓ *Asignación de proyectos*: oportunidad para que un empleado participe en proyectos de trabajo y comparta la toma de decisiones. En general

esos proyectos son de naturaleza temporal que actúan para resolver un problema específico.

- ✓ *Ejercicios de simulación.* Los ejercicios de simulación incluyen el estudio de casos, juegos de empresas, simulación de papeles (role playing), etc.
- ✓ *Estudio de casos:* método de desarrollo en que la persona enfrenta una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver.
- ✓ *Centros de desarrollo interno:* también llamados en inglés “in house development centers”, se trata de métodos basados en centros localizados en la empresa donde se expone a los gerentes y a los empleados a ejercicios reales para desarrollar y mejorar habilidades.

### **Desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional es un enfoque especial de cambio organizacional en el cual los propios empleados formulan el cambio necesario y lo implementan, muchas veces con la ayuda de un consultor interno o externo. El desarrollo organizacional se basa en la investigación y en la acción, lo cual significa recolección de datos sobre una unidad, grupo, departamento o la organización en conjunto y proporcionar a los empleados esos datos para que se analicen y desarrollen hipótesis sobre cómo debería ser esa unidad para lograr el éxito.

### **6. Mantenimiento de personas**

Los empleados de toda organización requieren atención y acompañamiento, ya que enfrentan diversas contingencias internas y externas. Motivar y proporcionar asistencia a los empleados que atraviesan esta situación es responsabilidad de la organización.

Este último proceso del modelo de gestión de personas de Chiavenato está orientado a la gestión de los conflictos en la organización, el desarrollo de procesos disciplinarios y asegurar las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas.

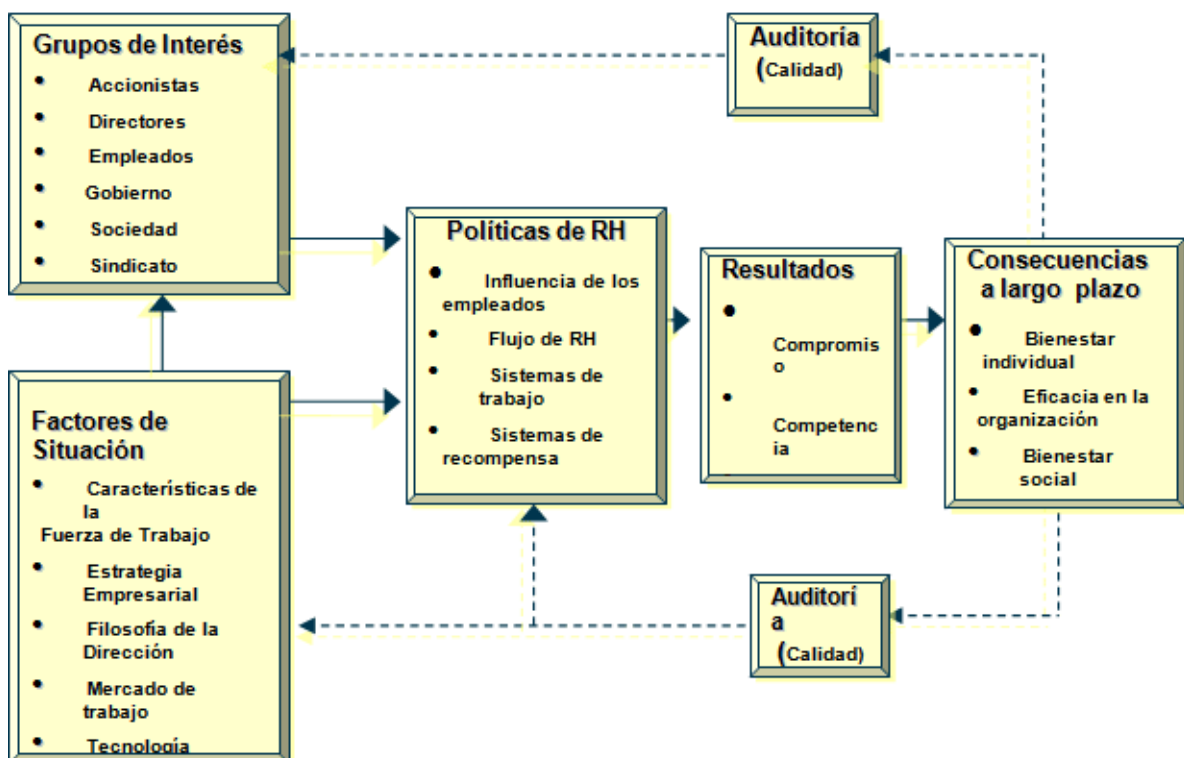
## Capítulo III B: Modelo de Recursos Humanos de Beer

### Descripción general

Michael Beer, (1989) plantea un modelo de gestión de personas según el cual existen, por un lado, determinados grupos de interés en las organizaciones (stakeholders) que definen el marco de actuación de los empleados, por otro lado, existen una serie de factores situacionales que influyen las políticas de recursos humanos, y por último, existen 4 elementos – denominados las 4 “c” – a través de los cuales se miden los resultados del modelo y las políticas de RR.HH. Todo lo anterior tiene consecuencias a largo plazo en el bienestar social, individual y en eficiencia empresarial.

Se trata de un modelo de consistencia entre objetivos y necesidades tanto del individuo como de la empresa. Otras de sus características diferenciadoras es el peso que le confiere al entorno, al considerar dentro de los grupos de interés y factores situacionales elementos como la sociedad (clientes, proveedores, etc.), el gobierno, el mercado de trabajo, las leyes y valores de la sociedad.

Cuadro 12: Gráfica del modelo de RR.HH. de Beer



Fuente: "Human Resource Management: A general manager perspective" (1985), Michael Beer.

## Perspectiva de los intereses de los Stakerholders

En primer lugar, toda organización debe reconocer la existencia de distintos grupos de stakeholders y que cada uno de ellos tiene intereses particulares y diferentes entre sí. Por stakeholder se entiende a los dueños de la compañía, la comunidad, los sindicatos, el gobierno, los gerentes y finalmente, el grupo más importante en términos del modelo de gestión de personas: los empleados.

A su vez, dentro del grupo de los “empleados”, se incluyen distintos subgrupos, como ser trabajadores jóvenes y mayores, obreros y profesionales, hombres y mujeres, cada uno de ellos con intereses distintos.

Lo importante a tener en cuenta es que toda organización debe reconocer la existencia de diferencias en los intereses de estos grupos de stakeholders, trabajar en minimizar dichas diferencias administrando un trade-off entre los distintos grupos y contener los conflictos cuando éstos aparecen.

## Factores situacionales

El modelo de Beer plantea que todo modelo de gestión de personas debe ser diseñado e implementado en base a 7 factores situacionales, tanto internos como externos, existentes en una organización:

### **1) Fuerza Laboral**

En general, las organizaciones diseñan políticas de RR.HH. distintas según el grupo de empleado que se trate. Típicamente, las organizaciones segregan a sus empleados en 4 grandes grupos: obreros o trabajadores de planta, empleados asalariados, profesionales y gerentes.

Si bien es cierto que las políticas deben ser diseñadas atendiendo a las diferencias en las necesidades, expectativas, background educativo y cualificaciones de cada grupo, resulta importante destacar que la diferenciación de estos grupos heterogéneos no debe llevar a presunciones incorrectas.

Por otro lado, así como resulta importante reconocer diferencias entre los distintos grupos de trabajadores, también resulta clave identificar los elementos en común o todo aquello que comparten todos los empleados de una organización. En tal sentido, podemos afirmar que todas las personas buscan autonomía, sentirse identificadas con su trabajo y presentan necesidad de

reconocimiento, participación y seguridad, entre otros factores comunes.

En base a lo anterior, para lograr una política de recursos humanos efectiva es necesario contemplar dos perspectivas o miradas:

- Optimista: existe una tensión respecto de algunas verdades universales sobre lo que las personas quieren o pueden desarrollar si se les da una oportunidad. Esta perspectiva nos permitirá visualizar que los distintos grupos de empleados son similares y que existen algunas verdades que son universales para todos los empleados.
- Realista: se basa en la compleja realidad de lo que las personas son capaces de querer y hacer en algún momento de su carrera. Esta perspectiva nos permitirá concluir que los distintos grupos de empleados difieren unos de otros y las políticas de RR.HH. deben ser diferentes para cada grupo.

## **2) Estrategia y condiciones de negocio**

Las políticas y prácticas de RR.HH. deben ser consistentes con la estrategia de negocio de una organización y con el ambiente competitivo en el que se desarrolla.

Sin embargo, aunque parezca un fundamento básico de todo modelo de gestión de personas, en algunos casos esta vinculación no suele ocurrir y esto sucede por dos grandes motivos:

- ✓ El alto management de las compañías suele olvidar las necesidades referidas a la gestión de personas cuando elaboran los planes de negocio y la estrategia a largo plazo.
- ✓ Las Áreas de RR.HH. suelen estar desconectadas con las verdaderas necesidades de la organización y muchas veces ofrecen servicios y programas que no son relevantes para la compañía.

Este vínculo entre las políticas de RR.HH. y la estrategia de una compañía es la clave de todo modelo de gestión de personas, ya que es la estrategia del negocio la que determina el tipo de recursos humanos que requiere una organización en términos de sus actitudes, capacidades y de compromiso que se desea obtener de sus empleados.

Por lo tanto, es muy recomendable que la estrategia de negocio influya en el modelo de gestión de personas, por un lado, y que el mercado de recursos

humanos disponibles en el mercado sea tenido en cuenta en las decisiones estratégicas del negocio, por otro.

### **3) Filosofía del Management**

Todo modelo de gestión de personas está fuertemente influenciado por la filosofía de sus gerentes o managers. La intensidad de esta influencia varía según el tipo de organización y el grado de madurez de las mismas.

Por “filosofía del management” se entiende a las creencias, implícitas o explícitas, de los gerentes de una organización sobre la naturaleza de los negocios, su rol en la sociedad, la gestión de clientes y proveedores y en general, cualquier acción de la gestión diaria que afecte el relacionamiento de los empleados.

Es fundamental que esta filosofía se plasme en los sistemas de trabajo de una organización desde sus comienzos, de modo de asegurar el compromiso de los empleados. Caso contrario, consideraciones pragmáticas de corto plazo terminarán por dominar el modelo de gestión de personas, generando inconsistencias, problemas internos y transformando al empleo en un mero intercambio de servicios por dinero, en oposición a un sentido moral y de pertenencia de los empleados con la compañía.

### **4) Condiciones del mercado laboral**

Otro de los factores situacionales de todo modelo de gestión de personas se encuentra en la habilidad de sus administradores de competir con éxito en la obtención de recursos humanos.

Esta habilidad se encuentra en la capacidad de la compañía en generar atraktividad y retención en sus colaboradores, lo cual depende en gran medida de las características del mercado laboral en el cual se encuentra inserta la organización.

Esta habilidad se denomina “marca empleadora”, es decir, el nivel de reputación de las organizaciones para atraer y retener talentos, que se logra a través de una oferta integral condiciones laborales, como ser:

- ✓ Competitividad de los salarios
- ✓ Beneficios no monetarios (licencias, “home office”, descuentos corporativos, entre otros)



- ✓ Localización geográfica del lugar de trabajo
- ✓ Oportunidades de crecimiento en la organización
- ✓ Seguridad laboral
- ✓ Programas de entrenamiento y desarrollo
- ✓ Programas de educación propios (universidad corporativa, escuelas de oficios especializados)
- ✓ Programas de bonificación a corto o largo plazo

Por último, en el marco de este factor, resulta fundamental remarcar que los modelos de gestión de personas deben estar en un constante contacto con las tendencias del mercado laboral a fin de anticiparse a las necesidades de la mejor manera posible y desarrollar políticas de RR.HH. que permitan aprovechar estas tendencias en su propio beneficio.

#### Más sobre Propuesta Valor Empleado:

Complementando la visión del modelo de Beer, el portal español peopl matters.com publicó en Marzo de 2012 un documento donde se desarrolla con claridad el concepto de Propuesta de Valor Empleado.

Según esta publicación, las empresas deben focalizarse en posicionar a la compañía como empleadora de referencia tanto en el mercado como entre los empleados actuales, transmitiendo lo que supone trabajar en ella y mostrando en valor las características que hacen de ello una experiencia única. Es lo que en marketing se denomina la “promesa” y en términos de “employer branding”, la propuesta de valor al empleado (PVE).

En la publicación antes mencionada, la PVE se define como “el conjunto de atributos que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada”. Para asegurar que se contemplan todos los aspectos, la propuesta valor empleado debería responder a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿por qué a un empleado potencial podría interesarle trabajar en una compañía en particular?; incluso si ya se encuentra realizando la misma labor en otra, ¿qué podría persuadirle para cambiar?
- ✓ ¿qué ofrece la empresa para ser única ante un amplio abanico de posibilidades?

- ✓ ¿qué hace que los empleados actuales se sientan motivados para realizar sus actividades diarias?

Asimismo, la publicación da una serie de recomendaciones para la elaboración de una adecuada propuesta de valor empleado:

- Trasladar la perspectiva del cliente al ámbito interno, buscando un círculo virtuoso de satisfacción de clientes y empleados, lo cual generará compromiso mutuo.
- Realizar una revisión histórica de la organización, su pasado, presente y futuro. Detectar qué resulta atractivo de ella y si está alineado con el perfil que busca en el mercado de trabajo.
- Formular una propuesta de valor coherente y real que se viva en el día a día de la organización. El incumplimiento de las expectativas puede generar un impacto tremendamente negativo.
- Identificar atributos globales coherentes con las prioridades y motivaciones de todos los colectivos de la organización.
- Incluir mensajes relevantes para todos los colectivos, tanto en el ámbito interno como en el externo; por regla general, al ser humano le gusta reafirmar sus propias convicciones.
- Encontrar elementos diferenciales. Si la propuesta de valor no ofrece nada diferente a lo que existe en el mercado, las razones por las que se pretende atraer el talento no son fuertes para convencer.
- Por último, repetir los mensajes de la propuesta a través de todos los canales de difusión disponibles.

## 5) Sindicatos

Los sindicatos históricamente han funcionado como la voz colectiva de la clase trabajadora en materia de salarios, distribución de ganancias, condiciones de trabajo y promociones, generando un impacto en el modelo de gestión de personas de las organizaciones.

Pero este impacto no sólo afecta al personal sindicalizado, sino también a los empleados fuera de convenio, ya sea de la misma empresa o de la industria en la cual se desarrollan, debido a que las empresas deben mantener el sentido de equidad entre toda su fuerza laboral. En algunos casos, este impacto se amplifica ya que algunas empresas con personal no sindicalizado ofrecen

mejores condiciones laborales a las de empresas con un alto nivel de sindicalización, con el objetivo de evitar el ingreso de la fuerza sindical en la compañía.

Adicionalmente, es importante resaltar que la influencia de este factor situacional en el modelo de gestión de personas es el resultado del impacto de los sindicatos en la legislación laboral, lo cual queda demostrado en que gran parte de los beneficios de salud laboral, seguridad y salarios mínimos vigentes en las leyes laborales actuales de diferentes países han sido impulsados por los sindicatos.

## **6) Tecnología**

Por tecnología entendemos a toda forma de equipamiento que permite ejecutar un trabajo. Históricamente, la tecnología ha sido un medio utilizado en distintos procesos productivos y de prestación de servicios, el cual ha ejercido un efecto significativo en los modelos de gestión de personas de las empresas.

A medida que los avances tecnológicos se fueron consolidando en las industrias, la tecnología en sí misma se transformó en un determinante fundamental de la naturaleza del trabajo. De esta forma, las máquinas se transformaron en las variables independientes y los empleados en las variables dependientes. Esta forma de ver la tecnología ha caracterizado la forma de trabajar del siglo XX, donde el planeamiento y el control desplazaron “el hacer”, generando despersonalización, aburrimiento y alineación del trabajo humano en las empresas, generando a su vez una mayor sindicalización de la fuerza laboral como defensa a esta realidad.

Sin embargo, a partir del fuerte desarrollo tecnológico que ha experimentado el mundo a partir del siglo XXI, sumado a la globalización y masificación de muchas tecnologías, en la actualidad se plantea un nuevo paradigma en términos de la relación de la tecnología con el trabajo: es concebida fundamentalmente como una herramienta - de comunicación, producción o de prestación de servicios – para dar servicio al eje central del trabajo: las personas.

## **7) Legislación y Valores de la sociedad**

Todo modelo de gestión de personas de una organización está altamente

influenciado por la ideología de la sociedad en la que se desenvuelve.

Por ideología entendemos al conjunto de valores y creencias que surgen dentro de una sociedad como forma de explicitar sus ideales y darles una validez institucional. Estas ideologías, así como las propias políticas de RR.HH. de las empresas, se van modificando en respuesta a los cambios que experimenta la sociedad en términos de valores y cultura.

De la misma forma que la ideología, la política gubernamental y la legislación de cada país ejercen una fuerte influencia en los modelos de gestión de RR.HH. de las empresas.

La legislación abarca el esquema legal de relacionamiento entre empleados dentro de convenio y fuera de convenio, las regulaciones sobre los salarios y jornada laboral, las políticas de seguridad, salud y medio ambiente, la legislación sobre planes de pensiones, y cualquier otro programa de compensaciones a los empleados.

Por su parte, la influencia de la política en los procesos de RR.HH. dependerá de las ideologías de cada gobierno. Por ejemplo, un gobierno que luche por los derechos humanos y priorice las políticas sociales, tenderá a generar políticas de despido muy restrictivas que impactarán en el diseño de los modelos de RR.HH. en las organizaciones.

Finalmente, es importante tener en cuenta que por el efecto de estos factores situacionales, las políticas de RR.HH. de un país pueden no ser aplicables o exitosas en otros países. En cualquier caso, esta variedad de prácticas y legislaciones existentes en diferentes países pueden transformarse en un canal de aprendizaje para desarrollar modelos alternativos de integración de personas en las organizaciones.

#### Las 4 C

Por último, Beer plantea que las políticas de RR.HH. de todo modelo de gestión de personas se encuentran determinadas, en el largo plazo, por 4 factores, más conocidos como las 4 C:

- ✓ la **Competencia** de los empleados: deben asegurar los skills y el conocimiento necesario en el momento apropiado.
- ✓ el **Compromiso** de los empleados.
- ✓ la **Congruencia** entre los objetivos de los empleados y los de la

organización.

- ✓ el **Costo efectivo** de las políticas de RR.HH.

Las políticas de RR.HH. deben ser evaluadas en términos de los beneficios y costos que generan en 3 niveles: individual, organizacional y societario. Sin embargo, la medición efectiva de las 4 C no es una tarea sencilla.

Generalmente, las organizaciones cuentan con diferentes metodologías para generar información sobre aspectos relacionados con sus políticas, como ser:

- Competencia: Evaluaciones de performance o assesment centers.
- Compromiso: Estudios especializados sobre el comportamiento de los empleados, así como indicadores de bajas voluntarias, ausentismo, entre otros.
- Congruencia: este factor es fácil de medir cuando se carece del mismo a través de la ocurrencia de algunos eventos puntuales, como ser huelgas; sin embargo, su medición se hace más dificultosa cuando se trata de medir problemas de congruencia más sutiles, como los suscitados entre los intereses de los gerentes y empleados.
- Costo efectivo: si bien pareciera ser el aspecto más sencillo de medir, no lo es en la práctica, en particular en lo referido a los planes de largo plazo, como beneficios en acciones, planes de pensiones, que dependen de hechos futuros con un alto nivel de incerteza.

## Capítulo III C: Modelo de Recursos Humanos de Mercer

### Introducción – Estrategia de capital humano

Toda compañía tiene activos tangibles (físicos y financieros) e intangibles (marcas, relaciones con clientes, recursos humanos). En el pasado, los activos tangibles fueron la principal fuente de ventaja competitiva de las empresas. Sin embargo, en la actualidad la disponibilidad del capital como principal activo tangible ha dejado de ser exclusividad de pocos, por lo que los activos intangibles han cobrado una significativa relevancia como fuente de competencia y generación de valor para las organizaciones.

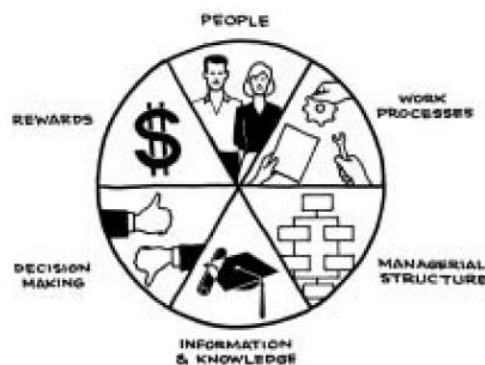
En tal sentido, el capital humano entendido como las acciones de una compañía en términos de conocimientos, habilidades técnicas, creatividad y experiencia, se está volviendo un activo cada vez más importante. Sin embargo, un excelente capital humano no es, en sí mismo, una fuente de ventaja competitiva. Si lo fuera, las compañías se dotarían del mejor personal y disfrutarían de una ventaja competitiva permanente. La verdadera ventaja proviene no sólo de las personas, sino de la manera en las organizaciones las gestionan. A ese conjunto de tácticas, políticas y prácticas para administrar el talento se las denomina Estrategia de capital humano.

El modelo de Mercer se centra entonces en el concepto de **estrategia de capital humano**, definido como la *sumatoria de todas las acciones, realizadas por el management de la compañía y la función de RR.HH., encaminadas a administrar personas en una organización.*

### Los 6 factores

Según este modelo, la estrategia de capital humano se compone de 6 factores:

### Cuadro 13: Gráfica del modelo de RR.HH. de Mercer



Fuente: "Play to your Strengths" (2003), Mercer Consulting

1. Personas: La naturaleza y la calidad de los individuos que componen la fuerza laboral de las organizaciones influyen en su desempeño.
2. Procesos: Un robusto mapa de procesos en la organización tiene efectos directos e indirectos sobre el desempeño organizacional y un impacto en el tipo de talento que las empresas requieren. Dos compañías de la misma industria pueden organizar su trabajo de manera diferente, obtener resultados también muy distintos y requerir personas con diferentes características.
3. Gestión estructura: Este factor describe la forma en que las organizaciones dirigen el trabajo de sus empleados, ya sea con un enfoque de alto control versus un enfoque de discreción individual o bajo control.
4. Información y conocimiento: El flujo de información y el conocimiento en una organización también impulsa la productividad. Este factor incluye el flujo de información y conocimiento interno (entre empleados) y externo (desde y hacia clientes, proveedores, reguladores, etc.).
5. Toma de decisiones: Este factor se centra en las decisiones estratégicas de las organizaciones (no en decisiones del día a día) que tienen consecuencias significativas en el desempeño futuro de la organización.
6. Recompensas: Se refiere al componente motivacional de la estrategia de capital humano, que se traduce en recompensas financieras o beneficios no financieros para los empleados.

Todas las organizaciones tienen, de manera explícita o implícita, una estrategia de capital humano para cada uno de estos seis elementos. Los factores confluyen en combinaciones únicas para adaptarse a cada empresa, dado que diversos patrones funcionan mejor para diferentes organizaciones.

Por otra parte, el paper “Play your strengths” de Mercer Consulting que desarrolla las principales características de este modelo, sostiene que estos seis factores operan como un sistema interrelacionado, donde cada factor interactúa con el resto y se complementan el uno al otro. Por supuesto, este sistema de estrategia de capital humano existe dentro de un contexto de sistemas más grandes en las organizaciones, donde el sistema de capital humano debe complementarse con otros sistemas, como el mercado de la empresa, su modelo de negocio y su estrategia para la gestión de activos.

