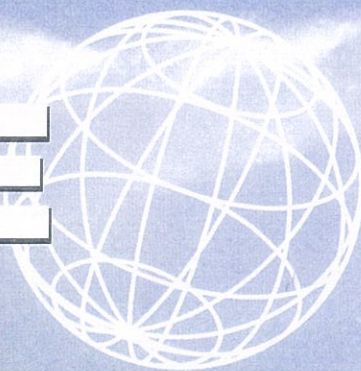


Contacto SPE

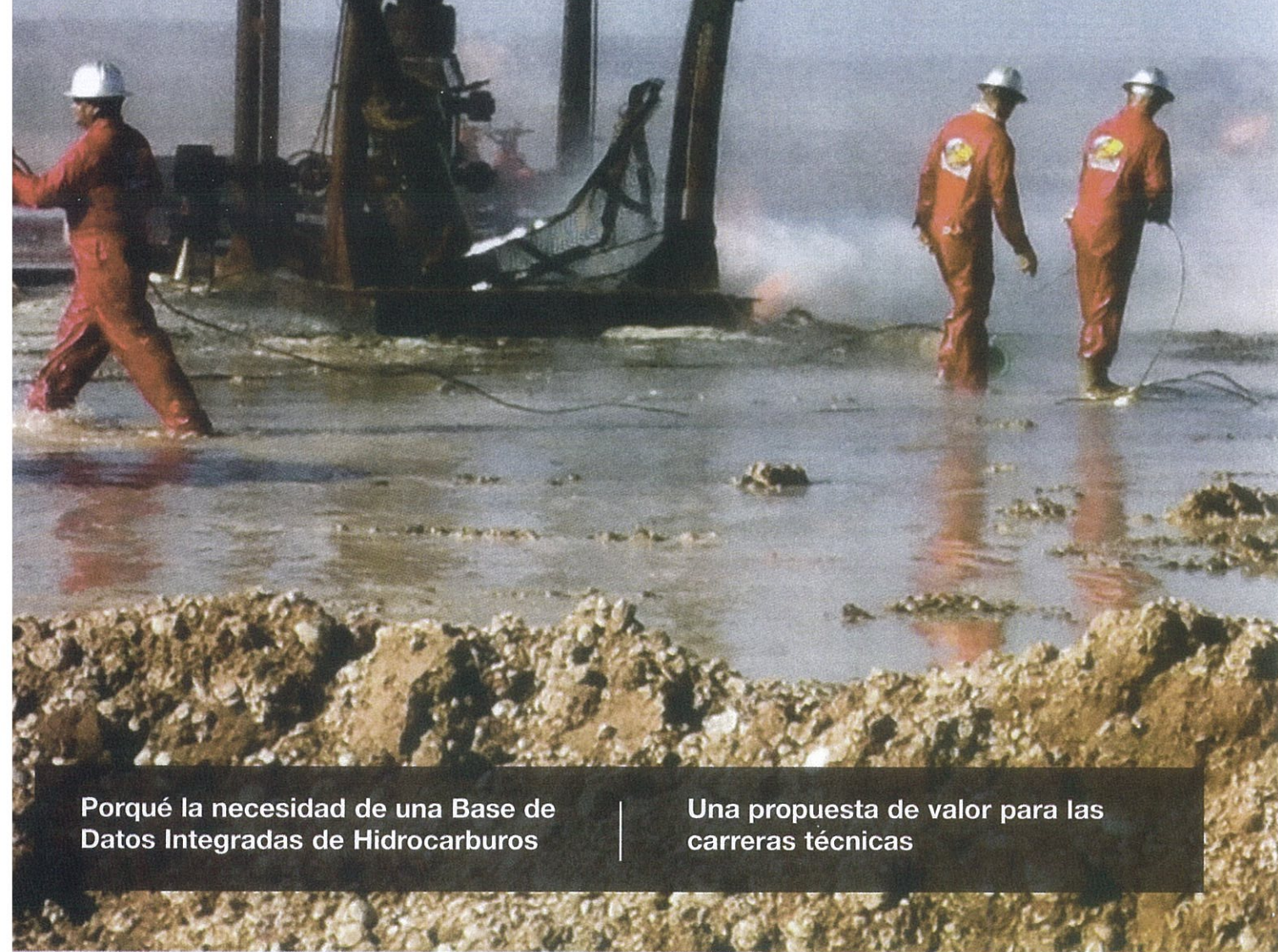


Publicación de la SPE de Argentina Asociación Civil

Número 44, Diciembre 2013

La resolución exitosa de una contingencia

EL "BLOW OUT" EL INCENDIO DEL POZO C1513



Porqué la necesidad de una Base de Datos Integradas de Hidrocarburos

Una propuesta de valor para las carreras técnicas

Una propuesta de valor para las carreras

LUIS ALBAINE

Introducción

La industria petrolera en general tiene una alta consideración por sus especialistas y profesionales con perfiles técnicos. Esta apreciación suele recaer fundamentalmente sobre ingenieros en petróleo, geólogos y geofísicos, por mencionar sólo algunas de las carreras más visibles en dicha industria.

Esta natural e histórica predilección se explica en que el desempeño de una empresa de este rubro, está directamente influenciada en el largo plazo por la calidad de dichos profesionales. Esto es marcadamente visible en áreas claves para la sustentabilidad del negocio, como lo son las de Exploración, Desarrollo de Reservas, pero también la Producción y áreas soporte a la misma.

El desafío para las organizaciones es priorizar el desarrollo de prácticas que lleven a tener perfiles técnicos cada vez mejores, pero sobre todo de calidad más homogénea. Dado el esfuerzo que implica implementar estrategias para contar con estos profesionales, no alcanza con atraerlos a nuestras empresas, es necesario desarrollarlos, brin-

darles oportunidades de crecimiento y lograr su compromiso de permanencia.

Diagnóstico

Si bien estas preocupaciones son un elemento común en las empresas petroleras a nivel mundial, lo cierto es que los ciclos económicos de este negocio y los diferentes grados de desarrollo hidrocarburífero, determinan diagnósticos y soluciones diferentes según las regiones.

En esta nota nos referiremos a la situación argentina, pero sin perder de vista que existen otras realidades con matices diferentes, como USA, donde la matrícula de estudiantes de Ingeniería en Petróleo se viene incrementando notablemente, a tal punto que la preocupación ya no pasa por la escasez, sino por saber si el actual ciclo positivo de los negocios petroleros durará lo suficiente para absorber un pico record de graduados.

