

El recurso humano como principal activo de la empresa

Por *Rubén Caligari*

Una organización inteligente es aquella que frente a un entorno complejo y cambiante reacciona rápidamente, gestionando sus activos intangibles para asegurar que la toma de decisiones se base en el máximo nivel de conocimiento disponible. En la industria de E&P, el valor humano asume una importancia vital dentro de este proceso y define sin duda el éxito de la organización.

El impacto de las tecnologías de la información y otros fenómenos más complejos, resumidos por el concepto de globalización, han producido un cambio en el contexto de negocios distinguido por nuevas reglas y paradigmas, en el cual las ideas tradicionales son desafiadas y la adaptación al cambio caracteriza a las organizaciones exitosas. Peter Drucker, entre otros, introduce términos como “organizaciones inteligentes” o “capital intelectual” para describir a los activos intangibles que constituyen la nueva ventaja competitiva. Una organización inteligente es aquella que reacciona rápidamente gestionando sus activos intangibles para responder a un entorno complejo y variable. Si bien hoy se busca reconocer el valor que reside en las personas, los conceptos no siempre se traducen en acciones concretas, e incluso son

interpretados en forma contradictoria en organizaciones diferentes. Para la industria de E&P, como veremos, el valor humano asume una importancia vital, y define sin duda el éxito de una organización.

E&P y la búsqueda de talento

La industria de E&P enfrenta en el mundo, y con algunas características propias en Argentina, un desafío particularmente difícil vinculado a los recursos humanos, ya que se observa una distribución sesgada de la fuerza de trabajo en relación con la experiencia. Si asumimos que los socios de la SPE constituyen una muestra representativa de la distribución por edades (figura 1), se contempla que cerca del 70% de los profesionales son mayores de 40

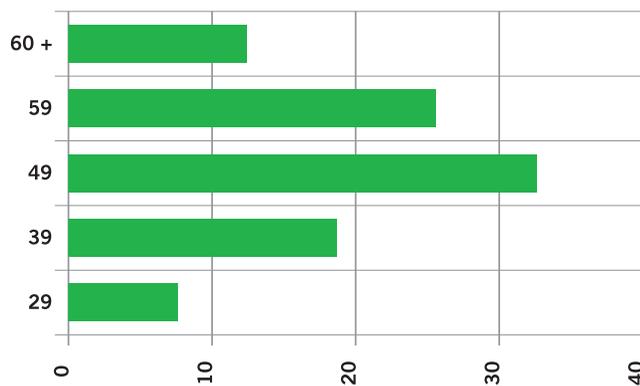


Figura 1. Distribución socios SPE por edades. *SPE.org Demographics 2006*

años, con un 40% aproximadamente por arriba de los 50 años. En términos de conocimiento esto significa que, considerando la edad de retiro y estimando que cada vez se necesita más talento para resolver los problemas, en los próximos 25 años vamos a perder el 70% de las capacidades de la industria (figura 2).

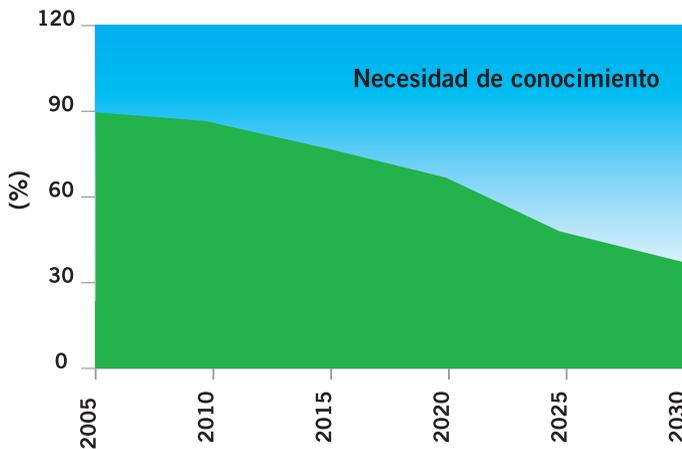


Figura 2. Pérdida de conocimientos en E&P.

El capital intelectual en E&P

El concepto de capital intelectual incluye diferentes componentes, con significados e influencias que varían para cada actor.