Junto con el mercado y el modelo de negocio, el sistema capital humano inherentemente moldea el carácter único de cada empresa y crea dos potentes ventajas competitivas:

- ✓ En primer lugar, las prácticas de capital humano de las empresas son relativamente estables y persistentes en el tiempo, normalmente más duraderas que otros factores como la tecnología o el capital financiero.
- ✓ En segundo lugar, porque la gestión de capital humano es muy difícil de copiar. De hecho, lo que funciona bien para una empresa, es poco probable que funcione exitosamente para otra empresa. Un imitador puede intentar adoptar dos o tres "mejores prácticas" de una compañía superior, pero ese enfoque no producirá ventajas competitivas perdurables en el tiempo. Ello se debe a que las mejores prácticas de las organizaciones son parte un sistema de valores interrelacionados y es la suma de todo el sistema lo que hace a una empresa exitosa. Por lo tanto, copiar una o dos prácticas de forma aislada puede generar mejores resultados puntuales (por ejemplo, mejorar la política de recompensas), pero no generará ninguna ventaja competitiva porque se puede convertir rápidamente en un nuevo estándar utilizado por el resto de empresas del mercado.

Así, una empresa con una excelente estrategia de capital humano presenta una extraordinaria ventaja competitiva sobre sus rivales, ya que no sólo obtendrá mejores resultados respecto a sus competidores, sino que además no tendrá que preocuparse por las imitaciones de sus rivales.

### Barreras de cambio

El paper "Play your strengths" de Mercer Consulting plantea asimismo la existencia de 4 barreras para implementar una adecuada estrategia de capital humano:

- En primer lugar, aunque las empresas suelen decir que las personas son su principal y más valorado activo, pocas practican esa verdad realmente. El principal motivo de este problema radica en que las compañías siguen percibiendo a los empleados como un mero costo operativo, y no como una fuente de creación de valor, por lo que los



gastos en capital humano (headcount, gastos de reclutamiento, formación, desarrollo) son los primeros en ser recortados cuando es necesario disminuir costos o generar eficiencias.

- Un segundo fenómeno más complejo es que ningún área de la organización es integralmente responsable por el capital humano. El departamento de Recursos Humanos es el encargado de soportar los procesos asociados a la estrategia de capital humano (gestiona el proceso de reclutamiento, lleva la iniciativa en el diseño de planes de formación y desarrollo, gestiona el pago de la nómina, entre otros), pero no es el responsable último de todos los empleados de la empresa.
- El tercer problema es que la mayoría de las políticas y prácticas de capital humano están hechas de forma aislada, no se encuentran interconectadas y muchas de ellas excluyen el contexto organizacional, olvidando que las organizaciones son sistemas integrados y la estrategia de capital humano debe insertarse al resto de estrategias y sistemas de la organización.
- La cuarta y más desafiante barrera es la falta de adecuadas mediciones internas que permitan evaluar la efectividad y el seguimiento de la estrategia del capital humano.

El modelo de gestión de personas de Mercer también es analizado en la publicación “Your first 100 days as Chief Human Resources Officer: Make a good first impression for lasting success”, donde se hace una clara diferenciación entre la estrategia de capital humano versus la estrategia de RR.HH.

Por un lado, la estrategia de capital humano define los requerimientos y cualidades que deben reunir los empleados para la adecuada consecución de la estrategia de la Compañía. Esta estrategia, compuesta por los 6 factores antes mencionados, debe estar totalmente alineada a la estrategia global de la empresa para lograr éxito; de lo contrario, se tratará de un conjunto de prácticas aisladas sin un claro objetivo a largo plazo.

Por otro lado, la estrategia de la función de recursos humanos define los objetivos que deberá alcanzar el departamento de RR.HH. en la empresa, especificando las prioridades del área, sus roles y responsabilidades y los

resultados esperados. En definitiva, la estrategia de RR.HH., en conjunto con sus políticas y procedimientos, son la herramienta para implementar la estrategia de capital humano.

Asimismo, este análisis del modelo de Mercer plantea un modelo operacional de RR.HH., como mecanismo de implementación de la estrategia de RR.HH., en el que se fijan 3 elementos que debe definir el Área de RR.HH. asociados a la estrategia de la función:

- Nivel de tercerización (Sourcing): definir el nivel de tercerización ideal para los servicios de recursos humanos (selección, nómina, formación, etc.) teniendo en cuenta:
  - las capacidades internas con las que disponga el área.
  - el análisis de costos entre un servicio propio vs externo.
  - el foco principal (o core business) de la empresa y del Área.
  - el nivel de innovación y especialización que pueden ofrecer proveedores de servicios externos.
- Definición de la infraestructura: una vez definido el tipo de sourcing ideal del Área, el siguiente paso del modelo operacional consiste en establecer los 4 pilares que integran la infraestructura de RR.HH.:
  - los procesos del área
  - el talento requerido por los empleados de la función
  - el soporte tecnológico, que pueden aportar efectividad y eficiencia a la función
  - la estructura organizativa que satisfaga las necesidades de los clientes internos.
- Definición del modelo de gobierno: por último, el modelo operacional propone establecer un conjunto de lineamientos clave a seguir, como hoja de ruta de la función, entre los que destaca:
  - Las actividades core de la función
  - El modelo de liderazgo
  - El nivel de descentralización en la toma de decisiones
  - Las variables que serán controladas y monitoreadas regularmente para controlar la estrategia del Área.

## **Capítulo III D: Modelo de las 7s**

### Descripción general

El modelo de las 7 S de McKinsey fue creado a inicio de los años 80s por Tom Peters y Robert Waterman, dos consultores de la firma McKinsey. Se trata de un modelo que si bien se centra en analizar la efectividad del planeamiento estratégico en las organizaciones, considero que también puede ser empleado para analizar la gestión de los recursos humanos de una empresa.

La premisa básica del modelo es que existen 7 aspectos internos en una organización que necesitan ser alineados para ser exitosos. Todo el modelo se basa en siete palabras que comienzan, en inglés, con la letra "S". La característica más sobresaliente de este modelo es que ha sido ampliamente utilizado en diversas empresas y por prestigiosas escuelas de negocios, como Harvard y Stanford. Es decir, una combinación muy potente de práctica y teoría.

Como se indicaba anteriormente, suele emplearse para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización se encuentra alineada con dichos factores. En concreto, el modelo de las 7S suele ser utilizado para:

- ✓ Mejorar el desempeño de una compañía
- ✓ Examinar los efectos de aceptación a futuros cambios en una compañía
- ✓ Alinear los departamentos y procesos durante una fase de adquisición
- ✓ Determinar cuál es la mejor forma de implementar una propuesta de estrategia

Para el objeto de esta investigación, el análisis del presente modelo permitirá dar un diagnóstico de la gestión de personas de una compañía (YPF) a fin de determinar si se encuentra preparada para los desafíos venideros, analizando los gaps necesarios para alcanzar su misión y visión a largo plazo.

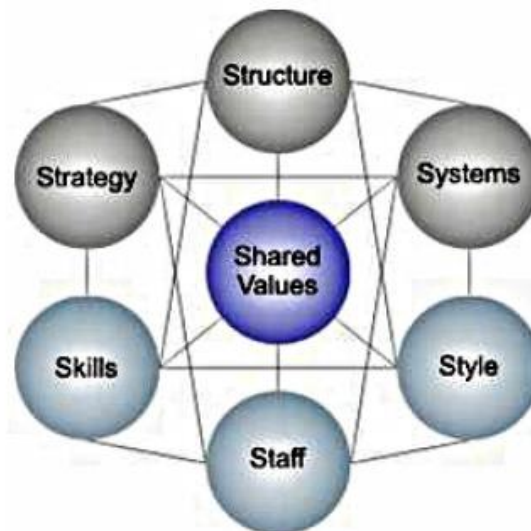
### Los 7 elementos

El modelo de las 7S de McKinsey involucra siete factores interdependientes que son separados en dos grupos:

- Factores "fuertes": se trata de elementos más fáciles de identificar y definir y sobre los que la gerencia puede influenciar de manera directa:

- Estrategia (Strategy)
  - Estructura (Structure)
  - Sistemas (Systems)
- Factores “blandos”: se trata de factores más difíciles de describir, menos tangibles y más influenciados por la cultura. Pero de igual forma, ambos tipos de elementos son igual de importantes si la organización quiere ser exitosa.
- Estilo (Style)
  - Empleados (Staff)
  - Habilidades (Skills)
  - Valores compartidos (Shared values)

Cuadro 14: Gráfica del modelo de las 7s



*Fuente: “La estructura de las 7s de McKinsey”, de articulosbm.files.wordpress.com.*

**Estrategia:** La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una empresa.

*En términos de gestión de personas, el factor estrategia se refiere a la forma en que los recursos humanos de una organización contribuyen a la consecución de los objetivos y metas a largo plazo de una empresa.*

**Estructura:** La manera en que se organizan, relacionan e interactúan las distintas variables de una organización. La estructura puede ser de distintos tipos: departamentales, geográficas (local, global o multinacional), de gestión

(centralizada o descentralizada, etc.), entre otras.

*En términos de gestión de personas, el factor estructura se refiere a la forma en que se organiza estructuralmente una empresa, la definición de los roles y responsabilidades de los distintos puestos, la forma en que interactúan las distintas áreas y la importancia relativa de las posiciones en la organización.*

**Sistemas:** Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de una empresa y los sistemas de información que soportan dichos procesos. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por el cuerpo.

*En términos de gestión de personas, el factor sistemas se refiere a la forma en que funcionan los procesos de recursos humanos en la organización y los sistemas informáticos que los soportan.*

**Estilo:** Es el modelo de comportamiento y estilo de liderazgo establecido por la cúpula de la organización. Se trata de un factor determinante a la cultura de una organización.

*Bajo la mirada de la gestión de personas, se trata de un factor fundamental, ya que será el elemento determinante de la forma de relacionamiento de los empleados en la organización, tanto en las relaciones con sus superiores, como con sus pares, clientes y proveedores y permitirá entender la forma en que los empleados reaccionan a determinadas situaciones.*

**Personas:** Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.

*Como su nombre lo indica, se trata del factor central de la gestión de personas y la base de todo el análisis que se desarrolla en la presente investigación.*

**Habilidades:** Se refiere a los skills y capacidades requeridas a los empleados y profesionales de la organización para el desempeño de sus funciones. Es lo que Michael Porte llama Competencias Centrales.

*En términos de la gestión de personas, es uno de los elementos que guiará muchos de los procesos de la función de recursos humanos, como ser: reclutamiento, evaluación de desempeño y potencial, planes de sucesión y capacitación.*

**Valores compartidos:** Los valores compartidos son el corazón de la empresa, ya que demuestran lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la

misma dirección. Representa los valores centrales de la compañía que se encuentran evidenciados en la misión de la misma.

Existe una clara interacción entre los factores Estilo y Valores compartidos: normalmente se asocia al primero el concepto de Cultura Empresarial y al segundo, el concepto de Misión. Ambos conceptos, a menudo están influidos por la idiosincrasia del fundador, a veces el origen de la empresa, y a veces simplemente se van forjando con el tiempo. Ambos atributos reflejan a la vez la ética y estética de la empresa.

*En términos de gestión de personas, los valores compartidos representan la idiosincrasia de la organización que se evidencia en el comportamiento de sus empleados.*

El factor Valores Compartidos se encuentra en el centro del modelo con el objeto de mostrar que estos valores son esenciales para el desarrollo del resto de los factores para asegurar el éxito de una organización. La estructura, estrategia, sistemas, estilo, personal y habilidades nacen del por qué la organización se creó originalmente, y lo que representa. La visión original de la compañía fue formada a partir de los valores de los creadores. A medida que los valores cambian, también lo hacen todos los demás elementos.

Éste modelo está basado en la teoría de que para que una organización funcione bien y alcance sus metas estratégicas, los 7 elementos tienen que estar alineados y reforzados mutuamente. En tal sentido, el modelo puede ser utilizado para ayudar a identificar qué se necesita realinear y mejorar el desempeño, o mantener alineado a la organización durante distintos procesos de cambio (reestructuración, fusión organizacional, implementación de un nuevo sistema, un cambio de líder o de estilo de liderazgo, etc.). El modelo puede ser usado para comprender cómo los elementos organizacionales están interrelacionados, y asegurar la efectividad y el éxito de procesos de cambio.

El modelo de las 7 S generalmente parte de una situación actual (Punto A), la propuesta a una futura decisión (Punto B) y la identificación de los “gaps” e inconsistencias entre ellos. Con este diagnóstico, se deberá trabajar en ajustar y pulir los elementos del modelo para asegurar que la organización trabaje de manera efectiva, una vez que se alcance el punto a donde se quiere llegar.

Para entender en detalle la forma en que se aplica en la práctica el Modelo de

las 7S, se detalla a continuación un esquema de preguntas para cada uno de los factores antes descriptos:

### Estrategia

- ¿Cuál es nuestra estrategia como compañía?
- ¿Cómo esperamos cumplir nuestros objetivos?
- ¿Cómo hacemos para lidiar con la presión competitiva?
- ¿Cómo son administrados los cambios en el entorno? ¿Qué impactos tienen en la estrategia definida?

### Estructura

- ¿Cómo está dividida la compañía? ¿Cuál es la jerarquía?
- ¿Cómo coordinan las actividades los diferentes departamentos?
- ¿El control y la toma de decisiones es centralizado o descentralizado?
- ¿Cómo fluyen las líneas de comunicación? ¿Explícito o implícito?

### Sistemas

- ¿Cuáles son los sistemas principales que administran la organización?
- ¿Dónde están los controles y cómo son monitoreados y evaluados?

### Estilo

- ¿Qué tan participativo es el estilo de administración/liderazgo?
- ¿Qué tan efectivo es ese liderazgo?
- ¿Suelen ser los empleados competitivos o cooperativos?
- ¿Hay equipos verdaderos trabajando dentro de la compañía o son solo grupos nominales?

### Personas

- ¿Cuáles son las características principales de los empleados que conforman la organización?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción de los empleados con la empresa?

### Habilidades

- ¿Cuáles son las habilidades requeridas en los empleados para el desarrollo de sus funciones?
- ¿Por qué cualidades es reconocido el equipo externamente?

- ¿Existen gaps entre las habilidades requeridas y las reales de los empleados?
- ¿Cómo son evaluadas y monitoreadas las habilidades?

### Valores Compartidos

- ¿Cuáles son los valores centrales de la organización?
- ¿Cuál es la cultura organizacional?
- ¿Qué tan fuertes son esos valores?
- ¿Cuáles fueron los valores primordiales que sirvieron de base para la creación de la compañía?

Para concluir, el modelo de las 7 S fue elegido dentro del marco teórico ya que permite aplicar un modelo de efectividad de estrategia empresarial a las políticas y procesos de gestión de personas, mostrando que existe una intensa interrelación entre los objetivos y estrategias a largo plazo de las organizaciones y las políticas de recursos humanos que implementen las mismas.



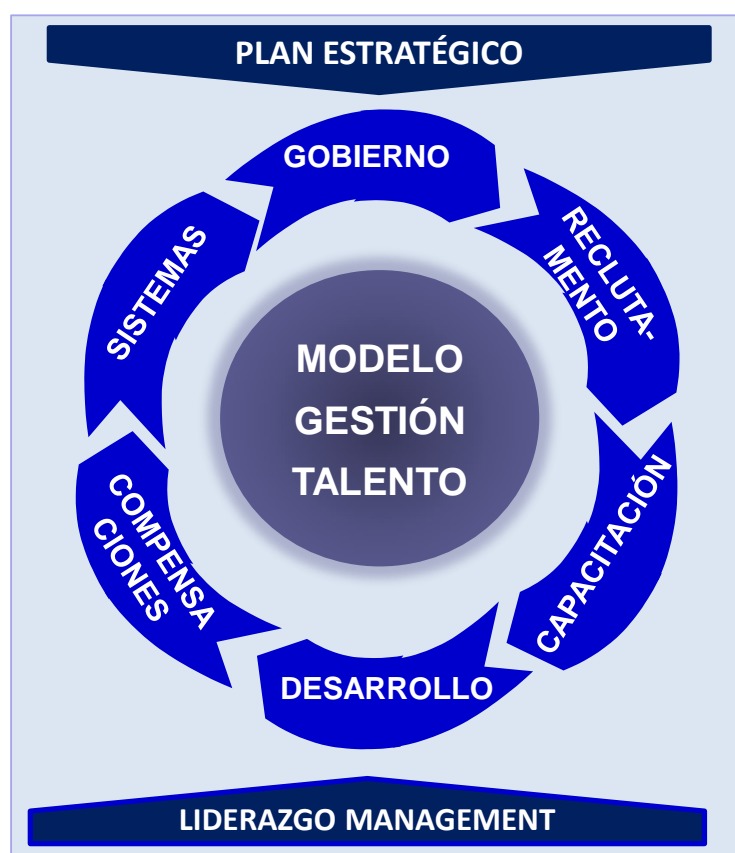
### **Capítulo III E: Integración de modelos**

A partir del análisis y descripción de los 4 modelos de gestión de personas detallados en los apartados anteriores, en este último subcapítulo se desarrolla un modelo propio de gestión del talento y recursos humanos que recoge los puntos más sobresalientes, a mi juicio, de cada modelo.

Este modelo integrado conforma la base del desarrollo empírico de la presente investigación y establece la forma en que dicho desarrollo será estructurado.

Este modelo integrado se compone por los siguientes 6 factores:

Cuadro 15: Gráfica del modelo integrado de gestión de personas



*Fuente: Elaboración propia.*

#### **1. Gobierno: Estrategia, Procesos y Organización**

Este primer apartado contiene los cimientos del modelo de gestión de personas, ya que agrupa la definición de los objetivos y lineamientos de la función de recursos humanos, la definición de sus procesos y la gestión del cambio organizacional.

En relación a los modelos teóricos descriptos en los subcapítulos anteriores, este primer capítulo contiene:

- ✓ Del modelo de Chiavenato, el factor *Aplicación de Personas*, en su rol de definir y delimitar las funciones, responsabilidades y obligaciones de los puestos en la organización y acompañar los procesos de cambio organizativo.
- ✓ Del modelo de Beer, el factor *Estrategia y condiciones de negocio*, que describe la interrelación que debe existir entre la estrategia de la compañía y la estrategia de RR.HH.
- ✓ Del modelo de Mercer, los factores *Procesos, Gestión estratégica y Toma de decisiones*, que describen el nivel de empowerment y control de una organización y su mapa de procesos.
- ✓ Del modelo de las 7S, el factor *Estrategia*, como la forma en que los recursos humanos contribuyen a la consecución de los objetivos y metas a largo plazo de una empresa y el factor *Estructura*, como la manera en que se organizan, relacionan e interactúan las distintas variables de una organización.

## **2. Reclutamiento**

El segundo capítulo está destinado al reclutamiento y selección de personal, y cronológicamente, representa el primer proceso que dispara el resto de etapas en la gestión del talento.

En relación a los modelos teóricos descriptos en los subcapítulos anteriores, este capítulo contiene:

- ✓ Del modelo de Chiavenato, el factor *Admisión de Personas*, en donde se describen los distintos tipos de reclutamiento que puede utilizar la organización para incorporar talento, así como la Propuesta Valor Empleado.
- ✓ Del modelo de Beer, el factor *Condiciones del mercado laboral*, que hace referencia a la habilidad de las empresas de competir con éxito en la obtención de recursos humanos y también incorpora el concepto de marca valor empleado.

## **3. Capacitación**

El tercer capítulo del modelo integrado se refiere a la gestión de la formación de los empleados en habilidades, tanto técnicas como genéricas, que las empresas buscan desarrollar y mejorar en las personas para que puedan alcanzar de forma adecuada sus labores y los objetivos planteados.

En relación a los modelos teóricos descritos en los subcapítulos anteriores, este capítulo contiene:

- ✓ Del modelo de Chiavenato, el factor *Desarrollo de Personas*, donde el entrenamiento se plantea como uno de los mecanismos para lograr ese desarrollo.
- ✓ Del modelo de las 7s, el factor *Habilidades*, definido como las capacidades requeridas a los empleados para el desempeño de sus funciones.

#### **4. Desarrollo**

El cuarto capítulo se refiere al Desarrollo de personas, entendido como la forma en que las empresas buscan hacer crecer a los empleados dentro de la organización, buscando su autorrealización y la retención en la compañía.

En relación a los modelos teóricos, este capítulo se encuentra detallado en:

- ✓ Modelo de Chiavenato: factores de *Evaluación de Personas*, *Desarrollo de Personas* y *Mantenimiento de Personas*, que hacen referencia a la evaluación de desempeño de los empleados, su crecimiento profesional dentro de la organización y los factores que hacen a su retención.
- ✓ Resto de modelos: los factores Fuerza Laboral (Beer), Personas (Mercer) y Empleados (7S) donde se pone al empleado, su crecimiento y motivación como ejes principales del modelo.

#### **5. Compensaciones**

El quinto capítulo describe las distintas formas en que las organizaciones compensan el esfuerzo, motivación y labor de los empleados.

En relación a los modelos teóricos descritos en los subcapítulos anteriores, este capítulo contiene:

- ✓ Del modelo de Chiavenato, el capítulo Compensación, donde se detallan las diversos tipologías de remuneración que pueden percibir los empleados
- ✓ Del modelo de Mercer, el factor Recompensas.

## 6. Sistemas

El último capítulo está destinado a un factor que puede aportar efectividad y eficiencia al resto de componentes del modelo: el soporte tecnológico de los procesos de gestión del talento.

En relación a los modelos teóricos, este capítulo se encuentra detallado en:

- ✓ Modelo de Beer: factor Tecnología
- ✓ Modelo de Mercer: factor Información y conocimiento
- ✓ Modelo de las 7S: factor Sistemas

A continuación se expone un resumen de los 6 componentes del modelo integrado y su interrelación con los modelos teóricos:

**Cuadro 16: Integración modelos de gestión de personas**

	Modelo Chiavenato	Modelo Beer	Modelo Mercer	Modelo 7s
1. GOBIERNO	✓ Aplicación de personas	✓ Estrategia y condiciones de negocio	✓ Procesos ✓ Gestión estratégica ✓ Toma de decisiones	✓ Estrategia ✓ Estructura
2. RECLUTAMIENTO	✓ Admisión de personas	✓ Condiciones de mercado laboral	-----	-----
3. CAPACITACIÓN	✓ Desarrollo de personas	-----	✓ Información y conocimiento	✓ Habilidades
4. DESARROLLO	✓ Evaluación pnas ✓ Desarrollo pnas ✓ Mtto personas	✓ Fuerza laboral	✓ Personas	✓ Empleados
5. COMPENSACIONES	✓ Compensación de personas	✓ Condiciones de mercado laboral	✓ Recompensas	-----
6. TECNOLOGÍA	-----	✓ Tecnología	✓ Información y conocimiento	✓ Sistemas

*Fuente: Elaboración propia.*

## DESARROLLO EMPÍRICO

### Capítulo I: Metodología de la investigación

#### Encuadre teórico de la investigación

La presente investigación se enmarca como una **tesis no experimental**, ya que no controla ni manipula variables, no se utilizan grupos de control o prueba ni se asignan o estudian sujetos de forma aleatoria, y adicionalmente, presenta un **diseño de investigación transversal**, dado que se recoge información estadística, entrevistas y testimonios existentes al momento de la investigación y se analiza su incidencia en dicho momento.

Asimismo, la presente tesis es de tipo **descriptiva** ya que concierne a cómo lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente que haya influido o afectado alguna condición de la situación inicial. En este caso, el hecho que es o que existe corresponde al modelo de gestión de personas de YPF, el cual se relaciona con la nacionalización de la compañía y el descubrimiento de recursos no convencionales que han influenciado en su transformación dentro de la compañía.

Por último, la tesis se centra en el estudio una empresa: YPF y todo el análisis se circunscribe a lo acontecido en esta compañía, utilizando documentación, contenidos y entrevistas de empleados de la misma.

