



**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Administración y Negocios**  
**Maestría en Gestión y Dirección de RRHH**

***“Un enfoque estratégico en el programa de jóvenes profesionales en una  
compañía de energía”***

**Autora: Espinosa Porras Ruth**

**DNI: 34.293.071**

**Director del Trabajo: Federico Martín Nuñez**

**Neuquén, Argentina. 2024**

**Aclaración:** para el desarrollo del presente trabajo no se utilizará el nombre real de la compañía, introduciendo como tal a “*Global Energy*”. Tampoco se empleará el nombre del negocio, utilizando para ello “Perforación y Completación”, el objetivo será resguardar la confidencialidad de la información relevada.

## ÍNDICE

<b>I. RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>3</b>
<b>II. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
A) PROBLEMÁTICA POR ABORDAR .....	4
B) LA ORGANIZACIÓN Y EL CONTEXTO .....	5
C) PREGUNTAS CENTRALES DEL TRABAJO Y OBJETIVOS .....	11
<b>III. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>13</b>
A) ESTRATEGIA DE SELECCIÓN .....	13
B) LIDERAZGO.....	17
C) <i>ENGAGEMENT</i> .....	22
D) RESKILLING.....	26
<b>IV. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>28</b>
A) CONSIDERACIONES GENERALES.....	28
B) <i>TURN OVER</i> Y MOTIVOS DE RENUNCIA .....	29
C) ESTRATEGIA DE SELECCIÓN EN EL PROGRAMA DE JP .....	35
D) ESTILO DE LIDERAZGO .....	39
E) <i>ENGAGEMENT</i> DE LOS EX JPS .....	41
F) CONCLUSIONES DIAGNOSTICAS.....	42
<b>V. PLAN DE ACCIÓN .....</b>	<b>43</b>
<b>VI. CONCLUSIONES .....</b>	<b>50</b>
<b>VII. ANEXOS.....</b>	<b>51</b>
A) FORMATO ENTREVISTA DE EGRESO.....	51
B) PREGUNTAS <i>FOCUS GROUP</i> .....	53
<b>VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>54</b>

Universidad de  
San Andrés

## I. Resumen Ejecutivo

Los programas de jóvenes profesionales (JPs) constituyen una estrategia clave que las empresas utilizan para atraer y formar a futuros talentos, proporcionando experiencias de aprendizaje adaptadas a las necesidades específicas de cada organización y facilitando su incorporación efectiva. No obstante, un desafío notable asociado con estos programas es la alta rotación laboral entre aquellos ex JPs que ya se encuentran desarrollando roles específicos dentro de una organización.

Este trabajo propone examinar en detalle el caso de una compañía global del sector energético, reconocida por la implementación exitosa de tales programas durante años. Sin embargo, ha experimentado un aumento significativo en la rotación laboral en los últimos dos años, lo cual plantea interrogantes sobre la sostenibilidad y efectividad de sus prácticas actuales.

A su vez, resulta pertinente resaltar que esta rotación laboral se origina en el marco de un programa esencial que desarrolla esta compañía ya que forma de manera específica y técnica a una posición clave dentro de una de sus unidades de negocio.

Para realizar el diagnóstico y análisis de la situación se utilizó un enfoque cuantitativo realizando entrevistas de egreso a ex JPs que decidieron voluntariamente renunciar a la compañía, complementando con información cualitativa a través de *focus group* con los JPs que se encuentran transitando el programa.

De esta manera, abordaremos algunos conceptos teóricos como estrategia de selección, *engagement*, liderazgo y *reskilling*, que nos permita arribar a un diagnóstico detallado de la situación inicial para luego proponer un plan de acción que responda a las necesidades y efectividad de este programa de jóvenes profesionales.

Finalmente, se buscará obtener un análisis integral de la situación actual para brindar ciertas recomendaciones y contribuciones específicas desde la perspectiva de una profesional de recursos humanos, no solo en carácter tradicional de área de soporte al negocio sino como socio estratégico de él.

## II. Introducción

### a) Problemática por abordar

Actualmente se vivencia un contexto cambiante, efímero, ante un entorno conocido como BANI donde los cambios se originan y desarrollan de manera más acelerada e imprevista, por lo que las organizaciones en general no son ajenas a este nuevo paradigma. Tienen el gran desafío de abordar el problema de la rotación laboral y la gestión de las personas, ya que a lo largo de este último tiempo los índices de rotación se han ido acrecentando debido a diversos factores, pero donde claramente la pandemia fue un punto de inflexión con relación a la valoración del trabajo y de la calidad de vida de las personas.

Como profesional de Recursos Humanos, me desempeño desde hace cuatro años como *HRBP* en una unidad de negocio, llamada Perforación y Completación (P&C) en *Global Energy* (GE) que se encarga de perforar, completar y reparar pozos en la cuenca del Golfo San Jorge, ubicada en la provincia de Chubut. La problemática actual que mencioné anteriormente atraviesa a P&C, específicamente en aquellos colaboradores que han iniciado su carrera profesional mediante un programa de jóvenes profesionales que implementa GE hace más de diez años.

Estos programas especiales tienen como objetivo asegurar la incorporación y el desarrollo de nuevas generaciones de profesionales de alto potencial, que puedan en el futuro asumir posiciones de mayor complejidad e integrar el *pipeline* de talento de la compañía.

Llevar a cabo un programa de jóvenes profesionales implica invertir gran cantidad de recursos y tiempo, tanto para desarrollar como para acompañar a estos jóvenes. Sin embargo, desde hace aproximadamente dos años se evidencia un incremento considerable del *turn over* voluntario de esta población, llegando a un índice de rotación del 37,5%.

Se trata de renuncias de profesionales en ingeniería química, industrial, en petróleo o geología que tienen una antigüedad promedio de dos a tres años en la compañía, y que en algunos casos renunciaban sin tener otra propuesta de empleo.

Como el índice de rotación laboral total de esta unidad de negocio es del 12%, lo que se busca con estos programas es que tengan una tasa de permanencia significativa para formar un semillero de profesionales y luego así puedan cubrir posiciones específicas dentro de la industria del petróleo.

A raíz de los cambios que se han producido a lo largo de este último tiempo por efecto de la pandemia, las aspiraciones, prioridades y los intereses de los jóvenes profesionales han cambiado, generando como consecuencia, que la compañía tenga que indudablemente revisar y ajustar su estrategia de reclutamiento y selección, llegando a redefinir cuál es la propuesta de valor que ofrece tanto para atraer aquel público *target* al que apunta incorporar como el de lograr que sus colaboradores internos la vuelvan a elegir.

Estos perfiles que ingresan por medio de este programa especial tienen una diferencia significativa con respecto a los candidatos externos, ya que estos últimos al venir del mercado laboral requieren más tiempo de preparación y esfuerzo. Es decir, si bien pueden ingresar personas con más años de antigüedad en la industria o especialistas en determinadas disciplinas, comenzar la carrera profesional en el marco de un programa de joven profesional tiene un plus adicional, ya que se los forma, prepara y desarrolla bajo el modelo de negocio que busca la compañía.

De esta manera, la fuga de talento ha tomado trascendencia y se encuentra en agenda tanto del área de talento como del *top management* de la organización ya que implica una pérdida considerable del conocimiento técnico debido a que los jóvenes profesionales son formados y acompañados para que se desarrollen dentro de la operación de acuerdo con los estándares operativos y de seguridad, convirtiéndose estos en recursos esenciales para lograr los resultados exitosos dentro de la compañía.

#### b) La organización y el contexto

*Global Energy* (GE) es una compañía global de energía líder y es el principal productor, empleador e inversor privado del sector energético de Argentina y de la región.

La misma nació en 1997 tras la fusión de una reconocida empresa petrolera de la región, organización cuyo accionista principal era la familia de un importante grupo económico que se encargaba de fabricar un elemento utilizado en la industria que tiene la finalidad de ensamblar dos componentes de un sistema de tuberías dentro del negocio del petróleo.

A lo largo de los años, fue creciendo y aumentando sus operaciones, hasta que finalmente en el año 2012 emerge el negocio de la refinación del petróleo donde se adquieren los activos de refinación de combustibles de otra compañía en Argentina, Uruguay y Paraguay.

Luego de 25 años de historia, GE se consolidó en el mercado energético de la región y actualmente posee diversas unidades de negocio, las cuales son: *Upstream*, que se encarga de la exploración del subsuelo para descubrir reservorios de petróleo y gas ; *Midstream* cuyo objetivo es el transporte, almacenamiento y la distribución de petróleo crudo y sus derivados y, por último el *Downstream* que se dedica a la refinación del petróleo crudo en productos finales, como gasolina, diésel, querosén, lubricantes, plásticos y una variedad de productos químicos.

En resumen, se trata de una compañía que explora y produce petróleo y gas natural en reservorios convencionales y no convencionales, explora en *onshore* y *offshore*; refina petróleo y comercializa tanto combustibles como lubricantes. Además, en los últimos años comenzó a emprender proyectos en energías renovables instalando parques eólicos en la provincia de Chubut y trascendió fronteras con el desarrollo de parques eólicos en Brasil. Como novedad adicional, recientemente ingresó a la cadena de valor del litio, con áreas y planes de exploración en el noroeste argentino.

Dentro de sus operaciones del *Upstream* se desarrolla desde hace más de 20 años en una zona geográfica de Golfo San Jorge, considerada el yacimiento más grande y extensivo del país ubicado en la provincia de Chubut, a 26 kilómetros de Comodoro Rivadavia. Tiene más de 4.450 pozos productores, el 84% de ellos cuenta con la técnica de recuperación secundaria que consiste en separar el agua de formación que se extrae junto a los hidrocarburos para luego reinyectarla, de esta manera se mantiene la presión y se desplaza los hidrocarburos hacia los pozos productores. Como consecuencia de esto y del desarrollo que tuvo esta cuenca, se ha convertido en la principal área petrolera de la Argentina y una de las más importantes del país.

Este yacimiento tiene una dimensión total de 3.480 km<sup>2</sup>, equivalente a diecisiete veces al tamaño de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y tiene la particularidad que genera la propia energía eléctrica que requiere la operación. Debido a la extensión de su superficie y a que está situado en una zona alejada de la urbanización está dividido en distritos limitando las zonas productivas donde opera entre la provincia de Chubut y norte de Santa Cruz.

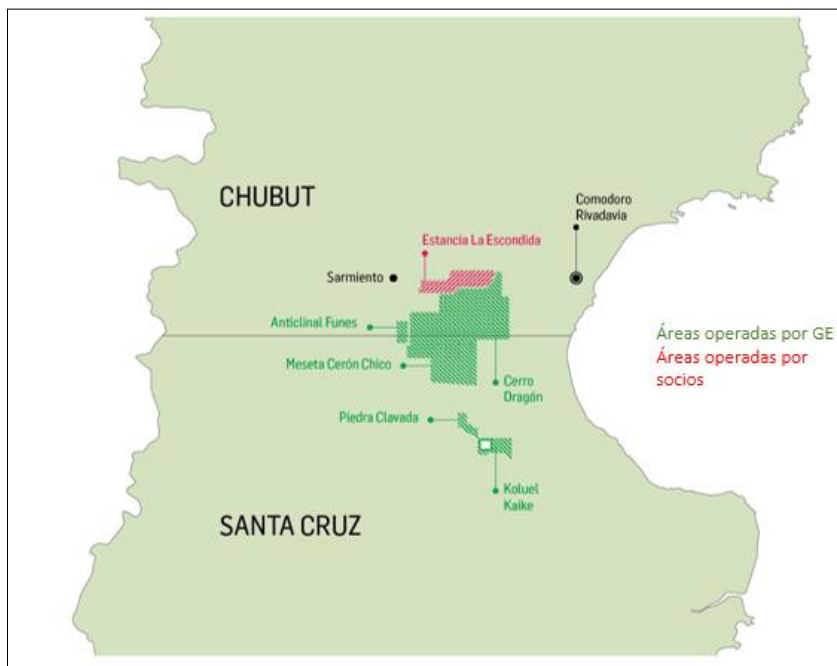


ILUSTRACIÓN 1. CUENCA GOLFO SAN JORGE

En esta cuenca trabajan aproximadamente 10.0000 personas distribuidas entre empleados directos e indirectos. Dentro de su nómina actual en esta cuenca, GE cuenta con 1.207 empleados propios, los cuales se distribuyen el 84% en áreas operativas ya sean perforación y completación, Energía, *Facilities*, Producción , el 15% restante corresponde a sectores *staff* como Recursos Humanos, IT & Telecomunicaciones, Seguridad, Contrataciones, Legales, Financieras, entre otras, y tan solo con el 1% está compuesto por el *Downstream* que son aquellos colaboradores que trabajan en la terminal portuaria de Caleta Paula en Santa Cruz.

Esto se puede evidenciar en el siguiente gráfico donde se demuestra la representatividad que tienen los colaboradores del *Upstream* en esta cuenca:

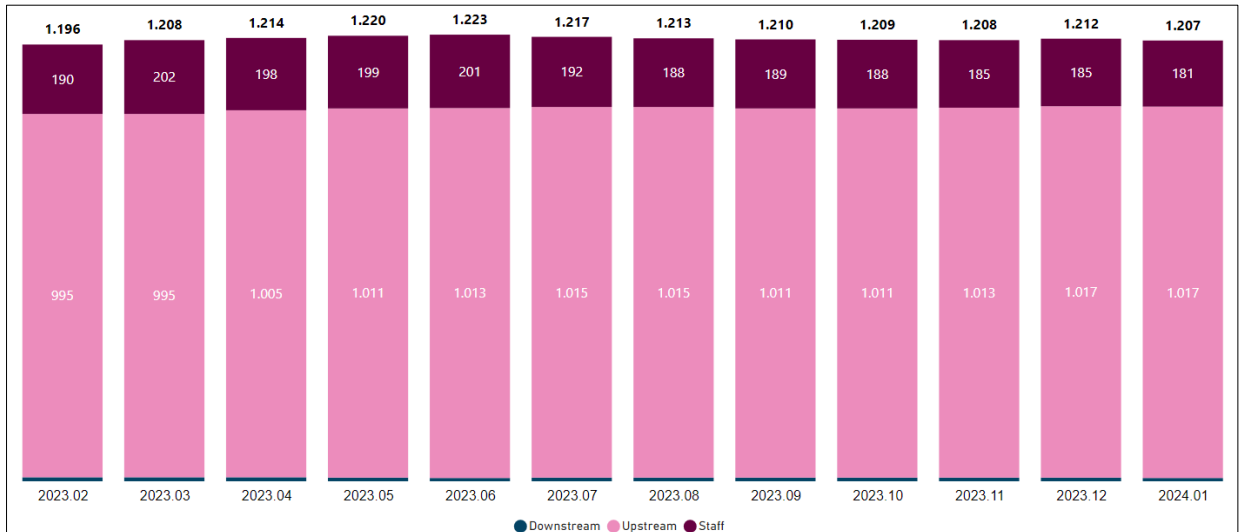


ILUSTRACIÓN 2. EVOLUCIÓN DE HC ÚLTIMOS 12 MESES

Otra de las características que tiene la nómina de colaboradores de Golfo San Jorge es que el 89% de su género es masculino y solo el 11% femenino, a su vez conviven diferentes generaciones, donde se visualiza una mayoría con un 41% en aquellos colaboradores que tienen entre 40-50 años que los podemos categorizar en la generación X y, con un 36% a quienes tienen entre 30-40 años que los podríamos caracterizar como *Millennials*.

