



Nombre y Apellido:

Marcelo Edgardo Guevara

Título del Trabajo Final de Graduación:

Implementación de Procesos de Gestión de Talento Organizacional

en PLF Company – Negocio Tierra del Fuego

Carrera:

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Año:

2016

Índice:

Resumen Ejecutivo.....	pág. 4
Introducción.....	pág. 6
Reseña Organizacional.....	pág. 9
Justificación.....	pág. 11
Antecedentes Generales.....	pág. 14
Objetivos.....	pág. 16
Marco Teórico.....	pág. 18
1) Talento Humano y sus componentes.....	pág. 18
2) Gestión del Talento.....	pág. 20
3) Conceptos clave en la Gestión del Talento.....	pág. 34
4) Factores de riesgo asociados al talento en las organizaciones.....	pág. 42
Marco Metodológico.....	pág. 47
Diseño Metodológico.....	pág. 50
Diagrama de Gantt.....	pág. 52
Instrumentos de Recolección de datos.....	pág. 53
Análisis de datos.....	pág. 57
Conclusión diagnóstica.....	pág. 86
Introducción y Fundamentación del Proyecto de Aplicación Profesional.....	pág. 91
Objetivo de la Propuesta de Aplicación Profesional.....	pág. 94

Fundamento de los Objetivos de la Propuesta.....	pág. 94
Propuesta de Aplicación Profesional – Etapa Estratégica.....	pág. 95
Propuesta de Aplicación Profesional – Etapa Táctica.....	pág. 97
Propuesta de Aplicación Profesional - Etapa Presupuestaria.....	pág. 112
Conclusión y recomendaciones finales.....	pág. 114
Bibliografía.....	pág. 116
Anexos.....	pág. 117

Resumen Ejecutivo

En un contexto globalizado y altamente competitivo, se torna imperante para las organizaciones la necesidad de aplicar una gestión estratégica del talento alineada con las dinámicas de negocio.

El presente trabajo será un aporte sobre los desafíos que tienen las organizaciones para enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado, y dar solución a las necesidades actuales y futuras del negocio, lo que demanda la implementación de un modelo estratégico de gestión del talento para todos los niveles de la organización y con la implementación de herramientas que permitan la revisión del mismo periódicamente, como también dar relevancia a procesos tales como la atracción, uso estratégico, desarrollo y retención del talento que resultan variables críticas para la sustentabilidad del negocio.

El ámbito de aplicación para abordar este proyecto de aplicación profesional es PLF Company – Negocio TDF que opera en el segmento de explotación de petróleo y gas en la Cuenca Austral.

Palabras claves: Gestión del Talento, identificación y evaluación de potencial, revisión, retención y desarrollo del talento humano, desarrollo de la sucesión.

Abstract

In a globalized and highly competitive context, becomes prevailing for the organizations of the need to implement a strategic management of talent aligned with the dynamics of business.

This work is a contribution on the challenges that organizations have to deal with current and future market demands and solve current and future business needs, which requires the implementation of a strategic management model talent all levels of the organization and

implementation of tools to review it periodically, and also give relevance to processes such as attraction, strategic use, development and retention of talent are critical variables for business sustainability.

The scope of this project to address professional application is PLF Company - Business TDF operates in the segment of oil and gas in the Austral Basin.

Keywords: Talent Management, identification and evaluation of potential and critical positions, review, retention and development of human talent, frame substitution plan.

Introducción

En la actualidad las organizaciones tienen grandes desafíos por delante para mantenerse competitivos ante las exigencias que surgen del proceso de globalización, se lo considera el fenómeno más significativo de nuestro tiempo, dado que genera cambios de escala, con cambios de velocidad de los acontecimientos, y que desarrollan en forma vertiginosa interrelaciones a nivel mundial.

La globalización se constituye en la principal fuerza de cambio social de nuestro tiempo: la transición de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento y la relevancia del enfoque predominante del *management* que asigna un lugar prioritario a los activos intangibles y un valor estratégico al capital humano como elemento diferenciador en el escenario actual de los negocios.

Los activos intangibles tales como el capital intelectual, la gestión del conocimiento y del capital humano tienen gran importancia en el éxito de la sustentabilidad del negocio y generan un alto impacto en los resultados de las organizaciones, con base en la transformación del capital humano y el valor estratégico del talento humano en el ámbito empresarial, se hace indispensable una adecuada gestión del talento organizacional que contemple las necesidades actuales y futuras del negocio y la aplicación de herramientas alineadas con la estrategia empresarial, que debe estar a su vez en concordancia con el entorno en el que está inserta la organización, como medio para alcanzar resultados óptimos de competitividad y crecimiento del negocio y así lograr los objetivos corporativos trazados por las organizaciones. Este es el camino por el que transitara el presente Proyecto de Aplicación Profesional.

El ámbito de aplicación del presente proyecto es la empresa PLF Company – Negocio Tierra del Fuego que opera en el sector de explotación de petróleo y gas en la Cuenca Austral, el

desafío de abordar la gestión de talento en esta organización nos brinda la posibilidad de conocer las particularidades de la industria petrolera que es una actividad de riesgo en la realización de las tareas operativas y en general cuenta con marcada escasez de talento dado que demandan profesionales de las ciencias duras y en general tiene una posición conservadora en la aplicación de procesos de motivación y desarrollo de capital humano, a su vez nos permite conocer el contexto de la región donde se destacan las restricciones que tiene la organización para la atracción y retención de talento.

El proyecto de aplicación profesional reviste dos etapas bien definidas.