#### Estructura del desarrollo empírico

El desarrollo empírico se encuentra organizado en 6 módulos o capítulos en base a la integración de los modelos de gestión de recursos humanos desarrollada en el marco teórico:

1. Gobierno: Estrategia, Procesos y Organización
2. Reclutamiento
3. Capacitación
4. Desarrollo
5. Compensaciones
6. Sistemas

### **Instrumentos de investigación**

A continuación se detallan los principales instrumentos utilizados para la confección del desarrollo empírico tratado en el presente capítulo:

1. **Análisis de contenido:** fueron analizados distintos documentos públicos y privados de la compañía que son presentados a lo largo de los 6 capítulos del desarrollo empírico, algunos de los cuales fueron utilizados en presentaciones oficiales de la empresa.
2. **Cuestionarios:** se elaboraron dos cuestionarios para conocer la opinión de los empleados y su nivel de satisfacción en relación a dos módulos: Desarrollo y Compensaciones. Cada cuestionario se conformó por preguntas cerradas y abiertas que fueron completados por 20 empleados de diferentes características demográficas (género, edad, antigüedad en la compañía, rango jerárquico ocupado, negocio de pertenencia) seleccionados a tal fin. Por las características confidenciales de la investigación, no se utilizaron medios electrónicos para la elaboración de los cuestionarios (fueron documentados en papel) ni se realizaron encuestas masivas a empleados ni personas fuera de la organización.
3. **Entrevistas a expertos:** se realizaron 5 entrevistas a referentes de la función de RR.HH. que han tenido o tienen participación directa en los cambios descritos de alguno de los módulos desarrollado en la investigación. Las entrevistas se llevaron a cabo de manera personal, a través de preguntas estructuradas.
4. **Entrevistas a participantes o destinatarios:** se realizaron 2 entrevistas a empleados para conocer su opinión sobre los cambios descritos en el módulo de Compensaciones y Sistemas.

A continuación se detalla una breve descripción del perfil de los expertos entrevistados y sobre qué capítulos versaron sus preguntas:



**Anabel Perrone (40 años):** actualmente Gerente Gestión Talento a cargo de los procesos de reclutamiento, formación, desarrollo y gestión del cambio. Ingresó a la compañía en el año 1999 y se desempeñó en distintos puestos de RR.HH. de España (Repsol) y Argentina. Su entrevista está centrada en el capítulo de Desarrollo.



**Carolina Parella (40 años):** actualmente Jefe Gestión del Cambio. Ingresó a la compañía en el año 2005 desarrollando su carrera en puestos vinculados a la gestión del talento. Entre 2012 y 2014 estuvo a cargo de los procesos de selección de la compañía. Su entrevista está centrada en el capítulo de Reclutamiento.



**Paula Inza (43 años):** actualmente Gerente Compensaciones y Beneficios. Desarrolló gran parte de su carrera en la compañía participada AESA en la función de RR.HH. A partir del año 2013 es la responsable de las compensaciones de YPF. Su entrevista está centrada en el capítulo de Compensaciones.



**Pablo Gasparutti (45 años):** actualmente Gerente RR.HH. Downstream. Ingresó a la compañía en 1997 en el Negocio del Downstream y se desarrolló en distintos puestos de RR.HH. Entre 2012 y 2014 estuvo a cargo de la Gerencia de Planificación, Organización y Compensaciones. Su entrevista está centrada en los capítulos de Gobierno y Reclutamiento.



**Andrés Mosteiro (51 años):** actualmente Gerente Formación, cargo que ocupa desde el año 2011. Ingresó a la compañía con tan solo 18 años y desarrolló toda su carrera profesional en puestos de recursos humanos en Argentina y España. Su entrevista está centrada en el capítulo de Capacitación.

## Capítulo II: Gobierno – Estrategia, Procesos y Organización

### Introducción

En este capítulo se desarrollará la transformación de la estrategia, procesos y organización del modelo de gestión de personas de YPF, producto del descubrimiento de los recursos no convencionales, el proceso de nacionalización de la compañía y en general, como consecuencia del nuevo modelo de gestión desarrollado en el Marco Teórico.

Los cambios en el modelo de gobierno de RR.HH. que se desarrollarán en el presente capítulo pueden agruparse en cuatro grupos:

- ✓ **Cambios organizativos:** en primer lugar, se describirán los principales cambios estructurales producidos en la empresa a partir de los hitos antes mencionados y el rol que ejerció el modelo de gestión de personas en dichos procesos.
- ✓ **Sistema de clasificación profesional:** en segundo lugar, se desarrollará el nuevo sistema de clasificación de puestos implementado en la Compañía.
- ✓ **Gestión del Empowerment:** en tercer lugar, se detallarán los puntos sobresalientes de un nuevo sistema de medición y control de los objetivos y empowerment de los empleados de la empresa.
- ✓ **Redefinición de la estrategia del departamento de RR.HH.:** por último, se describe la nueva estrategia y objetivos que asume la función de recursos humanos a partir del nuevo modelo de gestión.

### Cambios organizativos:

El primer gran cambio en el modelo de gestión de personas fue la implementación de un nuevo modelo organizativo en la compañía, como plataforma del nuevo modelo de gestión de la compañía antes mencionado. Como lo define el modelo de Mercer, el modelo organizativo describe la forma en que organizaciones dirigen el trabajo de sus empleados.

### Antecedentes

El modelo organizativo de YPF, hasta antes de la nacionalización, se caracterizaba por un control centralizado de las decisiones y una clara delimitación del poder de decisión de los negocios. La estructura de primer



nivel contaba con más de 17 reportes al CEO, como una forma de dispersar las decisiones.

En dicho modelo, las unidades de negocio sólo tenían responsabilidad por la operación, transfiriendo las decisiones vinculadas a las funciones soporte - compras, recursos humanos, comunicación y relaciones institucionales, seguridad y medio ambiente, entre otras - a Áreas Corporativas centralizadas. Este esquema organizativo había sido instalado a partir de la llegada del socio minoritario local (Grupo Petersen), y era controlado externamente por el socio mayoritario (Repsol).

#### Implementación de cambios organizativos:

El nuevo plan estratégico de la compañía (Plan 100 Días) proponía un modelo de gestión muy diferente al existente hasta ese momento. Tal como se expone en el documento interno Balance de Gestión del primer año de la nacionalización de YPF, *“el nuevo modelo de gestión basa sus cimientos en la designación al frente de la operación de un equipo altamente profesional, con vasta experiencia en la industria, reconocido y capaz de potenciar el enorme capital humano de YPF”*. En otras palabras, la nueva gestión de la empresa buscó brindarle a las unidades de negocio y sus respectivos ejecutivos, una mayor autonomía y poder en la toma de decisiones (empowerment), renovando el sentido de pertenencia, los valores y la cultura.

Por otra parte, a partir de la nacionalización, las provincias productoras de hidrocarburos se convirtieron en activos partícipes del nuevo modelo de gestión, a través de la transferencia de acciones de YPF y la incorporación de tres representantes al Directorio de la compañía. Ello fue otro de los factores cruciales para implementar una nueva estructura organizativa.

De esta manera, a mediados del año 2012 y luego de un arduo proceso de decisión en el que participaron el CEO, RR.HH. y algunos ejecutivos del alto management, se comunicó e implementó una nueva organización de primer nivel. De acuerdo a lo publicado en las sucesivas comunicaciones internas a los empleados, los principales ejes del nuevo modelo fueron:

- Simplificación de la organización de primer nivel.

- Creación de Gerencias Regionales por provincia en el negocio de Upstream (Exploración y Producción de petróleo y gas), para acercar la toma de decisiones al ámbito geográfico de actuación.
- Creación de una Vicepresidencia integrada del Negocio Downstream integrando la cadena de valor desde la industrialización hasta la comercialización de combustibles.
- Integración de la cadena del mercado energético integrando la comercialización de gas con la generación de energía eléctrica.
- Adecuación del modelo de abastecimiento internacional frente a la optimización del abastecimiento energético integrado a nivel país.
- Descentralización de funciones corporativas con foco en el logro de eficiencias y la mejora del servicio.
- Cambio del esquema de gestión de las compañías participadas, vinculándolas a los negocios afines y alineándolas a la nueva estrategia.

A continuación se expone la nueva organización de primer nivel de la Compañía:

**Cuadro 17: Personigrama del primer nivel organizativo de YPF a Marzo 2015**



Fuente: Documentación interna de YPF

Una vez comunicado la nueva organización de primer nivel, se iniciaron procesos de cambio organizativo en las distintas Áreas, para adecuarse al nuevo modelo de gestión de la compañía.

#### Estrategia de comunicación

Todo proceso de cambio y transformación requiere de un adecuado plan de comunicación para lograr efectividad y que sea internalizado en las personas. En tal sentido, desde RR.HH. se diseñó un plan comunicacional para los distintos cambios de estructura que se fueron implementando a partir de la nacionalización y el desarrollo de los recursos no convencionales.

De acuerdo a la entrevista mantenida con Pablo Gasparutti, quien ocupó el cargo de Gerente de Organización hasta mediados del año 2013 y fue el encargado de liderar estos procesos de cambio desde el Área de RR.HH. de YPF, la comunicación de los cambios organizativos ocurridos durante 2012 y 2013 se realizó bajo el siguiente esquema:

- ✓ En primer lugar, se aseguraba que todas las personas involucradas en los procesos de cambio tuvieran una comunicación previa al resto de la organización. Este es un paso que muchas veces se olvida en una transformación organizativa, pero es de vital importancia porque las personas implicadas pueden sentirse afectadas y transformarse luego en agentes negativos del cambio.
- ✓ En segundo lugar, si la magnitud del cambio lo ameritaba, se convocaban reuniones presenciales con todos los empleados del Negocio o Área afectada donde se comunicaban los ejes del cambio y las implicancias en el funcionamiento organizativo.
- ✓ Por último, se realizaba una comunicación formal masiva a toda la organización a través de un correo de la casilla "Comunicación Interna". En el Anexo 4 se adjunta un ejemplo de comunicación interna lanzado para formalizar la nueva estructura del negocio Upstream.

#### Cambios de relevancia:

Pablo recuerda dos cambios organizativos que tuvieron especial importancia para la estrategia de la compañía: la creación de las Gerencias Regionales de Upstream y la creación de la Regional No Convencional.

### Gerencias Regionales Upstream:

La creación de las Gerencias Regionales por provincia (Neuquén, Mendoza, Santa Cruz y Chubut) marcó un hito en la gestión del empowerment de la compañía, ya que fue el primer cambio donde se resaltó la independencia y responsabilización por resultados de las unidades de negocio del Upstream. Adicionalmente, este cambio organizativo fue clave ya que marcaba la consistencia de la estructura con la nueva conformación accionaria de la empresa.

Pablo detalló que para este cambio se implementó una estrategia comunicacional diferente. Se realizó un video institucional donde el CEO de la empresa y los 4 ejecutivos designados como Gerentes Regionales explicaron los principales ejes del cambio, describiendo los nuevos desafíos y los objetivos esperados del cambio.

En el video, el CEO marcó la importancia de la autonomía de las Regionales para lograr una mejor performance y productividad: *“...quiero que sepan, todos los que trabajan en las Regionales, que ustedes se encuentran en el centro del negocio y todo el resto de la compañía, inclusive yo, estamos para soportarlos y van a contar con ese soporte para llevar a YPF a lo más alto”*. Por su parte, los 4 Gerentes Regionales resaltaron los desafíos de la nueva organización y remarcaron el orgullo de formar parte de la nueva YPF.

### Creación de la Gerencia No Convencional:

En consistencia con la profunda transformación que significó para YPF el descubrimiento y desarrollo de los hidrocarburos no convencionales, descrito en el Marco Teórico, el modelo organizativo del Upstream se ajustó para crear la Gerencia Regional No Convencional (más comúnmente llamada Gerencia NOC) separando las actividades vinculadas con los recursos no convencionales alocadas en la Regional Neuquén en una nueva Gerencia Regional.

Pablo recuerda que se trató de un cambio trascendental para la empresa, ya que por primera vez se hacía “palpable” el sueño del desarrollo del shale oil y shale gas para YPF y para Argentina y de alguna manera, significaba que la producción de petróleo y gas no convencional dejaba de ser un simple proyecto para transformarse en una unidad de negocio independiente de la compañía.

## **Nuevo Sistema de Clasificación Profesional**

El diseño del nuevo sistema de clasificación profesional se inició en el año 2011, a partir del descubrimiento de los recursos no convencionales y la necesidad de la empresa de internacionalizar su modelo de puestos para generar atraktividad en talentos de todo el mundo.

Sin embargo, fue recién a mediados del año 2013 cuando el nuevo sistema de clasificación de puestos fue implementado en la compañía.

Un sistema de clasificación profesional establece la estructura de categorías, puestos y cargos de una organización y conforma los cimientos para un conjunto de procesos de la gestión del talento, como ser: el reclutamiento, la definición de las competencias de cada puesto, el sistema de promociones y movilidades y, por sobre todo, es la fuente para determinar la remuneración asociada a cada puesto.

El nuevo sistema de clasificación profesional implementado en YPF se basó en los siguientes ejes:

- ✓ Adaptar el sistema de clasificación profesional a la nueva realidad de YPF.
- ✓ Asimilar la denominación de puestos al mercado internacional.
- ✓ Simplificar y hacer más eficiente en costos la gestión de las compensaciones y beneficios.
- ✓ Redefinir la distribución de los beneficios y facultades operativas entre los Directores y Gerentes de acuerdo a los niveles de responsabilidad.
- ✓ Mejorar el empowerment y acercamiento de las primeras líneas.

Pablo Gasparutti fue uno de los propulsores del cambio y quien estuvo a cargo de su implementación. *“Fue una ardua tarea y un gran trabajo en equipo el haber logrado implementar el nuevo sistema de clasificación profesional en YPF. Veníamos de un sistema heredado de España, donde las denominaciones y las valoraciones de los puestos respondían a una distribución de responsabilidades que había cambiado drásticamente. Por ejemplo, el Director de Compras antes reportaba al Director de Compras de Repsol y su nivel de responsabilidad y la complejidad de sus decisiones era mucho menor al que le requiere el puesto actual en una compañía independiente y autónoma como YPF”.*

Tal como se describe en el modelo de gestión de personas de Chiavenato, para la implementación del nuevo sistema de clasificación profesional se realizó previamente un proceso de descripción y valoración de puestos de todas las posiciones de primera y segunda línea de la compañía. De los 3 tipos modelos básicos de análisis de cargos propuestos en el Modelo de Chiavenato, en YPF se aplicó el modelo situacional o contingente, que considera las personas, la tarea y la estructura de la organización.

Ese proceso permitió disponer de un mapa de puestos de todos los negocios, a partir del cual se definió un nuevo esquema de categorías para los empleados.

En conclusión, el nuevo sistema implicó la redenominación de algunos puestos y el cambio del antiguo sistema de categorías (con letras y números) a un sistema de grados que brindaba mayor trazabilidad y transparencia. En cuanto a la redonomiación de puestos, el más significativo fue la eliminación del cargo de “Director”, que fue reemplazado por las siguientes denominaciones de cargos:

- ✓ “Vicepresidente” para aquellos cargos con dependencia directa al CEO.
- ✓ “Gerente Ejecutivo”, “Gerente de Negocio” o “Gerente General”, para funciones que gestionan una cuenta de resultados.
- ✓ “Gerente de Departamento” para aquellas funciones de soporte o áreas corporativas.

Para la comunicación del nuevo sistema de puestos se organizaron reuniones presenciales en los distintos centros operativos del país y se envió una comunicación personalizada a cada empleado donde se indicaba la nueva categoría profesional.

### **Gestión del Empowerment**

Como se indicó anteriormente, uno de los pilares del nuevo modelo de gestión de la compañía fue el alto nivel de empowerment y responsabilización por resultados en las diferentes unidades de negocio.

Para asegurar que ese empowerment concedido a los empleados tuviera los resultados esperados, se desarrolló un nuevo sistema de gestión por objetivos, denominado MBO, para realizar un seguimiento de los resultados obtenidos por

los distintos negocios y que se constituyó como la base del pago del bono anual.

Tal como lo establece el modelo de gestión de personas de Beer en la descripción del factor situacional Estilo de Liderazgo, el CEO buscó implantar desde su designación en YPF una mayor autonomía en la gestión, y para asegurar los resultados de ese empowerment, requirió de un sistema de seguimiento de objetivos que estuviese interrelacionado con la remuneración de los empleados.

Hasta esa fecha, la remuneración variable de los empleados dependía de una combinación de cumplimiento de objetivos y evaluación de desempeño. El sistema MBO dispuso que para los empleados con rango de jefe y superiores, el único factor determinante del pago del bono sea el cumplimiento de objetivos, mientras que para el resto de empleados se mantuvo la combinación de objetivos y evaluación de desempeño.

Otra novedad que introdujo el MBO fue la diferenciación de 4 tipos de objetivos:

- ✓ Resultados de referencia: objetivos económicos y operativos de la Vicepresidencia a la que pertenezca cada empleado.
- ✓ Resultados de unidad: objetivos económicos y operativos de la Unidad de cada empleado. Por la magnitud de los negocios de la compañía, se definieron 70 áreas como “Unidad” para los términos del MBO, las cuales tuvieron como característica común la gestión de resultados económicos de forma autónoma.
- ✓ Resultados operativos: indicadores que miden la eficiencia y excelencia operativa de cada empleado.
- ✓ Resultados de personas: una de las novedades del MBO fue la obligación de que todos los empleados partícipes del sistema tuvieran que definir objetivos relacionados con la gestión de personas. La VP de RR.HH. se encargó de supervisar la definición de esos objetivos, estableciendo lineamientos generales para todos los empleados.

Asimismo, para asegurar la efectividad del modelo, el sistema MBO planteó un conjunto de requisitos que debían guardar los 4 tipos de objetivos antes descritos:

- Estar formulados en términos de resultados y no de actividades.

- Ser específicos, detallados, particulares y enfocados.
- Ser coherentes y alineados con los objetivos de la organización.
- Ser mensurables.
- Ser ambiciosos pero alcanzables.
- Estar acotados en el tiempo.

Por último, resulta importante remarcar dos aspectos novedosos que introdujo el sistema MBO como herramienta de medición del empowerment:

- Incorporó la posibilidad de exceder en el cumplimiento de los objetivos de referencia y unidad, dándole a los ejecutivos la posibilidad de realizar esfuerzos adicionales a los objetivos originales, contribuyendo a los resultados de la compañía.
- Se definió que el proceso de fijación y evaluación de objetivos sea supervisado de forma centralizada por la VP de Estrategia, como una forma de asegurar homogeneidad y transparencia en el sistema.

### **Redefinición de la estrategia del departamento de RR.HH**

#### **Introducción**

El nuevo contexto de compañía anteriormente descrito generó la necesidad de replantear la estrategia de la función de Recursos Humanos.

Tal como se plantea en el modelo de Mercer, el Vicepresidente (VP) de RR.HH. de YPF definió un nuevo modelo operacional de la función, estableciendo el nivel de tercerización requerido, el modelo de gobierno deseado y la infraestructura necesaria para su funcionamiento.

Para ello, durante aproximadamente dos meses, el VP de RR.HH. mantuvo reuniones internas con su equipo de trabajo y adicionalmente, se reunió individualmente con todos los Vicepresidentes para conocer sus principales requerimientos en términos de gestión de personas. De este relevamiento, surgieron las siguientes necesidades:

- ✓ Mejorar la cercanía de RR.HH. a las personas / negocios.
- ✓ Asegurar transversalidad en los procesos y prácticas de RR.HH. en todos los negocios de la compañía.
- ✓ Fortalecer el rol del Líder a partir del nuevo modelo de Empowerment.
- ✓ Asegurar un proceso detallado de identificación y desarrollo de talentos.



- ✓ Generar prácticas simples y de alto impacto.
- ✓ Brindar una mayor velocidad de respuesta.
- ✓ Contribuir en el establecimiento de condiciones laborales que impulsen la eficiencia o productividad de la mano de obra tercerizada.
- ✓ Abordar el desafío de crecimiento de la dotación con foco en la eficiencia.

A partir de esta detección de necesidades, se planteó una nueva estrategia de la función de RR.HH., entendida como los objetivos a alcanzar por el departamento de RR.HH., y como la herramienta para implementar la estrategia de capital humano, en consonancia con lo establecido por el Modelo de Mercer.

#### Comunicación

La nueva estrategia de la función de RR.HH. se comunicó a través de dos encuentros organizados por la Vicepresidencia: el primero de ellos, con los gerentes de primera línea de RR.HH., donde se terminaron de delinear y analizar los principales ejes del nuevo funcionamiento esperado para la función. En el segundo encuentro participaron las casi 200 personas que conforman la función de RR.HH., donde se presentó la nueva estrategia, los nuevos desafíos, los roles y responsabilidades esperados y el plan de acción para los próximos 2 años.

#### Puntos destacados de la nueva estrategia

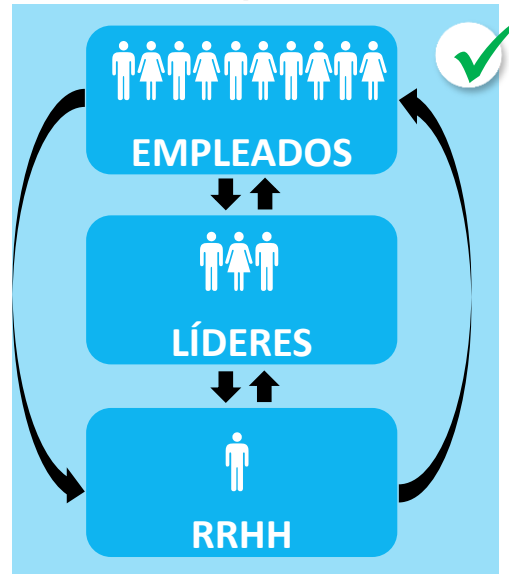
La nueva estrategia definió 4 ejes del rol de RR.HH. en la compañía: productividad, cultura y valores, talento e integración con el entorno, tal como se describe en la gráfica a continuación:

#### Cuadro 18: Características principales de la nueva estrategia de RR.HH. YPF

### Nuevos Ejes del rol de RH



### Marco de funcionamiento de la Gestión de personas



*Fuente: Presentación de la nueva estrategia de RR.HH. YPF*

Asimismo en la comunicación de esta nueva estrategia, se planteó una nueva misión y visión del área a través de los siguientes 3 interrogantes

#### ¿Para qué?

Desarrollar personas que creen y se comprometen con el Proyecto de la compañía, trabajando con pasión y liberando su máximo potencial, sintiendo que trabajar en YPF es un orgullo personal al contribuir con el desarrollo energético del país.

#### ¿Cómo?

- Implementando procesos ágiles y eficientes que permitan dar respuesta a las reales inquietudes de la gente.
- Identificando y generando las oportunidades de desarrollo para los futuros líderes de la compañía.
- Actuando consistentemente con las prácticas definidas.

#### ¿Qué?

Fortalecer el cambio en el modelo de gestión de la Compañía, brindando a los negocios una mayor autonomía y poder en la toma de decisiones, renovando el sentido de pertenencia, con una nueva cultura y valores.

Por último, se identificaron **6 ejes de trabajo transversales para los siguientes 2 años** sobre los que debían estructurarse los objetivos de todos los profesionales de la función:

1. Gestión por Objetivos: *Tener una dirección única y rumbo claro que permita alinear el trabajo de todos los empleados en la consecución de dichos objetivos en el corto y mediano plazo a través de:*
  - ✓ Alineamiento a la estrategia de la compañía y definición en cascada de los objetivos de referencia, unidad y de personas.
  - ✓ Rigurosidad en el contenido y posterior medición.
  - ✓ Objetivos consensuados entre jefes directo y funcional con el empleado.
  - ✓ Fiel reflejo del resultado “cuantitativo” esperado del trabajo del año.
  - ✓ El jefe es responsable de realizar seguimiento sobre la evolución de los objetivos.
2. Evaluación de Desempeño: Lograr que los jefes asuman su rol de líderes de equipos y todas las personas tomen conciencia de su desempeño potenciando su rendimiento y tomando acciones correctivas y de mejora.
3. Planificación de la fuerza laboral: Anticiparse en la identificación de los recursos humanos necesarios en cantidad y calidad requeridos por cada Vicepresidencia y Negocio, en el momento adecuado.
4. Identificación de Altos Potenciales: Identificar a los futuros líderes, tanto técnicos como de gestión para desarrollarlos y definir planes de sucesión como una forma de anticiparse en la preparación de los candidatos a mediano plazo y garantizar su desarrollo y sostener el alto standard de la compañía.
5. Meritocracia: Premiar aquellos que impactan de manera diferencial por su contribución a los resultados de YPF
6. Comunicación: Contribuir al compromiso de las personas con el modelo de compañía y garantizar la comunicación de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo.

