



La capacitación y las empresas

En un mundo cada vez más competitivo las empresas tienen la necesidad de contar con recursos humanos capacitados a las nuevas exigencias que les van imponiendo los mercados. En este sentido, ¿qué posición ocupa la capacitación dentro de los objetivos estratégicos de una empresa?, ¿cómo encara ésta la formación de su personal?

La redacción de *Petrotecnia* envió un cuestionario a un grupo de empresas con el fin de conocer, en parte, la forma como están desarrollando estas actividades. Respondieron: Alejandro Gardella, supervisor de Desarrollo de Recursos Humanos de Esso Petrolera Argentina SRL; Marta López Olacirregui, vicepresidenta de Recursos Humanos de Pan American Energy; Daniel Eduardo Ditale, gerente de Desarrollo de Recursos Humanos de Petrobras; Luis García Sánchez, director de Recursos Humanos de Repsol YPF; María Soledad Logozzo, OFS Personnel Coordinator Argentina/Chile de Schlumberger y Flavio Falconi, jefe de Recursos Humanos de Total Austral.

1) ¿Qué posición ocupa la capacitación dentro de su política empresarial?

2) ¿Cómo encara su empresa la capacitación de los recursos humanos?

3) ¿La capacitación en su empresa tiene relación directa con el plan de carrera y la remuneración del personal?



Esso Petrolera Argentina SRL
Alejandro Gardella,
supervisor de
Desarrollo de
Recursos Humanos

1 En nuestra compañía, la capacitación es un servicio brindado principalmente desde el Departamento de Recursos Humanos. Es uno de los aspectos principales que se brindan a los sectores de línea operativa, operando en dos grandes ejes básicos:

- La **capacitación** propiamente dicha, el conjunto de cursos, estudios y talleres que apuntan a mejorar el rendimiento del empleado

en su puesto actual.

- El **desarrollo**, aquellos que apuntan a las competencias y habilidades de base de los empleados, trascendiendo el puesto actual y apuntando a niveles de responsabilidad superiores.

Dentro de los primeros pueden contarse los cursos de idioma (inglés, portugués), de nuevos sistemas, técnicos, administrativos. Entre los segundos, aquellos que apuntan a mejorar habilidades de liderazgo, negociación, comunicación, etc.

Todos los sectores de la empresa están alcanzados por los planes de capacitación, de acuerdo con los requerimientos del puesto presente y con las perspectivas predecibles de desarrollo.



2 Las formas en que la capacitación es aplicada al personal surgen de varias maneras. De modo general, podemos distinguir tres formas principales en las que se encara:

- a) Algunos de los cursos y actividades de capacitación son instrumentados ad hoc, por motivo de necesidades detectadas directamente en el puesto de trabajo; se perciben necesidades de mejoramiento en determinado segmento de conocimiento o habilidades, y se busca una actividad de capacitación que brinde al empleado dichas capacidades.
- b) En otros casos, cada puesto tiene un plan de capacitación asociado para ser cumplido. Es decir, se le ha predeterminado un conjunto de actividades de capacitación obligatorias, además de otros deseables. Ya sea antes de tomar el puesto, o durante el ejercicio del mismo, estas actividades deben ser completadas.
- c) Mediante promoción interna: con una serie de cursos prefijados en el año, se realizan campañas de difusión interna para que los empleados se registren voluntariamente, según las necesidades de desarrollo.

En cualquiera de los casos, se conserva un registro de los cursos tomados por cada empleado, que es preservado en sus legajos personales, y tenido en cuenta como elemento de consideración para futuras asignaciones.

3 La relación es más bien indirecta en la mayoría de los casos. No necesariamente un curso impacta en forma de un correlativo aumento en la remuneración o un ascenso instantáneo. Es preferentemente un mejoramiento en las habilidades y los conocimientos del empleado, apuntado a promover el desarrollo que dicte el plan de carrera y su impacto salarial. De todos modos, en algunos casos de empleados bajo convenios colectivos de trabajo (CCT), es necesaria la realización y aprobación de determinados cursos para acceder a categorías técnicas de nivel superior, lo que asegura la asimilación de habilidades precisas.