En primera instancia se realiza un diagnóstico integral de PLF Company – Negocio TDF considerando variables del contexto y del entorno interno tales como la estrategia de negocio, la estructura organizacional, los procesos y sistemas, las personas, el estilo de gestión, las capacidades y los valores compartidos, lo que nos permite visualizar la alineación de cualquier actividad que se realiza o se intente implementar con la estrategia y las necesidades del negocio. Consiste inicialmente en realizar un relevamiento de datos inherentes a la estructura organizacional, la estrategia empresarial, las personas y la eficiencia de los procesos de gestión del talento que aplican. Posteriormente se abordan los procesos de definición, identificación y evaluación del talento interno del que dispone la organización, el criterio y las competencias que la organización requiere para dar sustento a la estrategia empresarial y alcanzar las metas corporativas, como también los parámetros que utiliza para identificar aspectos inherentes al pool de talento interno, tales como personas clave, alto potencial, talento experto, puestos críticos y posiciones que estarán vacantes por retiros de corto y mediano plazo.

En función a los datos analizados y a la conclusión diagnóstica elaborada, en segunda instancia se aplican herramientas de gestión del talento y se brindan recomendaciones que

den solución a las oportunidades de mejora detectadas en la alineación del sistema y los procesos aplicados por el área de RH, la demanda de nuevas capacidades por cambios en la estrategia, como también brindar solución a los factores de riesgo identificados tales como rotación de talento no deseado en el corto y mediano plazo y la escasez de talento interno y externo, las acciones correctivas que se aporten requieren un alcance a toda la organización y el compromiso de todos los niveles jerárquicos en la gestión del talento organizacional, y a su vez permita la revisión del modelo en forma periódica y cuente con procesos flexibles ante los cambios organizacionales y del contexto.

Este proyecto nos introduce en el abordaje de una problemática muy vigente en la actualidad y de alto impacto en el ámbito empresarial como es la escasez de talento y la rotación de talento no deseado, a su vez nos permite abordar una disciplina innovadora y de alto valor estratégico como es la gestión del talento y el uso estratégico de herramientas y procesos tales como identificación, atracción, retención y desarrollo de talento.

Reseña Organizacional:

PLF Company es una empresa que se dedica a la explotación de petróleo y gas en Tierra del Fuego, actualmente provee el 95% del gas que consume la provincia, el excedente de producción de gas y petróleo se vende a clientes que lo transforman en diferentes productos.

Esta organización es el resultado de sucesivas transiciones de empresas que comienza en YPF Estatal, luego es vendida en los años 1990 a capitales privados como Bridas, y posteriormente a Pan American Energy, Apache Corporation y recientemente es comprada por el grupo YPF en Marzo de 2014, aunque todavía mantiene la figura de PLF Company y el nombre de fantasía YSUR (Yacimientos del Sur).

En el contexto actual de la compañía se destaca que cuenta con una extensión de las concesiones para la explotación de las áreas en TDF por los próximos 10 años y un plan estratégico de crecimiento a nivel corporativo con la meta de lograr el autoabastecimiento energético nacional en el mediano plazo y en el cual se incluye a PLF Company con el aporte de producción que realiza desde la Cuenca Austral, en relación a ello se avizoran grandes desafíos en el corto y mediano plazo por lo que es necesario realizar procesos de gestión del talento como identificación de personas clave, desarrollo de la sucesión y revisiones de talento, retención de determinados segmentos y planes de desarrollo para personas con alto potencial y cuadros de sustitución, con el fin que la organización cuente con el talento necesario en el lugar y el momento adecuado y pueda alcanzar los objetivos y lograr los resultados que garanticen el crecimiento de la organización en la región.

Cabe destacar que la industria petrolera no es la principal actividad económica en Tierra del Fuego, las empresas electrónicas son las de mayor impacto en la economía regional y en segundo lugar el turismo, se ubica a continuación la explotación de petróleo y gas, por lo que el mercado laboral y las instituciones educativas se orientan hacia esos segmentos

productivos, se destaca una oferta académica reducida en la región en relación a carreras orientadas a las ciencias duras, lo que dificulta el desarrollo de las fuentes de reclutamiento que necesita la industria del petróleo y gas en Tierra de Fuego.

Justificación

El tema abordado por el presente Proyecto de Aplicación Profesional es clave en la gestión empresarial de hoy, en función de la importancia del talento y una gestión adecuada son determinantes en el éxito de las empresas, y su contribución genera un impacto positivo en el negocio.

Es importante definir y diferenciar dos conceptos clave para este proyecto, el talento se refiere a las habilidades o capacidades que permiten que una persona desempeñe cierta tarea; la gestión del talento es una actividad estratégica alineada con la estrategia de negocios de la empresa, cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados talentos en los diversos niveles de la organización. El proceso de planificación del talento, está vinculado directamente con los de planificación estratégica y de negocios de la empresa (A. Hatum, 2011).

El contexto externo de las empresas se volvió más competitivo y complejo, por lo que las organizaciones tienen que adaptarse con rapidez a los cambios planteados y tienen que transformarse de manera eficiente.

En referencia a la importancia que reviste en la actualidad la gestión del talento en las empresas, Peter Cheese (2008) en su libro “La organización impulsada por el talento” nos dice que para mantenerse competitivas en la gestión de talento no se tienen que limitar solo a reemplazar posiciones vacantes buscando personas, sino que tienen que ser capaces de multiplicar el talento para generar mayores niveles de esfuerzo, imaginación y creatividad, por medio de la creación y combinación de capacidades en cuatro áreas: definición, descubrimiento, desarrollo y despliegue de talento, y plantea que cuando esas capacidades se unen y se compaginan con las necesidades esenciales del negocio, las empresas están en

condiciones de multiplicar talento y por ende, crear ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

En la actualidad toman relevancia problemáticas tales como la escasez de talento, rotación no deseada de personas clave y en consecuencia pérdida de productividad, por lo que es necesario tomar dimensión de la naturaleza cambiante del trabajo, y tener un punto de vista reflexivo, anticipatorio e integral para abordar los desafíos actuales en la gestión del talento.