## **Capítulo III: Reclutamiento**

### **Introducción**

Este capítulo desarrollará de qué forma la selección y el reclutamiento de personas en YPF se ha transformado para adaptarse al nuevo contexto de compañía, el crecimiento de los recursos no convencionales y el mercado de profesionales de la industria.

En primer lugar, se describirá el proceso que se realizó para planificar las necesidades de reclutamiento a partir del nuevo Plan Estratégico de la compañía, que planteó un nivel de crecimiento de la actividad inédito en los últimos 30 años.

En segundo lugar, se desarrollarán las acciones que llevó adelante YPF para posicionar a la compañía como una marca empleadora de primer nivel, con el objeto de mejorar la atractividad de la empresa para jóvenes y profesionales de la industria.

En tercer lugar, se ahondará en las principales acciones realizadas por la empresa para la ejecución de su plan de incorporación de personas.

Finalmente, se detallarán los principales resultados obtenidos, tanto en términos cuantitativos (cantidad de incorporaciones realizadas) como cualitativos (mejoras en los rankings de percepción de marca de empleo).

### **Planificación de necesidades de reclutamiento**

#### **Introducción**

El Plan Estratégico 2012 – 2017 de YPF tuvo un eje rector: la proyección de un significativo crecimiento de la actividad, tanto en el negocio del Upstream – particularmente por el desarrollo de petróleo y gas no convencional - como en el negocio del Downstream, como medio para alcanzar la meta del tan ansiado autoabastecimiento de hidrocarburos.

Como se indica en el marco teórico – “El Shale y el crecimiento microeconómico”- el desarrollo de la actividad no convencional tiene un impacto muy significativo en el empleo, generando una gran cantidad de puestos de trabajo tanto para la empresa productora (en este caso YPF), como para las empresas contratistas que brindan soporte a la actividad.

Como parte del desarrollo de este Plan Estratégico, la Vicepresidencia de RR.HH. se encargó de proyectar la cantidad y calidad de recursos humanos necesarios para hacer frente al nuevo nivel de actividad.

Pablo Gasparutti, gerente de Planificación y Organización de aquel momento, fue el encargado de liderar este proceso, junto a la Gerencia de Talento: “Para encarar esta planificación de necesidades, desarrollamos un equipo de trabajo multidisciplinario con referentes técnicos de los negocios, quienes nos dieron el input de las proyecciones operativas para los próximos 5 años”.

#### Preparación de las proyecciones

La planificación estuvo centrada en 4 áreas de negocio clave del Plan Estratégico:

- Upstream, tanto para el desarrollo de los recursos convencionales como no convencionales.
- Downstream, en particular en la red logística y las refinerías.
- Ingeniería, a cargo de los principales proyectos de construcción de la compañía.
- Red de Estaciones de servicio propia (OPESSA).

Pablo recuerda que para el armado de las proyecciones de plantilla de cada unidad, se trabajó sobre dos ejes:

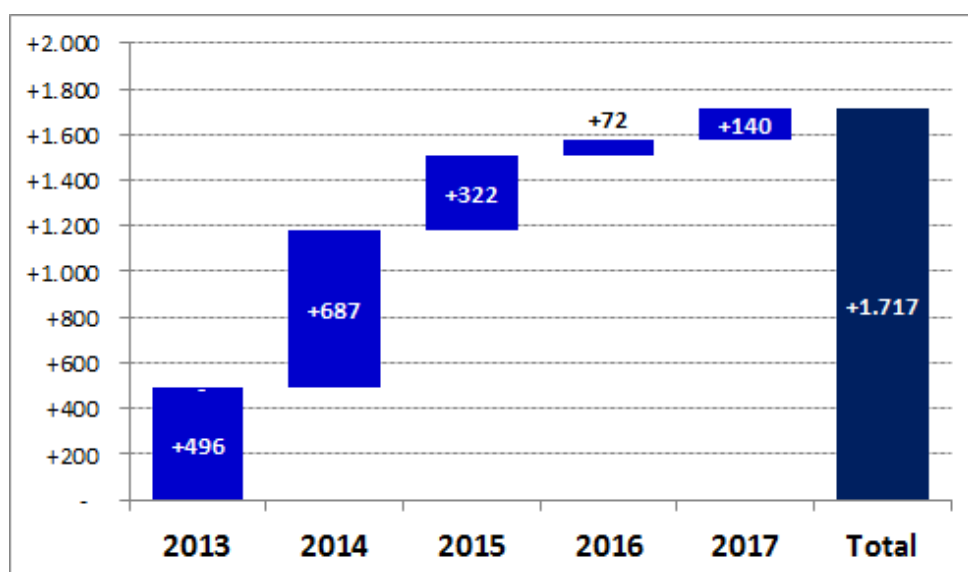
1. *Proyecciones económicas y operativas*: los distintos referentes técnicos de los negocios se encargaron de brindar las proyecciones de datos operativos que permitiesen planificar las necesidades de personal, como ser: evolución de ventas, cantidad de pozos a perforar, cantidad de equipos de perforación por año, producción estimada, montos de inversión y calendario de proyectos de ingeniería, entre otros.
2. *Ratios de dimensionamiento*: indicadores que describen la cantidad de personal requerido para la realización de distintas taras, funciones o bien, la cantidad de empleados requeridos para distintas unidades operativas. Por ejemplo: una estación de servicio requiere entre 18 y 26 empleados para funcionar, de acuerdo a su magnitud y el volumen de combustible despachado.

### Resultado de las proyecciones

A partir del trabajo antes mencionado, se concluyó que YPF debería contratar en los próximos 5 años a más de 1.700 profesionales y técnicos en su plantilla propia y la actividad de los servicios subcontratados generaría más de 10.000 puestos de trabajo a lo largo de todo el país.

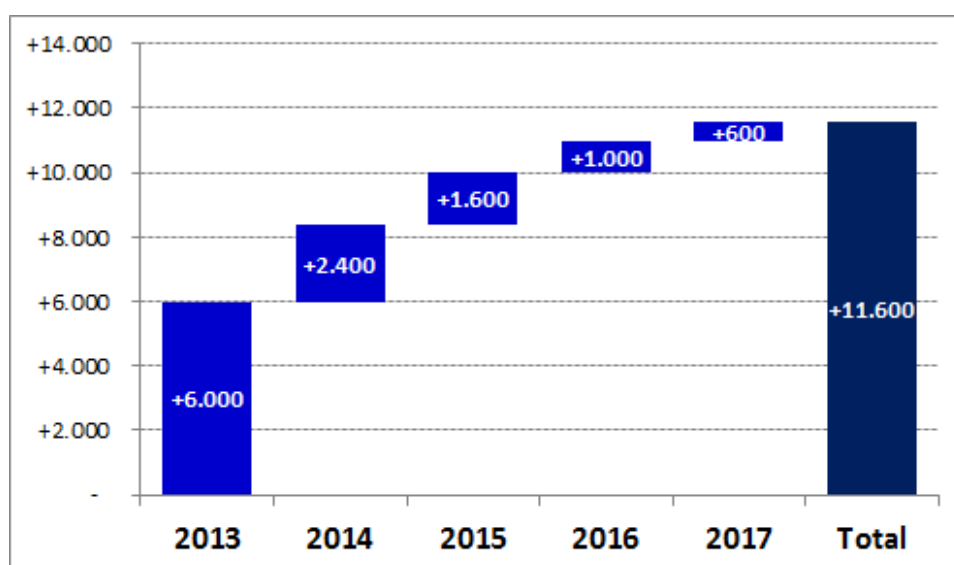
A continuación se expone la evolución proyectada de plantilla propia y contratada para el período 2013 - 2017:

**Cuadro 19: Proyección de evolución de plantilla propia 2013 - 2017**



*Fuente: Documento interno de YPF: "Headcount Upside 2012 – 2017".*

**Cuadro 20: Proyección de evolución de personal contratado 2013 – 2017**



*Fuente: Documento interno de YPF: "Headcount Upside 2012 – 2017".*

Por último, se definieron las principales líneas de acción a seguir a fin de reclutar a estos profesionales y técnicos:

- ✓ Acuerdos de cooperación con escuelas técnicas.
- ✓ Programas de formación técnica de company man y supervisores.
- ✓ Formación en oficios en centros de formación profesional.
- ✓ Programas de jóvenes profesionales.
- ✓ Acciones formativas de especialización e investigación en acuerdo con universidades.

## **YPF como marca empleadora**

### Introducción

Tal como se describe en el marco teórico, la propuesta valor empleado es el conjunto de atributos que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada.

Carolina Parrella, actual jefe de Gestión del Cambio en YPF, fue la encargada de liderar el proyecto de propuesta valor empleado y marca empleo en YPF, el cual se inició en 2013 y fue implementado a mediados de 2014.

Según Carolina, la propuesta de valor empleado y la marca empleo es la suma de todo lo que un trabajador experimenta y vive dentro de la compañía: desde la satisfacción personal hasta el ambiente laboral, los compañeros, la compensación, entre otros.

La creación de una Marca de Empleo fue una estrategia de mediano y largo plazo que desarrolló YPF con el objetivo de mejorar las percepciones sobre la compañía tanto en los empleados actuales como potenciales, ofreciendo de esta manera una importante ventaja en la atracción y retención de talento.

Una de las características más destacadas del proyecto en YPF fue que la propuesta estuvo muy enfocada en el cliente interno (empleados). Así lo afirma Fernando Dasso, Vicepresidente de RR.HH. en la nota de la revista interna de la compañía donde se anuncia el lanzamiento del proyecto: *“Hay muchas ventajas que tenemos como empresa, que son muy valoradas a nivel mercado y que quizás, internamente, no son tan reconocidas. Representan un diferencial importante en relación con otras compañías. Por eso esta propuesta de*

*comunicación es una primera etapa para seguir construyendo a partir de las necesidades y preferencias de nuestros empleados”.*

Carolina también afirma que la irrupción de la Generación Y en el mercado laboral, la escasez de trabajadores calificados en la industria de los no convencionales y el foco en el balance de la vida profesional-laboral, está obligando a las empresas a realizar propuestas alineadas con estas expectativas. *“Las empresas que logren diferenciarse, generar percepciones claras en sus empleados y candidatos potenciales, y que tengan la capacidad de gestionar adecuadamente lo que comunican, serán los empleadores de preferencia”,* concluye.

### Ejes de la propuesta

La propuesta de valor fue confeccionada en base a 5 ejes que se encuentran interrelacionados con el Programa “Soy Protagonista” que se desarrollará en el Capítulo de Desarrollo:

1. **Te desarrollás:** en este eje el empleado puede encontrar todo lo vinculado con su crecimiento en la compañía: nuevas oportunidades profesionales, desempeño, gestión de objetivos, formación y carrera profesional.
2. **Te cuidás:** son opciones que le hacen bien al empleado y que comprometen la salud y la seguridad en el trabajo. Se proponen actividades físicas, capacitaciones y el cuidado de las reglas de seguridad y medio ambiente de la compañía.
3. **Disfrutás:** eje destinado a exponer todos los beneficios pensados especialmente para los empleados. A través de este canal, han sido comunicados los nuevos beneficios que serán desarrollados en el capítulo de Compensaciones.
4. **Te integrás:** a través de este componente, se busca transmitir un mensaje de compañerismo, trabajo en equipo y relacionamiento con la familia y comunidad. Es el canal a partir del cual se comunican los festejos de fin de año, el Programa en Familia, torneos deportivos, becas, talleres para hijos de empleados y programas de voluntariado.
5. **Equilibrás tu tiempo:** eje orientado a contribuir a la calidad de vida, como las licencias especiales, teletrabajo, combis de traslado, etc.



En el Anexo 5 se exponen dos ejemplos de actividades comunicadas por la empresa en relación a la Propuesta Valor Empleado.

### **Acciones de reclutamiento y selección**

Con el objetivo de cumplir el ambicioso plan de reclutamiento trazado en el Plan Estratégico, mejorando el posicionamiento de la marca empleo y en un contexto externo complejo, desarrollado en el Marco teórico, la Gerencia de Gestión de Talento trazó un plan de trabajo que abarcó las siguientes acciones:

- **Desarrollo web**: se rediseñó y modernizó el perfil de la compañía en la web a través de la construcción de Career Page en LinkedIn, creación de la página de empleo en Facebook y el rediseño del portal ypf.com.
- **Renovación de imagen en stands y ferias de empleo**: se desarrolló un brief de comunicación único en todo el país para asegurar la transmisión de un mensaje transversal en todas las ferias de empleo, donde se definieron como mensajes clave:
  - YPF es la empresa N° 1 del país.
  - Cuenta con una variedad de negocios y empresas en la que se desarrollan técnicos y profesionales de distintas especialidades.
  - YPF es un ámbito donde el empleado puede encontrar diferentes oportunidades de crecimiento.
  - Comunicar la necesidad de movilidad geográfica e intra-negocios.Algunas de las ferias de empleo realizadas en Universidades y escuelas secundarias contaron con los testimonios de profesionales de YPF, que generaron un impacto muy positivo entre los estudiantes. Así lo revela Anabel Perrone, Gerente de Gestión de Talento, en una nota del diario Clarín de Agosto de 2014: *“En una de las ferias de Ingeniería, dos profesionales de YPF (uno de 5 años de trayectoria y otro de 10) fueron a dar una charla contando lo que el profesional atraviesa con todos estos cambios, y el desafío y los proyectos que tenemos. En una hora, en la Web teníamos 700 currículums y habían pasado 1.200 personas por la feria”*.
- **Acuerdos con Universidades e instituciones educativas**: se renovaron acuerdos con diferentes universidades a lo largo del país que

permitieron continuar con los programas de pasantías y prácticas de campo. Asimismo, se acordó la incorporación de empleados con experiencia de YPF como profesores de carreras de grado técnicas.

Finalmente, la Fundación YPF cerró alianzas con universidades del interior para desarrollar una Tecnicatura en petróleo en Las Heras y una Tecnicatura en hidrocarburos no convencionales en la UTN de Neuquén.

- Programa “Despertar vocaciones”: En conjunto con la Fundación YPF, se lanzó la campaña publicitaria “Hacer y Hacerte un Futuro”. Con esa consigna, se buscó atraer a los jóvenes al estudio de las carreras relacionadas con la energía, concientizando sobre el promisorio futuro que ofrecen esas profesiones.

*“Tenemos por delante un gran desafío: atraer a los jóvenes al estudio de carreras como las ingenierías, las ciencias de la tierra o las especializaciones en medio ambiente, indispensables para que el país pueda desarrollar su potencial energético”,* comentó Silvina Oberti, directora ejecutiva de la Fundación YPF en la presentación del spot publicitario - publicado en una comunicación interna de la empresa. Por eso el foco de la campaña fue mostrar el atractivo que tienen estas profesiones: su creciente demanda laboral, un estilo de vida más aventurero, los lugares remotos de gran belleza natural que se pueden conocer, entre otros.

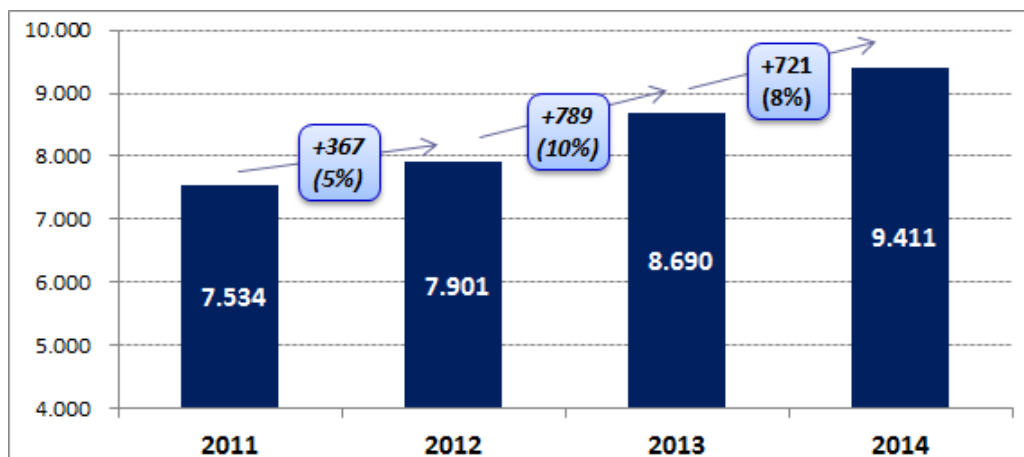
- Programas de Nuevos Profesionales: se continuó con los programas de nuevos profesionales de Upstream y se relanzaron los programas de nuevos profesionales para Downstream y Áreas Corporativas.
- Programa de referidos: se diseñó un canal especial para que todos los empleados puedan aportar CVs de candidatos referidos.

### **Resultados obtenidos**

En términos cuantitativos, la compañía acompañó el crecimiento de la actividad mediante la incorporación de distintos profesionales y técnicos en los últimos 3 años. En términos medios, la plantilla propia de YPF creció a un ritmo del 8% anual en los últimos 3 años. A continuación se grafica la evolución de la

plantilla propia de YPF SA (sin sociedades participadas) entre 2011 y 2014, el cual ha cumplido con creces el objetivo original trazado en el Plan Estratégico:

**Cuadro 21: Evolución plantilla propia YPF SA 2011 – 2014**



Fuente: Elaboración propia en base a información interna YPF.

Por otra parte, de las incorporaciones realizadas a lo largo de estos 3 años, se destacan:

- ✓ Casi 500 ingenieros, geólogos y geocientistas con experiencia.
- ✓ Más de 300 supervisores de perforación y Company man, los puestos técnicos de mayor relevancia.
- ✓ Alrededor de 600 profesionales y técnicos para los Negocios Downstream y Áreas Corporativas.
- ✓ Más de 300 jóvenes profesionales para los negocios del Upstream, Downstream y Áreas Corporativas.

En términos cualitativos, entre 2013 y 2014 YPF logró importantes avances en su percepción externa como marca de empleo, lo cual se vio reflejado en una mejora de su posicionamiento en diferentes rankings del mercado. A continuación se enumeran los más destacados:

- En la cuarta edición del estudio presentado por la Revista Mercado de las empresas con mejor imagen en la web llevado a cabo en el último trimestre de 2014, YPF aparece como la tercera marca con mejor desempeño en Internet, después de Coca Cola y Quilmes, y es la mejor petrolera del país, 32 puntos por encima de Shell. Es la primera vez que una empresa de hidrocarburos se ubica en el tercer puesto del ranking, avanzando 15 puestos en sólo un año y consolidando a YPF como una

de las compañías líderes en las comunicaciones, iniciativas y acciones masivas en buscadores, portales y redes sociales.

- En la encuesta “La empresa de tus sueños para trabajar” llevada a cabo por el portal IProfesional, YPF logró el 5to lugar, mejorando 4 puestos respecto al año anterior. El sondeo fue realizado a nivel nacional y revela las compañías referentes a los ojos de estudiantes universitarios y recién graduados (entre 17 y 26 años).
- En el ranking de empresas más valoradas presentado por el portal de empleo Zona Jobs, YFF obtuvo la 4ta posición, mejorando 4 lugares respecto al año anterior. Esta encuesta está basada en la opinión sobre dónde le gustaría trabajar a las personas, y el relevamiento fue realizado a través de encuestas anónimas a toda la población.
- El ranking de la mejor empresa para trabajar del sector de Petróleo en Argentina realizada por Merco Empresas, YPF obtuvo el 1er puesto del ranking, mejorando dos posiciones respecto al año anterior.
- En la ranking “Las 100 empresas con mejor reputación” también realizado por Merco Empresas, YPF se posicionó en el lugar 40, escalando 28 posiciones respecto a 2013.

En el Anexo 6 se brinda más información de estas encuestas.

## **Capítulo IV: Capacitación**

### **Introducción**

Este capítulo tratará sobre los cambios generados en los procesos de capacitación, que lograron darle un impulso significativo a la formación de los empleados en YPF, tanto desde el punto de vista de las capacidades genéricas como desde la visión de las capacidades técnicas.

En primer lugar, se describirán los programas de entrenamiento e inducción creados para nuevos profesionales que ingresan a la compañía, así como para profesionales con experiencia, como una de las etapas esenciales para su formación en las capacidades necesarias para afrontar los desafíos de la industria.

En segundo lugar, se describirán los distintos medios a través de los cuales la empresa ha desarrollado la formación en gestión, ya sea a través de programas formales de capacitación, así como otras formas de transmisión de mensajes vinculados al management. En todos los casos, el objetivo final buscado fue adaptar y preparar a los profesionales al nuevo modelo de gestión y brindar herramientas a los futuros gerentes y ejecutivos de la compañía.

Finalmente, se describirán los cambios metodológicos desarrollados por la VP de RR.HH. a fin de adaptar los procesos de capacitación a los nuevos contextos tecnológicos y darles mayor eficiencia y eficacia.

### **Programas de entrenamiento e inducción**

#### **Introducción**

En el marco teórico se define al entrenamiento como un medio para desarrollar competencias en las personas con la finalidad de que sean más productivas, creativas e innovadoras y puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales. Asimismo, también fue descrito en el marco teórico el contexto actual en el cual se desarrolla este proceso en la industria del petróleo: la falta de una gama de capacidades necesarias para el desarrollo de los recursos no convencionales.

Andrés Mosteiro es el Gerente de Formación de YPF y fue quien estuvo a cargo de las distintas iniciativas vinculadas a la formación temprana de los nuevos profesionales y técnicos que ingresan a la empresa, así como el

relanzamiento de programas de formación técnico – generalista que se detallan a continuación.

### Escuelas de formación técnica

A raíz del agresivo plan de incorporaciones que implementó la compañía desde su nacionalización y la necesidad de desarrollar capacidades técnicas en los profesionales de la industria, la VP de RR.HH., en conjunto con especialistas del negocio, desarrolló 3 escuelas de formación técnica para la capacitar a jóvenes graduados en áreas de especialización que YPF necesita para desarrollar sus actividades.

- **Escuela de Geofísica:** tiene por objetivo capacitar a los geólogos con las competencias técnicas necesarias para trabajar como intérpretes geofísicos. El curso fue creado por la Gerencia de Exploración y Desarrollo, en conjunto con las Gerencias Regionales, a fin de desarrollar profesionales orientados específicamente al conocimiento de la actividad sísmica, la topografía, la física de rocas y la geoestadística. La capacitación tiene una duración total de trece semanas, en las cuales, durante las primeras diez semanas, los alumnos asisten a clases teóricas dictadas por instructores especializados en la materia y en las últimas tres semanas, se dedican exclusivamente a realizar un proyecto de interpretación geofísica que presentan al finalizar el curso como requisito de aprobación. En 2014, esta escuela tuvo 15 alumnos, más de 15 instructores e implicó 500 horas de formación.
- **Escuela de Company Man<sup>4</sup>:** tiene como objetivo capacitar a los jóvenes para que puedan supervisar y gestionar los procedimientos en los programas de perforación, terminación y workover<sup>5</sup> de pozos. El curso consta de tres meses de clases teóricas y prácticas en las que los alumnos adquieren todos los conceptos relacionados con la planificación y diseño de las operaciones. Una de las características de esta escuela es que se encuentra localizada en Comodoro Rivadavia, uno de los epicentros de la actividad petrolera en nuestro país. Al respecto, Andrés Mosteiro afirma “En 2014

---

<sup>4</sup> El Company Man es el empleado representante de la empresa que supervisa el trabajo de las distintas empresas contratistas que construyen y acondicionan un pozo de petróleo o gas.