El primer componente del capital intelectual en el que se piensa en E&P es el componente humano: lo que las personas son, lo que saben y pueden hacer de acuerdo con los objetivos de la organización. Otro aspecto a considerar es lo que se hizo y quedó incorporado en la organización, que podría visualizarse en las comunicaciones, procedimientos, políticas, etc., o en la cultura de la organización, que si bien no es explícita resulta tan importante como lo anterior, y se denomina capital estructural o interno. Un tercer componente identificable en relación con la forma en que la organización es percibida desde afuera se conoce como el componente de mercado del capital intelectual, que se identifica con el valor de la marca (figura 3).

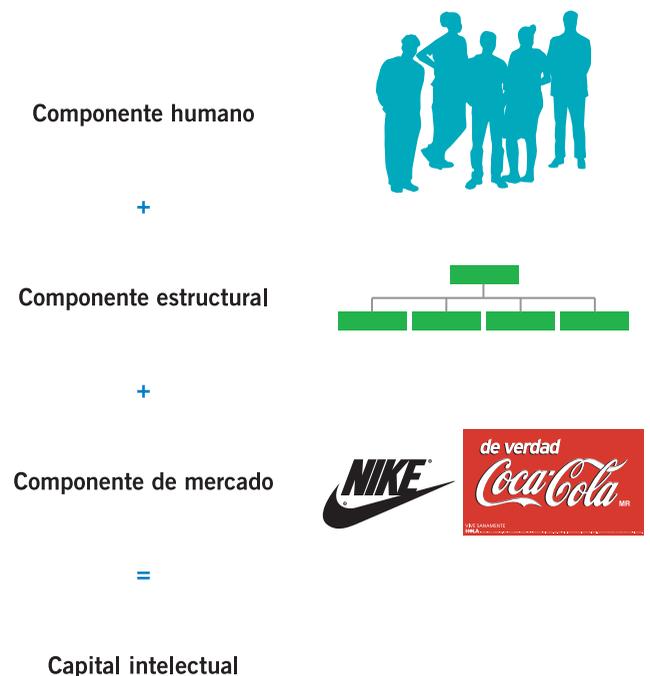


Figura 3. Las dimensiones del capital intelectual.

Las tres dimensiones del capital intelectual significan cosas distintas y tienen prioridades diferentes en distintas organizaciones. Para diseñar iniciativas relacionadas con el capital intelectual conviene identificar cuáles de estos tres componentes tendrán más impacto, reconociendo que todos, de una u otra manera estarán presentes y deberán considerarse.

Petróleo y gas natural son ejemplos típicos de productos indiferenciados (*commodities*), con precios que no manejamos y una demanda prácticamente ilimitada; en consecuencia, la industria pone el foco en los procesos. Es lo que se sabe hacer lo que marca la diferencia y define el éxito, la gestión antes que el mercado. Los conocimientos necesarios en E&P son complejos, cambiantes, y permanentemente renovados. Están en la cabeza de mucha gente, en las libretas de los operadores de planta o en las

planillas de los ingenieros. Incluso para el segmento de servicios de la industria, la característica saliente radica en la especificidad de los conocimientos, la innovación y el desarrollo, además de las necesidades de los clientes.

Es importante tener en cuenta que los conocimientos en E&P son también especializados, y están distribuidos entre muchos expertos, disciplinas y ámbitos geográficos; a veces expertos que manejan proyectos en común no llegan a conocerse entre sí. Los conocimientos utilizados en la industria no son jerárquicos: los *juniors* saben cosas que los *seniors* no saben y que los gerentes también ignoran, todo en un marco de altísima rotación de personas, una particularidad del momento que se sufre más en Argentina, país muy susceptible a la competencia desde el exterior.

La tecnología informática suma complejidad por medio de una abundancia de datos y canales de comunicación, indispensables para el análisis frente a la diversidad de los problemas, pero que hacen aún más necesario el conocimiento en la toma de decisiones.

¿Cuál es, en resumen, el significado del capital intelectual en E&P? Si consideramos lo anterior, resulta evidente que la prioridad es el conocimiento, aquello que las personas saben hacer en relación con los objetivos de la organización y los desafíos tecnológicos. Y es aquí donde se produce la asociación con lo que genéricamente llamamos las áreas de Recursos Humanos (RRHH). Cuando hablamos de RRHH en E&P nos referimos a un aspecto central del negocio. Seguramente no hay actividad que no dependa de las personas, pero para nuestra industria las personas son particularmente importantes, y los resultados están directamente asociados a la gestión del conocimiento.