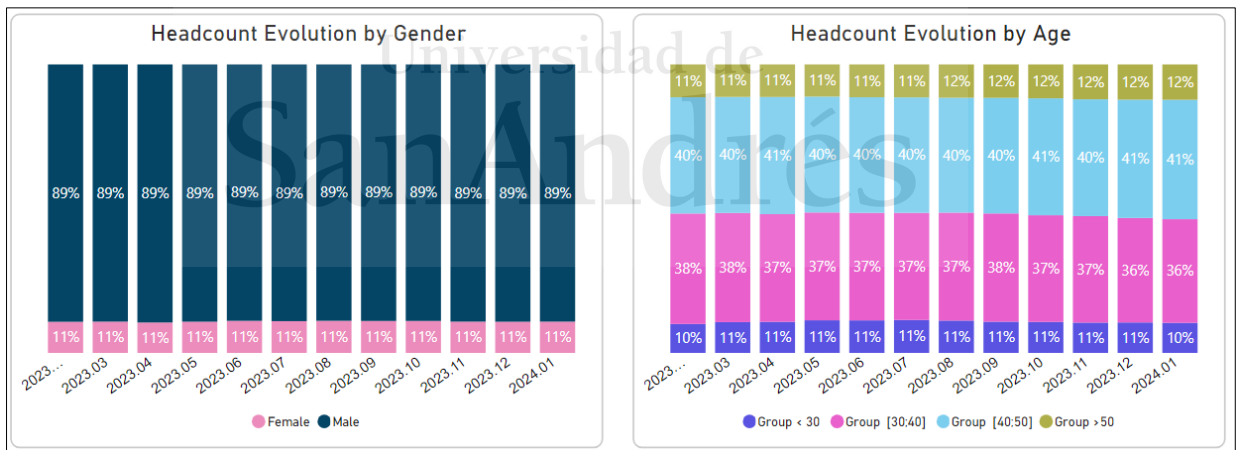


ILUSTRACIÓN 3. COMPOSICIÓN NÓMINA ÚLTIMOS 12 MESES

Al estar en una zona alejada de la ciudad de Comodoro Rivadavia, para las personas que trabajan en este yacimiento hay diseñado un sistema de logística de traslado y alimentación para que los empleados puedan asistir a sus lugares de trabajo. Hay algunos de ellos que mantienen un plan horario de trabajo que es de 8:00 am a 17:00 pm y existe otro sector de la población que trabaja bajo diagrama, lo que significa un día



de trabajo por un día de descanso (7x7 o 14x14) ya que deben garantizar la continuidad en las operaciones los 365 días del año.

A su vez, GE cuenta con oficinas céntricas en Comodoro Rivadavia destinado a aquellas posiciones *staff* o las que no necesariamente tienen que ir al yacimiento para desarrollar sus tareas y funciones.

*Global Energy* en la región es una empresa muy reconocida y presente en la comunidad donde opera debido a que brinda fuentes de trabajo ya sea directa o indirectamente a más de 10.000 personas. Ha realizado acuerdos con Pymes, programas o acuerdos con la Universidad Local, Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, posicionándose con su marca empleadora.

Además, tiene un involucramiento directo con la comunidad, ya sea porque en momentos históricos para la ciudad siempre mantuvo su compromiso y su responsabilidad social empresarial. Para mencionar algunos de los momentos donde se comprometió fue, por ejemplo, en plena pandemia invirtió en la instalación de un hospital de campaña debido a la escasez y disponibilidad de camas que había en los centros de salud de Comodoro Rivadavia, lo que permitió atender a más pacientes de baja y mediana complejidad.

En términos de negocio, luego de la pandemia, se registró un importante aumento del precio del barril de petróleo lo que generó que diversas operadoras locales incrementaran su actividad implementando planes estratégicos de suba de producción, lo que implica la incorporación de nuevos equipos perforadores o de terminación que entreguen más pozos para la producción de gas o petróleo.

En el ciclo de vida de un pozo, independiente del campo petrolífero, lo primero que se comienza es con la perforación, lo que significa explorar para ver que lo hay en el pozo. Generalmente se perfora para capturar información desde la dureza de la formación y luego información relevante de ingeniería de ese pozo, que posteriormente se cementa y finalmente se termina y completa para obtener gas o petróleo. A su vez, en el medio de la vida útil del pozo, se lo interviene para que siga produciendo.

Los equipos de perforación y de terminación de pozos son torres que varían desde 24 metros hasta los 56 metros compuestas por estructuras metálicas. Las dimensiones de estas torres son significativas con potenciales riesgos ya que depende de la actividad que se esté realizando se trabajan con alta presión y con riesgos latentes asociados.



**ILUSTRACIÓN 4. EQUIPO PERFORADOR. FOTOGRAFÍA PROPIA**

Estas torres se despliegan por diversas locaciones dependiendo del plan que se tenga para comenzar la operación y requiere de un equipo de trabajo provisto por las contratistas y de la figura clave del *Company Man/ Woman* que es el responsable de la locación por parte de GE. En función del tipo de operación que se esté realizando en el pozo, se puede requerir el servicio de inyeccionistas, fractura, lodo, cementación, entre otras donde el *Company Man/ Woman* es el actor principal ya que vela por la seguridad y la operación de lo que está sucediendo.

Otro de las variables que está afectando a la operación de la cuenca Golfo San Jorge es la expansión que están atravesando las operaciones de GE en Neuquén y de otras operadoras en la región. Es decir, toda la reactivación de Neuquén se potenciará cuando finalice el gaseoducto lo que provocará la movilidad interna de empleados propios de GE de Golfo San Jorge hacia la unidad de gestión de Neuquén como así también generará el potencial riesgo de que sus empleados actuales sean tentados por ofertas externas ante este auge.

Con respecto a su cultura organizacional, en 2018 luego de su fusión con la refinería y la integración vertical del negocio, se redefinió su plataforma cultural en donde se estableció su misión, la de ser una compañía global de energía y se definieron los valores que son la base de aquellas competencias que se esperan de cada persona que la integra. En este sentido, para aquellos contribuidores individuales se determinaron seis competencias que caracterizan la forma de ser de cada colaborador y para aquellos que tienen gente a cargo se agregaron cuatro competencias más que son propias de lo que se busca de un líder.

Además, otra de las características que tiene GE es la centralización de las decisiones, generando en varias ocasiones procesos burocráticos que hacen perder la flexibilidad y agilidad. A su vez, al ser una organización con antecedentes familiares, muchos de sus integrantes se encuentran ocupando posiciones estratégicas, convirtiéndose en una compañía con ese doble componente de tradicional-familiar.

Retomando la envergadura que le pone GE al desarrollo de sus programas de JP, hay varios *stakeholders* involucrados desde su comienzo, desarrollo, seguimiento y finalización. Uno de los principales actores claves es la línea de negocio que requiere la incorporación de nuevos talentos ya sea para cubrir futuras vacantes o para ayudar a cubrir el plan estratégico operativo.

Es fundamental que Recursos Humanos, releve la necesidad previamente antes de lanzar un programa de JP, trabajar articuladamente para el relevamiento del perfil requerido que servirá luego para el diseño de el plan de formación y para darle el seguimiento de los JPs. Teniendo así un rol importante tanto el área de reclutamiento y selección que deberá buscar a ese perfil requerido, el área de formación que dará herramientas para que se desarrolle en la posición y el área de desarrollo que velará por potenciar a sus colaboradores.

Otro de los *stakeholders* importantes dentro de este programa, es la figura del *HRBP* ya que al estar cerca de la operación canaliza las cuestiones inherentes a la unidad de gestión proponiendo las mejores prácticas para el desarrollo eficiente de estos programas. Es un actor que tiene la sensibilidad de lo que pasa diariamente, trabajando en estrecha colaboración con los equipos de trabajo, dándole seguimiento y soporte en cuestiones profesionales y personales.

### c) Preguntas centrales del trabajo y objetivos

El objetivo principal de este trabajo será realizar un diagnóstico detallado que nos permita identificar los motivos que han generado una fuga significativa de talento de aquellos ex jóvenes profesionales, en P&C Golfo San Jorge durante los últimos dos años.

Esta información nos permitirá desarrollar un plan de acción para fidelizar aquellos jóvenes profesionales que aún continúan en la compañía y realizar un análisis riguroso con una visión integral.

Por lo tanto, las preguntas que guiarán el siguiente trabajo serán:

- ¿Cuáles son los motivos que originan las renunciaciones de los ex jóvenes profesionales?
- ¿Es necesario replantear la estrategia de selección para estos jóvenes profesionales que van a ingresar en el programa?
- ¿Es necesario revisar el enfoque desde el cual se abordaba el perfil requerido para esta posición en particular?



Universidad de  
**San Andrés**

### III. Marco Conceptual

#### a) Estrategia de Selección

Antes de comenzar un proceso de selección de personal, es de suma importancia comprender la verdadera necesidad que la organización busca satisfacer mediante la cobertura de una determinada posición. Además, es crucial definir con claridad la descripción detallada del puesto vacante y, por ende, establecer cuáles son los atributos y cualidades que debe tener el candidato ideal.

Estos componentes esenciales se encuentran intrínsecamente ligados a los veinte pasos fundamentales delineados por Alles en su bibliografía referente al proceso de selección de personal.

Según Alles (2006) para obtener una correcta planificación se deben tener en cuenta los siguientes pasos de un proceso completo de reclutamiento y selección. Estos pasos variarán en cuanto a intensidad y profundidad según la posición que se trate a cubrir, pero deberán ser contemplados en cualquier proceso de selección. Los mismos son:



ILUSTRACIÓN 5. FUENTE: ALLES,2006, P.175

El primer paso se basa en identificar las necesidades específicas de la organización, abordando cómo esta nueva contratación contribuirá al logro de los objetivos corporativos. Durante este proceso tanto el área de Recursos Humanos como la línea de negocio tomarán decisiones para determinar qué tipo de reclutamiento van a llevar a cabo (interno o externo), las características, plazos y fases de todo el proceso de selección.

“La selección de personal tiene como objetivo principal encontrar al candidato más adecuado para un puesto de trabajo determinado, teniendo en cuenta tanto las necesidades y características de la organización como las del trabajador”. (Pereda Marín, Berrocal, 2011, p. 250)

A continuación, se procede a confeccionar una detallada descripción del puesto a ser cubierto, lo cual no solo proporciona claridad sobre las responsabilidades inherentes, sino que también sienta las bases para el perfil del candidato requerido.

Esto resulta fundamental dentro del proceso de selección ya que aquí es necesario realizar un análisis del puesto a cubrir para comprender las tareas a desempeñar, responsabilidades y requisitos específicos. De esta manera, ayudará a definir las competencias y habilidades necesarias para el puesto.

Para identificar al candidato más apropiado es de suma importancia contar previamente con la descripción de puesto de la posición a cubrir, conocer el alcance, tareas y responsabilidades, teniendo en cuenta a su vez la cultura organizacional donde estará insertándose el candidato y los intereses o expectativas de la persona a ingresar.

En este sentido las descripciones de puesto se convierten en piezas claves en la gestión estratégica de recursos humanos, como señala Desller (2014), deben reflejar los roles y responsabilidades que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. Tienen que ser diseñadas de forma sencillas, claras que no solo se centren en las tareas y responsabilidades, sino que también reflejen las habilidades, competencias y conocimientos necesarios para el éxito en el puesto. En ellas se destacan los propósitos y tareas esenciales del puesto.

Posteriormente, establecer el perfil deseado es otro hito crucial. Esto implica una comprensión profunda de las habilidades técnicas y blandas, la experiencia, la educación y los rasgos de personalidad que se amoldan al equipo y a la cultura organizacional. El perfil actúa como un faro que guía la búsqueda y evaluación de candidatos.

En esta instancia se establece el perfil ideal del candidato para el puesto. Esto relacionado al anterior paso incluye las competencias técnicas, habilidades, conocimientos y características personales necesarias para un desempeño exitoso.

Para profundizar el concepto de competencia según la OIT hace referencia a la capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa, conforme a la naturaleza del trabajo.

Según otros autores antecesores como Spencer y Spencer (1993) hacen referencia a que la competencia es una particularidad subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o performance superior en un determinado trabajo o situación.

Es decir, las competencias son un conjunto de características propias de una persona compuesto por conocimientos, habilidades y actitudes que se pueden observar y medir, y que están directamente relacionados con un desempeño superior en un trabajo o rol específico.

Las competencias abarcan al conjunto de características propias del individuo que posibilitan desempeñarse en una posición de una manera adecuada en una organización concreta y en un momento determinado.

Comprender las competencias y conocimientos que se necesitan en una posición a cubrir, habilitará a buscar y seleccionar al candidato más apropiado para ese puesto que se desempeñará ante una cultura organizacional específica.