En referencia a los cambios que han influido en el talento, Andrés Hatum (2011) nos plantea en el libro “El futuro del Talento” los tres principales que llevaron al contexto actual, el primero son los cambios en el entorno tales como la globalización, la tecnología de la información, la competencia basada en el conocimiento y la incertidumbre política, económica y financiera. El segundo cambio es en las formas de organizarse que han desplazado la estructura jerárquica tradicional hacia una organización más liviana y plana, y el tercero tiene relación con los cambios demográficos, que exigen que las empresas aprendan a lidiar con tres generaciones que se superponen: los *Baby boomers*, la generación X y la generación Y.

Las principales consecuencias de los cambios mencionados fueron la culminación del empleo de por vida, la nueva tendencia entre los trabajadores de la generación más joven de cambiar frecuentemente de trabajo, en función a ello la gestión del talento ha adquirido una importancia estratégica para toda la organización.

Por todo esto, las empresas deben tener conciencia de que el talento es una cuestión organizacional, debe planificarse y pensarse proactivamente por medio de una acción coordinada y sensible para repensar cambios comerciales, económicos y demográficos, como también factores organizacionales, conductuales y actitudinales, con el fin de construir un

modelo estratégico e integral de gestión del talento con alcance general a toda la organización y alineado a las necesidades actuales y futuras del negocio (A. Hatum, 2011).

Antecedentes Generales

En referencia a los antecedentes teóricos que se abordaron durante la preparación del proyecto fueron de diversos autores actuales que cuentan con numerosa bibliografía sobre gestión del talento.

En los puntos que se hace hincapié es la evolución de esta disciplina, la importancia en el contexto organizacional actual, conceptos y diferencias clave entre talento y gestión del talento, procesos actuales y las mejores prácticas que utilizan las empresas mejor posicionadas en el tema, modelos innovadores y estratégicos de gestión del talento y antecedentes de la temática en la industria petrolera.

El autor Andrés Hatum en el libro “El futuro del Talento” en el año 2011, nos brinda un marco conceptual de la evolución de la naturaleza del trabajo y los cambios principales que tuvieron influencia en el talento y que tuvieron consecuencias que justifican las características del contexto actual y la importancia que la gestión del talento tiene en las empresas como una cuestión organizacional. Por otro lado, aborda con lineamientos claros y estudios de casos sobre el talento y la gestión del talento, desplegando procesos actuales y las mejores prácticas en empresas exitosas.

En referencia a modelos y procesos de gestión del talento organizacional el proyecto contempla el abordaje de autores tales como Peter Cheese y otros con la obra “La organización impulsada por el talento” publicada en el año 2008, y José María Saracho en el libro “Talento Organizacional” publicada en el año 2008, entre otros autores modernos, que en su conjunto nos brindan información actual y muy rica en la materia, que nutren el desarrollo de este trabajo.

También se consultan las prácticas que realizan empresas del sector tales como Pan American Energy y Enap Sipetrol entre otras, que conforman el grupo de empresas energéticas más

importantes del país, con el fin de visualizar y analizar los modelos de gestión del talento que utilizan.

Objetivos Generales

Objetivos de Investigación

- . Analizar de manera integral las variables del entorno interno y del contexto para lograr una sólida comprensión global de PLF Company – Negocio Tierra del Fuego.
- . Analizar la eficiencia del sistema de RH que PLF Company – Negocio TDF aplica en la gestión del talento organizacional.

Objetivos de Aplicación

- . Aplicar procesos de definición e identificación del talento interno para elaborar el mapa de talentos con el fin de promover una óptima gestión del talento organizacional que contemple las necesidades actuales y futuras de PLF Company – Negocio TDF.

Objetivos Específicos

Objetivos de Investigación

- . Conocer y analizar indicadores de la estructura organizacional, características del negocio y el contexto en el que interactúa PLF Company – Negocio TDF.
- . Conocer y evaluar la alineación de los procesos de gestión de talento humano que aplica PLF Company.
- . Relevar el criterio y las competencias clave del negocio con el que definen el talento en PLF Company – Negocio TDF.

Objetivos de Aplicación

- . Aplicar procesos de identificación de alto potencial, alto desempeño, personas clave, conocimiento experto, puestos críticos y posiciones con retiro de corto y mediano plazo.

. Elaborar el mapa de talento de PLF Company – Negocio TDF para resumir y consolidar la información relevada de la organización y realizar las conclusiones diagnósticas con una visión macro con el fin de dar salida al resto de procesos organizativos con un enfoque más adaptativo e integrado a la estrategia y las necesidades del negocio.

. Elaborar una matriz de factores de riesgo de talento organizacional con el fin de visualizar las potenciales consecuencias.

Marco Teórico:

1 – Talento Humano

1.1. – Definición de Talento

En relación a los objetivos de este proyecto y el abordaje de bibliografía actual de reconocidos autores en la materia, se seleccionan dos definiciones que brindan claridad al concepto de talento:

. “El talento es entendido como la experiencia, el conocimiento, las competencias y la actitud que una persona aporta en su trabajo” Cheese y otros (2008).

Michaels y otros (2001) definen el talento como “la suma de las capacidades de una persona: sus dotes intrínsecos, sus habilidades, su conocimiento, su experiencia, su inteligencia, su juicio, su carácter y su impulso. También incluye la capacidad de aprender y de crecer”.