Pan American Energy

Marta López Olacirregui,
vicepresidenta de Recursos Humanos

1 Todos sabemos que el petróleo es un bien escaso, pero también observamos que las reservas siguen creciendo. Este efecto es consecuencia de las nuevas tecnologías. ¿Cómo no pensar que en una empresa de esta industria tener personal capacitado en pensar, programar y aplicar estos avances, son el valor agregado más importante que se puede tener? La capacitación permanente ocupa una posición muy importante y proactiva en PAE.

2 Hay que tener capacidades técnicas y también hay que saber aplicarlas. El 50% del personal de PAE tiene a su vez personal a cargo. Así que encaramos dos áreas, la capacitación técnica profesional y de especialistas y la muy simple y difícil de saber liderar.

El 95% de nuestro personal es capacitado en alguna área o especialidad.

La capacitación se extiende también a los contratistas a través de un programa integrado para personal de campo.

3 La capacitación en PAE está relacionada con el plan de carrera, y no con las remuneraciones.



Petrobras

Daniel Eduardo Ditale,
gerente de Desarrollo de Recursos Humanos

1 Petrobras considera a la capacitación como una variable estratégica, que contribuye directa e indirectamente al logro de sus objetivos empresariales. Dentro de los planes de RR.HH., la capacitación permanente y el desarrollo continuo de su gente son considerados como una inversión clave. En este sentido, los planes de capa-

citación están alineados con el plan estratégico de negocios, buscando facilitar la adquisición de los conocimientos más adecuados en tiempo y en forma y al mejor costo posible.

2 Los planes de capacitación son efectuados de acuerdo con las necesidades que cada área de negocio manifiesta. En este sentido, permanentemente se efectúan relevamientos en las unidades de negocio con el objetivo de contribuir desde la capacitación a la mejora de la performance. Complementariamente se buscan identificar aspectos de mejora individuales a la luz del mapa de competencias genéricas que posee la compañía, competencias que han sido definidas como consecuencia de los valores de la compañía.

Una vez identificados los *gaps* entre el perfil ideal de cada puesto y el nivel de competencia manifiesto en cada colaborador, se efectúa un plan de trabajo que busca achicar la brecha identificada. Para tal fin se dispone de determinadas acciones de capacitación, como ser cursos presenciales, a distancia, pasantías, entrenamientos en el puesto de trabajo, lecturas recomendadas, etc.

En el caso de las personas clave de la organización, las necesidades de capacitación no sólo son consideradas para las tareas que se efectúan en el puesto actual, sino que son abordadas con visión de futuro, considerando su potencial de desarrollo.

Uno de los grandes desafíos que estamos afrontando en la actualidad, apunta a mejorar la gestión del desempeño de los equipos de trabajo de cada unidad, situación que implica formar a la línea media en un nuevo rol asociado a la gestión del conocimiento. Este rol implica no sólo facilitar nuevos contenidos sino, fundamentalmente, encontrar de forma anticipada nuevas áreas de mejora u oportunidades de desarrollo profesional. En esta línea, cada gerente, como líder de un equipo, necesita aprender nuevas habilidades, no sólo de entrenador, sino de *couch* y mentor. Para esto hay que comenzar a cambiar por uno mismo, descentrarse, incrementar

la capacidad de escucha, y entender el "poder" con otro alcance, vale decir, el poder al servicio de la gente, al servicio del equipo y no al servicio de uno mismo o de intereses mezquinos. Aquí es donde radica la mayor oportunidad de cambio y la posibilidad de éxito de la capacitación.

3 En nuestra empresa la capacitación tiene relación directa con el plan de carrera, en la medida en que estemos hablando de casos de desarrollo, dentro de un plan formal de carrera, donde se da una convergencia entre los intereses y expectativas del individuo y los de la organización. No sucede lo mismo cuando la capacitación busca ser una respuesta a necesidades puntuales individuales o a objetivos organizacionales específicos. En estos casos, no considera el esquema de un plan de carrera, con vistas a mediano o largo plazo, sino la capacitación para el aquí y ahora.