En la Argentina la situación es distinta. Si bien no hay estadísticas suficientes que permitan elaborar tendencias claras sobre la evolución de las matrículas en carreras afines al petróleo, sí es posible elaborar

algunas hipótesis a partir de la información existente y la visión de la realidad.

Procurando hacer un análisis simplificado de algo que en realidad es muy complejo, se puede decir que hay al menos 3 grandes factores que contribuyen a la escasez de profesionales del petróleo en Argentina: el vocacional, el académico y el laboral.

1) Factores Vocacionales

Estudiar una u otra carrera universitaria implica un largo período de incubación de la decisión. Comienza con la escolaridad primaria y secundaria, pero se completa a través de la influencia de factores familiares, sociales, económicos, culturales, etc.

La muy baja proporción de jóvenes que muestran vocación por estudiar "carreras duras" no escapa a esas influencias. La **Figura 1** muestra lo que viene sucediendo desde hace años: la cantidad de inscriptos en las geociencias e ingenierías de más interés para nuestra industria apenas alcanza de unos 50.000 por año, lo que es apenas el 3% del total de inscripciones universitarias. Esto puede explicarse por factores como los siguientes:

	Ingresos Anuales	Graduados Anuales	Graduados vs. Ingresos
GEOLOGÍA	248	39	16%
GEOFÍSICA	11	5	45%
INGENIERÍA PETRÓLEO	774	24	3%
INGENIERÍA MECÁNICA	13541	405	3%
INGENIERÍA QUÍMICA	13893	520	4%
INGENIERÍA INDUSTRIAL	21673	881	4%
TODAS LAS CARRERAS	1.718.507	99.431	6%
	3% VOCACIONAL	2% ACADÉMICO	

Datos Ministerio de Educación Estadísticas de Universidades Argentinas - 2010

Figura 1: Cantidad de inscriptos y graduados de carreras de interés para la industria hidrocarburífera.

técnicas

- La percepción de que estudiar carreras denominadas "hard" es mucho más exigente y difícil de completar que las carreras "soft".

