



Gestión del talento en la industria del petróleo y del gas

Experiencia en Pan American Energy

Por **Diana Cotonat**

Presidente de la Comisión de Recursos Humanos, IAPG



El objetivo de este artículo es presentar las diferentes herramientas y conceptos para atraer, retener y gestionar el talento de nuestro Capital Humano.

Uno de los caminos para asegurar una gestión de Recursos Humanos de excelencia es a través de la Gestión por Competencias. En una compañía, todos los colaboradores deben esforzarse para mejorar de manera continua las competencias genéricas y las habilidades básicas que rigen y orientan el desempeño de cada uno de los que la integran. Asimismo, aquellos que tienen personal a su cargo, deben cumplir con las competencias ejecutivas de liderazgo.

Estas competencias, muchas de ellas conductuales, son condición necesaria para el éxito, pero no suficiente. Cada uno debe desarrollar las competencias técnicas relacionadas con el puesto que ocupa.

En la figura 1 podrán observar un modelo de competencias, a modo de ejemplo.



Cómo hacer para atraer el talento en el contexto actual

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

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

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

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

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

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

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

Sin duda pocas cosas son más gratificantes en nuestra tarea profesional que conectarse con la gente más joven, con sus sueños, con sus expectativas y con sus dudas. Resulta revelador descubrir en muchos casos que no se sabe qué es o qué hace un geofísico, inclusive entre los profesores que imparten las materias más duras como matemáticas o física.

No podemos negar que la falta de vocaciones para carreras de ingeniería, geología, geofísica y otras que nos están afectando en los últimos tiempos, se deben a un conjunto de causas y variables estructurales, sociológicas, económicas, etc. Pero también existe falta de información. Estas charlas suelen ser apasionantes y hasta conmovedoras. Sería ideal compartir esta emoción de hablar con los estudiantes secundarios entre todas las empresas de la industria, sumándolas a este tipo de iniciativas. Es una inversión de ganar-ganar. Las empresas, el país y los jóvenes se beneficiarán mucho si estos últimos descubren más horizontes y oportunidades para su crecimiento.

Cómo retener y gestionar el talento

Existe una frase popular que dice: *atraer el talento y no retenerlo es como abrir la canilla y sacar el tapón*. Es cierto que de nada sirve reclutar y tomar gente capaz si la Compañía no es capaz de asegurar su permanencia. En el Congreso de ADRHA 2007 se llegó a la conclusión que *mantener a los más capaces resulta cada vez más complicado y las estrategias para lograrlo es un tema que preocupa cada vez más a las empresas*. Nos preocupamos por atraer el talento, pero como dice Luis María Cravino en su libro *Un trabajo feliz: Que una persona se vaya de la empresa, es siempre un tema para considerar, pero no para dramatizar*. *Es absolutamente inconveniente crear sistemas para retener a la gente más allá de su voluntad. Si alguien se quiere ir, pero no se va porque tiene un premio para cobrar en el futuro, probablemente se quede, pero su motivación y compromiso serán esencialmente bajos*.

Modelo de Competencias PAE



Figura 1.

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

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

En este texto sólo nos concentramos en revisar alguna de nuestras estrategias o programas que consideramos interesante reseñar.

Observemos la figura 2.

En ella se puede observar cómo la herramienta denominada Performance Management (PM) ocupa un espacio

central dentro del modelo. Esta herramienta es la que permite gestionar el ciclo completo de Planeamiento, Seguimiento y Evaluación del Desempeño constituido por los objetivos que procuramos y por las competencias que orientan a los comportamientos. El propósito principal del PM es la mejora del desempeño.

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

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

El futuro empieza hoy

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

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

Cuando se llega tarde: se llega tarde

Muchas compañías establecen mecanismos de entrevista de egreso. Estas prácticas son muy valiosas, ya que permiten descubrir los factores por los que la gente decide irse de la Empresa, tanto como tomar acciones a futuro para corregir problemas. Pero, como su nombre lo indica, la entrevista de egreso se parece a un examen como los que realizan los médicos de la serie C.S.I., o similares, para determinar causas de por qué las cosas sucedieron.

El mecanismo conocido como *Entrevista de Retención*, se realiza sobre el personal para conocer sus posibles **factores de expulsión** (por qué puede eventualmente irse de la Empresa), sus posibles **factores de retención** (saber qué lo motiva para quedarse) y finalmente, comprender su **contrato emocional** (el vínculo que une a la persona con la Empresa). Sobre este último aspecto

MISIÓN –VISIÓN – VALORES PAE

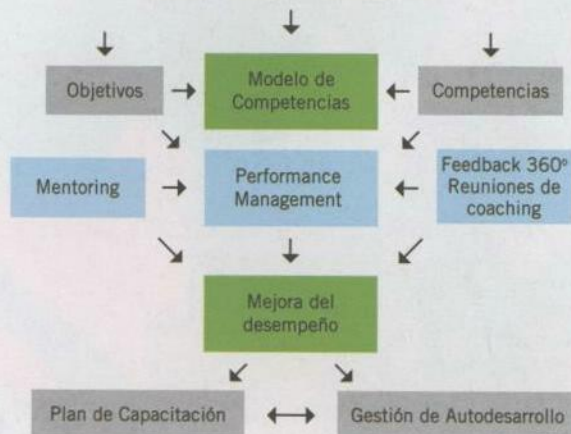


Figura 2. Herramientas de gestión innovadoras

es sobre el que más trabajamos. Hemos descubierto que buena parte del contrato emocional se construye en la relación con el jefe. Es por eso que desarrollamos el concepto de *líder positivo*. Aquel que:

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

Daniel Goleman y Richard Boyatzis plantean en su libro *El Libro Resonante Crea Más* que la retención crece cuando se crean organizaciones emocionalmente inteligentes.

La frontera final: integración, constancia y cercanía

Hasta aquí hemos presentado muchos programas, iniciativas y acciones que se realizan para atraer, retener y gestionar el talento. Las experiencias indican que esta cuestión no está basada en la cantidad. Podemos tener más o menos iniciativas. La cuestión es que se encuentren integradas entre sí y que respondan a los fines que procuramos.

Otro aspecto, que muchas veces nos cuesta a los que trabajamos en el área de Recursos Humanos, es el de mantener los programas o iniciativas en el tiempo y que no se caigan luego del lanzamiento. La constancia y la perseverancia son ingredientes esenciales para el éxito.

Y por último, aquello que consideramos más importante: la atracción, la retención y la gestión del talento no es un tema técnico en sentido estricto. Requiere que los profesionales de Recursos Humanos escuchen, pregunten, observen y reflexionen, pero de primera mano. Las encuestas siempre nos brindan información indirecta. En cambio, caminar y hablar por la Empresa; entrevistar de manera directa; visitar las plantas, los yacimientos y las oficinas; conocer lo que piensan los estudiantes en las universidades, lo que dicen los postulantes en las entrevistas, lo que sueñan los chicos en el secundario... ése es el insumo esencial de nuestro trabajo. Por eso, decimos que la gente de Recursos Humanos tiene que estar cerca, tiene que estar al lado, tenemos que estar juntos...

Diana Cotonat, es gerente de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos en Pan American Energy. Actualmente, preside la recientemente creada Comisión de Recursos Humanos del IAPG.

MARTELLI ABOGADOS

San Martín 323, piso 13. C1004AAG Buenos Aires, Argentina
Tel +54 11 5258 4100 - Fax +54 11 5258 4101
info@martelliabogados.com www.martelliabogados.com