Hoy por hoy, la capacitación no tiene relación directa con la remuneración del personal. Sin embargo, se están considerando alternativas de pagos diferenciales, comprendidos en esquemas de remuneración variable, donde la capacitación sea considerada como variable interviniente, actuando como mecanismo facilitador y de contribución a la superación de los objetivos propuestos.



Repsol YPF
Luis García Sánchez,
director de
Recursos Humanos

1 Repsol YPF se sustenta en un nuevo modelo de gestión y una nueva cultura, en la cual la formación representa una pieza clave en este esfuerzo de transformación, a fin de asegurar el asentamiento de las competencias críticas y la práctica de los comportamientos que contribuyan al éxito de nuestra organización.

2 La formación es proactiva en sus iniciativas de apoyo a programas de

consolidación de las competencias del Grupo Repsol YPF.

Da respuesta a los planes de formación y desarrollo de cada persona y complementa los planes específicos de las áreas estratégicas de negocio.

3 En línea a la pregunta anterior, la formación es uno de los recursos que la compañía pone a disposición de sus empleados como parte de su autodesarrollo y plan de carrera profesional.



Schlumberger
María Soledad Logozzo,
OFS Personnel
Coordinator
Argentina/Chile

1 La **capacitación** es una herramienta importante para mejorar el servicio, la seguridad y mantener a la compañía al nivel más alto en avances tecnológicos. Schlumberger está comprometido al **entrenamiento y desarrollo** de sus empleados para poder mejorar sus condiciones y habilidades que son vitales para el éxito de la compañía y para brindar una carrera satisfactoria a cada individuo. **El compromiso propio de cada empleado es la clave para su progreso en la compañía.**

Schlumberger invierte en su gente, y ésta es una firme política que permite el desarrollo de los mejores profesionales, quienes con creatividad, iniciativa y potencial de liderazgo encuentran en esta compañía un excelente lugar para progresar en sus carreras.

Los programas combinan el rigor de la excelencia académica con la experiencia operativa que permite crear un moderno diseño de capacitación, orientado a buscar el perfeccionamiento continuo con el ingreso de nuevas técnicas y considerando el desarrollo profesional del empleado.

2 La capacitación de los recursos humanos está orientada desde diversos aspectos. Por un lado, el hecho de que Schlumberger ubique sus opera-

ciones en una diversidad geográfica tan amplia, con empleados de nacionalidades, culturas y costumbres diferentes le permite obtener una perspectiva tecnológica y cultural realmente global. Estos hechos de por sí son significativos en lo que se refiere a la capacitación y el desarrollo de nuestros profesionales, y más aún teniendo en cuenta que no existen restricciones ni limitaciones para que los empleados de cualquier nacionalidad, sexo, raza o religión, sean asignados por períodos de tiempo determinados a trabajar en otros países que no sean los de origen. Así, nuestros profesionales tienen la posibilidad no sólo de ampliar sus conocimientos de herramientas, tecnología y servicios, sino que también permite conocer distintos tipos de pozos, formaciones, reservorios y locaciones que enriquecen y complementan la educación formal que han recibido, junto con la constante capacitación que Schlumberger le brinda en cada etapa de la carrera.

Por otro lado, Schlumberger ha desarrollado programas de capacitación y entrenamiento especiales para cada segmento (líneas de producto) que cubren específicamente las necesidades técnicas de cada uno. Dichos programas permiten ir cumpliendo etapas a través de exámenes, pruebas y prácticas, cursos y desarrollo de proyectos en cada nivel.

La capacitación y desarrollo es habitualmente efectuado en los centros de entrenamiento propios y/o por consultores internos, pero Schlumberger tiene también a nivel mundial acuerdos y programas conjuntos con diversas entidades.