La gestión de Recursos Humanos en E&P

El planeamiento de Recursos Humanos de la organización reconoce la prioridad que tienen las personas para obtener resultados exitosos y se orienta a identificar, captar y retener el talento. La medida del talento son las competencias, los atributos que distinguen a cada individuo y le permiten obtener resultados exitosos consistentemente. Estas competencias incluyen los conocimientos técnicos (competencias *hard*) y las actitudes o comportamientos (competencias *soft*).

• Conocimientos

Se asocia habitualmente el conocimiento con un concepto estático, con los libros, pero este es sólo un aspecto

muy básico. El conocimiento debería verse como algo dinámico, permanentemente cuestionado, que se crea y resulta de la interacción entre las personas. Es decir, el conocimiento no está, se origina cuando las personas se conectan y resulta más provechoso si los que se encuentran saben más y tienen mejores competencias. La industria se diferencia del ambiente académico, y los conocimientos se evalúan en relación con objetivos y resultados; no se trata de lo que se sabe, sino de lo que se puede hacer con ese saber. En cada decisión, en cada propuesta de un profesional entran en juego sus conocimientos, no en forma aislada sino asociados a otras competencias, y aceptando que nunca se sabe todo y se producirá más en tanto más interesado se esté en relacionarse y aprender.

La SPE ha trabajado a través de una *task force* internacional en el análisis de las competencias del ingeniero de Petróleos, produciendo definiciones para todas las disciplinas involucradas. En la figura 4 se muestran las descripciones que corresponden a caracterización de reservorios; se distingue en ellas la asociación de conocimientos con actitudes y acciones, que debería ser la base para enfocar el tema en las organizaciones.

• Actitudes o comportamientos

Como se dijo anteriormente, las actitudes y comportamientos deben verse asociados a los conocimientos técnicos, y lo que importa no es una determinada actitud en abstracto, sino los resultados que se obtienen a partir de tal asociación. Seguramente nadie espera que una persona posea igualmente desarrolladas todas las competencias identificadas como críticas, por eso los diferentes perfiles se irán adaptando a distintas posiciones. La organización no puede garantizar el éxito, pero sí debe asegurar a todos oportunidades para desarrollarse. En el resultado influyen muchos factores, y aunque las actitudes no son lo único que cuenta, indudablemente tienen un rol indispensable. Si bien hay programas para formar y desarrollar comportamientos, en este aspecto son muy importantes los ejemplos que brinda la organización al hacer explícitas las actitudes que se destacan y se ven premiadas. Algunas actitudes están siempre presentes en los mapas de competencias de las organizaciones: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, orientación a resultados, creatividad. Es fundamental la búsqueda de personas comprometidas, interesadas, con capacidad para comunicarse, ya que de lo contrario no se alcanzarán los resultados de negocio, porque el conocimiento depende tanto de lo que se sabe como de lo

Figura 4. Competencias del ingeniero de Petróleos (Adaptado de SPE Task Force on Minimal Competency).

Tarea	Extensión mínima	Conocimientos Profundidad mínima	Supera el mínimo
Comprender y aplicar análisis avanzado de coronas.	Entiende técnicas convencionales y sabe interpretar datos.	Usa datos para correlacionar y determinar variación y heterogeneidad.	Entiende y aplica análisis especiales, correlaciones con perfiles, etc.
Entender y determinar comportamiento de fases.	Entiende los principios y distingue las propiedades generales de los fluidos.	Entiende las ecuaciones de estado y su aplicación en la caracterización de fluidos.	Determina y analiza efectos de cambio de composición entre las fases.

UNA PARTE VITAL DE NUESTRO MUNDO



tyco / Valves & Controls / **Tyco Flow Control Argentina**

CARLOS CALVO 2560 - CAPITAL - TEL. 4308-6444
ventas.argentina@tycovalves.com

que se puede crear interactuando con otros.

Las organizaciones inteligentes saben que si quieren captar y retener los talentos necesarios deben alinear las expectativas de las personas con las de la organización, tanto las correspondientes al desarrollo en el ámbito profesional como personal. Las organizaciones exitosas son muy hábiles para alinear los objetivos profesionales y personales de su gente con los objetivos del negocio, generando un ambiente creativo donde se alcanzan los resultados buscados y a la vez las metas personales.