Santiago Pereda Marín, Francisca Berrocal sostienen: “En el perfil de exigencias, cuando se trabaja dentro del enfoque de competencias se suelen incluir las siguientes informaciones”. (Pereda Marín, Berrocal, 2011, p. 252)

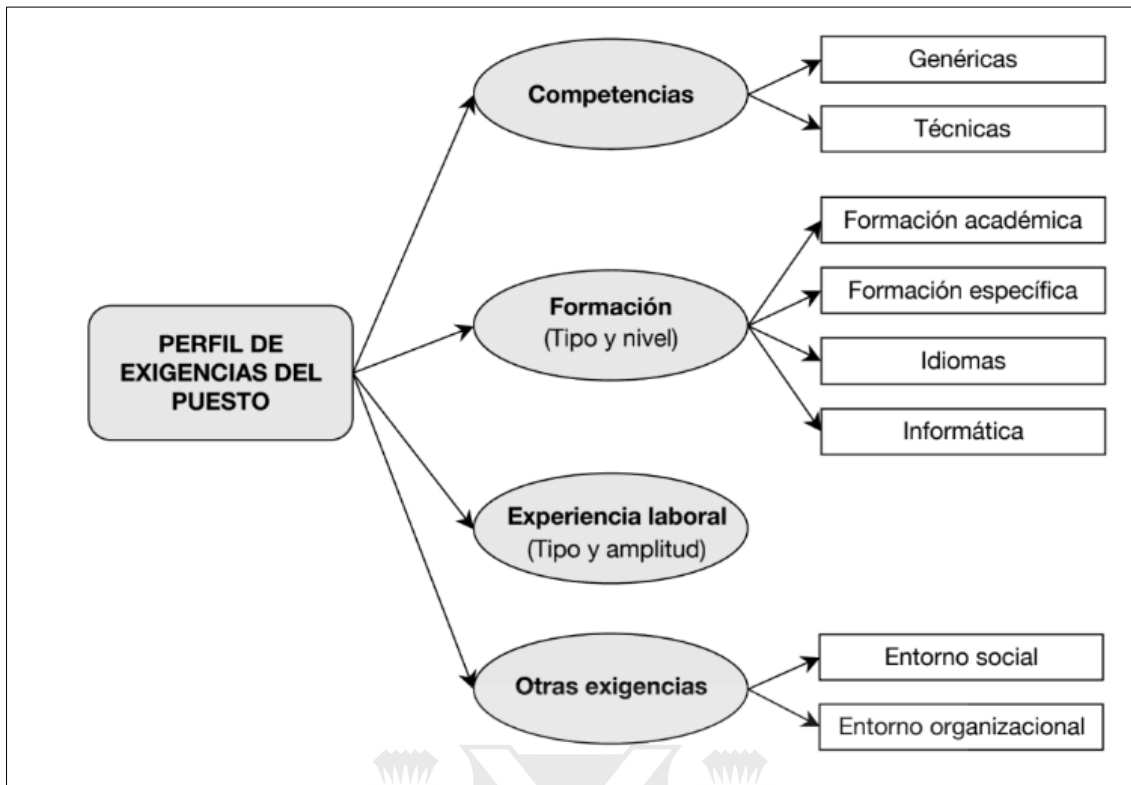


ILUSTRACIÓN 6. FUENTE: SANTIAGO PEREDA MARÍN, FRANCISCA BERROCAL BERROCAL ,2018, P.252

Esta imagen demuestra que en el perfil de exigencias del puesto debe quedar expresamente detallado cuales son las competencias necesarias y relevantes para la posición.

También se precisará especificar la formación teórico- práctica y la experiencia laboral previa, las cuales marcan el grado de cualificación de un colaborador. No solo haciendo referencia al título de la formación recibida, sino teniendo en cuenta el nivel de conocimiento y desarrollo profesional que tuvo esa persona para la posición de destino.

Cabe aclarar que como los puestos de trabajo son dinámicos y no permanecen estables, hay que tener en cuenta que este perfil de exigencias puede cambiar en el corto, mediano o largo plazo por lo que se tendrá que actualizar cuando ello suceda.

Los pasos previamente desarrollados, los vuelve a reafirmar Alles (2016) sosteniendo que la atracción, selección e incorporación de personas comprende un proceso que comienza con una necesidad de cubrir un puesto y el respectivo perfil de búsqueda y así finalizar con la incorporación de una persona a una organización.

Asimismo, para esta autora el término selección de personas hace referencia a:

(...) “al conjunto de procedimientos orientados a evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir sobre la base de criterios preestablecidos (perfil de búsqueda), a



aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible y desempeñarse exitosamente en él, de acuerdo con las necesidades de la organización.” (Alles, 2016, p. 85)

En resumen, podemos profundizar que el reclutamiento y la selección por competencias no solo evalúa las habilidades técnicas de los candidatos, sino también busca identificar las competencias que alinean sus comportamientos y actitudes con las necesidades estratégicas de la organización. Este enfoque asegura que los empleados no solo sean capaces de realizar su trabajo, sino que también aporten al crecimiento y se inserten a la cultura organizacional.

#### b) Liderazgo

El rol del líder es de suma importancia en cualquier organización y desempeña un papel crucial en la gestión de los equipos de trabajo. Su función es clave para inspirar y motivar a los colaboradores, proporcionar orientación, retroalimentación constructiva y oportunidades de crecimiento. Es así como los líderes deberán ayudar a liberar su potencial, marcando el rumbo y siendo actores fundamentales para los jóvenes que recién están dando sus primeros pasos profesionales.

En este sentido ya hace algunos años Hersey y Blanchard desarrollaron la teoría del liderazgo situacional (1969). Según ellos, un buen líder debe disponer de habilidades de adaptación y capacidad para evaluar y comprender las necesidades de sus subordinados. Además, si esto se une a una gran comunicación o empatía, es posible desarrollar un enfoque de liderazgo dinámico y flexible para mejorar el desempeño de los empleados y aumentar así las probabilidades de éxito.

La idea fundamental de esta teoría es que la efectividad del liderazgo se consigue a través del ajuste del estilo del liderazgo con el nivel de madurez o de preparación. Dicho en otras palabras, el líder debe evaluar y reconocer el nivel de preparación de los miembros del grupo que dirige, y modificar su estilo mediante el aumento o disminución de la conducta a través de la cual define el trabajo de los seguidores y de la conducta, mediante la cual recompensa a estos, fomentando la participación y la comunicación bidireccional. “(..) En el modelo se indica que, a cada nivel de madurez, le corresponde más o menos una de las conductas del líder, y se predice mayor efectividad cuanto mayor sea el ajuste entre el nivel de madurez y el estilo mostrado.” (Emilio Sánchez Santa-Bárbara Andrés Rodríguez Fernández, 2010, p.27)

Es decir, este liderazgo consiste en conocer las necesidades, la preparación y las capacidades de cada miembro del equipo para saber adaptar el estilo de liderazgo requerido en cada situación. De esta manera, se trata de evaluar el nivel de rendimiento y compromiso de cada colaborador, para a partir de allí brindarles las herramientas para que dé lo mejor de sí. El líder debe saber analizar cuáles son las motivaciones y competencias de cada una de las personas con las que trabaja, para lograr que cada uno de ellos sea lo más eficiente posible en su empleo.

En este modelo se consideran dos dimensiones principales que definen una situación:

1) Comportamiento del líder:

- Por comportamiento de tarea: se refiere a cuánto énfasis pone el líder en la tarea, las metas y los objetivos. Un líder que se enfoca en este comportamiento se asegura de que las tareas se completen de manera eficiente y efectiva. Esto puede incluir dar instrucciones claras, establecer plazos, asignar responsabilidades y proporcionar orientación detallada sobre cómo realizar las tareas.
- El comportamiento de relación: se centra en las relaciones interpersonales, el apoyo y la comunicación del líder con sus seguidores. Un líder que se enfoca en el comportamiento de relación busca construir confianza, fomentar la comunicación abierta y brindar apoyo emocional.

Este comportamiento, Sánchez Santa-Bárbara Andrés Rodríguez Fernández sostienen que se define como "El grado en que el líder practica una comunicación en dos direcciones. Incluye escuchar, facilitar y respaldar a los seguidores". (Emilio Sánchez Santa-Bárbara Andrés Rodríguez Fernández, 2010, p.28)

2) Madurez de los seguidores:

La variable madurez en la teoría del liderazgo situacional se mide sólo en relación con una determinada tarea realizada por un subordinado. "(...) Es decir, una persona no es madura o inmadura en términos generales, sino para tareas u objetivos específicos. El seguidor puede ser más maduro para ciertas facetas de su trabajo y menos maduro para otras. Considerada así, la madurez es una cualidad personal de cada uno de los seguidores que el líder debe evaluar para cada objetivo e individualmente." (Emilio Sánchez Santa-Barbara Andrés Rodríguez Fernández, 2010, p.30).

La madurez del seguidor se divide en cuatro niveles:

- M1 o madurez baja: implica que tanto la motivación como la capacidad son bajas

- M2 o madurez de baja a moderada: significa que la capacidad es baja pero la motivación es alta
- M3 o madurez de moderada a alta: es la situación en la que el seguidor presenta poca motivación, pero mucha capacidad
- M4 o madurez alta: el seguidor cuenta con alta capacidad y motivación

Basándose en estas dimensiones, Hersey y Blanchard proponen cuatro estilos de liderazgo, los cuales describe Vadillo (2008) muy asertivamente como:

1. Directivo: se caracteriza por la utilización de un elevado nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo. El líder imparte ordenes específicas y supervisa de cerca el cumplimiento de las tareas. Aquí predomina el comportamiento rector sobre la persona, se le dice que hacer, cómo, cuándo y dónde para que se limite a ejecutar la tarea.

Este estilo es apropiado cuando la decisión es necesaria tomarse con rapidez y los riesgos son grandes. A veces es apropiado dirigir cuando una persona está aprendiendo una tarea o no está suficientemente relacionado con la empresa, objetivos o prioridades.

2. Persuasivo: aquí el estilo de supervisión supone utilizar ambos tipos de comportamiento, dirección y apoyo de manera intensa. Si bien mantiene alta dirección, supervisión implica reconocer los avances que se originan en el rendimiento del colaborador y solicitar sugerencias.

El líder como el caso anterior, manda y controla el cumplimiento de las tareas, pero además explica sus decisiones, pide sugerencias y fomenta los progresos. Este estilo resulta compatible cuando la persona ha perdido interés o motivación de la tarea

3. Participativo: el que utiliza este estilo, mantiene un comportamiento de apoyo alto disminuyendo el comportamiento de dirección. Toma las decisiones conjuntamente con su equipo de trabajo y apoya los esfuerzos que estos realizan.

El líder facilita y apoya los esfuerzos de los subordinados en orden al cumplimiento de las tareas y comparte con ellos responsabilidad por la toma de decisiones. Aquí el comportamiento seguidor prevalece sobre el rector, dado que ayuda a las personas en su esfuerzo, escucha sus recomendaciones y facilita sus interacciones con los demás.

Este líder potencia a sus colaboradores a que creen sus propias soluciones, que le permitan alcanzar sus objetivos y se animen a asumir riesgos.

4. Delegativo: el líder reduce su nivel de intervención, delegando la toma de decisiones en sus colaboradores.

El líder pone en manos de los subordinados la responsabilidad de la toma de decisiones y la resolución de problemas.

La delegación es oportuna cuando se interactúa con personas que son sólidas en su profesión, que ya tienen competencias para desempeñarse y motivación para continuar sin necesidad de que le den instrucciones o incentivos externos.

De esta manera, se puede resumir el modelo de esta teoría en el siguiente gráfico:

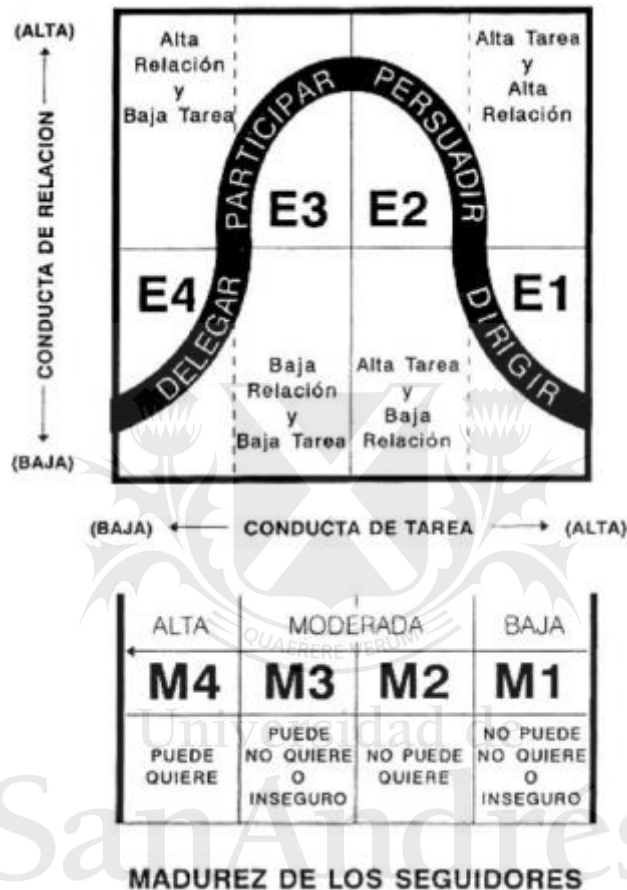


ILUSTRACIÓN 7. FUENTE SANTA-BÁRBARA Y FERNÁDEZ, 2009, P.27

De estos 4 estilos de liderazgo, no existe un estilo óptimo ya que ellos pueden aplicarse a un mismo problema, se pueden adaptar a las necesidades de cada situación. El liderazgo situacional no es algo que se hace a la gente, sino algo que como líder se hace con la gente.

Según el modelo de liderazgo situacional, un líder efectivo debe analizar y adecuar su estilo de liderazgo en función de dos dimensiones principales: el grado de dirección y el grado de apoyo necesarios por parte de sus colaboradores.

Un líder eficaz es aquel que tiene las cualidades de flexibilidad, ya que puede utilizar los estilos de liderazgo según la situación que se le presente, diagnosticar debido a que puede analizar lo que necesita su equipo con el objetivo de contribuir a mejorar sus

conocimientos y su seguridad para mejorar su desempeño, y finalmente que puede consensuar en relación con su capacidad de comunicarse con su gente.

La esencia del liderazgo situacional reside en la capacidad de evaluar y comprender las necesidades de los colaboradores en función de la tarea, su nivel de competencia, motivación y otros factores importantes. Esto permite a los líderes ajustar su estilo de liderazgo para ofrecer el apoyo adecuado y maximizar el rendimiento del equipo.

Relacionando al estilo de liderazgo de dirección de la teoría del liderazgo situacional, desde el inicio del taylorismo primaba el mando y control como mecanismo de regulación del trabajo, según Echeverría (2012) para asegurar que la productividad llegara al máximo se le debía decir al trabajador estrictamente lo que tenía que hacer y luego se verificaba su cumplimiento.

El mecanismo del “mando y control” se destaca por dos rasgos.

(...) “El primero de ellos apunta al hecho de que se trata de un tipo de regulación que opera estableciendo un “techo” al rendimiento del trabajador. Lo máximo que éste puede hacer es cumplir estrictamente con lo que se le instruye. Nada lo incentiva, por ejemplo, a superar el rendimiento solicitado en la orden que recibe. Es más, se le ha hecho explícito al trabajador que no pierda tiempo en reflexionar cómo hacer las cosas mejor, dado que no es él quien está capacitado para determinarlo.” (Echeverría ,2012, p.36)

(...) “El segundo rasgo del mecanismo del “mando y control” que deseamos destacar es el hecho de que, para que éste funcione, requiere sustentarse en la emocionalidad del miedo. El miedo a las consecuencias que resultan de no cumplir. La empresa no puede permitir que sólo algunos trabajadores cumplan con lo que se les indica. Es necesario que todos ellos se sometan a las instrucciones impartidas. Para asegurarlo, el incumplimiento debe ser severamente castigado. El incumplimiento conlleva consecuencias y la posibilidad del despido está siempre presente para el trabajador.” (Echeverría, 2012, p.36)

Este enfoque en el mundo en el que los líderes y gerentes controlan de manera autoritaria y jerárquica a sus subordinados, limitan su autonomía y decisiones individuales, siendo un modelo obsoleto y contraproducente en entornos modernos y cambiantes.