- La falta de información sobre los contenidos de las carreras, su aplicabilidad, y las posibilidades de empleo y desarrollo.

- La aversión a estudiar carreras cuyo ejercicio demandaría la radicación en lugares percibidos como poco atractivos para el desarrollo personal y familiar.

- La influencia social adversa a la explotación de recursos naturales no renovables, sus riesgos ambientales, etc.

- La percepción de que son carreras con menos "glamour" que otras.

2) Factores Académicos

Los que finalmente optan por estudiar estas disciplinas, enfrentan desafíos adicionales durante la carrera, que derivan en una importante merma de estudiantes. En la misma **Figura 1** puede observarse este fenómeno: los graduados en las especialidades que nos ocupan son menos de 1.900 por año, lo que represen-

ta sólo el 2% de los casi 100.000 graduados universitarios de todo el país.

Si analizamos los indicadores con más detalle, veremos que los geofísicos que se gradúan no llegan a media docena por año, mientras los geólogos apenas alcanzan 40 graduados en el mismo lapso. Los niveles de deserción son altísimos, situación que se agrava cuando consideramos las ingenierías de interés. Cuando analizamos las razones de estos indicadores, los aspectos más mencionados por aquellos que dejan estas carreras son:

- La duración y el nivel de exigencia de las carreras suelen desalentar a muchos, cuando además la comparan con otras.

- Muchos se emplean en la industria durante los últimos años de la carrera y luego se les complica alcanzar la graduación por las exigencias laborales.

- Los elevados niveles salariales de personal "idóneo" no graduado, compiten contra el interés por completar la carrera y titularse.

- El contenido de los programas suele ser percibido como "árido".

- Hay carencia de docentes formados y actualizados en el rubro.

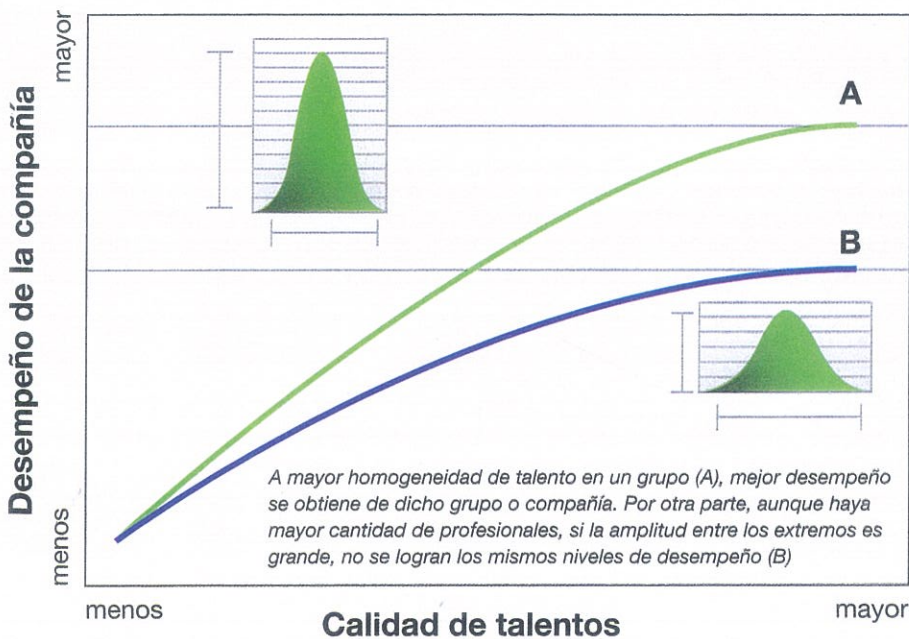


Figura 2: Calidad del talento vs. Desempeño de la empresa



Desde 2011 es Vicepresidente de Recursos Humanos de Pan American Energy, habiéndose desempeñado previamente como:

2002 - 2011: Director de Recursos Humanos de Tenaris para el Cono Sur.