1.2 - Componentes del Talento Humano

Pilar Jericó (2001) menciona que el Talento Humano está constituido por tres aspectos esenciales:

- El Conocimiento: Que se trata de aprender de forma continua, elaborando nuevos conocimientos o partiendo de los previos.
- La Habilidad: Que parte del principio del conocimiento, ya que sabiendo aplicar el conocimiento, lo podemos aplicar en la resolución de problemas o situaciones, crear o innovar.
- La actitud: La actitud emprendedora de cada persona permite alcanzar metas y lo principal es que permite actuar como agente de cambio en la empresa.

1.3 - Definición de Potencial. Diferencia con el desempeño

Para visualizar las diferencias entre potencial y desempeño, podemos decir que el potencial son las capacidades que determinan las posibilidades de desarrollo y crecimiento de una persona en la organización. Mide los niveles que puede crecer una persona en la organización y consiste en una evaluación por tiempo futuro, conforma un pronóstico del crecimiento de la persona.

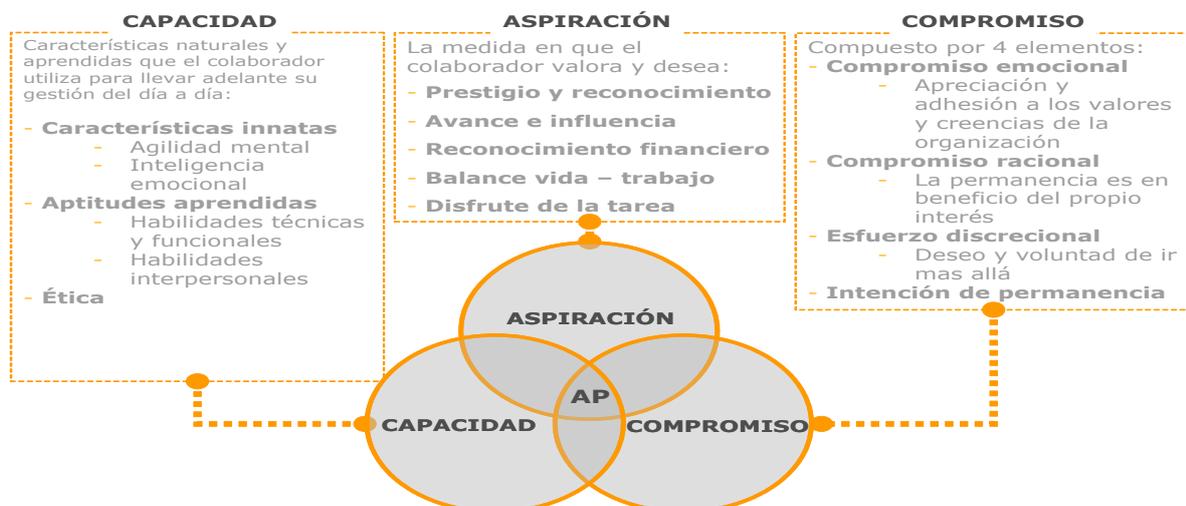
El resultado de la evaluación de potencial es el Plan de Desarrollo Individual (PDI).

El desempeño es el nivel de contribución de cada persona al logro de los objetivos de la empresa. Consiste en medir el nivel de cumplimiento de objetivos, resultados logrados en la gestión y las competencias aplicadas. Consiste en una evaluación en tiempo pasado.

El resultado de la evaluación de desempeño es el Plan de Mejora de Desempeño.

El desempeño rige en el pasado y el potencial en el futuro.

La evaluación de potencial mide las siguientes variables:



La intersección de las tres variables en los niveles adecuados definidos por la organización representa el concepto de alto potencial.

En términos generales, las personas de alto potencial forman la cantera de futuros líderes de la organización, se lo puede definir como un empleado al que se atribuye, tras una evaluación, la capacidad, compromiso con la organización y motivación que se requieren para ascender a puestos más altos y desempeñar esas funciones de manera satisfactoria. Cada organización cuenta con su propia definición de alto potencial (Silvia Pieretti, 2008).

2 – Gestión del Talento

2.1 – Definición de Gestión del Talento

Como definición representativa de gestión del talento citamos las siguientes:

Eslava Arnao, Edgar (2004), afirma que “la Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro”.

Según Andrés Hatum (2011), “la Gestión del Talento es una actividad estratégica alineada con la estrategia de negocios de la empresa, cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados talentosos en los diversos niveles de la organización. El proceso de Planificación, por lo tanto, está vinculado directamente con los de la planificación estratégica y de negocios de la empresa”.

2.2 – Importancia de la Gestión del Talento Humano en las organizaciones

Conforme a nuestro análisis del material abordado sobre gestión del talento, podemos decir que solo tiene éxito e importancia para el negocio si la estrategia de talento está alineada a la estrategia corporativa de la organización y desde un análisis global contemplar las necesidades actuales y futuras de la empresa.

“Cuando las habilidades se integran y se alinean con la estrategia empresarial y operativa de la empresa, constituyen una capacidad organizacional excelente, así como un recurso de ventaja competitiva duradera” (Cheese y otros, 2008).

En relación a la importancia en la actualidad de la gestión del talento en las organizaciones, citamos a Andrés Hatum (2009) quien sostiene que en la era del caos del talento, tal como él denomina a este periodo dado que se caracteriza por la heterogeneidad de la fuerza laboral y por entornos que cambian cada vez más rápido, el talento se ha convertido en un tema organizacional que concierne a la Alta Dirección, a los gerentes de línea y al área de Recursos Humanos. Manifiesta también que hoy son los empleados talentosos los que tienen el poder de negociación, por lo que las empresas que quieran quedarse con los mejores de ellos tendrán que mirar el tema estratégicamente, ser coherentes y consistentes en sus enfoques y procesos.