En conclusión, el liderazgo directivo se caracteriza por la toma de decisiones centralizada y el control, generalmente para situaciones que requieren decisiones rápidas y claras. Por otro lado, el liderazgo situacional es un enfoque flexible que adapta el estilo de liderazgo a las necesidades específicas de la situación y del equipo, fomentando el desarrollo y el compromiso de los empleados. La elección del estilo de liderazgo dependerá de la cultura organizacional y de los objetivos específicos que se deseen alcanzar.

### c) *Engagement*

Una organización que cuenta con una estrategia eficaz de experiencia del colaborador tiene mayores probabilidades de que los mejores talentos la elijan y reelijan. Esta experiencia es la percepción del colaborador generada a partir del conjunto de interacciones que tiene con la organización, su cultura y contexto.

Para gestionar esa experiencia muchos autores han comenzado hace varios años a hablar sobre el término *engagement*, tal como lo hacen Salanova y Schaufeli (2009) introduciendo el concepto de *engaged* sosteniendo que, en el último período, el objetivo de una organización era mantener una fuerza de trabajo sana en términos salud física y mental, pero actualmente esto no es suficiente, sino lo que buscan es tener una fuerza de trabajo *engaged*. De esta manera, los empleados *engaged* son capaces y están dispuestos a adaptarse a los cambios organizaciones actuales, hacen un esfuerzo adicional y consideran esos cambios como retos y oportunidades para el aprendizaje, el crecimiento y el desarrollo.

En línea con este estado positivo, los autores Bakker, Demerouti y Xanthopoulou sostienen que “El *engagement* a menudo es definido como un estado mental positivo y satisfactorio frente al trabajo, el cual se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción del individuo. En esencia el *engagement* consiste en cómo los trabajadores viven su trabajo: como una experiencia estimulante y enérgica, que los motiva a querer realmente destinar tiempo y esfuerzo (el componente vigor); como una actividad significativa y valiosa (dedicación); y como algo interesante y apasionante (absorción).” (Bakker, Demerouti y Xanthopoulou 2011, p.136)

En relación con el vigor, la dedicación y la absorción (Schaufeli, Salanova, Llorens, Peiró y Grau, 2000) sostienen:

(...) el vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, de persistencia y de un fuerte deseo de esforzarse en el trabajo. La dedicación se manifiesta por altos niveles de significado del trabajo,

entusiasmo, inspiración, orgullo y reto relacionados con el trabajo que uno realiza.

(...) Finalmente, la absorción se caracteriza por estar plenamente concentrado y feliz realizando el trabajo, mientras se tiene la sensación de que el tiempo pasa volando, y uno se deja llevar por el trabajo". (Schaufeli, Salanova, Llorens, Peiró y Grau, 2000, p.120)

Además, plantean que más que un estado específico y temporal, el *engagement* se refiere a un estado cognitivo-afectivo más persistente en el tiempo que no se limita sobre una experiencia concreta o determinada.

Por lo anteriormente expuesto podemos decir que, este estado positivo radica en la disposición emocional del colaborador en su comportamiento y desempeño. Es así como el compromiso de los colaboradores se puede visibilizar en la energía puesta en su esfuerzo y dedicación al trabajo; en la actitud que adoptan para cumplir con su tarea; y en la elección de esa organización a lo largo del tiempo o ante el ofrecimiento de nuevas oportunidades.

Continuando con la línea de los autores Salanova Soria y Schaufeli consideran al *engagement* como "el constructo teóricamente opuesto al *burnout* o síndrome de estar quemado por el trabajo" (Salanova Soria y Schaufeli, 2004, p. 74), ya que existen correlaciones negativas entre las dimensiones del *burnout* y las dimensiones del *engagement*. Estas dimensiones pueden visibilizarse en la siguiente figura donde exponen al *burnout* como un estado negativo de agotamiento emocional contrariamente al *engagement* como un estado positivo en el trabajo.

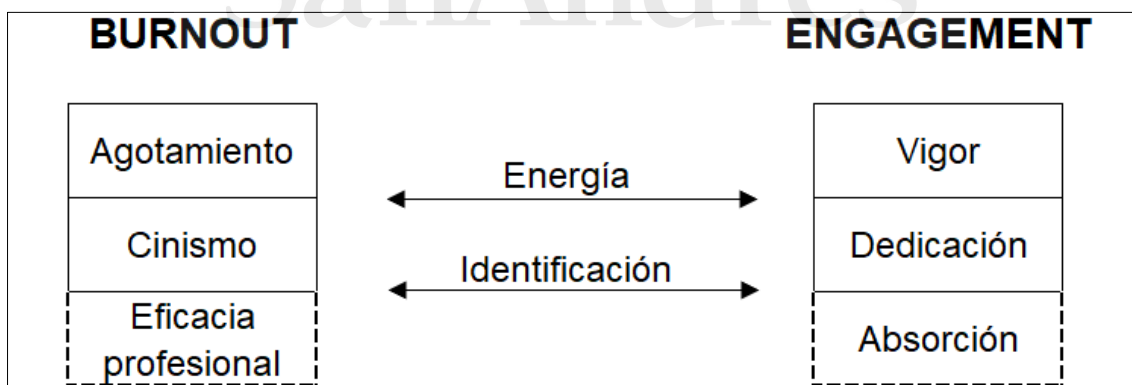


ILUSTRACIÓN 8. FUENTE, SALANOVA SORIA Y SCHAUFELI 2004, P.77

En la primera columna se evidencia el *burnout* como un estado negativo compuesto por tres dimensiones básicas: el agotamiento emocional, el cinismo y la falta de eficacia profesional. El primero de ellos hace referencia al sentimiento de sobrecarga en el

trabajo al agotamiento extremo, el cinismo es aquella actitud negativa o distante al trabajo y el último es aquella tendencia de los colaboradores de evaluarse negativamente por su falta de eficacia y habilidad para realizar un trabajo.

Schaufeli y Salanova (2004) consideran que, en oposición a los colaboradores *burnout*, los empleados *engaged* tienen la capacidad de tomar nuevos desafíos en la diaria laboral y a su vez demuestran una conexión energética y efectiva con el trabajo.

De esta manera, se demuestra que puede haber una transición de estado entre el *burnout* y el *engagement* dependiendo de la energía puesta en el trabajo y la identificación con este.

Algunas de las causas del *engagement* que mencionan estos autores son los recursos laborales (ejemplo autonomía, apoyo social) y personales (ejemplo autoeficacia), la recuperación debida al esfuerzo y el contagio emocional fuera del trabajo. Es así como el *engagement* se relaciona a las características del puesto, ya sea el apoyo por parte de pares y superiores, el *feedback* recibido sobre su desempeño, la autonomía laboral y las facilidades de formación.

Atribuir al *engagement* como un estado psicológico es un análisis que plantean Macey y Schneider (2008), haciendo referencia a que el *engagement* se define tanto en términos de actitud como de comportamientos. A su vez plantean que las condiciones del lugar de trabajo impactan directa e indirectamente sobre el estado y compromiso de cada colaborador. La naturaleza del trabajo (por ejemplo, desafío y variedad) y la naturaleza del liderazgo también tiene relación directa con el compromiso de cada persona.

En este sentido, podemos inferir que el *engagement* es un estado emocional que tiene una persona con la tarea que realiza, con su equipo y con la organización en general, que se puede observar en su comportamiento y desempeño.

En términos generales, podemos describir al *engagement* como un estado psicológico positivo que implica que los colaboradores están emocionalmente comprometidos con su trabajo, la organización y sus objetivos. Alguien que está comprometido con su trabajo a su vez demuestra dedicación, orgullo y disposición de invertir esfuerzo adicional a su trabajo.

Adicionalmente, consideramos que dentro de la estrategia de gestión del talento en una organización es importante relacionar al *engagement* con las nuevas generaciones específicamente los *Millennials* y la Generación Z.

Para explicar las diferencias generacionales, Segura y García (2010) plantean que en



primer lugar hay una clara referencia a la fecha del nacimiento e implica haber compartido unas experiencias históricas y socioculturales que hacen resaltar de manera específica, características diferenciales en la actitud frente a la vida, en un comportamiento y en unos valores que los hace diferentes de otra generación.

Es así que, otro de los autores que enfatiza en la importancia de esta relación es Reitman (2013) argumentando que las estrategias de *engagement* deben adaptarse a los valores y deseos profesionales específicos de cada generación para maximizar el compromiso y la retención de talento una compañía.

Las nuevas generaciones requieren un liderazgo más cercano y con apertura al diálogo abierto, valoran el *feedback* continuo y las conversaciones de desarrollo son necesarias para orientarlos y para mostrarles cual es la contribución que realizan en el negocio donde están.

En términos de liderazgo, los autores Segura y Garcia sostienen:

“Un liderazgo competencial e integral que permita el desarrollo de las personas en su faceta individual, en la de constitución y funcionamiento de equipos de trabajo y en la faceta de responsables organizativos. Mediante un adecuado desarrollo de este liderazgo competencial e integral teniendo muy en cuenta la presencia de las generaciones actuales y las venideras, las empresas pueden encontrar una herramienta muy potente para la eficacia empresarial.” (Segura y Garcia ,2010, pag.169)

De esta manera como en una organización pueden convivir diferentes generaciones, las empresas deben ser capaces de desarrollar competencias en sus líderes que les permitan empoderar el protagonismo de sus conversaciones en sus equipos de trabajo y generar espacios donde puedan compartir aprendizajes mutuos.

Estas generaciones le atribuyen importancia a la flexibilidad laboral y el bienestar de los empleados. En estudios recientes, la autora Biro (2019) sostiene que las nuevas generaciones buscan organizaciones que utilicen tecnologías avanzadas y ofrezcan metodologías que faciliten un entorno de trabajo colaborativo y flexible.

Además, destaca que las nuevas generaciones valoran profundamente trabajar en empresas que tienen un propósito claro y una cultura organizacional positiva. Estos empleados buscan trabajos que no solo les ofrezcan beneficios económicos, sino también un sentido de pertenencia y significado.

Para finalizar, destacamos que es necesario considerar las expectativas de las nuevas generaciones para ofrecer una propuesta de valor integral que no solo atraiga sino también pueda fidelizar al talento dentro una organización.

#### d) *Reskilling*

El aprendizaje y formación en las organizaciones es un tema clave en la gestión de Recursos Humanos, actualmente hay varios desafíos por delante en cuanto al aprendizaje y el de tener colaboradores con conocimientos acordes para cubrir las necesidades de la compañía.

Es así como han surgido programas basados en mapas de habilidades por rol, como el *upskilling* y el *reskilling* que se caracterizan según la consultora internacional Grupo Humannova (2020) por:

*Reskilling*: determinar para un puesto de trabajo las habilidades que necesitará un colaborador para poder seguir desempeñando el mismo rol en el futuro.

*Upskilling*: desarrollo de habilidades que necesitará un colaborador para desempeñar un rol distinto, a veces de más nivel. En este último caso, además se utilizan herramientas de diseño de potenciales, especialmente si son para posiciones de liderazgo.

Como el mercado laboral está en constante cambio y evolución, requiere de recursos que sean ágiles y empleables a las necesidades actuales. Es así como el *reskilling* se refiere a la formación y el desarrollo de nuevas habilidades en los empleados para adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado laboral.

Según la consultora internacional Gartner el *reskilling* es el proceso mediante el cual las organizaciones capacitan a sus empleados para adquirir nuevas habilidades que son necesarias debido a los cambios en las tecnologías, las demandas del mercado o las estrategias empresariales. Este proceso es fundamental para que las empresas mantengan la competitividad y se adecuen a un entorno laboral en constante cambio. Gartner enfatiza que el *reskilling* no es solo una actividad única, sino una estrategia continua que permite a las empresas retener talento, aumentar la productividad y reducir los costos asociados con la contratación de nuevos empleados. Dentro de los puntos claves que remarcan está la cultura del aprendizaje continuo, debe estar alineado a las necesidades que plantea el negocio y debe ser flexible para que se adapte las dinámicas del mercado laboral.

En el contexto del trabajo actual, la importancia del *reskilling* no puede ser subestimada. Uno de los autores de la actualidad que enfatiza en esto es Bersin (2020) que argumenta que "el *reskilling* es fundamental para que las organizaciones se adapten a los cambios rápidos en el mercado laboral y mantengan su competitividad" (Bersin, 2020, p. 45). Según Bersin, las empresas deben enfocarse en desarrollar programas de formación

continua que permitan a los empleados adquirir nuevas habilidades necesarias para los roles emergentes, asegurando así que puedan responder eficazmente a las demandas cambiantes del entorno laboral

El *reskilling* debe adoptarse como una estrategia clave para las organizaciones, tienen que ser capaces de implementar programas de formación continua que no solo aborden las habilidades técnicas, sino también las capacidades humanas y de liderazgo. Según Bersin, el *reskilling* debe ser visto como una inversión a largo plazo en el talento de la organización, fundamental para la adaptabilidad y flexibilidad en un entorno laboral dinámico.

En resumen, el objetivo central del *reskilling* es brindar a los colaboradores nuevas habilidades y competencias que les permitan adaptarse a las cambiantes demandas del mercado laboral y a las tecnologías emergentes. Este proceso implica la adquisición de habilidades que son diferentes de las que los empleados ya poseen, con el fin de prepararlos para desempeñar nuevos roles o tareas dentro de la organización.



Universidad de  
**San Andrés**

#### IV. Diagnóstico

##### a) Consideraciones generales

GE ha implementado los programas de jóvenes profesionales desde el año 2011 en diversas unidades de negocio, logrando un total de 131 ingresos. Sin embargo, el mayor número de ingresos se ha registrado en el área de Perforación y Completación (P&C), con un 49%.

Es importante destacar que desde el año 2011, el área de P&C ha mantenido una corriente constante de ingresos de jóvenes profesionales, incluso en momentos desafiantes como el 2021, marcado por la pandemia. En este sentido, P&C se convirtió en el único negocio que pudo mantener su programa activo de manera ininterrumpida ya que se ajustó a un formato completamente virtual en línea con las restricciones impuestas por el decreto de necesidad y urgencia. Esto lo pudo hacer debido a que fue un período muy corto en que las actividades operativas estuvieron suspendidas ya que la industria del gas y el petróleo fue declarada actividad esencial y, la figura del *Company Man/ Woman* es determinante para que se ejecuten las operaciones en la perforación o completación de un pozo.