1997 - 2001: Director de Recursos Humanos de Tubos de Acero de México (Tamsa).

1995 - 1997: Gerente de Recursos Humanos y Comunidad de Siderar.

Anteriormente, fue Jefe de Recursos Humanos en Aluar Aluminio Argentino, habiéndose iniciado en áreas de Investigación y Desarrollo y en Operaciones.

Es Ingeniero Industrial de la Universidad del Comahue y ha participado en programas de posgrado, entre ellos el Management Development Program y el Strategic HR Program, en Michigan Business School, y Stanford-Tenaris Executive Program, en la Stanford Business School.

Algunas de las actividades académicas de Albaine son:

- Profesor de Liderazgo y Motivación en el Posgrado de Conducción de Recursos Humanos de la Pontificia Universidad Católica Argentina.

- Director y Profesor del módulo Liderazgo, Gestión del Cambio y Gestión Intercultural del HR Executive Program de la Universidad Torcuato de Tella.

- Profesor de Liderazgo Global y Gestión Intercultural en el Senior Management Program (SMP) de la Universidad de San Andrés.

- Profesor de Management Intercultural en la Maestría de Estudios Organizacionales Avanzados de la Universidad de San Andrés.

Participó en varios procesos de Cambio, Fusiones y Adquisiciones e integra diferentes asociaciones y redes de Recursos Humanos a nivel nacional e internacional.

- La dispersión geográfica de universidades donde se dictan estas carreras y sus bajas matrículas, atentan contra la sustentabilidad de las mismas, existiendo baja sinergia y posibilidad de networking de los alumnos.

3) Factores Laborales

Aquellos que finalmente se gradúan y se insertan en las empresas petroleras, encuentran una industria que está muy lejos de haber llegado a la madurez. Se trata de una industria que enfrenta desafíos científicos y profesionales crecientes, con permanente innovación tecnológica. Sin embargo, aun así la percepción general es contraria a esta realidad y eso deja a esta industria en desventaja con respecto a otras. Esta situación, junto a la alta rotación que caracteriza a esta industria, se explica por lo siguiente:

- La ubicación de las zonas petroleras dificulta el arraigo de profesionales llevados allí desde otras geografías más favorables.
- La escasez de talentos en cantidad y

calidad suficiente genera una alta rotación dentro de la industria, con una demanda motorizada por las necesidades de las propias empresas, pero también por la cada vez más frecuente decisión de los propios profesionales que se mueven por cuestiones de desarrollo, calidad de vida, económicas y geográficas, entre otras.

- La cultura laboral en la industria es percibida como “dura” y hasta “rústica”, a pesar de tratarse de una industria con elevada tecnología y enormes posibilidades para que un profesional pueda realizarse en su vocación.

¿Qué se puede hacer desde las empresas?

Más allá de las decisiones de fondo y estructurales que se requieren para atender varios de los factores mencionados, desde las empresas se puede hacer mucho. Sólo por mencionar dos acciones, cabe citar: la creación de comunidades internas para generar y compartir conocimiento entre profesionales de estas disci-

plinas, y la creación de “carreras duales” con trayectos que deriven en promociones a puestos especialistas, que sean jerárquicamente equivalente a los gerenciales.

De esta forma se contribuye no sólo a lograr retener cantidad, sino que además se desarrolla calidad de talentos, los cuales cuanto más homogénea sea su distribución, mejor será el desempeño de la compañía. Ver **Figura 2**.