El talento debe ser entendido por las organizaciones desde una perspectiva sistémica, y gestionar el talento organizacional no se trata de poner el foco en el individuo, sino en las capacidades con las que cuenta la empresa en todos los niveles para competir en forma exitosa, esto requiere una sólida comprensión del contexto, del negocio y de las habilidades estratégicas necesarias para lograr el posicionamiento en los mercados, por lo que las organizaciones deben definir el talento que necesitan con un análisis integral de la

organización que contemple las necesidades actuales y futuras para que sea un factor diferenciador que posibilite obtener resultados de manera sustentable (Alfonso Jiménez, 2008).



2.3 – Gestión Estratégica del Talento

En función a los objetivos y la misión de este Proyecto de Aplicación Profesional, se cita un modelo que aplica un enfoque integral y sistémico de la gestión estratégica del talento.



La gestión del talento debe actuar como aglutinador de las iniciativas aisladas que suponen identificar, desarrollar y retener personas, y contemplar los aspectos “macro” de la gestión (cuales son las áreas/ colectivos clave en los que vamos a centrar las inversiones en talento) como para los “micro” (cuál va a ser el procedimiento que deben seguir los jefes para medir el desempeño).

En el modelo planteado por Peter Cheese (2008) llamado círculo virtuoso de la multiplicación del talento para ponerlo en marcha se complementa una mentalidad adecuada, un sólido liderazgo y estrategias claramente formuladas. Sostiene que las organizaciones impulsadas por el talento llevan a cabo cuatro actividades clave en áreas esenciales de interés:

1 – Define sus necesidades de talento basándose en un conocimiento claro de los puestos de trabajo esenciales para la misión, así como de las habilidades y competencias esenciales de la plantilla, a la vista de los objetivos estratégicos presentes y futuros.

2 – Descubren nuevas fuentes de talento a través de diversas canteras, planteándose opciones novedosas para acceder al talento necesario y ofreciendo propuestas de valor claras tanto a los empleados que integran la organización como a los potenciales.

3 – Desarrollar el potencial del talento creando capacidades, conocimiento y competencias individuales de tal forma que amplíen las capacidades colectivas de la organización.

4 – Despliegan el talento indicado en el lugar y el momento adecuados para compatibilizar las fortalezas y aspiraciones de sus profesionales con los objetivos estratégicos de la organización.

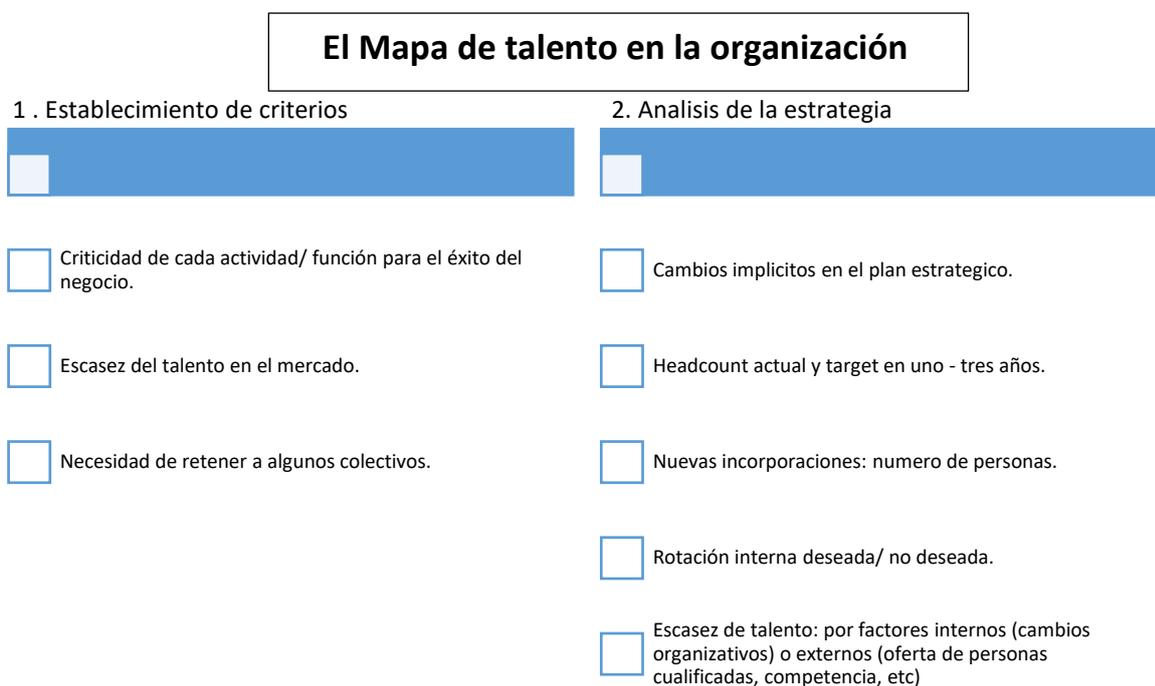
Estas capacidades que se refuerzan entre sí, hacen posible que las organizaciones impulsadas por el talento lo multipliquen mediante la combinación y la recombinación de conocimiento, habilidades y procesos para mejorar la creatividad, el aprendizaje, la adaptabilidad y el rendimiento. Sostiene que la organización impulsada por el talento consigue elevados niveles de productividad y satisfacción del cliente para obtener resultados de negocio extraordinarios (Peter Cheese, 2008).