Hasta la fecha, el equipo de *talent aqvesition* ha centrado su estrategia en la atracción y la construcción de la marca empleadora, colaborando estrechamente con el negocio. Este esfuerzo está alineado con la misión de GE que es ser una compañía global en el sector energético. El enfoque se dirige a la identificación de candidatos potenciales, con el fin de garantizar que la organización cuente con los recursos necesarios para cumplir sus objetivos. Para lograr esto, se ha definido con precisión el público objetivo y se han identificado los candidatos más adecuados para asegurar un flujo constante de futuros ingresos.

Desde el inicio de su implementación, GE le ha dado mucha relevancia al diseño del programa, donde se analiza la formación que van a recibir los ingresantes, la duración, la definición del rol del tutor que acompañaran a estos jóvenes profesionales y cuáles son las posibles vacantes que pueden cubrir una vez que egresen del programa.

Para P&C el programa tiene una duración total de doce meses donde se establece un diagrama de trabajo y de descanso, sumado a un bloque de aprendizaje que previamente y cada año se revisa y organiza tanto con referentes internos como especialistas externos. Se define cual es la matriz de aprendizaje que deberán cumplir los jóvenes profesionales durante el programa con el objetivo de darles herramientas para que comprendan lo que sucede en las operaciones que vivencian.

Históricamente una vez que finaliza el programa, los colaboradores pasan a cubrir posiciones efectivas de *Company Man/ Woman*, que como su nombre lo indica es el hombre/mujer de la operadora o de la compañía. Es una posición clave dentro de esta unidad de negocio ya que es el representante de la organización en cada locación donde hay una torre para perforar o completar pozos, cuya función es velar por el cumplimiento de todos los procedimientos operativos y de seguridad en el pozo donde se está interviniendo.

Es el interlocutor que vivencia en primera persona lo que está sucediendo en el pozo, generando reportes operativos y es el responsable de todo lo que sucede en la locación donde se encuentra. A lo largo de los últimos años, se ha incrementado su carga administrativa y de gestión con el objetivo de cumplir los estándares de seguridad que garanticen la integridad de todas las personas que participan en el proceso operativo. Cumple un rol fundamental en él, ya que es el responsable junto con el equipo de ingeniería que brinda soporte, de lograr la entrega de los pozos en los plazos establecidos que luego pasan a producción para extraer gas o petróleo, impactando en los índices productivos.

La posición de *Company Man/ Woman* tiene un esquema de trabajo bajo diagrama, es decir 1x1, ya sea 7 días de trabajo por 7 días de descanso o 14 días de trabajo por 14 días descanso. En muchas ocasiones dependiendo de donde se encuentra la operación, puede llegar a estar en zonas inhóspitas dentro de este yacimiento patagónico, alejado de las oficinas o más aun de la ciudad.

Esta persona durante su diagrama de trabajo desarrolla sus días en estas locaciones, en las cuales cuenta con un tráiler vivienda para cumplir con sus necesidades básicas como son alimentarse, bañarse y descansar. Una de las formas para mejorar su estadía es que cuentan con un servicio de limpieza a cargo de una contratista y se les envía cada 14 días una caja de alimentos no precederos y viandas congeladas para que facilite su almuerzo o cena.

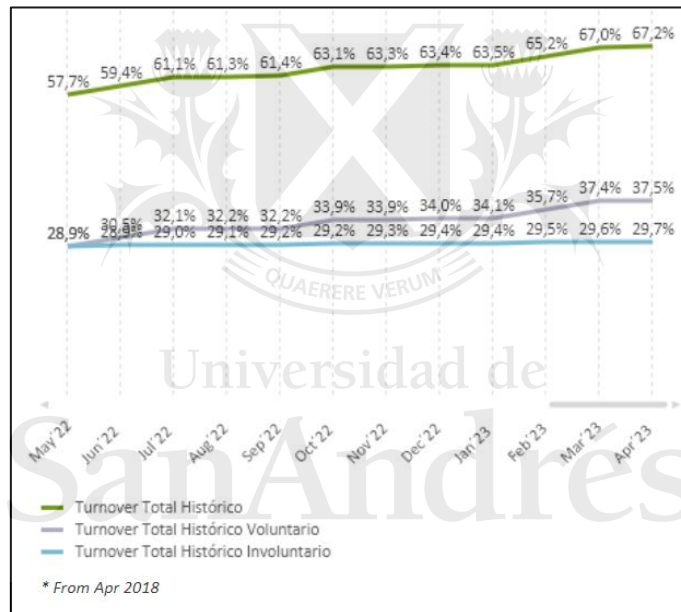
b) *Turn over* y Motivos de renuncia

Actualmente el 30% de la nómina de esta unidad de negocio en Golfo San Jorge está compuesta por ex jóvenes profesionales que ingresaron por medio del programa. Las posiciones que están ocupando son: el 63% desarrolla tareas de *Company Man/ Woman*, el 28% se desempeña como ingeniero y solo el 9% asumió una posición de liderazgo. Es decir que uno de cada 11 ingresantes puede llegar a ocupar una posición con gente a cargo.

El índice de permanencia en P&C es del 56%, donde más deserción hubo fue en las camadas del 2018 y 2019. Si hacemos foco en las posiciones que ocupaban esas personas al renunciar: el 65% se desempeñaba en posiciones de *Company Man/Woman*, el 25% se desarrollaba en ingeniería y solo el 10% se encontraba transitando el programa, con una antigüedad promedio general de 2 a 3 años dentro de la compañía.

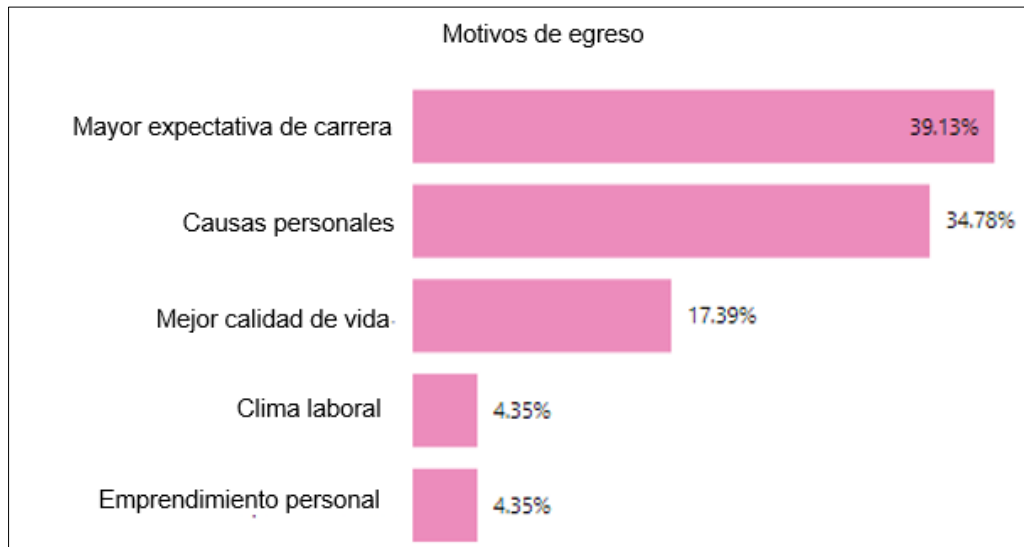
De esta manera analizaremos más adelante los desafíos que planteaba esta posición luego de cierto tiempo para el joven profesional que se gradúa de una carrera ingenieril y cuáles eran los motivos que hicieron renunciar a esta compañía de energía.

En cuanto al índice de *turn over* voluntario se incrementó durante el último año, estando casi nueve puntos por arriba de lo que era en mayo 2022. Si bien las renunciaciones en P&C son un factor común debido a que son perfiles requeridos en el mercado laboral por el nivel de complejidad y especialidad que se maneja, históricamente nunca este índice de *turn over* había superado los 30 puntos.



**ILUSTRACIÓN 9. TURN OVER HISTÓRICO JP**

Analizando las entrevistas de egreso realizadas, los motivos de renuncia que manifestaban los colaboradores que han ingresado por medio de un Programa son:



**ILUSTRACIÓN 10. MOTIVOS DE EGRESO A ABRIL 2023**

Observamos que casi la mitad de los motivos seleccionados corresponden a mayor expectativa de carrera (39%), profundizando este punto los ex jóvenes profesionales indican que no encuentran un desafío a nivel profesional desarrollarse dentro de la posición de *Company Man/ Woman*. Hacen referencia a que no tienen autonomía para desempeñar sus tareas y que no es necesario ser ingeniero para entender los estándares operativos y de seguridad para hacerlos cumplir.

De esta manera encuentran tareas monótonas, automáticas, con poca capacidad de intervención o de decisión por sí mismo ya que se trata de decisiones que conllevan una suma importante de inversión financiera. Es decir, no lo encuentran como un desarrollo profesional desempeñar la tarea de *Company Man/ Woman* ya que ejecutan programas de ingeniería previamente diseñados y si hay algún desvío operativo no son ellos los que resuelven de manera individual, sino que hay atrás un grupo interdisciplinario que analiza y toma la decisión final de los pasos a seguir.

Además, desde que ingresan a la compañía no cuentan con un plan de carrera que defina cuantos años se debe estar en una posición para moverse a otra. Al no tener un horizonte claro de carrera o cuáles son los lineamientos para poder crecer ya sea lateral o verticalmente van perdiendo la motivación en su tarea diaria.

En función de aquellos ex jóvenes profesionales que estaban ocupando una posición de ingeniería o *Company Man/ Woman*, podemos demostrar las siguientes citas que surgieron en las entrevistas de egreso:

*“Desde inicios de 2021 manifesté mi interés y necesidad de cambio de área. A pesar de haber varias búsquedas abiertas y haberme postulado, no veo en el corto/mediano*

*plazo la posibilidad de cambio, que creo potenciaría al máximo mis capacidades y motivación.” (Testimonio Ingeniero 1)*

*“Los motivos de renuncia son varios, si bien hay una mejora económica, también me permite desarrollar y aprender no convencional, la distancia y el tiempo de viaje a mi hogar se acota bastante, además, las horas de trabajo disminuyen a la mitad.”  
(Testimonio Company Man 1)*

*“No hay un plan de carrera claro para los profesionales, no se tiene un seguimiento sobre las fortalezas o intereses de cada individuo”. (Testimonio Ingeniero 2)*

Con estas citas expuestas se demuestra el interés que tienen los jóvenes profesionales en querer desarrollarse dentro de la compañía o en otros proyectos que le representen un mayor desafío a nivel profesional, ya sea para aprender sobre nuevas disciplinas o enriquecerse con otras herramientas para ser más versátiles y no encasillarse solo en una sola especialidad o puesto de trabajo.

Otro de los motivos relacionado a esta causa de renuncia es que se trata de jóvenes que no son oriundos de la cuenca del Golfo San Jorge, sino se trata de personas provenientes de otras ciudades del país, que para el caso de los ingenieros tuvieron que localizarse en Cómodo Rivadavia, provincia de Chubut para poder desempeñar sus tareas.

En términos generales, al no ser atractiva la organización debido a que estos perfiles profesionales buscan nuevas oportunidades y no las encuentran, sumado a que no cuentan con flexibilidad para trabajar, conlleva a que busquen otras posibilidades dentro del mercado laboral.

La segunda razón más alta con el 34,78% indica que renuncian por motivos personales, analizando este punto, muchos de ellos post pandemia replantearon sus prioridades y preferencias personales. Se trata de un grupo de jóvenes con una edad promedio de 23 años que estaban atravesando su primera experiencia laboral.

El 40% renunciaba sin tener otra propuesta laboral, manifestando que acompañaban a su pareja en un proyecto personal en el interior o exterior del país o necesitaban un trabajo que les permitiera estar cerca de sus familias para atender cuestiones de salud o situaciones personales.

*“El motivo de la renuncia es una oportunidad laboral imprevista que me permite continuar con mi carrera en CABA, lugar donde actualmente reside mi pareja.”  
(Testimonio Ingeniero 3)*



El 20% renunciaba para emprender un proyecto personal afuera del país, en algunos casos orientado a adquirir o perfeccionar un nuevo idioma u otros solo por el hecho de tener una experiencia personal internacional.

*“Estaré realizando un curso de inglés intensivo en Irlanda y seguido de esto, continuaré con el estudio en el exterior de un Máster en Business Analytic.”*

*(Testimonio Ingeniero 4)*

Y el otro 40% renunciaba por tener otra propuesta laboral en otras compañías. En algunos casos las propuestas salariales no eran superadoras, pero tenían mayor flexibilidad para trabajar, como puestos de ingeniería contemplando posibilidad de *home office* o trabajo 100% bajo modalidad remota.

Asimismo, consideramos importante añadir que ninguna propuesta de trabajo implicaba una posición de mayor jerarquía o un puesto con personas a cargo. Esto puede vincularse a que se trataba de perfiles *juniors* los que renunciaban, encontrándose en plena curva de aprendizaje en la posición que estaban ocupando.

En el siguiente gráfico se evidencia como están distribuidas las razones que se profundizaron en este motivo de renuncia:

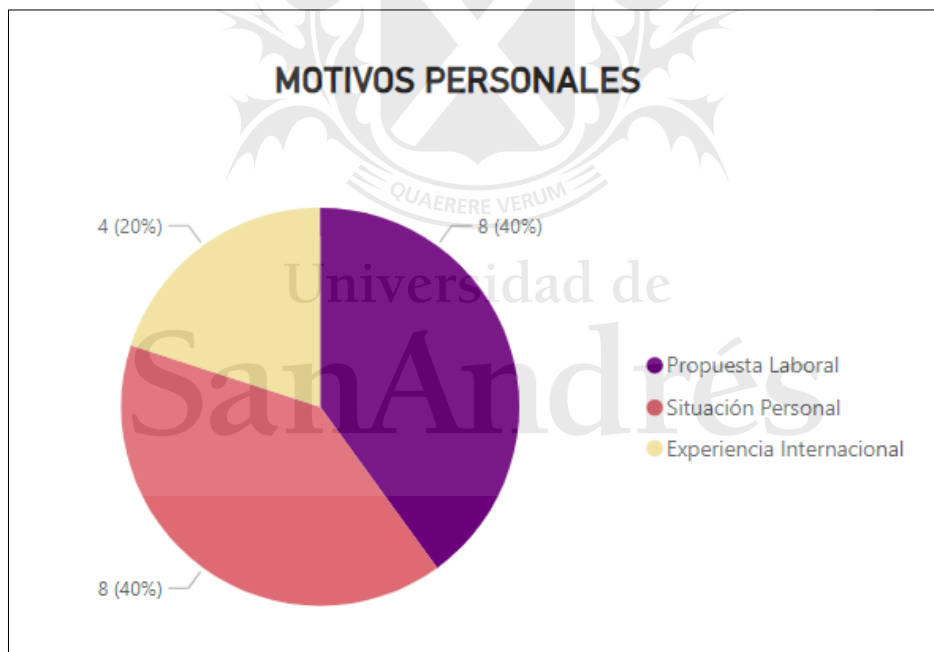


ILUSTRACIÓN 11. TIPO DE MOTIVOS PERSONALES MANIFESTADOS EN LAS ENTREVISTAS DE EGRESO

Por otro lado, aparece otro motivo más elegido por los excolaboradores con el 17% que es mejor calidad de vida, entendiendo aquí la valoración individual que se le otorga al balance vida personal-laboral.