Atraer y lograr el compromiso de permanencia de estos profesionales, requiere de una buena **Propuesta de Valor del Empleo (PVE)**. Para ello, las empresas deben construirla no sólo a partir de las necesidades del negocio, sino también de las expectativas de los profesionales. Esto es importante, ya que el mundo del trabajo es dinámico y las características de la fuerza laboral que se incorpora a las empresas cambian a lo largo de los años.

Diversas encuestas realizadas en las organizaciones de hoy, muestran en forma coincidente el conjunto de expectativas que

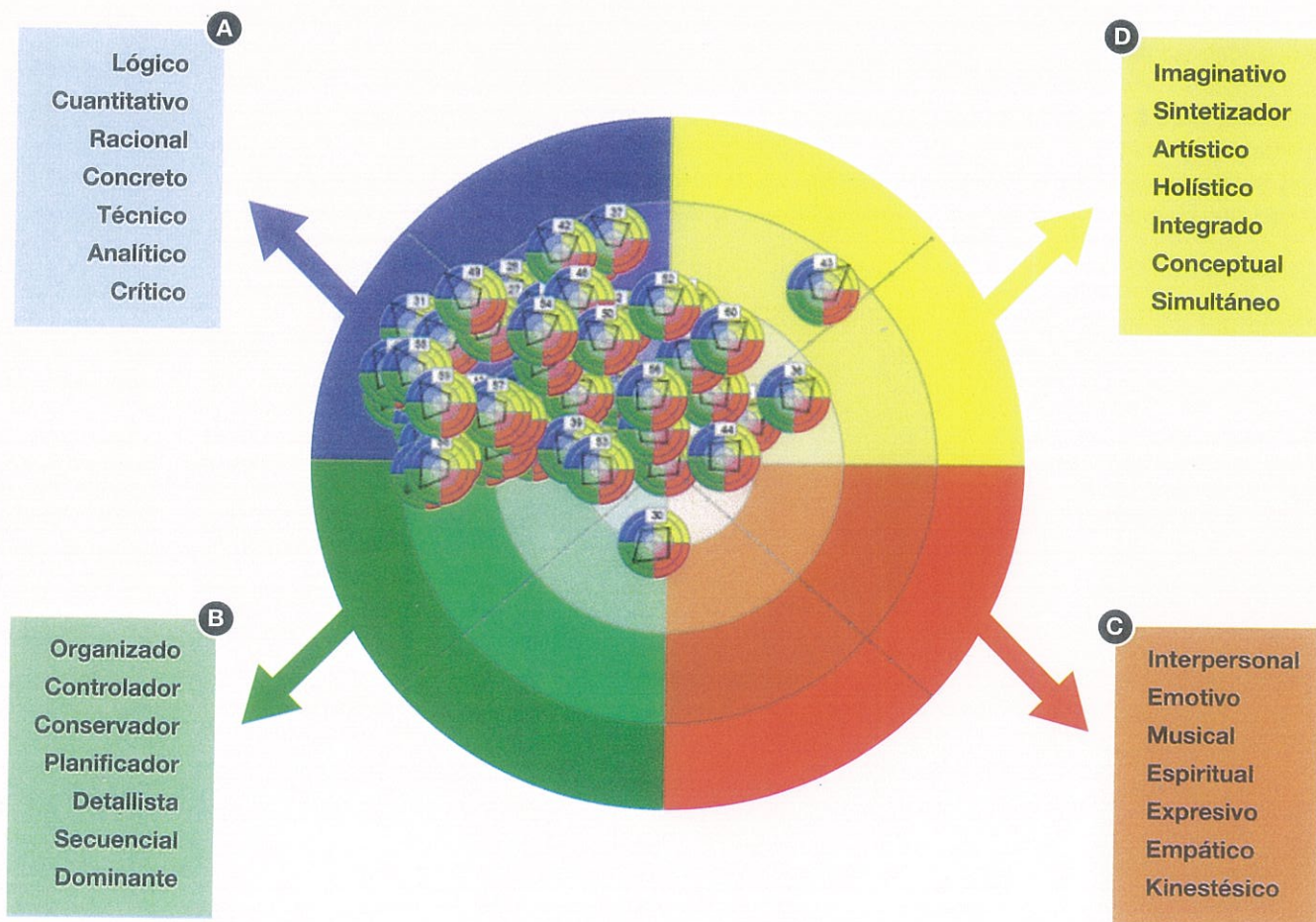


Figura 3: Perfil Hermann de Geofísicos e Ingenieros



Figura 4: Acciones que sustentan la PVE

un profesional tiene en relación con su empleador. Para geofísicos e ingenieros en petróleo, si bien puede haber diferencias en el orden relativo, hemos encontrado las siguientes preferencias entre las más valoradas:

- 1) Balance de vida laboral-personal.
- 2) Oportunidades de desarrollo y crecimiento.
- 3) Remuneración.
- 4) Calidad de los pares y de los superiores.
- 5) Oportunidades de aprendizaje.
- 6) Reconocimiento de lo que se hace.

Propuesta de Valor del Empleo: comenzando por las expectativas y las preferencias

Para diseñar una Propuesta de Valor del Empleo (PVE), podemos tomar el ejemplo de Pan American Energy, que está desarrollando una serie de actividades que se complementan con las expectativas mencionadas en el cuadro anterior.