La clave para conseguir una buena cobertura de las necesidades está en saber planificarlas bien, contemplando las actuales y las futuras desde una perspectiva centrada en la organización. Supone preguntarse por todo aquello que “marca la diferencia” y conduce a las personas a un desempeño superior, si tengo a las personas adecuadas en el lugar adecuado según esos criterios. Es fundamental iniciar un proceso de análisis estratégico que incluya los elementos internos y del entorno más relevantes de la empresa.

El resultado que pueden sacar las organizaciones de este análisis es el “mapa de talento”. El objetivo de éste es saber que perfiles necesita la organización en determinadas posiciones

clave y, más específicamente, que perfiles de talento son necesarios en cada unidad de negocio. La consideración de perfil o posición clave debe partir de un ejercicio de priorización de aquellos comportamientos asociados a la creación de valor.

El aspecto a destacar en la elaboración del mapa de talentos es que permita a la organización dar salida al resto de los procesos organizativos, desde un nuevo enfoque más adaptativo e integrado.



El talento sólo se puede definir de manera útil en términos relativos a la visión, la estrategia del negocio y a la estructura de la organización (Alfonso Jiménez, 2008).

2.4 – Modelo de alineación de la organización a la estrategia de negocio

En función del objetivo que persigue este proyecto de aplicación profesional que es lograr la implementación de un modelo estratégico de gestión del talento que brinde las soluciones adecuadas a las problemáticas detectadas en la organización, y que esté en total alineación a

la estrategia de negocios y contemple a su vez las necesidades actuales y futuras de PLF Company – Negocio TDF.

Es por ello que se debe buscar un conocimiento acabado e integral de la organización que brinde un diagnóstico preciso y global para dar lugar a propuestas de aplicación acorde a las necesidades del negocio, para lograr esto nos apoyamos en el modelo de alineación 7s que es abordado por Andrés Hatum (2009) en su libro *Alineando la organización*, este modelo nos permite resumir los distintos aspectos organizacionales donde es necesario trabajar para alinear a la organización, a través de un enfoque macro de la empresa que incluye el análisis de variables críticas que contemplan el contexto social, político legal, económico, tecnológico y el contexto competitivo de mercado y del sector, como también las variables del entorno interno en todas sus dimensiones.

El modelo 7s incluye tres niveles de análisis:

El primer nivel representa los resultados y lo tangible de la organización e incluye áreas de análisis tales como la Estrategia de negocios, que implica entender cuáles son las ventajas competitivas de la organización, luego tenemos los sistemas y procesos necesarios para movilizar y desarrollar el negocio, y por último tenemos la estructura que es la forma en que las personas se coordinan para realizar el trabajo, en el caso de PLF Company – Negocio TDF cuentan con una estructura funcional.

El segundo nivel de análisis representa las capacidades e incluye áreas como las capacidades distintivas que son aquellas competencias que residen en la organización, el estilo de gestión que es la manera como se hacen las cosas, desde el directorio de la organización hacia abajo, y por último encontramos en este nivel a la gente que representa el recurso más valioso de la organización, y se incluye a las personas, sus capacidades individuales y su *background*.

El tercer nivel y el más crítico de este modelo representa la unidad en la organización y lo menos tangible e incluye dos aspectos críticos como la identidad y los valores organizacionales, acá se encuentran inicialmente los valores compartidos que son las creencias fundamentales ampliamente aceptadas que sirven de guía para la acción, la misión interna que es la determinación de las necesidades reales de sus participantes que una organización busca satisfacer, y por último la misión externa que considera las necesidades del afuera.

Alinear la organización a la visión de la empresa no es fácil y requiere movilizar muchos aspectos, por eso es necesario un enfoque macro de la misma, no alcanza con cambiar la estructura y los sistemas, sino que también es fundamental que las prácticas de recursos humanos estén alineadas a las necesidades del negocio para que puedan colaborar con este objetivo (Andrés Hatum, 2009).

2.5 – Procesos de Gestión del Talento

Andrés Hatum (2009) sostiene que los tres procesos clave en los que hay que poner mayor énfasis actualmente en la gestión del talento organizacional, son la atracción, privilegiando primero el talento en sí y después el puesto que ocupará; el desarrollo de sus fortalezas, con planes integrales y con énfasis en la adquisición de experiencia; y la retención de largo plazo donde se enfatiza la importancia de la empleabilidad de las personas, el compromiso y el reconocimiento de éstas. En complemento a lo expuesto precedentemente se desarrollaran los procesos de gestión del talento.

2.5.1 – Identificación de Talento

La identificación del talento comprende dos etapas, en primera instancia requiere de la definición del talento que el negocio necesita, y en segundo lugar realizar la identificación del talento tanto interno como externo según los parámetros definidos en la instancia previa.

Este proceso implica clarificar que talentos posee la organización, en que unidades se encuentran y que características posee cada uno de estos.

Las herramientas que se utilizan en la identificación de talento interno son:

- ✓ Evaluación de potencial
- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Assessment centers
- ✓ Key people/ Key positions

Mapa de talento: Es una herramienta de gestión y planificación estratégica de las necesidades de talento de una organización mediante la evaluación y los planes de desarrollo.

En cuanto a la identificación de talento externo las herramientas que se pueden utilizar son:

- ✓ Head Hunting de posiciones ejecutivas
- ✓ Programas de Jóvenes Profesionales para posiciones no ejecutivas
- ✓ Observatorio de Recursos Humanos.

La identificación de talento requiere de un Modelo de Evaluación, para obtener un diagnóstico que implica medir un conjunto de variables con el objetivo de valorar y predecir el rendimiento laboral de una empresa, la evaluación tiene como objetivo diagnosticar para poder gestionar.