<sup>5</sup> Los servicios de workover tienen por objeto aumentar la producción o reparar pozos existentes.

viajaron 40 jóvenes a Comodoro Rivadavia desde distintas provincias del país y desde el exterior, con el objetivo de formarse como Company Man. Fue un desafío enorme volver a generar esta escuela en la región”. La primera etapa del curso consistió en un período de inducción en el cual los alumnos tuvieron su primer contacto con las actividades de la compañía en general y de la regional en particular. Durante esta primera etapa, pudieron familiarizarse con los componentes, las técnicas y las maniobras relacionadas con el trabajo en un pozo, como paso clave para que lograr un aprendizaje integral de la futura función en el trabajo de campo. En la segunda etapa, los estudiantes realizan prácticas in situ en equipos de perforación, durante las cuales realizan un régimen de trabajo 15x15<sup>6</sup> con permanencia en los trailers de los pozos, con el objeto de entrar en contacto en la forma en la que desarrollarán su trabajo diario.

- **Escuela de campo Vaca Muerta:** este programa de formación fue diseñado integralmente por el Negocio y se centra en observar y analizar distintos afloramientos de la formación Vaca Muerta con el objetivo de determinar, visualizar y comprender los elementos sedimentológicos, estratigráficos y estructurales que caracterizan a la mencionada unidad en superficie.

#### Programas de inducción para nuevos profesionales

Como en el caso de las escuelas de formación técnicas, en el contexto del fuerte incremento de actividad e inversión de la compañía, se ha vuelto crítica la necesidad de contar con profesionales de alto potencial que acompañen dicho crecimiento.

Con esa finalidad fueron relanzados los programas de inducción de nuevos profesionales que habían sido suspendidos en 2010. Su objetivo principal es capacitar y desarrollar a nuevos graduados de alto potencial en las necesidades de cada negocio y formarlos en la cultura de la empresa, en la industria, los negocios y en los conocimientos técnicos que se necesitan para su desarrollo dentro de la organización.

---

<sup>6</sup> Régimen de trabajo en el cual los empleados trabajan 15 días corridos y luego disponen de 15 días de descanso.

En tal sentido, en los últimos 3 años se desarrollaron 3 programas de inducción para los negocios del Upstream, Downstream e Ingeniería respectivamente, y en el año 2014 se implementó un nuevo programa para los profesionales de seguridad y medio ambiente.

El programa está organizado en cuatro etapas:

1. Inducción: se trata de una actividad formativa de una semana donde se realiza la presentación del programa y una inducción a la compañía, tanto en las áreas operativas como de soporte. Finaliza con visitas a la operación, ya sea un yacimiento en el caso del Upstream, o visitas a estaciones de servicio o refinerías en el caso del Downstream.
2. Looking: el objetivo de esta segunda etapa, que tiene una duración de 3 semanas, es que los nuevos profesionales adquieran un conocimiento de los negocios y de las operaciones, comprendan las problemáticas de cada área y observen la función en la práctica, para lo cual los mismos se trasladan a los centros operativos. Esta etapa finaliza con un hito clave, que es la evaluación de continuidad, donde cada tutor realiza una evaluación sobre la adaptación, actitud y compromiso de cada nuevo profesional y se define si continúa en el programa.
3. Aula: la instancia del aula, a cargo de instructores internos, permite complementar la formación académica de los jóvenes profesionales con la capacitación técnica de cada negocio, donde participan de talleres de competencias genéricas y se realizan evaluaciones semanales por temática.
4. Asignación trainee: durante los últimos seis meses del programa, se asigna a cada nuevo profesional a un puesto de entrenamiento (capacitación “on the job”), en el que son guiados por un Jefe Trainee para promover su adaptación al entorno laboral.

Luego de transitar por este proceso, el joven profesional es asignado a una posición de profesional junior para continuar su desarrollo en la compañía.

Andrés Mosteiro considera que estos programas tienen dos aspectos esenciales:

- ✓ el rol de los tutores durante todo el proceso de inducción, cuya responsabilidad principal es brindar al nuevo profesional una



retroalimentación clara, directa y a medida, resolver dificultades que se le puedan presentar y finalmente, evaluarlos.

- ✓ La posibilidad de que los jóvenes se formen en el mismo lugar donde la compañía desarrolla su actividad, con instructores internos y con el día a día de la operación.

### Programa de Tecnologías Energéticas para No Especialistas (TENE)

YPF se caracteriza por ser una empresa petrolera integrada que participa en la cadena de valor desde la exploración de la materia prima hasta la comercialización de los productos industrializados. Esta visión integral de la industria genera la posibilidad y el desafío de aprender sobre negocios muy distintos entre sí.

Con el objeto de aprovechar esta multiplicidad de negocios, experiencias y profesionales, nació el Programa Tecnologías Energéticas para No Especialistas (TENE).

“Contamos con ediciones del TENE Upstream y Downstream, tanto industrial como comercial, donde sus profesionales y referentes son los artífices e instructores de cada actividad para otros empleados de la compañía”, afirma Andrés. Como en el caso de los programas de inducción de nuevos profesionales, los TENE nacieron durante la gestión anterior de la compañía, pero se realizaban esporádicamente, por lo que fueron relanzados a partir de la nacionalización de la compañía.

Cada TENE representa un espacio donde los distintos Negocios comparten sus estrategias, su forma de trabajar, así como también sus objetivos y resultados, despertando el interés de empleados de otras áreas. Su estructura gira alrededor de exposiciones cuyos contenidos se actualizan constantemente y se complementan con visitas a ámbitos operativos para conocer, sobre el terreno, los aspectos teóricos compartidos.

Andrés afirma que se trata de un programa de formación que cada año está teniendo más demanda y cuyo aspecto más valioso es el rol de los profesionales y técnicos que contribuyen a la definición de los contenidos del programa y su ejecución.

### **Formación en competencias genéricas**

#### Introducción

A partir del nuevo modelo de gestión de la compañía desarrollado en el marco teórico y en el Capítulo 2 del Desarrollo Empírico, YPF vislumbró la necesidad de reformular sus programas de capacitación en habilidades genéricas, de manera de adaptarlos al nuevo contexto compañía.

En tal sentido, la empresa empleó dos formas distintas alcanzar dicho objetivo: por un lado, se crearon dos programas formales de formación en management y por otro lado, desarrolló un ciclo de conferencias con distintas personalidades y agentes de cambio para compartir reflexiones sobre diferentes aspectos que hacen al desarrollo personal y profesional de los empleados.

#### Programas de management

Como parte de la formación en los niveles de jefaturas y gerenciales, se diseñaron dos programas de capacitación:

- ✓ Programa de Gestión Integral (PGI), que contó con el acompañamiento de la Universidad Torcuato Di Tella, el cual giró en torno a las herramientas de gestión requeridas por quienes cumplen o desempeñarán funciones de supervisión.
- ✓ Programa de Management de Negocio (PMN), desarrollado en conjunto con la Universidad de Buenos Aires (UBA) y el Instituto de Altos Estudios Empresariales (IAE), dirigido a perfiles gerenciales con foco en el contexto, estrategia y vanguardia.

Durante 2014, 80 representantes de distintas funciones y negocios participaron de estos programas. Los contenidos de los módulos fueron diseñados con la colaboración de distintos ejecutivos y algunos de ellos intervinieron como expositores en el Programa.

*“YPF logró reunir a la universidad argentina y a las escuelas de negocio mejor posicionadas en los rankings internacionales, generado una sinergia público – privada que posibilitó un producto formativo diferenciador”* señala Andrés Mosteiro.

#### Ciclo de conferencias

Como una forma de innovadora de transmitir conceptos relacionados a la creatividad, la motivación, la gestión de personas, el trabajo en equipo, el liderazgo y otros conceptos de gestión, la Gerencia de Talento desarrolló un

ciclo de conferencias con distintas personalidades locales e internacionales que brindan testimonio sobre sus experiencias y conocimientos.

El ciclo de conferencias tuvo dos componentes:

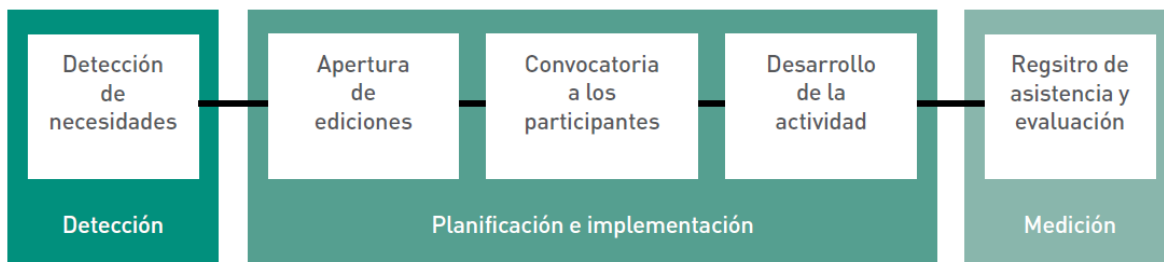
- Charlas presenciales en el auditorio de la sede central de Buenos Aires, donde fueron invitados a participar los gerentes y ejecutivos de primer nivel de la empresa. Estas charlas conformaron el Programa Nacional de Desarrollo de la Gerencia Alta, Media y de Línea, que tuvo como objetivo lograr que la compañía adopte una gestión integral, que será clave en esta etapa de cambios trascendentales en el ámbito empresarial y mundial. El ciclo constó de cuatro conferencias dictadas por el gurú de la Gerencia Social y pionero de la Ética para el Desarrollo, el Dr. Bernardo Kliksberg donde se trataron temáticas relacionadas con las nuevas realidades económicas y sociales mundiales, responsabilidad social en una empresa pública petrolera e inversión social estratégica.
- Publicación interna de charlas TED, a partir de un acuerdo realizado por YPF y la organización TED. Para tal fin, se seleccionó un conjunto de charlas que tratan temas vinculados a la gestión de personas, motivación y creatividad. Algunos ejemplos: “El poder de creer que se puede mejorar”, de Carol Dweck; “Los grandes líderes inspiran a la acción”, de Simon Sinek; “Construye una torre, construye un equipo”, de Tom Wujek; “El significado del trabajo”, de Dan Ariely.

### **Cambios metodológicos en la gestión de la formación**

Tal como se describe en el marco teórico, el entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas: diagnóstico de necesidades, diseño de programas de capacitación, implementación de dichos programas y su evaluación.

En línea con este proceso teórico, YPF rediseñó sus procesos internos a partir de la implementación de una nueva herramienta que facilita la planificación, ejecución y seguimiento de las actividades. El nuevo proceso de formación de YPF se compone de las siguientes etapas:

#### **Cuadro 22: Etapas del proceso de formación en YPF**



Fuente: *Revista interna de YPF "Nuestra", Edición Noviembre de 2014*

A lo largo de este proceso, se propone que cada jefe identifique las necesidades formativas de sus empleados a través del diálogo "líder-colaborador", las canalice mediante la nueva herramienta Success Factor (que será desarrollada en profundidad en el Capítulo VII), que cada empleado participe activamente de los cursos definidos, y finalmente, se evalúe las actividades realizadas.

Asimismo, la Compañía formalizó 5 modalidades para la implementación de los programas formativos:

1. Presencial: Acciones formativas en las que participantes e instructores comparten un espacio físico destinado para tal fin.
2. E- learning: Acciones formativas llevadas a cabo en un entorno virtual, basado en la tecnología.
3. Blencing: Combinación de acciones formativas presencial + e-learning.
4. In Company: Acciones formativas diseñadas por la Compañía y dictadas por instructores propios.
5. Externa: Acciones formativas diseñadas por el mercado, abiertas a participantes de cualquier empresa.

De las 5 metodologías mencionadas, en los últimos años YPF se ha focalizado mucho sobre las herramientas E-learning, como un medio más eficiente y efectivo para gestionar la capacitación y una práctica cada vez más familiar para las nuevas generaciones.

## **Capítulo V: Desarrollo**

### **Introducción**

Este capítulo tratará sobre la transformación que han sufrido los procesos de desarrollo y retención de personal en YPF en los últimos 3 años, que fueron necesarios para adaptarse al nuevo contexto compañía.

En primer lugar, se describirán los nuevos procesos diseñados para la detección de talento en la organización, que contemplan: la detección de altos potenciales, la conformación mapas de talento, el armado de planes de sucesión y planes de desarrollo individual.

En segundo lugar, se desarrollará el programa “Soy Protagonista” creado por YPF como uno de los pilares fundamentales de la gestión del cambio en la compañía y pieza troncal de la gran mayoría de los procesos de recursos humanos. En relación a este programa, se expondrán los resultados de un cuestionario realizado entre distintos empleados para verificar la efectividad del cambio propuesto.

En tercer lugar, se detallará el lanzamiento de la carrera técnica en YPF, desarrollado para promover el fortalecimiento de las disciplinas técnicas en los negocios, entendiendo al conocimiento técnico como una forma distinta de desarrollo organizacional de los empleados.

### **Detección y retención de talento**

Como se ha mencionado en el Marco Teórico, la escasez de profesionales es un problema que afecta a toda la industria petrolera, particularmente a partir del descubrimiento de hidrocarburos no convencionales. Y no se trata de un problema sólo local, sino global, lo que genera que las empresas argentinas deban competir por los mejores profesionales tanto en el mercado local como en el mercado internacional, lo cual agudiza esta problemática.

Por tal motivo, resulta esencial que las empresas desarrollen fuertes programas de detección, reconocimiento y retención de los mejores profesionales. YPF ha trabajado fuertemente en este sentido en los últimos años.

### **Rediseño de los procesos de detección y retención**

A principios del año 2013, la VP de RR.HH. definió un nuevo proceso de detección y retención de talento que cuenta con cuatro eventos que se realizan de forma regular y con un calendario predefinido.

**1) Identificación de personal clave o Key People:** Mediante un proceso bottom-up<sup>7</sup>, cada Área de Negocio selecciona al personal clave mediante la asignación de 3 posibles niveles de potencial a cada empleado. Los Key People identificados pueden corresponderse con 3 tipos de perfiles diferenciados:

- ✓ *Alto desempeño sostenido + alto potencial:* personas en formación con proyección de carrera, los futuros líderes que acompañan su desarrollo con altos desempeño.
- ✓ *Altos valores técnicos:* personas destacadas por su know how técnico, siendo referentes en la materia que administran y en la que se han especializado, con independencia de la edad y el posicionamiento en la carrera gerencial.
- ✓ *Altos valores funcionales:* personas referentes con amplio conocimiento de la función que desempeñan, no técnica pero sí de gran aporte a la compañía, por know how y trayectoria de gestión.

Para la selección de estos perfiles, Anabel Perrone, Gerente de Gestión de Talento de YPF, afirma que la empresa puso a disposición de los negocios una serie de pautas y requisitos que debían cumplir las personas para ser catalogados como Key People:

- Perfiles que mejor reflejan y definen el sector / área donde trabajan.
- Perfiles íntegros y alineados con la estrategia del negocio o sector.
- Empleados con capacidades que están en línea con lo que se necesita potenciar en cada sector.
- Tener presente la diversidad siempre que el ADN de YPF se encuentre presente en la persona.
- Tener en consideración a empleados con potencial, con independencia del nivel jerárquico que ocupen, evitando que la cercanía a las primeras líneas recoja toda la atención.

---

<sup>7</sup> Proceso de abajo hacia arriba, desde los jefes hacia los Gerentes, Ejecutivos y Vicepresidentes.

- Tener presente el futuro de cada persona seleccionada, pensando en el crecimiento a mediano y largo plazo en la organización.
- Pensar si se trata de personas que participarán de los planes de sucesión a los puestos más importantes de cada negocio.

Una vez finalizado el proceso de detección individual de cada jefe, se realiza un encuentro de revisión (Talent Review) con los gerentes de cada área de negocio donde los mismos presentan y defienden a los Key People identificados, para finalizar en un consenso respecto a los Key People que conforman el área.

Asimismo, Anabel comenta que lo más valioso de estos encuentros es la multiplicidad de opiniones que se manifiestan respecto a los profesionales, en relación a sus competencias técnicas, genéricas y sus logros, de manera de asegurar que para ser reconocido como Key People, el empleado no solo debe ser valioso para su jefe, sino para toda la línea Gerencial.

Finalmente, una vez seleccionado el personal Key People, se conforma el Mapa de Talento de cada Negocio o Área, que representa una matriz de doble entrada que combina los factores de desempeño y potencial de los empleados de cada Negocio o Área.

Cuadro 23: Mapa de Talento en YPF

DESEMPEÑO (2 últimos años) / POTENCIAL	0	1	2
EXCELENTE	A0	A1	A2
DESTACADO	B0	B1	B2
ADECUADO	C0	C1	C2
BAJO	D0	D1	D2

Fuente: *Información interna de YPF.*

**2) Identificación de personal Top Talent:** A través de diversos encuentros del Alto Management de la Compañía (Vicepresidentes) se identificaron a los mejores profesionales del universo de los Key People, bajo la denominación Top Talent. Este grupo de profesionales debe sintetizar la excelencia del sector al que representan; se trata de personas que “hacen la diferencia” y sobre las cuales se puede esperar un crecimiento y desempeño destacado en el futuro. Anabel identifica en ellas las siguientes características:

- ✓ Compromiso, deseo de crecer, ambición, prestigio y reconocimiento.
- ✓ Capacidad de aprendizaje y empatía con la cultura organizacional de YPF
- ✓ Agentes de cambio, líderes, personas con impacto que inspiran y contagian entusiasmo.
- ✓ Personas que presentan evidencias concretas de éxito

En definitiva, Anabel sintetiza: *“Los empleados Top Talent representan personas sobre las cuales estamos dispuestos a invertir en seguimiento, mentoring y formación específica”*.

**3) Identificación de sucesores:** Mediante un proceso bottom-up, cada línea de negocio selecciona los sucesores a los puestos de gestión de nivel gerencial y ejecutivos, generalmente vinculados con el personal identificado como key people y top talent.

**4) Elaboración de Planes de Desarrollo Individual (PDI):** se trata de planes de carrera a 2 a 5 años destinado a los empleados Key People, a fin de generar compromiso con los profesionales, apuntando a su desarrollo y retención. En 2013 se inició el proceso de confección de dichos planes, con foco en los empleados Top Talent y durante 2014, se finalizó el armado de los PDI de todos los empleados Key People, que representan aproximadamente un 15% de la plantilla evaluada.

## **Programa Soy Protagonista**

### **Introducción**

Como consecuencia del nuevo modelo de gestión de la compañía y su profundo proceso de transformación, la VP de RR.HH. lanzó el programa Soy Protagonista.

Soy Protagonista es un programa de gestión del cambio que tuvo por objetivo comunicar una nueva forma de gestionar el talento en la compañía y acompañar a los empleados, en sus distintos roles, durante la implementación de los nuevos procesos. Se trató de un programa orientado a promover una cultura de trabajo autónoma, innovadora, basada en la gestión por objetivos, el desempeño destacado, la transparencia y la autogestión.



*“Inspirar a otros y dar el ejemplo. Entender que cada uno tiene un espacio para aportar valor a la compañía. Innovar, tomar los temas y llevarlos adelante”, eso es ser protagonista para Anabel Perrone, quien fue la encargada de liderar este proyecto de cambio cultural. Y agrega acerca del por qué de este proyecto: “Poner atención al talento en este momento responde a las necesidades de crecimiento de la compañía”.*

El Programa tuvo dos ejes rectores que conformaron la visión del proyecto:

- *“En YPF soñamos con un equipo de personas que trabajan con pasión, profesionalismo y pensamiento global alineados al sueño compartido de la Compañía emblemática del desarrollo energético argentino.*
- *Está dirigido a personas que eligen trabajar con nosotros, se hacen cargo del desarrollo de sus carreras y generan un ambiente de colaboración donde la única limitación es lo que ellos crean posible.*

#### Módulos del proyecto

El Programa Soy Protagonista estuvo apuntado a dar a conocer y capacitar a los empleados en los procesos vinculados a la gestión del talento y el desarrollo de personas, así como la nueva herramienta informática implementada a partir de este cambio, Success Factor, que se detallará en el Capítulo VII. Los procesos involucrados en el Proyecto, fueron agrupados en 5 módulos:

- Objetivos y desempeño: bajo este módulo se comunicaron los principales cambios del nuevo sistema MBO detallado en el Capítulo II – Gobierno y la nueva herramienta de evaluación de desempeño.
- Key People y sucesores: este módulo tuvo como objetivo capacitar a los jefes de la organización respecto del nuevo proceso botton-up de detección de los key people y armado de los planes de sucesión.
- Reclutamiento: módulo orientado al personal de la función de RR.HH., para dar a conocer las características de la nueva plataforma de recruiting del sistema Success Factor.
- Inducción a Nuevos Profesionales: a través de este módulo, se comunicó y capacitó a los distintos tutores de nuevos profesionales en temas vinculados a la gestión de personas, las nuevas generaciones y liderazgo.

- **Capacitación:** módulo orientado a todos los empleados de la organización, para transmitir el nuevo proceso de capacitación y la plataforma de formación del sistema Success Factor.

El primer paso del programa fue el lanzamiento del portal web “Mi Perfil”, presentado en Diciembre de 2013.

Mi Perfil es una aplicación para la carga y actualización de toda la información importante para el desarrollo de los empleados: datos personales, proyectos realizados, reconocimientos y premios, formación profesional, intereses. Mantener el perfil actualizado le permite a los líderes y a la organización conocer las experiencias de los empleados, sus intereses, conocimientos y darles visibilidad en futuras oportunidades internas. En definitiva, se trata de un portal que reúne toda la información de los empleados para transformarla en una herramienta que agregue valor para su desarrollo profesional.

#### Estrategia de comunicación

Para lanzar este proyecto de gestión del cambio en los procesos de desarrollo, se elaboró una estrategia de comunicación que contó con las siguientes etapas:

- **Kick Off del Proyecto:** a través de un encuentro organizado con los ejecutivos y gerentes de primer nivel de la compañía, el CEO de YPF y el VP de RR.HH fueron los encargados de lanzar formalmente el Programa en Enero de 2014, donde se comunicó el objetivo y las principales características del programa. *“Necesitamos personas que trabajen con pasión, que puedan encontrar en la compañía un espacio para liberar su máximo potencial, orgullosas de trabajar en YPF al contribuir al desarrollo energético del país”*, dijo en ese encuentro Fernando Dasso, vicepresidente de Recursos Humanos.
- **Road show en los centros operativos:** La Gerencia de Gestión de Talento, en conjunto con los equipos de RR.HH. del interior, organizaron encuentros presenciales con los Gerentes de las distintas regiones para transmitir los objetivos del proyecto, qué es lo que se espera cambiar, los hitos principales y próximos pasos.
- **Capacitación a instructores y agentes de cambio:** por tratarse de un proyecto de alcance masivo, se delineó un plan de comunicación en cascada para cada uno de los módulos del programa, a través de 60

empleados propios de RR.HH. seleccionados a tal fin que cumplieron un rol de agentes de cambio clave en el proceso de comunicación. Para ello, se realizaron capacitaciones previas para estos empleados y posteriormente, los agentes de cambio estuvieron a cargo de la capacitación de las distintas audiencias impactadas por cada módulo en las diferentes locaciones operativas del país.

- **Comunicaciones internas sobre el avance del proyecto:** A lo largo de todo el año 2014 se publicaron notas en la Revista Interna “Nuestra”, detallando los avances del proyecto y próximos pasos.
- **Manual de Soy Protagonista:** Se elaboró un Manual con los principales tips de cada módulo para todos los líderes de la organización.