En primer lugar, en PAE se buscó comprender primero el perfil de los profesionales de las ingenierías y las geociencias, como manera de diseñar acciones a medida. En la **Figura 3** puede observarse el Perfil Hermann de Dominancia Cerebral de estas disciplinas, donde se aprecia la elevada preeminencia en el Cuadrante A.

Se trata de perfiles mayoritariamente orientados a lo lógico, lo cuantitativo, lo racional, lo concreto y analítico. Esto no es ninguna sorpresa, pero sí es una confirmación que nos ayuda a recordar que todo plan de desarrollo debe partir de estas premisas para facilitar su aceptación.

A partir de los diagnósticos anteriores, más la experiencia de muchos años trabajando con profesionales de calidad, PAE construyó su Propuesta de Valor del Empleo

con planes de mediano y largo plazo.

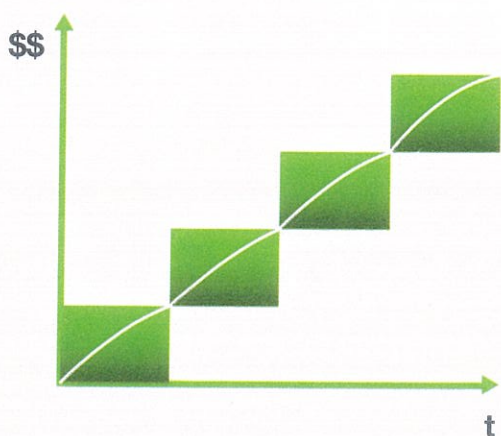
Se han privilegiado para ello aquellas acciones que permitan contar con estructuras organizacionales que faciliten el desarrollo de las personas, y que favorezcan los planes de sucesión y crecimiento, especialmente en áreas técnicas.

Las acciones que contribuyen simultáneamente a atraer talentos y generar compromiso de permanencia son las que aparecen en la **Figura 4**.

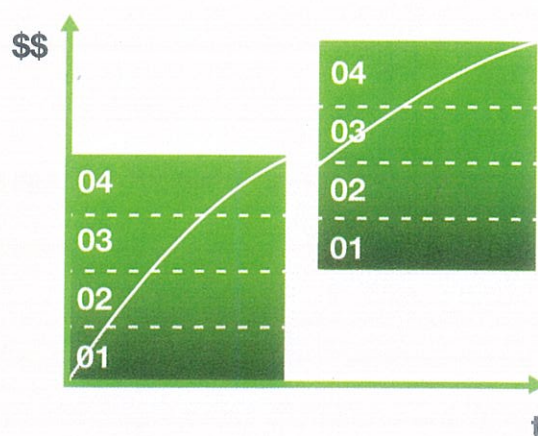


Figura 5: Modelo de Carrera Dual

MODELO ANTERIOR



NUEVO MODELO



- ➡ Mayor ancho de bandas
- ➡ Escala salarial diferenciada, aplicada a perfiles específicos de petróleo
- ➡ Cuartiles target, según grado de desarrollo en posición, performance y capacitación

Figura 6: Modelo de Banda Salarial Ancha

Carrera Dual

Tomando en cuenta los perfiles y preferencias de los profesionales de disciplinas duras, una solución que prueba responder a sus expectativas es la introducción del concepto de "Carrera Dual".