Otra cuestión que las organizaciones inteligentes resuelven con prioridad es la definición de las competencias críticas, el mapa de competencias esenciales para alcanzar resultados exitosos. A la hora de realizar esta tarea, suele ser más amigable definir los comportamientos (las competencias *soft*), que las competencias técnicas, y es comprensible en cierta forma, porque resulta muy complejo determinar cuánto y qué cosas deben saber los especialistas a nivel técnico. Por ejemplo, si se define como un conocimiento crítico para un ingeniero “diseñar sistemas artificiales de extracción”, el alcance de ese conocimiento no es igual para un ingeniero de Producción de una operadora que para quien trabaja en el taller de reparaciones de un proveedor de bombas de profundidad. Por otra parte, el alcance depende del perfil de la organización, de su grado de dependencia de proveedores, de tecnologías, del tipo de desafíos que enfrenta en sus operaciones, etc. Ese tipo de análisis es el que una organización tiene que hacer para armar su mapa de competencias críticas.

A partir del mapa se hace un análisis de brechas entre las competencias críticas y las competencias que las personas realmente tienen, y con esto se definen las acciones de capacitación. Pero el desarrollo de los RRHH es más que capacitación, y debe incluir alternativas de progreso profesional y personal. Por ejemplo, atacar el paradigma que asocia avance profesional a la carrera jerárquica, generando oportunidades de desarrollo dentro de la especialización técnica, y por supuesto, ofreciendo soporte para avanzar en ese sentido en lo que se denomina “carrera técnica”, equivalente en compensaciones y beneficios a la clásica carrera de gestión.

Por último, y como parte imprescindible de las oportunidades de desarrollo, los profesionales talentosos deben tener siempre nuevos desafíos que, a la vez que los enfrentan a la necesidad de capacitarse, los estimulan en su crecimiento.

Gestión del conocimiento en las organizaciones

Al igual que con las definiciones de capital intelectual, el nombre gestión del conocimiento incluye conceptos diferentes y a veces se confunde con programas o software que son sólo herramientas.

Desde un punto de vista práctico, gestión del conocimiento es un proceso sistemático que garantiza que la toma de decisiones se base en el máximo nivel de conocimiento disponible en la organización. Eso significa poder identificar, transferir, difundir, compartir, proteger y almacenar los conocimientos críticos, y asegurar también medios para

acceder a aquellos conocimientos que no forman parte del capital intelectual interno. Por supuesto, la gestión del conocimiento plantea desafíos que exigen un cambio de actitudes. El viejo paradigma “conocimiento = poder” cambia por otro donde el valor, y por tanto el lugar de cada uno, depende de lo que sabe y el valor que puede crear cuando lo comparte. Este es el cambio que se plantea y debe decirse que no es espontáneo, requiere de un fuerte liderazgo y conducción, una fuerte señal de la organización e incentivos claros, que podrán ser monetarios o de otra clase.

El tipo de acciones orientadas a la gestión del conocimiento depende de cada organización, es como un traje a medida, y lo que sirve para una compañía puede no resultar lo mejor o la prioridad para otra compañía diferente.

Algunas directrices se pueden considerar como una hoja de ruta hacia la gestión del conocimiento: primero, en lugar de anunciar un programa, instalar herramientas sofisticadas o armar estructuras, empezar por poner en marcha alguna acción, aunque pequeña y a escala piloto, pero que permita mostrar algún resultado y luego hablar sobre cosas concretas. Segundo, mantener el foco en objetivos de negocio. Toda iniciativa de gestión del conocimiento tiene que estar asociada al plan estratégico, los problemas y los activos de la organización. Por último, apoyar y promover el cambio cultural que mencionamos antes, a través de incentivos propuestos desde la alta dirección, ya que nada funciona si la organización no cambia el paradigma que asocia conocimiento y poder.

En la figura 5 se muestra una síntesis de factores críticos de éxito en acciones orientadas a la gestión del conocimiento.