La evaluación de talento aporta a las personas el autoconocimiento, identificar y aprovechar oportunidades, visualizar el punto de partida para mejorar y el punto de apoyo para conocer

su mejora. En tanto a la organización aporta la posibilidad de identificar el talento que tenemos y el que necesitamos, identificar a los mejores profesionales del mercado, descubrir el talento oculto, desarrollar a las personas a partir de los objetivos organizacionales y de sus necesidades, como también nos permite reconocer a los mejores.

En las personas se pueden evaluar las variables que impactan en el desempeño en su puesto de trabajo presente y en los puestos futuros, tales como el conocimiento, la inteligencia, las capacidades, actitudes, competencias, personalidad, comportamientos, habilidades, desempeño, potencial, motivación, compromiso, valores, inteligencia emocional y los niveles de talento.

La evaluación nos aporta diferentes ventajas para cada proceso de gestión de talento, tales como:

Reclutamiento:

- Conseguir el mejor ajuste persona – puesto
- Reducir tiempo y costos
- Reforzar la marca del empleador

Desarrollo:

- Identificar las fortalezas y las áreas de desarrollo
- Medir el impacto de las acciones de desarrollo
- Diseñar planes de Cuadros de Sustitución
- Diseñar Mapas de Talento

Potencial:

- Identificar a los futuros líderes
- Anticiparnos a las necesidades del talento
- Diseñar Planes de Cuadros de Sustitución
- Diseñar Mapas de Talento

Desempeño:

- Enriquecer la evaluación por objetivos
- Reforzar el Qué con el Cómo
- Mejorar las políticas retributivas

Promoción Interna:

- Conseguir el mejor ajuste persona – puesto
- Aportar transparencia
- Reconocer a los mejores.

2.5.2 - Atracción del talento:

Es el desarrollo de una estrategia de Atracción hacia la organización

La atracción del talento es el conjunto de métodos y procedimientos dirigidos a captar los mejores candidatos potenciales a nuestros procesos de admisión de personas

Existen dos elementos para pensar la atracción:

- ✓ Marca empleadora: Es el conjunto de estrategias de construcción de la marca corporativa desde el rol de empleador en la sociedad, con la finalidad de atraer, motivar y retener a los mejores talentos del mercado.

Los atributos más valorados en las empresas exitosas:

- Calidad de productos y servicios

- Solidez económico financiera
 - Preocupación por los empleados
 - Valores éticos y profesionales
 - Excelente lugar para trabajar
 - Desarrollo profesional y promoción interna
 - Equilibrio de vida personal y laboral
 - Remuneración y beneficios
- ✓ Procesos de reclutamiento: El conjunto de métodos y técnicas construidos para generar bases de información respecto de potenciales candidatos a cubrir vacantes dentro de la empresa.

Algunas de las formas para potenciar el reclutamiento:

- Reclutamiento 2.0/ Reclutamiento electrónico/ E-recruiting
- Nuestros propios empleados
- El sitio web de la empresa
- Construcción de propuestas de valor
- Ferias de empleo y talleres universitarios/ escuelas.

Es necesario considerar algunos aspectos para potenciar la estrategia de atracción tales como:

- Adaptarse al mercado
- Acercarse a las nuevas generaciones
- Comprender la importancia de la marca
- No descuidar el talento interno
- Diseñar una estrategia.

2.5.3 - Retención del talento:

Es el desarrollo de prácticas de retención de los talentos atraídos y existentes. Esto nos sirve para:

- Cuidar el *know how*
- Proteger la imagen corporativa
- Mantener una ejecución continua de la estrategia
- Potenciación de las competencias centrales como ventaja competitiva
- Disminuir los altos costos de la rotación
- Migración de información a la competencia
- Pérdida de moral en el clima laboral.

Se pueden identificar algunos motivos por lo que se van los talentosos:

Razones internas:

- Remuneraciones y beneficios
- Relaciones de supervisión
- Oportunidades de crecimiento
- Relaciones sociales
- Cultura de la empresa
- Condiciones de trabajo (sin considerar remuneraciones)
- Proceso de reclutamiento y selección

Razones externas:

- Propuestas de empleo
- Situación económica favorable
- Escasez de talentos.

Los atributos más valorados según talentos que eligen quedarse en las empresas exitosas:

- Crecer y desarrollarse profesionalmente
- Armonizar el trabajo con la vida personal
- La remuneración y los beneficios
- El despido como último recurso de la empresa

Factores que refuerzan una buena estrategia de retención:

- Desarrollo profesional y relacional
- Compensación psicológica
- Conciliación familiar y personal
- Retribución variable y fija
- Valor añadido

Acciones para construir la estrategia de retención a priori:

- Iniciativas de selección
- Marca empleadora
- Selección de minorías desempleadas

Acciones para construir la estrategia de retención a posteriori:

- Beneficios sociales
- Incentivos económicos
- Desarrollo personal y profesional
- Flexibilidad laboral
- Comunicación interna
- Reconocimiento del desempeño
- Promoción interna (Alberto Blanco, 2010; Álvaro Irigoitia Romero, 2013).

3 – Conceptos Clave en la Gestión del Talento

Para lograr un mejor entendimiento del desarrollo de este proyecto es importante brindar los conceptos que integran la gestión del talento:

- Alto Desempeño: el desempeño comporta la obtención de resultados sobresalientes en indicadores clave de agregación de valor al negocio, así como las competencias que requiere la posición actual y que la persona posee de manera destacada.
- Alto Potencial: una combinación equilibrada de aspiraciones (motivación e intereses), y capacidades (aptitudes y competencias).
- Posición Clave: un puesto clave que resulta crítico porque impacta directa o indirectamente la capacidad estratégica de la organización y solo puede ser ocupado por personas debidamente preparadas.
- Conocimiento Experto: aquel conocimiento especializado, escaso en el mercado, y difícilmente adquirible a corto o mediano plazo.