Para aquellos que al momento de renunciar estaban ocupando posiciones de *Company Man/ Woman*, la flexibilidad no es una opción ya que se trata de trabajos *in situ*, que requieren que el colaborador esté presente físicamente en el lugar de trabajo

supervisando que el trabajo operativo avance y se obtengan los resultados esperados. En gran medida se trata de jornadas de trabajo extensivas con gran carga administrativa y de gestión, sumado a que hay ocasiones en que no pueden alcanzar el descanso necesario ya que se trabaja permanentemente.

Dentro de uno de los *focus group* desarrollados con Jóvenes profesionales que transitaban el programa mencionaban:

*“No sé si me veo mucho tiempo en el campo. Las condiciones me resultan difíciles. Sé que le tengo que encontrar la vuelta, pero me costó mucho el tema de no dormir. Me encanta el campo, pero no las condiciones.” (Testimonio 1)*

*“Lo más duro es no dormir bien. Lo más complejo son las condiciones de sueño”  
(Testimonio 2)*

Sumado a esto, en una entrevista de egreso realizada otro colaborador manifestó:

*“No me gustaba el estilo de vida del Company Man, el estar solo, no tener tiempo personal para desconectarse/descansar. Las tareas me llamaban la atención, pero no me gustaba estar solo en locación con tanto dinamismo sin poder cortar el trabajo”  
(Testimonio Company Man 2)*

Estas citas textuales demuestran que conciliar el descanso dentro del diagrama de trabajo de esta posición en ciertas ocasiones no era posible, lo que genera un desgaste y cansancio permanente durante la jornada de trabajo.

El agotamiento debido a la falta de sueño, combinado con la presión y el estrés inherentes a las operaciones que involucran seguridad en los procesos y en las personas implicadas en cada maniobra operativa, conduce inevitablemente a la aparición, con el tiempo, de situaciones caracterizadas por la falta de motivación y compromiso para continuar desempeñando el rol de *Company Man/ Woman*.

Además, otro de los factores que podemos sumar aquí, es que cuando termina la jornada de trabajo del *Company Man/ Woman* e ingresa su relevo, la persona que se va a despejar o descansar de su trabajo lo hace en la misma locación donde estuvo desarrollando sus tareas. Es decir, si bien cambia de un tráiler oficina a un tráiler vivienda, el ambiente y contexto sigue siendo el mismo sin poder desconectar totalmente de la rutina laboral diaria.

La calidad de vida durante el diagrama de trabajo en ocasiones puede verse perjudicada por no poder balancear moderadamente la carga de trabajo, las horas de descanso y el esparcimiento necesario para contar con un estado de salud adecuado.

A pesar de que el *Company Man/ Woman* cuenta con un diagrama de trabajo, que le permite estar casi la mitad del mes en su hogar o donde cada uno elija, cuando se encuentra bajo su jornada de trabajo se pierde de estar lejos de su familia, amigos, de fechas o acontecimientos importantes que muchas veces lo hace replantear si es lo que quiere mantener como estilo de vida.

En cuanto a las razones menos elegidas de egreso, el clima laboral ocupa el 4,3% de las respuestas. Al ampliar este factor, el 83% de los encuestados afirma percibir un ambiente laboral positivo, destacando la colaboración entre los miembros del equipo de trabajo. En la mayoría de los casos, se destaca la formación de un grupo humano sólido que fomenta la colaboración y establece lazos estrechos entre sus integrantes.

*“En su equipo de trabajo si hay un buen clima. Pero en los demás grupos están más preocupados por no generar error, en vez de ver si están haciendo las cosas bien.”*  
(Testimonio Company Man 3)

*“El ambiente laboral hacía que uno trabaje cómodo, que pueda preocuparse por desarrollar sus tareas al máximo con gran compromiso.”* (Testimonio Ingeniero 5)

*“El equipo humano de trabajo de Company man/women es muy bueno, hay una buena sinergia de equipo.”* (Testimonio Company Man 4)

Por lo tanto, el ambiente laboral no es una variable que se menciona al momento de renunciar a la empresa, sino por el contrario remarcan el compañerismo y las buenas relaciones interpersonales en el sector.

También, se puede observar un sentido de camaradería que se desarrolla entre los jóvenes profesionales, influenciado en gran medida por el hecho de ser de una misma generación y comparten características similares. Este grupo, compuesto por individuos de la misma edad, enfrenta circunstancias similares al estar alejados de sus familias y compartir períodos prolongados juntos.

La camaradería entre los *trainees* surge desde el inicio y se fortalece a medida que avanzan en el desarrollo de sus roles dentro de la compañía. Durante este proceso, comparten vivencias y experiencias tanto laborales como personales, lo que contribuye a estrechar sus lazos y fomentar un sentido de comunidad dentro del grupo.

Como última razón de egreso se encuentra el emprendimiento personal con un 4.3%, analizando más en detalle esta causa visibilizamos que se trataba de muy pocos que casos que decidieron embarcar algún proyecto profesional de manera autónoma no necesariamente en la industria del gas y petróleo.

#### c) Estrategia de Selección en el programa de JP

La necesidad del negocio de contar anualmente con ingresos a través de programas de jóvenes profesionales se fundamenta en varios factores críticos. En primer lugar, P&C

enfrenta un índice de rotación del personal del 12%, lo que significa que la tasa de cambio de empleados en ciertas posiciones es alta. Esto se debe a que se trata de perfiles que cuentan con conocimientos sumamente técnicos, valorados y buscados, siendo difícil de conseguir en el mercado laboral.

Por lo cual, al contar con un flujo constante de ingresos a través de estos programas, GE asegura tener un *pool* de talento disponible para ocupar las posiciones con mayor criticidad, como el puesto de *Company Man/ Woman*, que requiere un conocimiento específico sobre la disciplina que desempeñan.

Es esencial llevar a cabo un análisis detallado de la cantidad de ingresos necesarios, ya que, aunque en el transcurso del programa pueden existir como extra *headcount*, al finalizar, es necesario que estos jóvenes profesionales ocupen posiciones efectivas dentro de la empresa. De lo contrario, no se lograría el propósito principal de estos programas, que es contar con recursos formados y preparados para asumir roles estratégicos.

Sin embargo, podemos visualizar que no se realiza un análisis integral de la cantidad de recursos necesarios a ingresar mediante estos programas teniendo en cuenta el *turn over* total, el plan estratégico del negocio y posibles movimientos de desarrollo que pueden existir en el mediano plazo hacia otros sectores u otras unidades de gestión.

Tal como mencionaba Alles (2006) en los pasos que se deben tener en cuenta en el proceso de selección y reclutamiento de una organización, no se considera en profundidad la descripción de puesto formal de *Company Man/ Woman* ya que en ocasiones se encuentra desactualizada o no está disponible.

Continuando con los pasos descritos por Alles (2006), el reclutamiento de los jóvenes profesionales se inicia mediante la difusión de convocatorias abiertas que se realiza a través de diversos medios de comunicación, especialmente en redes sociales, ya que el público *target* al cual se dirige es altamente consumidor de este tipo de contenido.

Además, se utilizan otros medios y canales de comunicación como web corporativa, portales de universidades y campañas en los medios propios que utiliza internamente la compañía, ya sea por red social interna o campañas de difusión propias.

Para llevar a cabo el proceso de selección, GE trabaja con una consultora externa que posee toda la información necesaria sobre el perfil requerido. Los candidatos participan de pruebas online de resolución de problemas, dinámicas grupales y juegos de simulación. Aquellos preseleccionados avanzan a entrevistas individuales donde participa recursos humanos, sus futuros líderes, gerentes del área y la consultora que

acompaña desde el inicio del proceso, para determinar así la idoneidad de los perfiles para el puesto.

En los últimos años, el índice de inscriptos a las convocatorias se ha mantenido alto. Sin embargo, lo que resulta difícil de sostener es el índice de permanencia de los jóvenes profesionales que ingresan a través de este programa especial.

Otro dato que nos parece oportuno agregar es que un actor que no participa en este proceso de selección son aquellos ex JPs que desde su experiencia podrían aportar valor, sugiriendo ciertos perfiles según las competencias que se pueden evidenciar en una entrevista o dinámica grupal teniendo en cuenta su vivencia personal.

Retomando el perfil de exigencias planteado por los autores Pareda Martin y Berrocal (2011), podemos resumir según las experiencias vivenciadas en el siguiente cuadro:

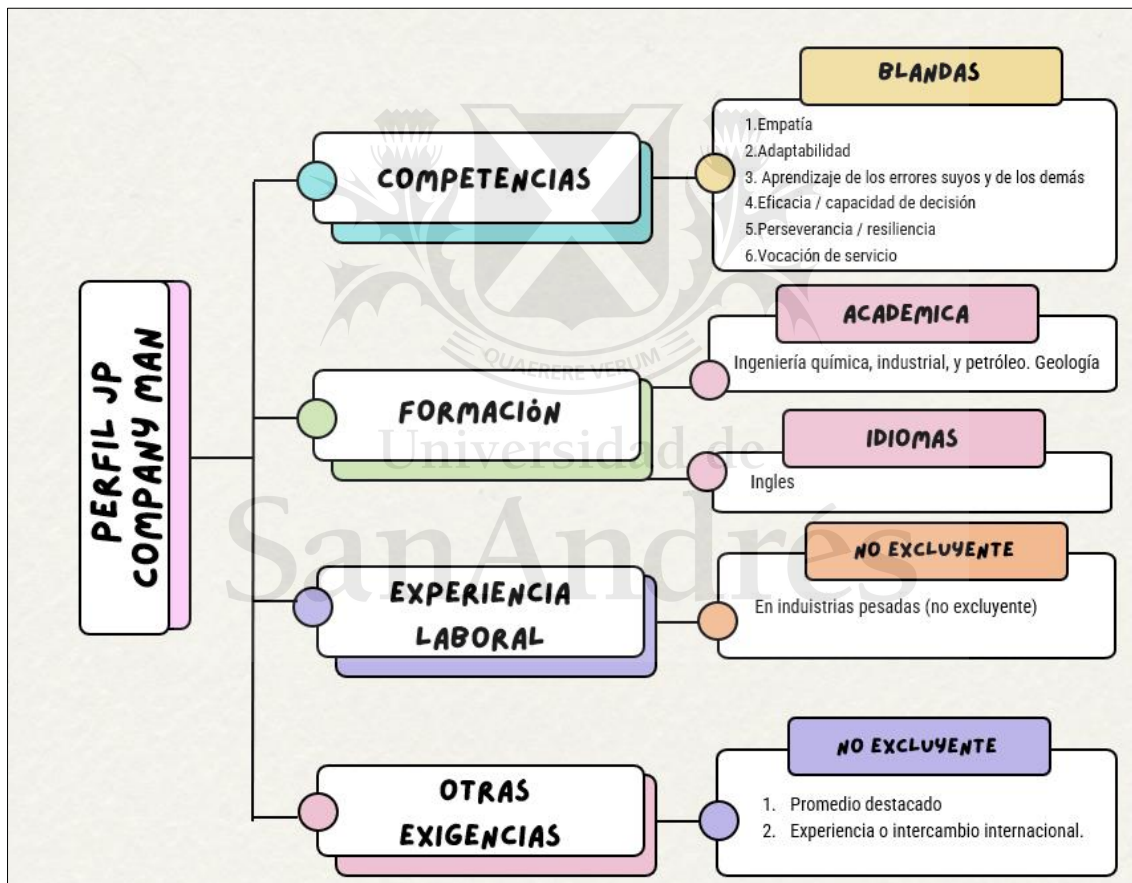


ILUSTRACIÓN 12. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Como vimos anteriormente, se destaca la importancia de considerar ciertos criterios en el proceso de selección, como ser profesionales en ingeniería, la experiencia internacional vivida por los candidatos y el de tener un promedio destacado en su trayectoria académica y profesional. Asimismo, se menciona que aquellos postulantes

con experiencia laboral previa en un rol de supervisión en industrias pesadas cuentan con un plus adicional que se valora en el proceso de selección. Adicional a eso se requiere que sea capaz de manejar el idioma inglés y se destacan ciertas competencias blandas que complementan a lo técnico.

De las entrevistas de egreso realizadas, el tipo de formación académica estaba compuesto de la siguiente manera:

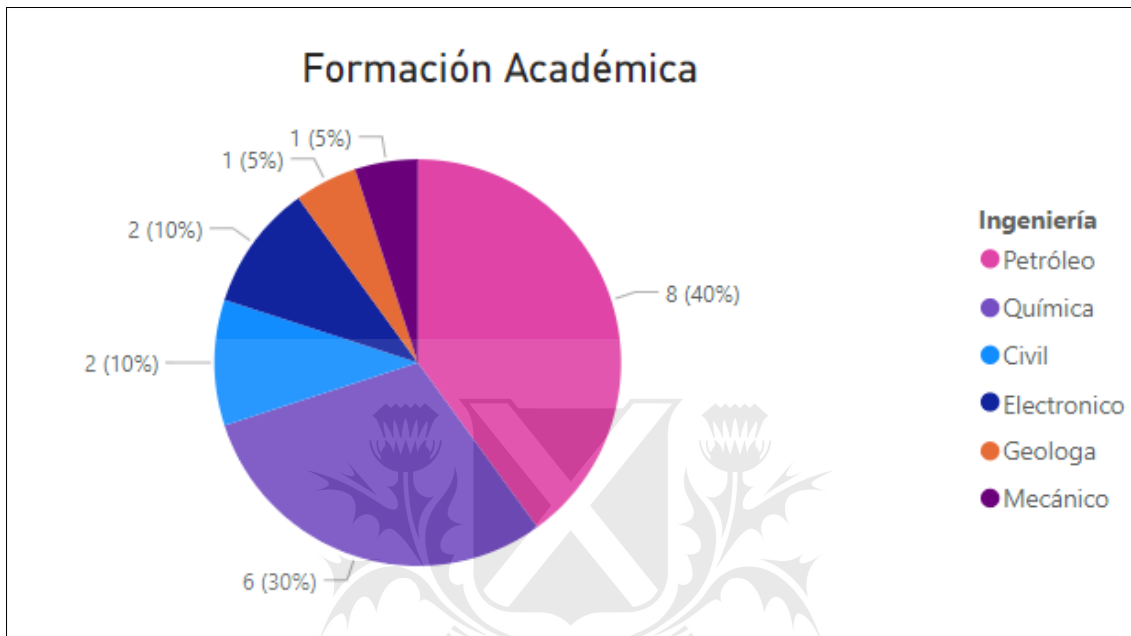


ILUSTRACIÓN 13. COMPOSICIÓN ACADÉMICA DE LOS PERFILES QUE RENUNCIARON

Profundizando en estas entrevistas, los colaboradores mencionaban que, según sus propias experiencias vividas, no es necesario ser ingeniero para desempeñar el puesto de *Company Man/ Woman*, algunos de ellos manifestaban:

*“En cuanto a sus objetivos, él quería pasar a ingeniería desde que terminó el programa. (...) no encontraba como objetivos desafiantes el de Company Man, al principio si cuando los largaron solos, pero cuando le fue tomando la mano ya no.”*

*(Testimonio Company Man 5)*

*“Cualquier JP 2019 está a la altura de varios Company Man, no hay tanta diferencia en el core del puesto (que es administrativo).” (Testimonio Company 6)*

Los jóvenes profesionales hacen hincapié que, transcurrido uno o dos años, consideran que han llegado a aprender todo lo referente a ese puesto, no encuentran dentro de esa misma posición alguna ambición profesional o personal, generalmente buscan nuevos proyectos que los desafíe y les haga conocer otra parte del negocio.