Factores críticos de éxito de la gestión del conocimiento:

- Alinear las iniciativas con los objetivos de la organización.
- No proponer un programa, poner en marcha acciones concretas.
- Focalizar en contenidos relacionados con los objetivos, problemas, etc.
- Involucrar a las personas, en base al liderazgo.
- Estimular, incentivar, desde los niveles de dirección.
- Ofrecer propuestas de valor, en términos de mejores resultados.
- Identificar campeones que actúen como diseminadores de las iniciativas.
- Medir resultados cuali y cuantitativamente y comunicar los logros.

Figura 5.

Iniciativas de gestión del conocimiento

Algunas iniciativas han probado su efectividad en organizaciones de E&P. Las comunidades de práctica constituyen indudablemente la iniciativa de gestión del conocimiento identificada por todos como la más productiva. Son grupos virtuales, a veces con otros nombres, que vin-

culan a profesionales con el propósito de compartir problemas, metodologías, herramientas y sobre todo conocimientos, conformando un gran cerebro virtual. Los grupos no tienen jerarquías y la única dependencia funcional debería ser la que asegure el alineamiento con los objetivos organizacionales. Dentro de las comunidades de práctica se pueden generar preguntas y respuestas, armar foros, identificar expertos, compartir lecciones aprendidas y reconocer mejores prácticas, todo en un ambiente de trabajo colaborativo, que requiere de la organización la posibilidad de compartir recursos entre diferentes activos. Esto no es fácil en tiempos en los que justamente escasean recursos, y demanda un cierto esfuerzo de gestión que se verá compensado por los resultados.

Otra iniciativa a considerar son los grupos de revisión (*peers review*). Los proyectos de cierta envergadura en etapas de definición deberían pasar por el escrutinio de un grupo de referentes de la organización que por estar fuera del proyecto pueden evaluarlo y criticarlo libremente. Con las recomendaciones que hagan, la labor se verá sin dudas enriquecida.

Si bien la tecnología provee oportunidades de trabajo en grupos virtuales, es indispensable reunir personalmente con cierta periodicidad a los técnicos con una agenda común. Estos encuentros, como por ejemplo para compartir lecciones aprendidas, son iniciativas muy efectivas a la hora de poner en movimiento el conocimiento organizacional.

Finalmente, las organizaciones que no producen iniciativas para estimular y premiar la creatividad natural de las personas corren el riesgo de hacer cada vez mejor lo que ya saben hacer, y esto implica un límite asintótico de mejora. En algún momento alguien tiene que pensar diferente y proponer otra manera de hacer las cosas. La creatividad no se enseña formalmente, es un destello de la naturaleza humana, pero lo que sí se puede generar es un ambiente creativo, cultivarlo, hacerlo crecer, como un modo de gestionar la innovación. Diferentes iniciativas se han propuesto y han demostrado ser efectivas para esto, como por ejemplo los premios a las buenas ideas, creatividad e innovación, buzones de ideas, entre otros.

Algunas conclusiones

Las personas son el activo más importante de la organización, por lo que saben y pueden hacer en relación con los objetivos estratégicos. Debido a razones de coyuntura, que en el contexto actual tienden a tornarse cada vez más permanentes, este recurso es a la vez que valioso el más escaso.

La gestión de Recursos Humanos y la gestión del Conocimiento pasan entonces de ser áreas de soporte de negocios, casi periféricas a la organización, a ubicarse entre el núcleo duro y fundamental de la misma. No se trata de modas que aparecen y desaparecen, sino que son áreas vitales para dejar atrás el viejo paradigma "conocimiento = poder" y obtener resultados de negocio.

Una organización inteligente es la que entiende este concepto y actúa con iniciativas concretas, mediante un fuerte liderazgo y conducción, fomentando el valor humano como la nueva ventaja competitiva. ■

SOLUCIONES INTEGRALES PARA EQUIPOS DE BOMBEO MECÁNICO DE PETRÓLEO

TULSA^(R) Hang Rod

TULSA^(R) Press

TULSA^(R) Ecotec

TULSA^(R) Compact-T

TULSA^(R) Guide

TULSA^(R) Flo

TULSA

OILFIELD EQUIPMENT

TULSA^(R) Oilfield Equipment SRL

Tel.: 5411/4753-7978
Fax: 5411/4753-7978, Int. 113

e-mail: tulsaoil@tulsaoil.com
www.tulsaoil.com

Para mayor información sobre los productos
ilustrados visite nuestro sitio en la Web.