Existen también cursos complementarios y obligatorios denominados "Oilfield Service Weeks" que permiten al empleado obtener conocimientos que van más allá de los requerimientos técnicos de su segmento.

El entrenamiento técnico dentro de Schlumberger es la clave para nuestro conocimiento y experiencia superior, los que están bien organizados y altamente reconocidos dentro de la industria. Durante los primeros años, brindamos al personal recién contratado un intenso entrenamiento técnico, pero lo que es crítico para el

negocio es la transición a los conocimientos y habilidades gerenciales después de tres a cinco años dentro de la compañía, y para ello se han creado estos programas de *Oilfield Services Weeks* de desarrollo de “soft skills” vinculados más al desenvolvimiento de aspectos gerenciales.

3 Cada segmento cuenta con su plan de carrera para ingenieros y técnicos en forma separada. Cada movimiento dentro de este plan de carrera y su consecuente cambio salarial, está estrechamente relacionado con la capacitación ya que la misma es fundamental en la formación de nuestros profesionales. Cada promoción significa que el empleado se encuentra debidamente calificado y capacitado, por lo tanto, esto conlleva al cumplimiento de cursos de entrenamiento para la adquisición de habilidades y conocimientos técnicos. Este *link* entre la capacitación y el plan de carrera nos permite, por un lado, el ascenso de empleados correctamente capacitados para el desarrollo de sus funciones que precisan de mayores responsabilidades y, por otro, permite al empleado un importante compromiso con el desarrollo de su propia carrera dentro de Schlumberger y posibilitándole, al mismo tiempo, la continua obtención de conocimientos del más alto nivel.



Total Austral
Flavio Falconi,
jefe de Recursos
Humanos

1 La capacitación ocupa un lugar de relevancia dentro de la estrategia de negocios y de RR.HH., dado que está estrechamente relacionada con los objetivos estratégicos de la compañía a corto y mediano plazo. En este sentido, se distinguen para los próximos 2 ó 3 años, dos ejes que serán de gran importancia: el primero concierne el mejoramiento de la performance en todo lo relativo a seguridad y medio ambiente; el segundo, consiste en focalizar la oferta de capacitación en las necesidades de competencias que generarán la implementación de los proyectos previstos.

2 La estrategia de capacitación de la compañía se estructura sobre tres pilares: el Plan de Capacitación a 3 años; el Plan de Capacitación por *Mettiers* y el Plan de Capacitación Individual. Estos planes se desarrollan a través de tres alternativas de acciones de capacitación:

- *Externas*: se trata de actividades de formación que integran los catálogos de cursos permanentes que brindan distintos consultores externos.
 - *In Company*: son actividades de formación diseñadas especialmente por consultores externos para ser desarrollados en la compañía.
 - *In House*: son actividades de capacitación diseñadas y dictadas por instructores internos.
- El Plan de Capacitación a 3 años contempla esencialmente los requeri-



mientos de competencias técnicas involucradas en los principales proyectos de inversión de la compañía

como consecuencia de la introducción de nuevas tecnologías.

El Plan de Capacitación por *Mettiers* considera cuáles son las competencias técnicas básicas requeridas por cada puesto y familia de puestos pertenecientes a un determinado *metier* o especialidad. Ésta es una herramienta fundamental para asegurar la maximización en la inversión de capacitación, dado que así se eliminan criterios de asignación subjetivos, atando de esta forma la capacitación estrictamente a las necesidades del negocio.

El Plan de Capacitación Individual considera esencialmente los requerimientos de formación surgidos del plan de desarrollo de personal y del proceso de evaluación del desempeño. Generalmente y dado el carácter específico de las acciones de capacitación que se solicitan, se trata de actividades externas brindadas por distintos prestadores como parte de sus programas permanentes.

3 La capacitación contempla las necesidades individuales derivadas del plan de desarrollo de personal de la compañía. Anualmente, con motivo de la actualización de dicho plan, se analiza si las personas involucradas requieren de alguna acción de capacitación específica que les permita acceder con el mejor nivel de preparación posible a su nuevo puesto. ■