#### d) Estilo de Liderazgo

Durante el programa cada joven profesional está acompañado por un tutor cuyo objetivo es estar cerca y guiar a este JP en cada etapa de aprendizaje. Lo que se busca es que se generen instancias de conversación para revisar y evacuar inquietudes sobre lo aprendido a nivel técnico como así también tener espacios para conversar cuestiones personales de adaptación a lo largo del desarrollo de cada permanencia.

Generalmente el rol de tutor lo desempeña el líder directo del equipo donde comienza a desarrollarse el joven profesional, a veces se evalúa la cantidad de reportes que tiene ese líder en particular, teniendo la posibilidad de elegir otro tutor para que pueda acompañar a ese JP.

Sin embargo, en el trabajo de campo realizado, podemos observar que prima el liderazgo directivo caracterizado por dirigir, dar órdenes directas sin consensuar o apoyar a los *Company Man/ Woman*.

Si bien el clima laboral no es un condicionante dentro de los factores de egreso, se puede visibilizar en los *focus groups* que fueron pocos los que tuvieron a líderes cercanos, abiertos, con capacidad de escucha que guíen y acompañen los inicios dentro del programa. Se trataba de líderes enfocados en lo operativo, primaba la ejecución de la tarea, sin tener tiempo de hacer seguimiento o habilitar conversaciones de desarrollo.

Es aquí que, analizando el estilo de liderazgo desde la teoría del liderazgo situacional, podemos inferir que el comportamiento del líder está más enfocado al comportamiento de la tarea, en indicarle a los jóvenes profesionales que cumplan un objetivo teniendo en cuenta los estándares y procedimientos operativos, sin contemplar su estado de madurez. Se encuentran en un proceso de formación por lo que, indudablemente requerirán mucho más acompañamiento en comparación a algún ingreso externo o alguien de mayor *seniority*.

En estos *focus groups* los Jóvenes profesionales que transitaban el programa mencionaban:

*“No tienen tanta relación, pero les hace seguimiento, por WhatsApp o por el Company Man titular del equipo, manda preguntas y después le hace devoluciones de cada una de las cosas”. (Testimonio 1)*

*“La relación no es fluida, pero puede ser porque está con muchos temas. Cuando puede le pide informe por permanencia, cuando puede está presente” (Testimonio 2)*

En las entrevistas de egreso realizadas a los ex jóvenes profesionales que se desempeñaban como *Company Man*, indicaban:

*“En cuanto a sus objetivos personales, él quería pasar a ingeniera desde que terminó el programa, pero su líder todavía lo veía como Company Man. Él quería mostrarse en el puesto de ingeniería, sentía en campo que ya su curva de aprendizaje estaba estancada, si bien seguía aprendiendo, él quería mostrarse. (Testimonio Company Man 7)*

*“Respecto a oportunidades de desarrollo, nunca tuve un plan de carrera claro y tampoco un entorno de confianza donde pudiera plantearlo con mi líder”.*

*(Testimonio Ingeniero 6)*

Con estos últimos testimonios, se evidencia que los líderes no identificaban las expectativas, motivaciones y necesidades que tenían sus colaboradores para luego adaptar su estilo de liderazgo según cada caso o situación.

Esto se puede dar tal vez porque se trata de perfiles de líderes que comenzaron realizando tareas muy operativas o técnicas sin tener la posibilidad de desarrollar otras competencias blandas o de gestión de equipos de trabajo. Previamente a ser líderes, en algunos casos, desempeñaban roles en ingeniería o supervisores en alguna disciplina.

Por lo que tal vez, los colaboradores que tenían personas a cargo estaban también aprendiendo a ser líderes o recién estaban adquiriendo herramientas para comenzar a gestionar equipos de trabajo.

Continuando con el análisis desde la teoría del liderazgo situacional, consideramos que, dado el contexto y las situaciones representadas, será necesario que se transforme el estilo de liderazgo directivo a un liderazgo persuasivo que, si bien tiene control sobre la tarea que se está desempeñando, posibilita la construcción de una comunicación cercana y abierta con su equipo de trabajo. Por medio de este estilo, los líderes podrán inspirar y motivar a sus equipos, poniendo en valor el trabajo que ellos realizan ocupando un rol fundamental en las operaciones de manera que puedan comprenderlo y se sientan motivados al realizar sus tareas.

Desde nuestro punto de vista, lograr un cambio hacia el liderazgo persuasivo, les permitirá a los colaboradores que ingresan a través de estos programas ampliar su visión y complejidad del negocio, entendiendo cual es el rol de ellos en la consecución de los objetivos organizacionales. De modo que, el líder deberá comunicarse



frecuentemente con su equipo para explicar las razones de las decisiones y estrategias que se toman, buscando la comprensión y motivación de ellos.

Un líder orientado hacia este estilo potenciará la posibilidad de que sus colaboradores entiendan el contexto laboral de otra manera, sean capaces de comprender la contribución de sus aportes con su impacto, teniendo una visión mucho más amplia y compleja. El acompañamiento y comunicación continua del líder cobrará vital importancia ya que brindará apoyo para que se puedan desarrollar, a través de la empatía entendiendo las necesidades y preocupaciones de cada uno, de modo que lo pueda guiar hacia un futuro más desafiante.

Con esta reconversión del estilo de liderazgo entendiendo cada situación en particular de cada colaborador se podrá lograr aumentar el compromiso y satisfacción, generando experiencias positivas, que se convertirá en un aspecto clave ya que comienzan a transitar estos programas de formación y es fundamental contar con su motivación para que puedan aprovechar esta oportunidad.

e) *Engagement* de los ex JPs

Aquellos ex JPs que decidieron no continuar en la organización donde comenzaron son una clara muestra que el *engagement* ya estaba quebrado. Esa percepción positiva frente al trabajo, la organización y el contexto indudablemente llegó a un punto de inflexión.

Retomando las causas que originan el *engagement*, para la función de *Company Man/Woman* los ex JPs mencionaban en las entrevistas de egreso que la naturaleza del trabajo no era atractiva. Esto se debía a que tenían mucha carga administrativa y no contaban con autonomía laboral. Por lo tanto, ese estado mental positivo frente al trabajo era difícil de concretar ya que no vivenciaban una experiencia estimulante que los llevara a realizar una tarea interesante o que los apasionara.

Otro factor que incide en el *engagement* son las condiciones de trabajo, retomando algunos testimonios de los *focus group* y de las entrevistas de egreso, la calidad de vida durante las jornadas de trabajo muchas veces se encontraba comprometida debido a que no podían cumplir con horas de sueño diarias y atravesaban situaciones de estrés por lo que estaba en juego en la operación.

Adicional a estos factores, otro punto que se encuentra intrínsecamente ligado al *engagement* es la relación y retroalimentación recibida por los líderes. En estos casos se potencia más al tratarse de jóvenes que requieren y piden devolución permanente y constante para ver cómo se desempeñan y cuál es el rumbo a seguir. Y por lo que

expusimos en el punto anterior de liderazgo, muchos de los líderes no generaban espacios para tener estas conversaciones de desarrollo o de *feedback*.

f) Conclusiones diagnosticas

Como uno de los principales hallazgos podemos decir que, en los últimos años no existió una etapa de actualización del perfil requerido para ocupar el rol de *Company Man/ Woman*. Esto ha provocado una falta de profundidad en la evaluación de este perfil, lo cual es un aspecto crucial para el éxito y la eficiencia del programa. Además, tomando en consideración el contexto cambiante en el que se incorporan nuevas tecnologías, procedimientos y procesos, resulta fundamental revisar este punto para comprender profundamente el perfil del *Company Man/ Woman*.

Esta disparidad entre el perfil requerido y el perfil realmente necesario para la posición de *Company Man/ Woman*, según los datos obtenidos de las entrevistas de egreso y los *focus groups* con jóvenes profesionales, es un hallazgo significativo que merece una atención especial.

Una posible explicación podría ser que las expectativas iniciales para la posición de *Company Man/ Woman* han sido establecidas en función de requisitos teóricos que no necesariamente reflejan la realidad operativa y funcional de la posición. Es posible que algunos aspectos del perfil requerido sean considerados "deseables" pero no cruciales para el desempeño efectivo de las responsabilidades laborales.

A partir de los resultados de este análisis, se pueden implementar cambios en el proceso de selección y en la descripción del perfil requerido para el puesto de *Company Man/ Woman*. Estos cambios buscarán acercar el perfil solicitado a la realidad operativa y a las necesidades estratégicas de la empresa, lo que facilitará la identificación de los candidatos más adecuados y comprometidos con el éxito de la organización.

## V. Plan de acción

A partir de la identificación de los problemas y necesidades relevados a través de las entrevistas de egreso y *focus group* realizados, buscaremos brindar repuestas a cada una de ellas. Además, tomando como base esta información y su posterior evaluación, profundizaremos en el rediseño del proceso de reclutamiento y selección, para revisar así el perfil necesario del rol de *Company Man/ Woman*.

Del diagnóstico realizado mediante las herramientas mencionadas, podemos resumir las siguientes necesidades puntuales, para las cuales formularemos soluciones posteriormente:

1. Condiciones de trabajo durante la permanencia: aquellos ex JPS que desarrollaban el rol de *Company Man/ Woman* y pernoctaban en yacimiento, hacían hincapié en que la calidad de vida durante su permanencia tenía oportunidades de mejora, ya sea por falta de tiempo para descansar o la inexistencia de espacios recreativos que acompañaran el equilibrio vida personal-laboral.
2. Escaso interés en las tareas desarrolladas por el *Company Man/ Woman*: los ex JPs manifestaban que realizaban tareas repetitivas sin tener la oportunidad de tomar decisiones ya que se trata de intervenciones operativas que implican grandes costos económicos. Los ex JPs expresaban que no contaban con desafíos que los impulsará a seguir dentro de la compañía y tenían pocas oportunidades de cambio profesional que les permitiera ser más versátiles o habilitara conocer nuevas disciplinas para seguir desarrollándose como ingenieros.
3. Estilo de liderazgo directivo: según las experiencias transmitidas, primaba un liderazgo directivo, enfocado en la ejecución de la tarea sin tener en cuenta factores claves que se requieren al gestionar equipos de trabajo como la cercanía, la empatía, la escucha y las conversaciones de *feedback*.
4. Falta de flexibilidad en posiciones de ingeniería: para aquellos ex JPs que ya habían pasado a esta posición, tenían poca oportunidad en realizar trabajo remoto siendo un requisito la presencialidad, tratándose de una población que en su mayoría no eran locales o estaban lejos de sus vínculos sociales.

Para abordar los puntos desarrollados recientemente, propondremos las siguientes acciones que busquen mejorar o mantener el *engagement* de los colaboradores que se encuentran aún dentro de la compañía:

1. Para este punto proponemos mejorar las instalaciones de vivienda y de trabajo para los *Company Man/ Woman* que realizan diagramas extensivos. Esto puede consistir en reacomodar o adecuar la infraestructura, considerando la posibilidad de incluir espacios recreativos o deportivos que permitan tener una mejor calidad de vida durante sus permanencias. A su vez, proponemos evaluar el sistema de alimentación y transporte ya constituyen factores que inciden en la experiencia de este rol que, por su naturaleza de trabajo, se encuentra en lugares de yacimiento alejados en zonas inhóspitas.

El fin es garantizar las condiciones fisiológicas mínimas que contribuyan a sus jornadas de trabajo y hagan más comfortable el lugar donde viven y desarrollan sus tareas.

2. En referencia a esta oportunidad, sugerimos evaluar la posibilidad de realizar intercambios entre *Company Man/ Woman* a nuevos equipos de torre, es decir para aquellos que aún siguen interesados en esta posición, recomendamos cambiarlos a otros equipos que tengan tecnología diferente o realicen otro tipo de operación para exponerlos ante situaciones nuevas y así vivenciar nuevas experiencias.

Además, proponemos diseñar junto al negocio proyectos de intercambio que implique que algunos colaboradores puedan participar en operaciones o prácticas que se desarrollan en otra unidad de gestión, ya sea en Neuquén, algún proyecto de *off-shore* o en otra unidad de negocio.

El objetivo es promover el movimiento de estos perfiles, no encasillándolos en una sola operación, sino que puedan adquirir nuevas competencias y experiencias que los potencien como profesional.

3. Con respecto a este punto, recomendamos el área de recursos humanos acompañe y empodere a los líderes a través de herramientas que faciliten tener conversaciones de calidad con sus equipos de trabajo, buscando que sean cercanos y puedan brindar *feedback* a sus colaboradores. Esto se puede hacer mediante actividades de aprendizaje o asignando algún coach cuando determinado líder o situación particular lo requiera.

El objetivo central aquí es comenzar a cambiar la cultura de liderazgo que prevalece en este sector, transformar un liderazgo verticalista a un liderazgo más empático y asertivo, para convertirse en un agente conversacional y relacional. La idea es que puedan escuchar con apertura, sean capaces de relevar

inquietudes, posibilidades y expectativas, siendo esas escuchas como claves en la transformación de sus equipos de trabajo.

4. Para este último punto, planteamos una iniciativa de flexibilidad para los colaboradores que desempeñan roles de ingeniería, que consiste en habilitar la opción de trabajo remoto acumulable con días feriados o festivos para que puedan viajar a sus lugares de origen, siempre y cuando exista un plan de cobertura de ingenieros que no afecten a la producción o a las guardias predefinidas.