#### Efectividad del cambio: resultados del cuestionario interno

A través de un cuestionario de 6 preguntas cerradas y 2 abiertas realizado para la presente investigación, se buscó conocer el impacto del Programa Soy Protagonista y de los cambios en los procesos de desarrollo en la organización. Para ello, fue seleccionada una muestra representativa de 20 empleados con las siguientes características:

- *Edad: entre 25 y 55 años*
- *Antigüedad: entre 2 y 20 años de antigüedad en la empresa.*
- *Género: 6 mujeres y 14 hombres*
- *Rangos jerárquicos: 10 analistas, 6 jefes y 3 gerentes y 1 ejecutivo.*
- *Áreas de Negocio: Upstream, Downstream y áreas corporativas.*

A continuación se detallan las 6 preguntas del cuestionario y las conclusiones principales de las respuestas recibidas:

- A. ¿Conoce el Programa Soy Protagonista? El 100% de los encuestados respondieron de forma afirmativa, lo que resalta el éxito del programa en término de su estrategia de comunicación.
- B. ¿Cuál es su opinión general respecto al Programa Soy Protagonista? Las respuestas fueron: 10% Excelente, 20% Muy Bueno, 40% Bueno y el 30% Regular. Ninguno de los encuestados calificó al Programa como “Malo”. Sobre esta pregunta, es importante analizar las características demográficas de las respuestas. La mayoría de las respuestas Excelente y Muy Buena fueron dadas por empleados jóvenes y de poca

antigüedad en la empresa, sin distinción de género, categoría o Negocio. En cambio, todas las respuestas “Regular” fueron de empleados de más de 15 años de antigüedad y mayores de 45 años. Ello demuestra lo que habitualmente ocurre en los procesos de gestión del cambio: los empleados de mayor antigüedad tienen un mayor descreimiento de estos procesos, por su historia y porque ya han vivido otros procesos de cambio, mientras que empleados más jóvenes se sienten más confiados y son más positivos respecto al cambio.

- C. ¿Ha participado de alguno de los Talleres de Soy Protagonista? ¿Cuál es su opinión sobre los mismos? El 95% de los encuestados han participado de los talleres del Programa. En cuanto a la valoración de los mismos, el 70% los consideró entre muy útiles y útiles, un 20% los catalogó como poco útiles y el 10% los consideró innecesarios. Estas respuestas demuestran dos conclusiones positivas: por un lado, una exitosa participación de los empleados en los Talleres y por otro, una buena percepción sobre los mismos.
- D. ¿Considera que han cambiado los procesos de desarrollo y gestión del talento en la organización desde la nacionalización de la Compañía? Las respuestas fueron: 20% “Sí y mucho”, 30% “Sí, bastante”, 30% “Algo”, y el 20% “Nada”. En esta pregunta se vuelve observar un sesgo negativo en los empleados de mayor antigüedad y edad en la empresa. Sin embargo, se observa un sesgo positivo en los empleados de mayor jerarquía, atribuible en mi opinión, a que sólo los puestos jerárquicos fueron comunicados sobre los módulos de Key People y Sucesores.
- E. ¿Considera que se utiliza la información de desempeño y potencial de los empleados para nombramientos y oportunidades de desarrollo? Las respuestas fueron: 5% “Sí y mucho”, 15% “Sí, bastante”, 20% “Algo”, 40% “Poco” y el 20% “Casi nada o nada”. Las respuestas positivas fueron principalmente de los niveles jerárquicos intermedios, mientras que la mayoría de los niveles más bajos y más altos en la escala jerárquica han dado una respuesta negativa. Esta pregunta denota una señal de alerta: más de la mitad de los empleados no siente que los cambios en los procesos de desarrollo hayan tenido un impacto directo en oportunidades de desarrollo, movilidades internas o nombramientos.

F. ¿Se siente identificado y comprometido con la nueva gestión de la compañía? Las respuestas fueron: 30% “Sí y mucho”, 30% “Sí, bastante”, 20% “Algo”, 15% “Poco” y el 5% “Casi nada o nada”. En este caso, no se visualizaron sesgos en cuanto a la antigüedad o edad de los encuestados, aunque sí se observa una leve inclinación de las respuestas negativas en las áreas corporativas.

Se concluye a partir de esta pregunta que la gran mayoría de los encuestados se sienten identificados y comprometidos con el cambio organizacional de YPF, lo cual demuestra una gestión exitosa de la gestión del cambio.

En relación a las preguntas abiertas, las mismas apuntaron a extraer opiniones libres respecto a los cambios en los procesos de desarrollo y lo que significa el programa Soy Protagonista. En el anexo 7 se extraen los comentarios más destacados.

### **Carrera Técnica**

En el contexto actual caracterizado por la escasez de profesionales en la industria y una competencia cada vez mayor por la retención de los mejores profesionales, fue relanzada<sup>8</sup> en YPF la Carrera Técnica.

La Carrera Técnica tiene el propósito de proveer un marco formal que promueva, facilite y alcance el desarrollo técnico de sus empleados a un nivel de excelencia que los posicionen ventajosamente para enfrentar los nuevos desafíos con los que la industria los confronta. Se encuentra organizada en dos niveles: carrera técnica básica y carrera técnica superior.

#### **Carrera Técnica Básica (CTB):**

También denominada Programa KIMN<sup>9</sup>. Es una etapa obligatoria para todos los nuevos profesionales y está estructurada en módulos que varían según la disciplina, diseñados para alcanzar un conocimiento general que integra la experiencia con los niveles asociados de competencias técnicas.

Se trata de un Plan de Capacitación y Desarrollo en las áreas Técnicas de YPF que acompaña los pasos iniciales del profesional en su crecimiento, con el fin de dotarlo de una fuerte base “generalista” de capacidades que le permitirá

<sup>8</sup> La Carrera Técnica había existido en YPF en la década de los 90’, previo a la gestión de Repsol.

<sup>9</sup> Su nombre, en lengua mapuche, significa Saber, Conocer.

luego orientar su carrera a través de cualquiera de las ramas que ofrece la Compañía (Especialidad Técnica o de Gestión).

*Carrera Técnica Superior (CTS):*

Es voluntaria y ofrece una vía de crecimiento técnico equiparable al ofrecido por la vía de gestión. Se trata de un itinerario diseñado para ofrecer a los empleados técnicos que completaron la Carrera Técnica Básica (CTB), un sendero de carrera que permita reconocer, premiar y otorgarles un nivel de influencia que equipare a la progresión gerencial. Está basado en cinco pilares:

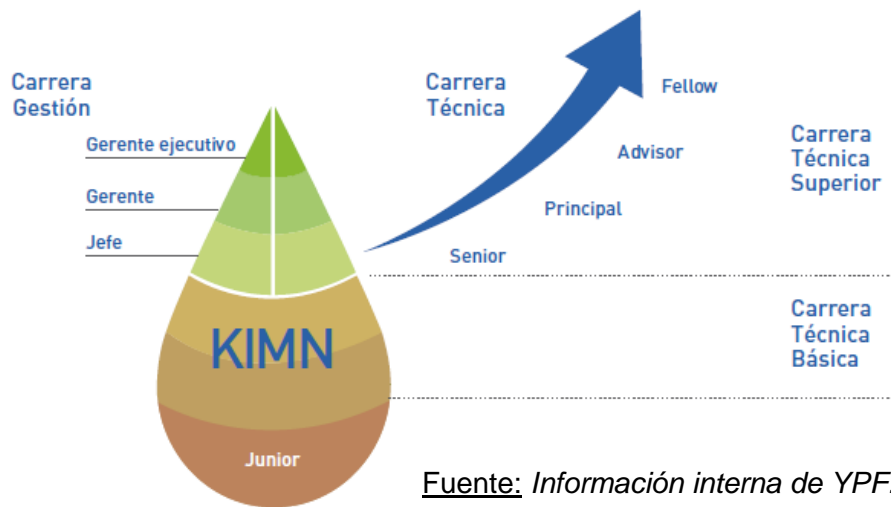
1. Equiparar la progresión de carrera técnica con la gerencial.
2. Desacoplar el nivel en CTS de la posición laboral.
3. Proceso promocional transparente.
4. Proceso voluntario, permitiendo a cada uno ser protagonista de su futuro.
5. Promover el fortalecimiento de las disciplinas técnicas de YPF.

La promoción por la vía técnica se obtiene a través de la certificación de evidencias que permiten medir los cuatro criterios principales del desarrollo profesional:

- ✓ El área de **Competencia Técnica** se enfoca directamente en la comprensión técnica requerida por el puesto y seniority.
- ✓ El área de **Aplicación del Conocimiento** requiere que se documenten ejemplos de aplicación del conocimiento y entendimiento de manera comprobable.
- ✓ Las áreas de **Transmisión del Conocimiento** y **Visibilidad** están relacionadas con la influencia que genera el profesional en otras personas y ámbitos. Se espera que un líder técnico tenga impacto directo a través de sus interacciones dentro de YPF, así como también visibilidad y exposición general fuera de la Compañía.

Las cuatro áreas de liderazgo son consideradas fundamentales y por lo tanto, obligatorias para el progreso dentro de la CTS. Para ser reconocido, el postulante debe mostrar una clara y distinguida excelencia en las cuatro áreas. Se trata de criterios genéricos que serán aplicados de una forma homogénea y consistente en todas las áreas de negocio y niveles de la organización.

Cuadro 24: Gráfico de progresión de la Carrera Técnica



Fuente: Información interna de YPF.

## Capítulo VI: Compensaciones

### Introducción

Este capítulo se centrará en los cambios que YPF generó en la gestión de sus compensaciones y beneficios a partir de la nacionalización de la compañía y el desarrollo de recursos no convencionales.

En primer lugar, se describirá el nuevo programa de remuneración en acciones, creado como herramienta de retención y asociación de la compensación de los empleados con la performance de la compañía en el mercado de valores.

En segundo lugar, se detallarán los principales componentes de un nuevo paquete de beneficios implementado en el año 2013, como mecanismo alternativo de compensación a los empleados y herramienta de retención.

En tercer lugar, se hará mención a un programa de reconocimiento de logros y esfuerzos especiales creado por YPF, titulado “Premios Gorosito”.

Finalmente, se expondrán las conclusiones del cuestionario realizado a empleados de la organización en relación al impacto del cambio en la gestión de las compensaciones en YPF en los últimos años.

### Programa de Remuneración en Acciones

Tal como fue descrito en el Marco Teórico, el modelo de gestión de personas de Chiaventato describe dos tipos de remuneración: fija o variable, siendo lo ideal que las empresas cuenten con un plan de remuneración que contenga ambos componentes y cuya representatividad en el paquete de compensación total varíe según la jerarquía o contribución de cada cargo en la organización.

En tal sentido y en base a un análisis de mercado realizado por consultoras especializadas, durante 2013 YPF puso en marcha el nuevo Plan de Retribución a largo plazo basados en Acciones, que reemplazó el anterior sistema de remuneración a largo plazo, que se pagaba en efectivo y estaba basado en objetivos.

El nuevo plan consiste en otorgar a cada empleado elegido acciones locales de la Sociedad con la condición que permanezca en la misma durante el periodo que fuera oportunamente definido, constituyendo ésta última la condición única y necesaria para acceder a la retribución final pactada.



Paula Inza, Gerente de Compensaciones, afirma: *“Se trató de un plan vanguardista e innovador en el mercado salarial argentino, ya que se trató de la primera empresa de capitales argentinos en implementarlo. Otras empresas del mercado ya contaban con planes similares, pero en todos los casos se trata de compañías subsidiarias donde los programas son definidos en las casas matrices extranjeras y el beneficio es generalmente entregado en dinero en efectivo, basándose en la cotización de una acción en el exterior”*.

#### Alcance

Una de las principales novedades del nuevo programa en acciones fueron los empleados alcanzados por el mismo. A diferencia de los anteriores planes de remuneración a largo plazo, que se otorgaban sólo a los altos niveles jerárquicos de la organización, el nuevo programa en acciones estuvo dirigido a los gerentes, ejecutivos y al personal técnico clave de la empresa, con independencia de su nivel jerárquico.

Este nuevo enfoque del plan buscó mejorar el nivel de retención de empleados con conocimientos clave, en respuesta al contexto particular descrito en el Marco Teórico en relación a la escasez de profesionales en la industria. Así lo confirma Paula, quien afirma que el plan de remuneración en acciones contribuyó muchísimo en la retención de profesionales que son tentados por otras empresas del mercado, ya que es un programa que otras compañías no utilizan ni pueden imitar y el empleado, una vez que se convierte en beneficiario del mismo, sólo debe permanecer en la empresa para ser acreedor del mismo.

#### Objetivos del Programa:

La implementación del nuevo plan de remuneración en acciones persiguió los siguientes objetivos:

- ✓ Favorecer el alineamiento del desempeño de los ejecutivos y del personal técnico clave con los objetivos del plan estratégico de la compañía.
- ✓ Generar un vínculo claro y directo entre la creación de valor para el accionista y la compensación del ejecutivo y del personal técnico clave.
- ✓ Atraer y retener al personal clave de la organización con una política de compensaciones competitiva.

### Implementación del Programa:

El nuevo plan contempló el otorgamiento de un programa en 2013 y la reconversión de los programas de retribución a largo plazo existentes en la compañía.

Para su implementación, se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- *Aprobación del Plan de Retribución a Largo Plazo:* en cumplimiento con las obligaciones legales y estatutarias, la Asamblea de Accionistas y el Directorio de la sociedad aprobaron el nuevo programa de remuneración a largo plazo en acciones.
- *Asignación:* Cada Vicepresidencia seleccionó a los empleados beneficiarios del nuevo programa en base a la información de gestión de talento: desempeño, potencial, empleados key people y top talent.
- *Comunicación:* Se comunicó a todos los empleados beneficiarios del nuevo plan en acciones a través de cartas personalizadas, que fueron entregadas por los Vicepresidentes de cada Negocio.

### Percepción del Programa:

A través de dos entrevistas realizadas a dos gerentes de YPF destinatarios del programa, se buscó conocer la percepción del mismo en la organización.

En ambos casos los gerentes percibieron como positivo la nueva metodología de pago del plan de compensación a largo plazo, destacando al programa como una herramienta de retención. Asimismo, consideraron altamente valorable la posibilidad que les otorgó la compañía de hacer extensivo este beneficio a empleados con conocimientos clave para la organización.

Uno de los gerentes manifestó como preocupación el hecho de que el beneficio se viera afectado por variables exógenas a la performance de la compañía que afecten a la cotización de la acción, que es en definitiva el “pricing” del beneficio. *“Dadas las características del programa, los vaivenes económicos del país o de la industria internacional pueden afectar negativamente el precio de la acción de YPF, repercutiendo en nuestro beneficio, sin que ello esté relacionado con el desempeño interno de sus empleados”.*

Finalmente, ambos gerentes también expresaron como aspecto positivo la confidencialidad con la que se implementó y comunicó este nuevo beneficio.

## **Nuevo paquete de beneficios**

Tal como se describe en el Modelo de Mercer del Marco Teórico, las recompensas representan el componente motivacional de la estrategia de capital humano, que puede traducirse en retribuciones financieras o beneficios no financieros.

En relación a este último componente de las compensaciones, YPF trabajó intensamente durante el año 2014 en el rediseño de su paquete de beneficios y la estrategia de comunicación sobre los mismos, para mejorar la competitividad externa y la percepción interna por parte de los empleados.

A continuación se describen los principales cambios implementados:

### **Plan de Pensiones:**

Se concretó el cambio del administrador financiero del plan de pensiones existente en la Compañía, se redefinieron las condiciones del plan y se implementó un plan de comunicación interna que llegó a todos los empleados e incluyó charlas presenciales a más de 1.000 personas en todo el país.

Uno de los cambios más importantes de este beneficio fue la posibilidad de elegir entre distintas carteras de inversión (agresiva, media o conservadora) para los fondos aportados, atendiendo a las características diferentes de los beneficiarios y apuntando principalmente a mejorar la adhesión de este beneficio en las nuevas generaciones de profesionales.

### **Plan Médico:**

Se realizó un diagnóstico de los planes médicos vigentes ofrecidos a nuestros empleados y como resultado, se implementaron mejoras en los niveles de coberturas, reintegros y prestaciones para los diferentes planes médicos.

### **Serviclub<sup>10</sup> Corporativo:**

Se lanzó una tarjeta exclusiva para empleados que toma como base la oferta de Serviclub para socios del mercado, complementándola con una plataforma de ofertas y descuentos exclusivos, así como también el acceso a ventajas especiales para empleados, como duplicación de puntos, sorteos especiales, entre otros.

### **Otros Beneficios:**

---

<sup>10</sup> Programa de fidelización de clientes de la red comercial de Estaciones de Servicio.

- ✓ *Canasta de Frutas*: como parte de la Propuesta Valor Empleado “Te cuidás”, se lanzó este beneficio que consiste en la entrega de una canasta de frutas semanal a los empleados (1 canasta cada 100 empleados aproximadamente).
- ✓ *Gimnasios*: se negociaron acuerdos con las dos cadenas de gimnasios más importantes del país y se lograron importantes descuentos para los empleados.
- ✓ *Guardería*: se extendió el beneficio a hijos de hasta 4 años de edad, en consonancia con las prácticas del mercado.

### **Premios Gorosito**

Con el objetivo de premiar los logros extraordinarios y como una herramienta de motivación y reconocimiento, la nueva gestión decidió implementar los Premios Gorosito. Se trata de una iniciativa que se propone reconocer y distinguir la excelencia de aquellos empleados que superen las expectativas, premiando el esfuerzo, el profesionalismo, el compromiso, la responsabilidad, la actitud y los logros obtenidos.

En el mensaje de comunicación inicial de este reconocimiento a toda la empresa, el CEO de la compañía ponía foco en estos valores: *“Frente a los nuevos desafíos, no alcanza con hacer las cosas bien. Tenemos que alcanzar logros extraordinarios. Y, con esta iniciativa que ponemos en marcha hoy, quiero movilizar a toda la organización hacia un mayor esfuerzo, una mayor responsabilidad y hacia la excelencia”*.

Su nombre surgió del monumento que rinde homenaje en Caleta Olivia a los pioneros del petróleo en la Patagonia y representa al hombre que al pie del pozo pone en funcionamiento la producción de petróleo, simbolizando el esfuerzo y el orgullo del deber cumplido.

Una de las características novedosas de este reconocimiento fue la metodología de selección de los ganadores. Son los propios empleados y compañeros los encargados de nominar a los posibles ganadores a través de una web interna de la compañía. Las personas premiadas son seleccionadas

entre los nominados posteriormente por un Comité conformado por los Vicepresidente de todas las Áreas.

A fin de mantener la homogeneidad en las postulaciones, se definieron cuatro categorías de logros extraordinarios posibles para que un empleado pueda ser nominado:

1. *Excelencia en la operación*: Logro o iniciativa basada en un desempeño superior a lo esperado, excediendo los objetivos planteados.
2. *Mejora de los procesos*: El logro o la iniciativa es la implementación de nuevas formas de hacer las cosas que impacten positivamente en seguridad de las personas, medioambiente, producción o la rentabilidad.
3. *Mejora del Clima interno*: Mejora del rendimiento de los equipos de los que forma parte a través de una sólida actitud constructiva, y/o compartiendo el conocimiento entre áreas o dentro de su equipo.
4. *Mejora de la Imagen externa*: El logro es el reconocimiento externo del cliente final o de actores relacionados con YPF.

En todos los casos, para la postulación se requiere evidencia de los resultados concretos observados luego de la mejora.

Por último, se definió un cronograma de entregas de 100 premios por año, en cuatro premiaciones trimestrales de 25 ganadores cada una. De este grupo, al final de cada año, se elige un premio de oro y dos de plata que son entregados en la fiesta de cierre de año.

### **Percepción del cambio en la gestión de compensaciones**

De la misma forma que para el Módulo de Desarrollo, se realizó un cuestionario de 6 preguntas semi-cerradas a una muestra de 20 empleados de la organización donde se buscó conocer la percepción de los empleados respecto a los cambios en la gestión de las compensaciones en la organización<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Se excluyó del cuestionario el nuevo Programa en Acciones dado que es un beneficio selectivo y no es de conocimiento generalizado por todos los empleados.

La muestra de empleados fue la misma utilizada para el cuestionario del Capítulo Desarrollo. A continuación se detallan las 6 preguntas del cuestionario y las principales conclusiones de las respuestas recibidas:

A. ¿Considera que ha cambiado la gestión de las compensaciones en la empresa a partir de la nacionalización? ¿De qué forma han cambiado?

El 90% de los encuestados considera que ha cambiado la gestión de las compensaciones desde la nacionalización de la empresa. En cuanto a su percepción general, del 90% de los empleados que dieron una respuesta afirmativa, el 25% los clasifica como “Muy positivos”, el 40% como “Positivos”, el 30% como “Regulares” y el 5% como “Malos”. En esta respuesta, la antigüedad y el Negocio de pertenencia de los empleados marcan un sesgo. Por un lado, los empleados de menor antigüedad son los que mejor valoración hacen respecto al cambio en la gestión de las compensaciones. Por otro lado, los empleados de las áreas corporativas tienen una mejor percepción de los cambios que los empleados de los Negocios Upstream y Downstream. Este último punto considero que está relacionado con el hecho de que los empleados de negocios operativos están más en contacto con empleados dentro de convenio y personal contratado, donde en algunos casos se han observado solapamientos salariales.

B. ¿Conoce el nuevo plan de pensiones que ofrece la compañía? ¿Participa del mismo?

Las respuestas fueron: 40% “Lo conozco y participo”, el 55% “Lo conozco y no participo” y sólo el 5% no lo conoce. Por un lado, se denota que la comunicación del nuevo plan de pensiones fue exitosa. En cuanto a su nivel de participación, más allá de la encuesta realizada, según datos de la nómina de YPF a Marzo de 2015, el 20% de los empleados participa en este plan, en línea con las prácticas del mercado salarial argentino. Es de destacar que la mayor parte de los empleados que participa de este beneficio son mayores de 40 años, lo cual se encuentra justificado en que se trata de un programa de ahorro pensado para el retiro y final de carrera de los empleados.

C. ¿Qué opinión le merecen los cambios implementados en el nuevo Plan de Pensiones?

El 80% de los encuestados tiene una valoración entre “Muy positiva” y “Positiva” respecto a los cambios del nuevo plan de pensiones, siendo los hombres los que mejor opinión han tenido.

D. Califique de 1 a 10 los siguientes beneficios: Plan de Pensiones, Canasta de Frutas, Gimnasios, Guardería y Plan Médico:

El beneficio más valorado por los encuestados, con un promedio de 8,5 puntos, fue el beneficio del gimnasio. En segundo lugar, el plan de pensiones, con 7,5 puntos. El tercer y cuarto lugar fueron para la guardería y la canasta de frutas, con 7 y 6,5 puntos respectivamente. El último lugar fue para el Plan Médico, que obtuvo una puntuación de 6.

Sobre esta pregunta, se observan tres consideraciones: en primer lugar, el beneficio del gimnasio fue muy bien calificado por los empleados de todos los estratos demográficos. En segundo lugar, los beneficios de guardería y canasta de frutas fueron mejor valorados por mujeres que por hombres. Y finalmente, la poca valoración que recibió el Plan Médico responde a que los cambios sobre este beneficio fueron comunicados parcialmente y generalmente los empleados confunden este beneficio con la obligación legal de las empresas de brindar una cobertura médica, sin reparar en los beneficios adicionales que ofrece la compañía respecto a la cobertura obligatoria.

E. ¿Qué beneficio le gustaría recibir de la empresa que actualmente no percibe?

Se trató de una pregunta abierta, aunque se observaron 2 beneficios que obtuvieron bastantes menciones: descuentos en combustibles y jornada reducida los días viernes o jornada de verano reducida.

F. ¿Considera que los Premios Gorosito han contribuido a la motivación de los empleados?

Las respuestas fueron: 15% “Sí y mucho”, 45% “Sí, bastante”, 20% “Algo”, 15% “Poco” y el 5% “Casi nada o nada”. En otras palabras, más del 50% de los encuestados considera que los Premios Gorosito han contribuido motivacionalmente en la organización. No se observaron sesgos demográficos a destacar.

## Capítulo VII: Sistemas

### Introducción

Tal como se describe en el Modelo de Mercer, la tecnología representa el flujo de información y el conocimiento en una organización, que impulsa la productividad y la eficiencia de los procesos. El último capítulo del desarrollo empírico está destinado a conocer cuáles fueron los cambios implementados por YPF en el soporte tecnológico de los procesos de gestión de personas.

Para ello, en primer lugar se realizará una breve descripción de la situación en la que se encontraban los sistemas que soportaban los procesos de recursos humanos antes de todos los cambios producidos.