Se trata de un concepto simple, como se esquematiza en la **Figura 5**.

Se trata de facilitar a las personas que quieran desarrollarse como especialistas, la posibilidad de seguir ese trayecto de carrera, con horizontes de crecimiento más altos, equiparando niveles de posiciones generalistas y gerenciales altos. En la Figura puede verse la forma en que se "alargó" el brazo especialista para generar más opciones de desarrollo.

Compensaciones

Otro ejemplo de acción posible, que es complementaria del Modelo de Carrera Dual, es la evaluación de las posiciones y prácticas de compensaciones para garantizar equidad interna y competitividad externa. En PAE, para los niveles iniciales y con foco en áreas técnicas, se aumentó el ancho de las bandas salariales, permitiendo que las personas puedan crecer en su remuneración más allá de los límites anteriores y sin necesidad de que para ello sea necesaria una promoción.

En la **Figura 6** se esquematiza cómo un

joven profesional puede desarrollarse en un área de especialidad y en un mismo puesto por más tiempo, con un techo salarial más alto.

Energy Learning Center

Otra estrategia clave es la Gestión del Conocimiento. El "saber" y el "saber hacer" necesitan espacios para compartir no sólo el conocimiento propietario y el adquirido acumulados a través de los años, sino para crear conocimientos y prácticas nuevas, innovadoras.

Bajo el paraguas conceptual de una universidad corporativa, PAE está diseñando su Energy Learning Center, que se propone gestionar esos conocimientos y experiencias. Ver **Figura 7**.

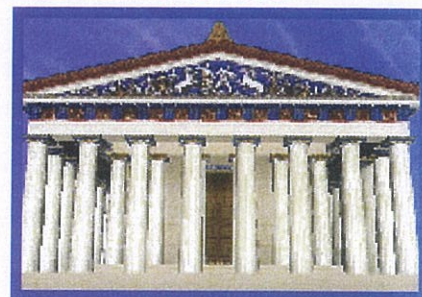
Propuesta de Valor del Empleo

Finalmente, en contextos donde no sólo cambian los negocios sino que también se incorporan generaciones nuevas de profesionales, con expectativas diferentes, las organizaciones deben adecuar sus propuestas de empleo.

Y allí, los líderes en los distintos niveles son actores clave para formar esos talentos, pero sobre todo son lo son para "liberarlos" oportunamente en favor del conjunto, comprendiendo que sus colaboradores no son de "su pertenencia", sino que son parte del Capital Humano de la Organización toda.

Luis Albaine, Noviembre 2013.

ELC



Energy Learning Center

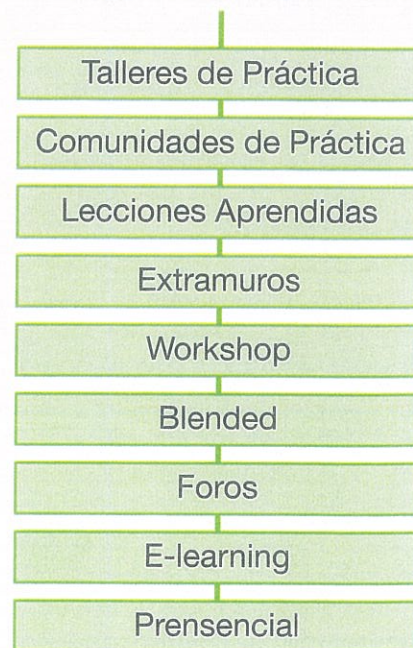


Fig. 7: Pilares del Energy Learning Center