En definitiva, lo que buscamos aquí es brindar oportunidades de flexibilidad laboral cuando la posición lo permita que optimicen la experiencia del colaborador dentro de la compañía.

Por otro lado, consideramos que, para garantizar la efectividad de estos programas en esta unidad de negocio, específicamente en la posición de *Company Man*, es fundamental diseñar un plan estratégico que analice de manera integral la problemática del *turn over* voluntario en los ex JPs. De esta manera, investigaremos la causa raíz para construir así una propuesta que favorezca al éxito de estos futuros programas.

El plan que proponemos implementar tendrá las siguientes etapas que detallamos a continuación:

## **A) Etapa de diagnóstico**

### **1. Análisis del perfil actual**

- Determinar en colaboración con el negocio el objetivo final del programa de jóvenes profesionales, proponiendo la creación de un programa específico para *Company Man/ Woman* destinado a cubrir dicha posición.
- Revisión de las competencias y habilidades del perfil actual de los *Company Man/ Woman*.
- Realizar entrevistas y encuestas a los actuales *Company Man/ Woman*, que ingresaron por medio de un programa de JP.
- Analizar las entrevistas de egreso realizadas a los jóvenes profesionales que se encontraban transitando el programa o ex JPs que decidieron voluntariamente renunciar a la compañía.

### **2. Identificación de necesidades de esta unidad de negocio**

- Evaluar las necesidades organizacionales y los proyectos actuales, contemplando el plan de producción y la cantidad de *Company Man/ Woman* necesarios por equipo en los próximos años. También,

proponemos analizar el indicador de *turn over* voluntario total de la vicepresidencia de los últimos dos años y el plan de producción de otras unidades de negocio que requieran movimientos de *Company Man/ Woman* desde la unidad de gestión de Golfo San Jorge.

- Realizar un *benchmark* con otras operadoras que lleven a cabo programas de jóvenes profesionales en la zona, haciendo foco en aquellas que desarrollen el perfil de *Company Man/ Woman*. Asimismo, sería oportuno participar en jornadas o actividades convocadas por el Instituto Argentino del Petróleo y Gas (IAPG) en las que se debata sobre la gestión del talento en la industria.

## **B) Etapa de diseño**

### **1. Formación de un grupo interdisciplinario**

- Conformar un equipo de trabajo que tenga experiencia en el desarrollo de los programas de jóvenes profesionales integrado por: el área de selección y empleos, los *HRBPs* de la vicepresidencia de P&C, los gerentes y líderes de P&C, el área de aprendizaje y desarrollo. El objetivo es que trabajen articuladamente en definir el perfil del *Company Man/ Woman* necesario y diseñen en conjunto el plan de formación para estos nuevos perfiles.
- Implementar un Gantt para llevar a cabo todo este nuevo proceso, el cual incluya la definición de roles y responsabilidades dentro del grupo interdisciplinario con sus respectivos tiempos para cumplir cada etapa planteada.

### **2. Definición del nuevo perfil**

- Establecer las competencias y habilidades claves para el nuevo perfil.
- Diseñar una matriz de competencias basada en el análisis del diagnóstico.
- Creación de descripciones de puestos actualizadas y alineadas con las necesidades estratégicas de la organización. Asimismo, recomendamos revisar anualmente estas descripciones ya que el propósito es que se mantengan flexibles y actualizadas.
- Diseñar con el grupo interdisciplinario un programa de *Reskilling* que modifique el perfil requerido para desempeñar la posición de *Company Man/ Woman*. Sugerimos que el requisito de formación en ingeniería no

sea condicionante y excluyente, sino que se busquen líderes con experiencia operativa en cualquier industria. El objetivo es incorporar perfiles con experiencia en supervisión de equipos de trabajo, que quieran reconvertir su perfil técnico y sumarse a la industria energética.

En este sentido la propuesta central es segmentar el programa de jóvenes profesionales en dos escuelas respectivamente: por una lado dado a la necesidad del negocio que prescinde de este rol operativo que describimos a lo largo del trabajo, proponemos desarrollar un programa únicamente de *Company Man/ Woman* que no requiere la formación académica de ingeniería y, por el otro lado, contemplando que también se necesitan perfiles para ocupar la posición de ingeniería, construir una propuesta de formación específica de ingenieros. Igualmente, es importante evaluar con determinación las cantidades de perfiles necesarios por cada escuela para que sea consecuente con la necesidad inicial del negocio.

### **C) Etapa de implementación**

#### **1. Búsqueda y selección de candidatos**

- Desarrollar estrategias de reclutamiento para atraer a los candidatos, empleando fuentes de reclutamiento externo e interno de la compañía.
- Utilizar diversas fuentes de reclutamiento: diario, radio, plataformas en línea y redes profesionales.

#### **2. Aprendizaje y desarrollo**

- Diseñar programas de aprendizaje para los nuevos *Company Man/ Woman*, teniendo en cuenta su formación técnica y complementar con actividades de competencias blandas, imprescindibles para liderar equipos de trabajo.
- Implementación de talleres y cursos para desarrollar las competencias claves destinado a los líderes que acompañarán durante el programa a los *Company Man/ Woman* que ingresan.
- Mentoría y coaching continuo para asegurar la integración y adaptación al nuevo rol de los *Company Man/ Woman*.

### **D) Etapa de evaluación**

#### **1. Medición de la efectividad del plan**

- Definir los indicadores y las métricas sobre la efectividad del nuevo programa de *Company Man/ Woman*. En primer lugar, recomendamos definir indicadores de efectividad desde el inicio del proceso de reclutamiento y selección, teniendo en cuenta la cantidad de personas inscriptas versus la cantidad de candidatos aprobados. Luego estableceríamos indicadores de permanencia dentro de la organización.
- Realizar entrevistas de seguimiento semestrales a los nuevos *Company Man/ Woman* para evaluar cómo están avanzando en el programa, su relación con su líder directo y equipo de trabajo, su relación con las tareas que desempeñan y su experiencia respecto a lo que la compañía les ofrece.
- Lanzar encuestas de satisfacción a los referentes de la unidad de negocio sobre el nuevo programa de *reskilling* implementado. El objetivo es conocer cuál es el índice de satisfacción del cliente con respecto al diseño e implementación del nuevo programa.

## 2. Ajustes y Mejoras Continuas

- Analizar los resultados obtenidos por medio de las métricas e indicadores predefinidos y la retroalimentación obtenida durante el desarrollo del nuevo programa.
- Ajustar el plan de acción basado en los resultados obtenidos.
- Implementación de mejoras continuas para optimizar el perfil y el proceso de selección. Al ser la primera vez que se propone implementar un proyecto exclusivo para formar a los *Company Man/ Woman*, se tratará de un proceso de desarrollo iterativo donde se construya, pruebe y realicen revisiones hasta que se pueda alcanzar el resultado final esperado.

En resumen, lo que indagamos por un lado es, diseñar acciones concretas que contribuyan a mejorar el compromiso de aquellos colaboradores que se encuentran desempeñándose en la organización y, por otro lado, luego de plantear un plan de trabajo, construir una propuesta para transformar radicalmente el perfil que se había buscado históricamente a través de estos programas.

Este cambio de paradigma del perfil necesario en las futuras convocatorias de los programas de formación en esta unidad de negocio específica, involucra desde su inicio directamente a los *stakeholders* para lograr así obtener su validación y apoyo. A través



de las experiencias vividas en estos programas y la evaluación de la información relevada, se busca codiseñar con el negocio la implementación de los próximos programas de formación en esta vicepresidencia.



Universidad de  
**San Andrés**

## VI. Conclusiones

Luego de haber identificado la problemática a desarrollar en este trabajo final de graduación y de experimentar varias etapas y cuestionamientos acerca del caso de estudio, consideramos que pudimos desarticular la causa raíz del problema, evaluarla desde diversas perspectivas y aportar una respuesta integral al negocio.

Inicialmente comenzamos a trabajar en esta investigación sobre la problemática de la rotación voluntaria, sin embargo, mediante una visión más estratégica, descubrimos a lo largo del trabajo la importancia de interpretar la problemática de manera más global y obtener así un diagnóstico profundo de la situación. De esta manera el objetivo no fue simplemente implementar una solución a la fuga de talento de los ex jóvenes profesionales, sino que, mediante el análisis de la causa subyacente de esta problemática, llegamos a la conclusión de replantear un nuevo perfil requerido para el puesto de *Company Man/ Woman*. En este sentido, logramos identificar que los programas de JPs llevados a cabo hasta el momento, han generado una sobrecalificación del perfil buscado para esta posición.

Además, mediante un enfoque estratégico pudimos arribar a la propuesta de segmentar los programas de formación en aquellos destinados a desarrollar únicamente ingenieros y aquellos que tienen como objetivo desarrollar la figura del *Company Man/ Woman*, clave dentro de la operación, apareciendo así un nuevo paradigma que consiste en que no es condicionante y excluyente ser graduado de ingeniería para desempeñar este rol.

En resumen, en este estudio pudimos identificar una discrepancia entre el perfil requerido y el perfil realmente necesario para la posición de *Company Man /Woman*. Abordar esta brecha requirió un análisis detallado de las tareas y funciones del rol, así como una comprensión profunda de las expectativas que venían teniendo los jóvenes profesionales. Al ajustar el perfil, se optimizará el proceso de selección y se asegurará la elección de potenciales candidatos con capacidad para desempeñar eficazmente la posición de *Company Man/ Woman*.

Con todo el recorrido realizado, consideramos que hemos logrado contribuir de manera sustancial a esta unidad de negocio, rompimos con los esquemas históricamente establecidos y las metodologías prefijadas, proponiendo una solución innovadora desde un enfoque socio-estratégico. Con esta propuesta no solo buscamos revertir el perfil de esta posición clave descrita a lo largo del trabajo, sino una revisión de ciertos paradigmas instalados en la cultura de la organización y que como tal impedía su visualización, examinando concepciones disruptivas en la gestión del talento, permitiéndonos desafiar el *status quo* y evaluar nuevas oportunidades.

## VII. Anexos

a) Formato entrevista de egreso

Apellido y Nombre:

Posición:

Fecha de renuncia:

Por favor, seleccione su motivo de renuncia:

- Mayor expectativa de carrera
- Causas personales
- Mejor calidad de vida
- Clima laboral
- Emprendimiento personal

¿Tiene comentarios adicionales que considera sumar?

.....

1. ¿En relación a su último líder inmediato, tuvo conversaciones de *feedback* y desarrollo?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo

2. ¿En relación con su última posición, tuvo claridad sobre sus responsabilidades y objetivos?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo

3. ¿Considera que pudo conciliar su vida personal y laboral?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo

4. ¿Percibía un buen clima de trabajo?

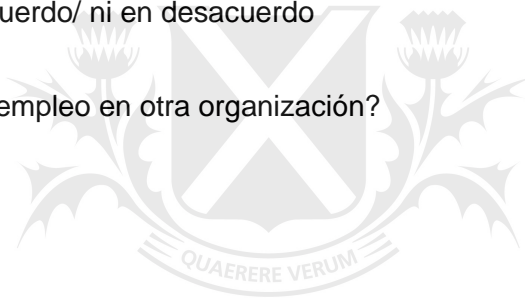
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo

5. ¿Considera que tuvo oportunidades de aprendizaje y desarrollo?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo

6. ¿Aceptó algún empleo en otra organización?

- SI
- NO



Universidad de  
**San Andrés**

b) Preguntas *Focus Group*

N°	PREGUNTA
1	¿Cómo es la relación con tu tutor? ¿Definió con claridad sus objetivos de aprendizaje?
2	¿Cómo están viviendo su experiencia durante las permanencias?
3	¿Cuáles son sus responsabilidades o tareas actuales?
4	¿Cómo evalúan la propuesta de aprendizaje y formación?
5	¿Cómo ven su desarrollo dentro de la empresa en un corto/mediano plazo?
6	¿El programa hasta el momento está cumpliendo con sus expectativas?
7	¿Cómo evalúan el acompañamiento de RRHH durante el programa?
8	¿Cómo evalúan la propuesta de valor y condiciones del Programa?
9	Comentarios generales / Fortalezas y Oportunidades de mejora

## VIII. Referencias bibliográficas

- Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, Despoina Xanthopoulou (2011) ¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo? Ciencia & Trabajo
- Bersin, J. (2020). *The Big Reset: New Operating Models for the Future of Work*.
- Biro, M. M. (2019). *Humanity Works: Merging Technologies and People for the Workforce of the Future*. Kogan Page.
- Dessler, G. (2014). *Fundamentals of Human Resource Management*. Pearson. Upper Saddle River, NJ.
- Echeverría, R. (2012). La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Gartner. (s.f.). Gartner. Obtenido de <https://www.gartner.com/>
- Lyle M. Spencer, Signe M. Spencer. (1993) *Competence at Work. Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons. New York
- Marino Martínez, J.L Dolz, Pedro. R, Gil Monte, Ramon Ferrer, Marisa Salanova , Wilmar B. Schaufeli, Arturo Alcaine, Fernando Sopesens, Jesus M. Goicochea, Bernardo Morano, Alfredo Rodriguez Muñoz, Eva Garrosa, Maria E. Morante, Jean- Pierre Neveu, Ruth Vallejo , Fernando Polo (2004). Quemarse en el trabajo. 11 perspectivas del burnout. Editorial Egado. Zaragoza, España.
- Marisa Salanova, Wilmar B. Schaufeli, Susana Llorens, José M. Peiro y Rosa Grau. (2000) Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva? Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones.
- Marisa Salanova, Wilmar Schaufeli. (2009). El *engagement* en el trabajo, cuando el trabajo se convierte en pasión. Editorial Alianza. España.
- Matha Alles. (2006). Selección por competencias. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, México, Santiago y Montevideo.
- Matha Alles. (2016). Selección por competencias. Nueva edición. Atracción y reclutamiento en redes sociales. Entrevista y medición de competencias. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, México, Santiago y Montevideo.
- Reitman, A. (2013). *Talent Engagement Across the Generations*. American Society for Training & Development (ASTD) Press. Estados Unidos

- Rodríguez Segura, E. y Peláez García, (2010). La convivencia de distintas generaciones en la empresa: compatibilización y liderazgo integral. 4 th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management
- Sánchez Santa-Bárbara, Emilio; Rodríguez Fernández, Andrés. (2010). Revista latinoamericana de psicología, 2010, Vol.42 (1), p.25-39. España
- Santiago Pereda Marín, Francisca Berrocal. (2011) Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Editorial Centro de estudios Ramón Areces, S.A. Madrid
- W.H.Macey, B.Scheider . (2008) *The Meaning of Employee Engagement. Industrial and Organizational Psychology*, p 3-30.



Universidad de  
**San Andrés**