Posteriormente, se detallará la nueva herramienta implementada por YPF para soportar gran parte de los cambios desarrollados, para la cual se describirá la forma en que la VP de RR.HH. gestionó su implementación, los beneficios asociados y el alcance de los procesos afectados.

Por último, se expondrán las principales conclusiones obtenidas de dos entrevistas realizadas a usuarios finales de la nueva herramienta.

### Antecedentes

Hasta mediados de 2013, la compañía contaba con un conjunto de soluciones informáticas que cubrían algunos procesos relacionados con la gestión de personas en la organización y la mayoría de estas soluciones eran independientes entre sí, no existiendo una integración entre las mismas.

El sistema transaccional madre de todos los procesos de recursos humanos es SAP, en su módulo HR, que fue desarrollado en YPF a partir de la llegada de Repsol a principios del año 2000. A través de este sistema transaccional se gestionan los procesos de administración de personal, liquidación de nómina, gestión de estructuras y todos los datos básicos de los empleados.

Adicionalmente, la compañía fue desarrollando a lo largo de los años una serie de soluciones informáticas para soportar otros procesos de RR.HH., como ser:

- Servicios de recruiting a través de proveedores externos.
- Proceso de evaluación de desempeño sobre otro módulo de SAP: HCM.



- Bases de datos y planillas de cálculo manuales para la gestión de los procesos de detección de talento: Key People, Top Talent y mapas de sucesión.
- Una plataforma externa para la gestión del e-learning, desintegrada de la red de YPF.
- Otros reportes en excel y/o manuales con accesos limitados.

La utilización de esta gran variedad de soportes informáticos generaba problemas operativos en la gestión de los procesos, lo cual no sólo impactaba en el día a día de los equipos de RR.HH., sino que también generaba una visión poco integrada de los procesos de gestión de personas en los empleados.

### **Sistema Success Factors**

A partir de la transformación generada en los distintos procesos de la gestión de personas descrita en los capítulos anteriores, la VP de RR.HH. decidió implementar un importante cambio en el soporte tecnológico de los procesos de gestión de talento. Para ello, decidió implementar el sistema Success Factors como herramienta integradora de dichos procesos.

Success Factors es el proveedor líder de software de gestión de talento, perteneciente a la compañía SAP, cuya característica principal reside en que ofrece soluciones flexibles “en la nube”. El cloud computing o sistema “en la nube” es una tecnología desarrollada en los últimos años que permite gestionar toda la información en Internet sin la necesidad de disponer de la capacidad necesaria para almacenar toda la información asociada.

Toda la información, procesos y datos se localizan dentro de la web, como en “una nube”, de forma tal que todos los usuarios puedan acceder a la información completa, sin poseer una gran infraestructura.

A modo de resumen, las principales ventajas del cloud computing son:

- ✓ No es necesario disponer de un centro de datos con sistemas en los que instalar las aplicaciones, lo que supone un gran ahorro de costos en equipos y en personal.
- ✓ Información en tiempo real y la posibilidad de acceder a la misma en cualquier momento y lugar, con sólo una conexión a Internet.

- ✓ Flexibilidad a la hora de crecer, ya que no es necesario adquirir más equipos o más personal, simplemente se requiere adquirir más licencias de uso para usuarios. De esta forma, los costos fijos se convierten en costos variables.
- ✓ Actualizaciones automáticas y seguras de las aplicaciones, al encontrarse las mismas en la web.
- ✓ Seguridad y fiabilidad, ya que las empresas que ofrecen los servicios son especialistas en estos aspectos.

La herramienta Success Factors está compuesta por 9 módulos, de los cuales 4 de ellos fueron implementados por YPF, a saber:

1. Performance & Goals: Este módulo está orientado a la comunicación, implementación y control de objetivos y estrategias individuales de los empleados, permitiendo a los ejecutivos supervisar su progreso en tiempo real.
2. Succession & Development: Módulo encargado de anticipar y planificar las necesidades de talento y los procesos de sucesión a los puestos críticos de la organización, permitiendo alinear las actividades de aprendizaje con las carencias de competencia y mejorar la motivación.
3. Recruiting: Solución de marketing de reclutamiento para gestionar, medir y optimizar la estrategia de selección de personas a través de un portal dinámico y atractivo para los candidatos.
4. Aprendizaje: Módulo que permite gestionar, desarrollar e implementar las actividades de capacitación de forma transparente, incorporando nuevas modalidades como la formación en línea y la autogestión, con roles bien definidos en las distintas etapas del proceso.

Cuadro 25: Módulos Success Factors



Fuente: Información interna de YPF.

Para la implementación de estos módulos, la VP de RR.HH., en conjunto con la Gerencia de Tecnología de Información, creó un equipo multidisciplinario que durante 10 meses se encargó de su implementación. Para tal efecto, se definieron roles y responsabilidades de cada uno de los participantes del proyecto, de modo de asegurar el éxito de la implementación. En el Anexo 8 se detalla la matriz de responsabilidades empleada para el proyecto.

Adicionalmente, en el marco del Proyecto “Soy Protagonista” desarrollado en el capítulo V, se realizaron actividades de capacitación de la herramienta a los distintos usuarios, tanto administradores (empleados de la función de RR.HH.), como usuarios finales (gerentes, jefes y colaboradores), durante varios meses, antes y durante su implementación.

### **Percepción del cambio del nuevo soporte tecnológico**

Para conocer el grado de satisfacción de los usuarios respecto a la nueva herramienta, se realizaron dos entrevistas a empleados de la compañía que no pertenecen a la función de RR.HH., y se encuentran a cargo de equipos de trabajo, lo que los transforma en usuarios frecuentes del sistema. En ambos casos, al momento de realizar las entrevistas, los entrevistados ya habían utilizado la herramienta para la gestión de varios procesos y asimismo, habían participado en las actividades de capacitación desarrolladas por la empresa.

Las entrevistas se realizaron de forma separada y a través de preguntas abiertas. A continuación se exponen las principales conclusiones:

- ✓ En primer lugar, los dos entrevistados coincidieron que era necesaria una transformación de los sistemas asociados a la gestión de talento. *“La empresa nro 1 del país no podía seguir teniendo el anticuado portal del empleado que teníamos”,* afirmó uno de los entrevistados.
- ✓ El mayor atributo que destacaron los entrevistados es la posibilidad de reunir, en un solo sitio, todos los procesos asociados a la gestión del talento. La herramienta cuenta con una pestaña en donde aparecen los procesos de Objetivos, Desempeño, Formación y Talento.
- ✓ Asimismo, consideraron como muy positivo la integración que realiza la herramienta sobre las actividades de gestión de talento. Por ejemplo,

uno de los entrevistados afirmó que al momento de realizar la detección de los key people de su equipo de trabajo, pudo visualizar de forma rápida y clara toda la información relativa a sus empleados, como la calificación de los últimos años, las actividades de capacitación realizadas y los puestos anteriores en los que se desempeñó cada colaborador.

- ✓ En cuanto a la estética de la herramienta, los entrevistados tuvieron opiniones diferentes. Uno de ellos valoró positivamente la nueva estética, mientras que el otro consideró que es algo pretenciosa y que, por incorporar demasiadas gráficas, el sistema a veces se vuelve un poco lento. En el Anexo 9 se expone la página inicial que visualiza cada empleado al ingresar a la herramienta.
- ✓ Una de las novedades que incorpora la herramienta es el uso de las alertas en relación a los próximos eventos o actividades que debe realizar cada empleado, ya sea en su rol de colaborador o jefe. Si bien ambos entrevistados valoraron positivamente esta nueva funcionalidad, uno de ellos consideró que aún falta relacionar estas alertas a los correos electrónicos de los empleados, ya que no todos entran diariamente a la herramienta.
- ✓ En relación a las actividades de capacitación que se realizaron sobre la herramienta durante 2013, ambos entrevistados consideraron que fueron necesarias, pero les hubiese gustado que se realicen más actividades explicativas sobre la herramienta, ya que con posterioridad a su lanzamiento, se fueron incorporando más funcionalidades.
- ✓ Finalmente, en relación al nuevo portal “Mi perfil” comentado en el Capítulo V, ambos entrevistados lo valoraron positivamente, aunque reconocen que no lo usan con frecuencia.

## CONCLUSIÓN

El descubrimiento y promisorio desarrollo del petróleo y gas no convencional en Argentina ha generado una profunda transformación en el país, tanto a nivel macroeconómico como microeconómico, con un fuerte impacto en la industria energética local, internacional, así como en la empresa YPF.

Asimismo, la decisión de Estado argentino de nacionalizar el 51% de las acciones de la compañía ha sido un hito trascendental para la empresa, que ha generado importantes cambios internos, así como efectos colaterales en la industria local del petróleo y gas, en otras industrias, así como también en la sociedad.

Estas dos grandes transformaciones, que se han producido de forma casi simultáneamente en el período comprendido entre los años 2011 y 2012, han provocado un profundo cambio en la gestión interna de la compañía.

Por otra parte, tal como se expuso en el marco teórico, un modelo efectivo de gestión de personas es aquel capaz de colaborar con la organización en la consecución de su misión y visión a través de procesos que aseguren la incorporación, entrenamiento, desarrollo y compensación de los empleados, contribuyendo en su autorrealización y motivación y con foco en la competitividad de la empresa.

De esta forma, a partir del nuevo rumbo de la compañía y su renovado estilo de gestión, a lo largo de toda la investigación se han descrito y analizado los numerosos cambios que se emprendieron en los procesos de recursos humanos de YPF, que han tenido un impacto transversal en todos los empleados - desde el management de primer nivel hasta los puestos operativos y técnicos – demostrando con claridad la hipótesis inicial de la investigación.

Todo ello nos lleva a concluir que tanto la nacionalización de la compañía como el descubrimiento de petróleo y gas no convencional han derivado en el desarrollo de un nuevo modelo de gestión de personas en YPF.

La forma y la intensidad con que estos dos grandes hitos han impactado en el modelo de gestión de personas varían según cada proceso, pero en todos los

casos es posible afirmar que ningún componente de la gestión de personas ha permanecido ajeno a esta transformación.

### **Reflexión sobre las principales transformaciones**

A continuación se describe una breve reflexión acerca de los cambios más significativos del nuevo modelo de gestión de personas, estructurado de acuerdo a los distintos capítulos del desarrollo empírico, a saber:

En términos del **gobierno de RR.HH.**, podemos concluir que la función de RR.HH. cumplió un rol clave en la gestión del cambio asociada a la nacionalización y el descubrimiento de gas y petróleo no convencional, con una rápida capacidad de reacción e involucramiento durante la transformación del nuevo modelo de gestión de la compañía. En tal sentido, resulta destacable la oportuna redefinición de la estrategia de RR.HH. realizada una vez generados los cambios generales de la compañía, y la capacidad de dicha estrategia de interrelacionar casi la totalidad de los componentes de un modelo de gestión de talento - a través de la definición de los 6 objetivos plurianuales— en consonancia con los modelos teóricos descritos en el Marco Teórico.

En definitiva, considero que los cambios acontecidos en la estrategia de RR.HH., y el nuevo sistema de clasificación profesional son lo suficientemente robustos para hacer frente a potenciales cambios en la industria, en particular en lo referido al desarrollo de los recursos no convencionales.

En términos de los procesos de **reclutamiento**, el cambio más destacado, a mi juicio, fue el desarrollo de la Propuesta Valor Empleado y Marca Empleo la cual, lejos de ser una propuesta totalmente innovadora en un mercado donde otras empresas ya lo habían implementado, dio un vuelco positivo a la imagen externa e interna de la empresa en su rol de empleadora, cumpliendo uno de los mandatos analizados en el marco teórico: los modelos de gestión de personas deben estar en constante contacto con las tendencias del mercado a fin de anticiparse a las necesidades y desarrollar políticas que permitan aprovechar esas tendencias en beneficio propio.

Otro de los cambios positivos en materia de selección de personas fue la intensa relación que mantuvo la empresa con distintas instituciones educativas,

a fin de ampliar sus vínculos con los futuros profesionales de la industria. En el mismo sentido, se destaca el desarrollo del programa “Despertar Vocaciones”, con el que se buscó instalar en los jóvenes el interés por las carreras vinculadas al petróleo y gas. En definitiva, la compañía ha buscado adelantarse en “la cadena de valor” de la formación de profesionales, para motivar el estudio de carreras y tecnicaturas afines y gestionar, de forma temprana, el reclutamiento de las nuevas generaciones de jóvenes.

En términos de los procesos de **formación**, el cambio más importante a resaltar fue la creación de los programas de capacitación técnica, los cuales combinaron una doble finalidad: por un lado, desarrollar las habilidades faltantes en la industria, particularmente en lo relativo a los recursos no convencionales y por otro, contribuir al crecimiento de la actividad a través de la incorporación y formación de profesionales y técnicos. Aquí se demuestra de qué forma la empresa ha reaccionado frente a la falta de competencias y capacidades de los recursos humanos de la industria a nivel mundial descrita en el Marco Teórico, la cual tiene su correlato en nuestro país con una tasa muy baja de graduados en las carreras afines a la industria.

Asimismo, considero que la creación del ciclo de conferencias fue una forma disruptiva e innovadora de transmitir a los empleados conocimientos, mensajes y experiencias importantes para su desarrollo profesional.

En términos del **desarrollo** de personas, los dos aspectos diferenciadores de la transformación han sido el Programa Soy Protagonista y el relanzamiento de la Carrera Técnica.

El Programa Soy Protagonista cumplió un papel esencial en la gestión del cambio de todo el modelo de recursos humanos. Se trató de un programa de gran alcance, tanto en cuanto a su contenido como en su estrategia de comunicación, que logró transmitir un mensaje de cambio a toda la organización, valiéndose para ello de empleados propios que oficiaron de agentes de cambio. La Carrera Técnica, por otro lado, acompañó uno de los principales requerimientos de las comunidades profesionales de la compañía y respondió a una necesidad de equiparar el desarrollo profesional del personal técnico respecto al ofrecido por la vía de gestión, contribuyendo a la retención de empleados con conocimientos clave para la empresa. En un sentido más

amplio, la carrera técnica ha buscado liderar la gestión del conocimiento y contribuir a la sustentabilidad del desarrollo energético.

En términos de la gestión de **compensaciones**, la empresa ha dado un giro importante mediante la creación de un programa de compensación a largo plazo basado en acciones, que busca favorecer el alineamiento de los empleados con los objetivos del plan estratégico y la performance de la compañía en la bolsa de valores y asegurar la permanencia de los talentos. Como se ha descrito en el desarrollo empírico, este programa ha sido una apuesta innovadora en el mercado salarial argentino, cuyo aspecto más destacado, a mi juicio, ha sido la inclusión de personal técnico clave que, sin ocupar cargos jerárquicos, representan el corazón de la empresa y son la llave para avanzar en el desarrollo energético del país. En otras palabras, la empresa ha sido capaz de diseñar un sistema de compensación muy atractivo para los empleados con talento, como una herramienta de retención y motivación en una industria muy competitiva en términos de recursos humanos. Por último, se destaca el **nuevo soporte informático** implementado por la compañía para soportar todos los cambios en los procesos de RR.HH. y mostrar una imagen más amigable, cercana y moderna frente a los empleados.

### **Desafíos y retos a futuro**

Para finalizar, y para dar respuesta al objetivo general de la presente investigación, en función de todo el análisis desarrollado a lo largo de la misma, se analizan a continuación los principales desafíos que enfrenta YPF en términos de la gestión de personas:

En primer lugar, el desafío más importante de la compañía es transformar la gestión del liderazgo. Si bien la compañía ha implementado programas de formación en management para perfiles gerenciales, su contenido ha estado enfocado en una visión estratégica de la industria y no tanto en enseñar a los profesionales sobre herramientas de liderazgo. El nuevo modelo de gestión trajo aparejados cambios organizativos y una forma distinta de administrar el empowerment de los negocios. Sin embargo, a pesar de que estos cambios fueron implementados en forma adecuada desde un punto de vista técnico, no



se tuvo en cuenta que los mismos son ejecutados a través los líderes de la organización, quienes no cambian de un día para el otro.

Por lo tanto, uno de los retos clave para YPF es trabajar en una nueva forma de gestionar a sus líderes, lo que implicará el diseño e implementación de un plan de capacitación en habilidades de gestión, programas de integración entre los diferentes líderes de la organización - como una forma de transmitir conocimientos y experiencias -, así como también un plan de renovación que genere oportunidades de liderazgo a nuevos empleados de la empresa.

En segundo lugar, considero que tanto la gestión del empowerment como el modelo organizativo actual deberán sufrir ajustes en un futuro próximo para adaptarse al nuevo contexto que afecta a la industria, caracterizado por la caída abrupta de precios internacionales y un contexto macroeconómico local con altos niveles de inflación y una moneda local apreciada frente al dólar. En este nuevo escenario, la contención de costos se vuelve un eje central de la gestión, por lo que la gestión del empowerment deberá ser controlada al máximo y la estrategia de descentralización de algunas funciones podría afectarse en pos de mejorar la eficiencia y el control de costos.

En línea con el nuevo contexto descrito anteriormente, el tercer desafío se refiere al nuevo paradigma que se abre en los procesos de reclutamiento de todas las empresas petroleras y en particular en los de YPF: ¿cuál es el óptimo entre mantener un nivel activo en la búsqueda de profesionales escasos en el mercado versus el congelamiento de los planes de incorporación como consecuencia de la disminución de la actividad en la industria? La respuesta, a mi juicio, está condicionada por dos factores: la visión a largo plazo de la empresa y el presupuesto con el que cuente para soportar la incorporación de profesionales durante esta etapa. En el caso de YPF, ambos factores marcan una estrategia de continuidad en la incorporación de personal, aunque más austera que en el pasado. Y esta estrategia debe mantener el foco en el reclutamiento de los profesionales desde una edad temprana, fortaleciendo los programas de desarrollo interno, así como en los programas orientados a mantener una imagen atractiva de la empresa como empleadora y en los planes que buscan despertar la vocación por la industria.

En cuarto lugar, considero que la compañía tiene como desafío mejorar la planificación a largo plazo de las necesidades de capacitación técnica. Si bien

es cierto que ha mostrado importantes avances en la formación de los profesionales recién ingresados (escuelas técnicas, programas de inducción), aún le resta trabajar en una adecuada planificación estratégica de las necesidades formativas de carácter técnico de sus profesionales senior. A diferencia de lo descripto para el proceso de reclutamiento, desde el descubrimiento de los recursos no convencionales, la empresa no realizó un diseño a largo plazo de las necesidades formativas técnico - operativas de los negocios, sino que las mismas se han ido supliendo a partir de requerimientos puntuales de cada negocio. Y en un contexto donde el desarrollo de los recursos no convencionales se encuentra en plena curva de aprendizaje y la tecnología avanza a pasos agigantados, resulta crucial trazar un plan transversal a largo plazo sobre las habilidades técnicas a desarrollar y mejorar, estableciendo metas claras y planes de acción concretos.

En quinto lugar, considero que los líderes de YPF tienen el enorme desafío de mejorar la utilización de las distintas herramientas de desarrollo profesional que se han diseñado en el último tiempo para cubrir las oportunidades de crecimiento profesional en la organización. Como se ha analizado en la investigación, la empresa ha invertido grandes esfuerzos y recursos en el diseño de sistemas de detección del talento, en los que participan todos los jefes de la empresa evaluando el potencial y el desempeño de sus colaboradores. Sin embargo, a pesar de la existencia de estos sistemas, quedó demostrado en la encuesta realizada que una gran parte de los empleados siente que la información de desarrollo no es utilizada de forma adecuada para cubrir las oportunidades de crecimiento, movilidades y ascensos dentro de la organización. En tan sentido, la VP de RR.HH. deberá ocupar un rol fundamental para asegurar la efectividad y el adecuado uso de estas herramientas, en las que la mayoría coincide que aportan un gran valor.

Por último, creo que YPF debe seguir avanzando, como lo ha hecho en estos años, en el rediseño de su paquete de compensaciones, asegurando una remuneración competitiva, equitativa, basada en la meritocracia y tomando en consideración tanto las prácticas del mercado, como las preferencias de los empleados en relación a los beneficios percibidos, asegurando efectividad en los esfuerzos y recursos empleados. En definitiva, debe lograr transformar a las

compensaciones en una verdadera herramienta de motivación y retención de los mejores profesionales.

Para concluir, considero que en los tres últimos años, YPF ha asumido un profundo cambio en la gestión de sus recursos humanos, implementando numerosas transformaciones, la mayoría de ellas con éxito y con impacto transversal a toda la organización. Sin embargo no puede y no debe conformarse con lo ya realizado. Como empresa líder en el mercado y marca insignia en la industria, debe continuar mejorando, innovando y asumiendo un rol proactivo en la generación de políticas y procesos de gestión de personas que trasciendan la empresa y marquen el futuro de la industria. En definitiva, la transformación de los procesos de recursos humanos ha sido y debe continuar siendo un paso fundamental para lograr la misión del tan ansiado autoabastecimiento energético.

## BIBLIOGRAFÍA

- KPMG Argentina (2014), *Estudio económico sobre recursos convencionales, shale oil & shale gas en Argentina: situación actual y perspectivas*, Buenos Aires.
- Nicolás Di Sbroiavacca, Fundación Bariloche (2013), *Shale oil & shale gas en Argentina. Estado de situación y perspectivas*, Buenos Aires.
- National Geographic en Español Edición Especial (2013), *Viaje al Centro de Vaca Muerta*, Editorial Televisa SA, México.
- Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios y Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Presidencia de la Nación (2012): *El Informe Mosconi*, Buenos Aires.
- Alex Fleming, Ernst & Young Corporation (2014), *Impacts of shale on Argentina's labor, infrastructure and raw material markets*, Estados Unidos.
- Lic. Ariel Masut, Instituto Argentino de Petróleo y Gas (IAPG) (2014), *Análisis y Proyección de Impactos Económicos Esperados del Desarrollo de los Hidrocarburos No Convencionales en Argentina. Cuantificación de Impactos Económicos del Desarrollo en Escala de Vaca Muerta en la Provincia de Neuquén*, Buenos Aires.
- CNV, Hecho Relevante YPF SA (2012), *Recursos y reservas no convencionales en la formación Vaca Muerta*.
- International Labour Organization (ILO) (2012), *Current and future skills, human resources development and safety training for contractors in the oil and gas industry, First Edition*, Génova.
- Secretaría de Políticas Universitarias, Ministerio de Educación, Presidencia de la Nación (2012): *Anuario 2012 de Estadísticas Universitarias*, Buenos Aires.
- Secretaría de Políticas Universitarias, Ministerio de Educación, Presidencia de la Nación (2011): *Anuario 2011 de Estadísticas Universitarias*, Buenos Aires.
- Secretaría de Políticas Universitarias, Ministerio de Educación, Presidencia de la Nación (2010): *Anuario 2010 de Estadísticas Universitarias*, Buenos Aires.

- Secretaría de Políticas Universitarias, Ministerio de Educación, Presidencia de la Nación (2009): *Anuario 2009 de Estadísticas Universitarias*, Buenos Aires.
- Secretaría de Políticas Universitarias, Ministerio de Educación, Presidencia de la Nación (2003): *Anuario 2003 de Estadísticas Universitarias*, Buenos Aires.
- Idalberto Chiavenato (2013), *Gestión del Talento Humano*, 3era Edición, Mc Graw Hill.
- Miriam Aguado Hernández y Yineth Avilés Chingaté (2012), *Cómo transmitir la propuesta de valor al empleado*. Consultado el 13 de Marzo de 2015. Disponible en internet en:  
[http://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Apariciones%20PM%20Papel/2012/Marzo/1203\\_MKTVtas.pdf](http://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Apariciones%20PM%20Papel/2012/Marzo/1203_MKTVtas.pdf)
- Haig R. Nalbantian, Richard A. Guzzo, Dave Kieffer, Jay Doherty (2013), *Play to your Strengths. Managing Your Internal Labor Markets for Lasting Competitive Advantage*, Mc Graw Hill.
- Robert Schuetz and Vikesh Mahendroo, Mercer Human Resource Consulting (2007), *Your first 100 days as Chief Human Resource Officer: Make a good first impression for lasting success*.
- *La Estructura de las 7 S de McKinsey* (2012, Abril), consultado el 20 de Febrero de 2015. Disponible en internet en:  
<https://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/la-estructura-de-la-7-s-de-mckinsey.pdf>
- Michael Beer, Richard E. Walton, Bert A. Spector (1984), *Managing Human Assets, Chapter 2, A Conceptual Overview of HRM* (páginas 17 – 39), The free press Edition.
- Vicepresidencia de Comunicación y Relaciones Institucionales de YPF, (2013, 2014 y 2015), *Revista YPF Nuestra Energía, Edición #5 Octubre 2013, Edición #6 Diciembre 2013, Edición #7 Febrero 2014, Edición #8 Abril 2014, Edición #9 Julio 2014, Edición #10 Septiembre 2014, Edición #11 Diciembre 2014, Edición #12 Febrero 2015*, Buenos Aires.
- Success Factors, an SAP Company (2014), *SuccessFactors HCM Suite. La ejecución es la diferencia*. Consultado el 24 de Abril de 2015. Disponible en internet en:

[https://www.sapvirtualagency.com/FileExplorer/Partners/Horiel%20Syndication%20Documents/SFSF%20HCM/Espa%C3%B1ol/successfactors-hcm-suite-1\\_LA.pdf](https://www.sapvirtualagency.com/FileExplorer/Partners/Horiel%20Syndication%20Documents/SFSF%20HCM/Espa%C3%B1ol/successfactors-hcm-suite-1_LA.pdf)

- Mariana Pernas (2014), *Cómo enfrenta la falta de talento la industria del petróleo y el gas*, Diario Clarín, 14 de Diciembre de 2014, Suplemento Económico. Consultado el 28 de Abril de 2015. Disponible en internet en: [http://www.ieco.clarin.com/economia/enfrenta-falta-talento-industria-petroleo\\_0\\_1266473554.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/enfrenta-falta-talento-industria-petroleo_0_1266473554.html)
- Alfredo Dillon (2014), *En el país se reciben sólo 300 ingenieros cada mil abogados*, Diario Clarín, 7 de Julio de 2014, Sociedad. Consultado el 14 de Marzo de 2015. Disponible en internet en: [http://www.clarin.com/sociedad/pais-reciben-solo-ingenieros-abogados\\_0\\_1170482991.html](http://www.clarin.com/sociedad/pais-reciben-solo-ingenieros-abogados_0_1170482991.html)
- Ana Broitman (2014), *Cuáles son los sectores que siguen tomando profesionales*, Diario Clarín, 17 de Agosto de 2014, Suplemento Económico. Consultado el 14 de Marzo de 2015. Disponible en internet en: [http://www.ieco.clarin.com/economia/sectores-siguen-tomando-profesionales\\_0\\_1195080785.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/sectores-siguen-tomando-profesionales_0_1195080785.html)
- Presentaciones y documentación interna provista por las Gerencias de Gestión de Talento, Organización y Compensaciones de la VP de RR.HH. YPF.
- Datos estadísticos: Ministerio de Economía, Secretaría de Energía e Instituto Argentino de Petróleo y Gas.
- Datos estadísticos del portal web: ypf.com

## ANEXOS

### 1. Estudiantes, nuevos inscriptos y egresados de títulos de pregrado y grado según sector de gestión por rama de estudio y disciplina. Año 2012

	Estatal			Privada		
	Estudiantes	Nuevos Inscriptos	Egresados	Estudiantes	Nuevos Inscriptos	Egresados
<b>Total</b>	<b>1.442.286</b>	<b>315.138</b>	<b>73.483</b>	<b>382.618</b>	<b>108.782</b>	<b>36.877</b>
<b>Ciencias Aplicadas</b>	<b>386.055</b>	<b>80.947</b>	<b>16.697</b>	<b>60.865</b>	<b>16.229</b>	<b>5.136</b>
Arquitectura y Diseño	95.497	16.417	3.448	21.472	5.315	1.788
Astronomía	537	161	21	0	0	0
Bioquímica y Farmacia	27.223	4.434	1.254	3.778	609	251
Ciencias Agropecuarias	35.729	6.075	1.546	2.783	756	216
Ciencias del Suelo	6.295	1.442	165	0	0	0
Estadística	780	204	25	0	0	0
Industrias	49.681	13.877	2.869	13.966	5.232	1.173
Informática	69.243	16.499	2.831	14.135	3.303	1.350
Ingeniería <sup>(1)</sup>	99.018	21.267	4.303	4.395	937	349
Meteorología	419	71	9	0	0	0
Otras Ciencias Aplicadas	1.633	500	226	336	77	9
<b>Ciencias Básicas</b>	<b>53.495</b>	<b>13.857</b>	<b>2.462</b>	<b>3.322</b>	<b>999</b>	<b>267</b>
Biología	30.154	7.628	1.151	2.478	765	177
Física	4.155	964	145	23	5	4
Matemática	9.995	2.674	348	361	89	13
Química	9.191	2.591	818	460	140	73
<b>Ciencias de la Salud</b>	<b>195.070</b>	<b>43.949</b>	<b>12.941</b>	<b>51.494</b>	<b>14.001</b>	<b>7.220</b>
Medicina	63.827	11.850	4.251	10.591	2.186	996
Odontología	16.267	2.946	1.052	2.608	579	183
Paramédicas y Auxiliares de la Medicina	89.481	25.013	6.420	36.026	10.777	5.944
Salud Pública	0	0	0	81	33	18
Sanidad	4.180	1.072	194	0	0	0
Veterinaria	21.315	3.068	1.024	2.188	426	79
<b>Ciencias Humanas</b>	<b>257.692</b>	<b>61.925</b>	<b>9.884</b>	<b>52.782</b>	<b>14.022</b>	<b>5.915</b>
Arqueología	477	92	14	0	0	0
Artes	49.166	13.268	1.143	5.112	1.481	417
Educación	70.570	18.568	3.411	17.005	5.806	2.545
Filosofía	9.175	1.707	218	513	166	43
Historia	20.358	4.992	484	549	172	38
Letras e Idiomas	37.298	8.601	1.146	3.975	1.149	451
Psicología	70.576	14.686	3.468	24.332	4.894	2.303
Teología	72	11	0	1.296	354	118
<b>Ciencias Sociales</b>	<b>541.167</b>	<b>109.554</b>	<b>31.499</b>	<b>211.515</b>	<b>62.650</b>	<b>18.315</b>
Ciencias de la Información y de la comunicación	51.829	10.943	2.218	12.808	3.287	1.645
Ciencias Políticas, Relaciones Internacionales y Diplomacia	14.031	3.005	2.557	6.083	1.614	502
Demografía y Geografía	20.014	5.313	742	5.973	1.630	664
Derecho	141.852	25.838	10.005	69.358	19.264	4.411
Economía y Administración	242.937	48.018	12.365	98.773	30.637	9.193
Relaciones Institucionales y Humanas	17.540	3.398	1.092	15.394	5.252	1.580
Sociología, Antropología y Servicio Social	44.784	10.306	1.956	1.562	470	224
Otras Ciencias Sociales	8.180	2.733	564	1.564	496	96
<b>Sin Rama<sup>(2)</sup></b>	<b>8.807</b>	<b>4.906</b>	<b>0</b>	<b>2.640</b>	<b>881</b>	<b>24</b>
<b>Sin Disciplina<sup>(3)</sup></b>	<b>8.807</b>	<b>4.906</b>	<b>0</b>	<b>2.640</b>	<b>881</b>	<b>24</b>

Fuente: Anuario 2012 de Estadísticas Universitarias de la SPU, Ministerio de Educación, Presidencia de la Nación.

## 2. Estudiantes, nuevos inscriptos, reinscriptos y egresados de títulos de grado de ingeniería comprendidos en las 21 terminales unificadas según CONFEDI. Años 2003, 2009, 2010, 2011 y 2012

Terminal	2003				2009				2010				2011				2012			
	EST	NI	RE	EGRE	EST	NI	RE	EGRE	EST	NI	RE	EGRE	EST	NI	RE	EGRE	EST	NI	RE	EGRE
<b>Total 21 Terminales</b>	<b>149.884</b>	<b>34.882</b>	<b>115.002</b>	<b>5.068</b>	<b>168.146</b>	<b>35.477</b>	<b>132.669</b>	<b>6.067</b>	<b>175.366</b>	<b>35.074</b>	<b>140.292</b>	<b>6.162</b>	<b>179.612</b>	<b>34.942</b>	<b>144.670</b>	<b>6.808</b>	<b>183.694</b>	<b>36.662</b>	<b>147.032</b>	<b>6.600</b>
<b>Total Terminales Ingeniería</b>	<b>124.455</b>	<b>29.009</b>	<b>95.446</b>	<b>4.120</b>	<b>138.576</b>	<b>30.079</b>	<b>108.497</b>	<b>4.924</b>	<b>145.280</b>	<b>29.993</b>	<b>115.287</b>	<b>4.878</b>	<b>148.992</b>	<b>30.157</b>	<b>118.835</b>	<b>5.457</b>	<b>152.713</b>	<b>31.836</b>	<b>120.877</b>	<b>5.239</b>
Aeronáutica	1.703	359	1.344	57	1.539	250	1.289	53	1.562	269	1.293	67	1.561	293	1.268	57	1.636	317	1.319	72
Agrimensura	679	177	502	55	1.313	321	992	25	1.780	476	1.304	64	1.792	462	1.330	50	1.930	486	1.444	62
Alimentos	3.488	871	2.617	140	3.256	832	2.424	141	3.449	792	2.657	140	3.600	750	2.850	141	3.675	835	2.840	152
Ambiental	173	52	121	-	356	150	206	11	488	235	253	8	618	279	339	17	765	320	445	6
Biomedica	1.757	492	1.265	54	1.826	265	1.561	54	2.410	878	1.532	63	1.939	359	1.580	108	2.152	503	1.649	90
Ciclo Básico	273	148	125	-	71	43	28	-	78	28	50	-	78	26	52	-	71	28	43	-
Civil	12.763	2.303	10.460	484	15.935	3.559	12.376	514	17.255	3.805	13.450	551	18.284	3.763	14.521	575	19.284	4.057	15.227	582
Computación	1.093	386	707	7	1.454	492	962	25	2.161	951	1.210	28	2.004	757	1.247	29	2.126	738	1.388	43
Eléctrica	4.860	1.192	3.668	179	4.485	960	3.525	132	4.708	966	3.742	166	4.951	1.011	3.940	159	5.113	971	4.142	171
Electromecánica	5.045	1.243	3.802	129	5.862	1.266	4.596	190	6.119	1.207	4.912	158	6.361	1.326	5.035	227	7.015	1.544	5.471	200
Electrónica	18.038	3.793	14.245	590	16.632	2.874	13.758	664	16.825	2.727	14.098	594	17.033	2.899	14.134	676	16.826	2.900	13.926	646
Hidráulica	238	28	210	20	352	67	285	10	366	60	306	15	393	97	296	13	456	113	343	18
Industrial	16.237	3.563	12.674	595	20.878	4.629	16.249	977	21.673	4.414	17.259	881	22.784	4.418	16.366	1.021	24.164	5.014	19.150	997
Informática/Sistemas	35.742	8.723	27.019	994	32.627	6.844	25.783	1.040	32.913	6.125	26.788	1.010	33.177	6.429	26.748	1.114	32.483	6.573	25.910	990
Materiales	151	10	141	15	205	51	154	23	285	79	206	15	309	76	233	15	333	97	236	20
Mecánica	9.100	2.203	6.897	340	13.072	3.010	10.062	439	13.541	2.769	10.772	406	14.073	3.056	11.017	402	14.339	2.917	11.422	423
Metallúrgica	190	28	162	2	202	33	169	8	203	33	170	6	212	40	172	6	198	30	168	3
Minas	373	80	293	5	615	159	456	11	627	139	488	14	632	139	485	13	733	173	560	6
No Unificada	1.219	539	680	19	3.124	1.094	2.030	44	3.281	982	2.299	85	3.473	1.052	2.421	86	3.370	971	2.399	77
Nuclear	50	10	40	8	51	18	33	12	52	20	32	13	49	17	32	9	51	15	36	9
Petróleo	631	222	409	12	802	181	621	25	774	143	631	24	802	184	618	47	827	269	558	33
Química	9.486	2.368	7.118	405	13.087	2.877	10.210	443	13.893	2.743	11.150	520	14.047	2.553	11.494	644	14.392	2.865	11.527	559
Telecomunicaciones	1.166	219	947	10	832	104	728	83	837	152	685	49	820	171	649	45	774	100	674	80
<b>Total Terminales Agropecuarias</b>	<b>25.429</b>	<b>5.873</b>	<b>19.556</b>	<b>948</b>	<b>29.570</b>	<b>5.398</b>	<b>24.172</b>	<b>1.143</b>	<b>30.086</b>	<b>5.081</b>	<b>25.005</b>	<b>1.284</b>	<b>30.620</b>	<b>4.785</b>	<b>25.835</b>	<b>1.351</b>	<b>30.981</b>	<b>4.826</b>	<b>26.155</b>	<b>1.361</b>
Agronomía	21.365	4.724	16.641	846	25.772	4.598	21.184	1.035	26.327	4.270	22.057	1.159	26.650	3.944	22.706	1.236	27.037	4.037	23.000	1.223
Forestal	1.289	390	899	43	1.053	205	848	34	980	136	844	35	1.062	207	875	40	1.073	240	833	30
Recursos Naturales	1.632	408	1.224	27	1.646	364	1.282	39	1.781	398	1.383	71	1.842	377	1.465	53	1.839	351	1.488	75
Zoocónista	1.143	351	792	32	1.099	241	858	35	998	277	721	19	1.046	257	789	22	1.032	198	834	33

Fuente: Anuario 2012 de Estadísticas Universitarias de la SPU, Ministerio de Educación, Presidencia de la Nación.

## 3. Estudiantes, nuevos inscriptos y egresados de títulos de pregrado y grado según sector de gestión por rama de estudio y disciplina. Año 2012

Carrera	2003	2009	2010	2011	2012
<b>Ciencias Subsuelo (Geología, geofísica, etc)</b>	<b>107</b>	<b>178</b>	<b>194</b>	<b>157</b>	<b>165</b>
<b>Ingeniería en Minas</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>6</b>
<b>Ingeniería en Petróleo</b>	<b>12</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>47</b>	<b>33</b>
<b>Ingeniería Electromecánica</b>	<b>129</b>	<b>190</b>	<b>158</b>	<b>227</b>	<b>200</b>
<b>Ingeniería Eléctrica</b>	<b>179</b>	<b>132</b>	<b>166</b>	<b>159</b>	<b>171</b>
<b>Ingeniería Mecánica</b>	<b>340</b>	<b>439</b>	<b>405</b>	<b>402</b>	<b>423</b>
<b>Ingeniería Química</b>	<b>405</b>	<b>443</b>	<b>520</b>	<b>644</b>	<b>559</b>
<b>Ingeniería Civil</b>	<b>484</b>	<b>514</b>	<b>551</b>	<b>575</b>	<b>582</b>
<b>Total Carreras Oil &amp; Gas</b>	<b>1.661</b>	<b>1.932</b>	<b>2.032</b>	<b>2.224</b>	<b>2.139</b>
<b>Carreras de Ciencias Sociales</b>	<b>31.639</b>	<b>45.436</b>	<b>44.809</b>	<b>47.897</b>	<b>49.814</b>
<b>Total Argentina</b>	<b>74.798</b>	<b>98.129</b>	<b>99.431</b>	<b>109.360</b>	<b>110.360</b>
<b>Carreras Oil &amp; Gas / Cs Sociales</b>	<b>5,2%</b>	<b>4,3%</b>	<b>4,5%</b>	<b>4,6%</b>	<b>4,3%</b>
<b>Carreras Oil &amp; Gas / Total Argentina</b>	<b>2,2%</b>	<b>2,0%</b>	<b>2%</b>	<b>2,0%</b>	<b>1,9%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los anuarios de Estadísticas Universitarias de la SPU, Ministerio de Educación, Presidencia de la Nación, de los años 2012, 2011, 2010, 2009 y 2003.



#### 4. Ejemplo de comunicación de un cambio organizativo

COMUNICACIÓN INTERNA | RRHH

## Nueva Dirección Ejecutiva Upstream

---

Tras una exitosa implementación de la primera etapa de nuestro plan (denominado de Alto Impacto), hemos resuelto crear la Dirección Ejecutiva de Upstream, a cargo de Jesús Grande, con un formato y estructura renovada, que contribuya a alcanzar los objetivos propuestos en la fase de crecimiento del Plan Estratégico, mediante una mayor integración de las áreas de Exploración, Explotación y Perforación.

La Dirección Ejecutiva de Upstream, a través de su nueva organización matricial, se concentrará en dar continuidad a las mejoras logradas en 2012 y construir sobre ellas un marco de crecimiento sustentable en el mediano y largo plazo, enfocándose en los siguientes aspectos:

- Efectividad organizacional
- Maximización de los resultados
- Excelencia técnica
- Excelencia operacional

*Fuente: Comunicación interna de YPF*

#### 5. Ejemplos de comunicaciones de la Propuesta Valor Empleado



### # ALGUNOS EJEMPLOS

#### TE INTEGRÁS

“La caminata de mujeres en Yacimiento Barrancas fue un día perfecto. Nos acompañó un sol espléndido y una buena camaradería. Comenzamos con una caminata de 5 km, estiramiento y una clase de yoga. Luego almorzamos, jugamos al bingo y compartimos historias. Regresé a mi casa con muchas ganas de que se repita”, nos contó Mercedes Cornejo.



#### TE DESARROLLÁS

Los nuevos profesionales de CMASS, que ingresaron al programa el 21 de abril, ya se encuentran en sus zonas asignadas y están conformes con la experiencia. Rodrigo Gómez está en Las Heras, Santa Cruz, y nos contó: “Estoy muy bien, contento con la gente y aprendiendo mucho de los compañeros de trabajo”. Marianela Del Pin, asignada en Loma Campaña, Neuquén, coincide con Rodrigo y agrega que para ella la propuesta es muy enriquecedora.

*Fuente: Revista interna de YPF “Nuestra”, Edición Septiembre 2014.*

## 6. Información adicional de las principales encuestas vinculadas con la Marca Empleo

Encuesta	2014	2013	2012	Fuente	Más información
La empresa de tus sueños para trabajar	5ta.	9na.	7ma.	lprofesional	<a href="http://www.iprofesional.com/notas/201497-El-top-ten-de-las-empresas-en-las-que-suean-trabajar-los-jvenes-argentinos">http://www.iprofesional.com/notas/201497-El-top-ten-de-las-empresas-en-las-que-suean-trabajar-los-jvenes-argentinos</a>
Ránking de empresas más valoradas	4to.	8va.	8va.	Portal de empleo Zona Jobs	<a href="https://ranking.zonajobs.com/final2013/valoradas.php">https://ranking.zonajobs.com/final2013/valoradas.php</a> <a href="http://www.lanacion.com.ar/1549390-las-diez-mejores-empresas-para-trabajar-en-la-argentina">http://www.lanacion.com.ar/1549390-las-diez-mejores-empresas-para-trabajar-en-la-argentina</a>
Ránking de empresas más valoradas por sus empleados	28	50	s/d	Portal de empleo Zona Jobs	-
Las mejor empresa para trabajar del sector Petróleo en Argentina	1ra.	3ra.	3ra.	Merco Empresas	<a href="http://www.merco.info/es/countries/7-ar/rankings/10?year=2014&amp;type=6&amp;commit=lr">http://www.merco.info/es/countries/7-ar/rankings/10?year=2014&amp;type=6&amp;commit=lr</a>
Las 100 empresas con mejor reputación	40	68	61	Merco Empresas	<a href="http://www.merco.info/es/blogs/2/posts/346">http://www.merco.info/es/blogs/2/posts/346</a>

## 7. Extractos de las opiniones libres del Cuestionario de Desarrollo

*“Se ha vivido un proceso de cambio muy fuerte en la compañía, y los procesos de gestión de talento también han cambiado”.*

*“Hace 20 años que trabajo en la empresa y no siento que vaya a haber cambios en mi desarrollo profesional. El Programa Soy Protagonista es uno más de los tantos que he vivido en la empresa. En cualquier caso, YPF es mi casa y espero poder terminar mi carrera esta gran empresa”.*

*“Ser Protagonista es hacernos cargo y generar las actitudes y acciones para lograrlo”.*

*“El Programa Soy Protagonista ha sido útil para entender la forma que se debe evaluar a los empleados y cuáles son los criterios que debo seguir para postular a mis colaboradores como empleados clave. En alguno punto siento que los mensajes de cambio son demasiado optimistas”*

“Ser Protagonista representa una forma de manejar tu vida, ya sea personal, profesional. Cuando pienso qué tiene que tener una persona de mi equipo lo primero es ganas. El resto es consecuencia”.

## 8. Matriz de responsabilidades del proyecto de implementación de Success Factors.

<b>Sponsor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar la asignación de recursos al proyecto</li> <li>• Mantener la visibilidad del proyecto en la organización</li> <li>• Aprobar cambios al cronograma y las cuestiones críticas elevadas por el Jefe del Proyecto</li> <li>• Intervenir para agilizar la consecución del proyecto</li> </ul>
<b>Jefe del Proyecto RH / Aprobador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar al equipo de referentes de procesos</li> <li>• Revisar los entregables y asegurar la entrega de la información comprometida al equipo de consultoría</li> <li>• Aprobar las definiciones realizadas por él/los usuarios clave de cada proceso de negocio</li> <li>• Elevar requerimiento de aprobaciones críticas al sponsor (ej.: cambios significativos en los procesos)</li> <li>• Facilitar la toma de decisiones dentro de cada módulo en lo referente al diseño de los procesos</li> <li>• Realizar seguimiento y presentar semanalmente grado de avance / riesgos / desvíos en Comité RH</li> </ul>
<b>Referentes Procesos RH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar los procesos requeridos, aportando su conocimiento y necesidades de las áreas / negocios que representa</li> <li>• Completar toda la documentación solicitada para la configuración posterior</li> <li>• Revisar y validar con su jefe jerárquico los procesos diseñados previo a su aprobación formal</li> <li>• Participar de todas las reuniones de trabajo a las que sean convocados en las distintas etapas del proyecto</li> <li>• Ejecutar pruebas de funcionamiento</li> </ul>
<b>Coordinador Módulo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación general del módulo, impulsando al equipo de referentes y siendo parte del mismo</li> <li>• Participación activa en las etapas de definiciones y configuración del sistema.</li> <li>• Responsables de la normativa asociada a los procesos definidos.</li> <li>• Futuros referentes dentro de la empresa para la resolución de situaciones simples y para todo lo referente a capacitación de nuevos usuarios.</li> </ul>
<b>Revisores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de los procesos diseñados por cada referente en el proyecto (<i>no se prevé ninguna instancia formal para la aprobación por parte de los revisores – sus comentarios deben ser tomados por el referente del proceso e incluidos en el documento final</i>)</li> </ul>

## 9. Página inicial de la herramienta Success Factors

### Bienvenidos



**ACTUALIZÁ TU PERFIL**  
ESCRIBÍ TU DESARROLLO EN PRIMERA PERSONA

### Mi información

**PEDRO LUIS KEARNEY**  
GERENTE CONTROL DE GESTION



### + Sobre Mí

Podés acceder a más información personal: **Datos básicos, económicos y de formación.**

### Tu Opinión

Queremos conocer tu experiencia de ser protagonista. **Escribinos.**

### + Consultas

- Recibo de Nómina
- Saldo de Licencias
- Calendario de ...

### Accesos Directos

- Personigrama
- Búsqueda de Personas

### Mi equipo



### Por hacer Ordenar por Fecha | Tipo

▼ Por hacer más tarde (4)

- 17

MAY



Objetivos - Definición para PEDRO LUIS KEARNEY
- 31

JUL



Completar curso en línea Prevención y control de adicciones
- 17

DIC



Completar curso en línea Norma de Clasificación de Información