3.1 – Alto Desempeño:

El Alto Desempeño incluye el qué del desempeño, los resultados y el cómo se logran dichos resultados, las competencias. Debe incluir la obtención de resultados sobresalientes, como las competencias críticas que requiere la posición actual.

3.1.1. – Resultados

Los resultados deben establecerse a partir de un sistema apropiado de indicadores confiables de agregación de valor, y ser medidos con objetividad a través de métricas estandarizadas.

3.1.2. – Competencias Clave

Una competencia Clave es la capacidad que tiene una persona de realizar un comportamiento (conductual o cognitivo), que le permite obtener un resultado superior que el de otra persona

en situaciones similares y con los mismos recursos disponibles. Una competencia Clave puede ser una aptitud, una habilidad, una destreza, un recurso personal, un rasgo de personalidad o cualquier combinación de estos elementos.

3.2 – Alto Potencial:

Incluye tanto las aspiraciones de la persona, es decir, sus motivaciones y la energía interna que lo impulsan a realizar su trabajo, así como las capacidades, es decir, sus aptitudes más estables.

El alto potencial se compone de aspiración, compromiso y capacidad.

La capacidad es una combinación de características innatas y aptitudes aprendidas.

Las características innatas incluyen la agilidad mental y cognitiva, la inteligencia emocional, mientras que las aptitudes aprendidas incluyen las aptitudes técnicas o profesionales y las aptitudes interpersonales.

La aspiración, refleja la medida en que la persona desea cinco tipos de metas: prestigio y reconocimiento, influencia dentro de la organización, recompensas financieras, equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y agrado general del trabajo.

El compromiso consiste en 4 elementos: el compromiso emocional (el grado en que el empleado valora, disfruta y cree en su organización), el compromiso racional (la medida en que la persona cree que quedarse en la organización es lo más conveniente para sus propios intereses), el esfuerzo discrecional (la disposición a ir “más allá” de su deber), y el deseo de permanecer (el deseo de permanecer en la organización).

3.3 - Posición Clave:

Es cualquier puesto de la estructura que agrega valor directo a una capacidad estratégica de la organización y que debe ser ocupado, si o si, por personas preparadas para entregar resultados acordes a lo esperado.

Para identificar los cargos clave sugerimos comenzar por establecer cuáles son las capacidades estratégicas de la organización, es decir, aquellas capacidades distintivas que la empresa domina de forma consistente y son generadoras de valor para sus clientes. El siguiente paso consiste en detectar las brechas entre las capacidades actuales y las deseadas a futuro. El paso posterior consiste en determinar las posiciones que resultan claves para disminuir o eliminar las brechas detectadas.

La Posición Clave resulta un criterio estratégico para el éxito de la gestión del talento porque, además de permitir identificar el talento en cualquier puesto de la estructura, facilita la implementación de los planes de desarrollo de la sucesión. Los planes de cuadros de sustitución se centran en desarrollar internamente el personal necesario para alcanzar los objetivos estratégicos futuros. Un plan de cuadros de sustitución correctamente estructurado consta de dos tipos de empleados: los sustitutos designados y el pool de talento. Los sustitutos designados son aquellos empleados a los que se les ha seleccionado para ocupar una posición determinada en un periodo de tiempo ya estipulado, mientras que el pool de talento está conformado por los candidatos a ocupar posiciones clave de la estructura, pero que aún no se ha decidido a cual posición postulará, ni es definitivo que vaya a ocupar dicha posición.

Un término importante en los planes de sustitución es el *Readiness*, representa una Posición superior en la estructura organizacional.

El eje “Posición Clave” indica la medida en que el cargo actual está alineado con las Capacidades Estratégicas del Negocio; mientras que el eje “*Readiness*” indica cuán preparada está la persona para ocupar una posición superior en la estructura organizacional.

3.4 - Conocimiento Experto:

Está conformado tanto por la profundidad del conocimiento (la medida en la que la persona tiene y utiliza un cuerpo de conocimiento tanto teórico como experiencial), y la escasez en el mercado, es decir, la dificultad que la organización afrontaría para conseguir personas con dichos conocimiento en el corto o mediano plazo.

Una solución posible es incorporar dentro de los modelos y sistemas de gestión del talento una estructura de carrera técnica o *dual ladder*, cuyo objetivo es ofrecer posibilidades de mejora a quienes no poseen o no tienen interés en desarrollarse profesionalmente a través de una carrera gerencial.

El *dual ladder* provee opciones para los expertos que no desean hacer carreras en la línea. Permite que la organización ofrezca a sus expertos reconocimiento monetarios y de estatus a un nivel comparable al ofrecido al resto de la organización, y evita el problema de tener que llevar a los expertos a optar por carreras gerenciales para que accedan a un mayor nivel jerárquico y de compensación.

3.5 - Pool de Talentos

Suele ser el semillero del cual la organización se abastecerá para cubrir cargos clave a futuro, las variables a incluir son el potencial y el compromiso, teniendo en cuenta que en el caso de este, el compromiso es un objetivo y no un dato; precisamente, gestionar talento para este grupo significa, sobre todo, lograr que estos empleados se comprometan con la organización.

En resumen, cuando se trata de crear un pool de talentos, las variables a incluir en la definición de talento son: potencial y compromiso (como un objetivo a alcanzar)

3.6 - Creación de un mapa de Talentos

Cuando se quiere crear un mapa de talentos, las variables a considerar serán las competencias actuales y el compromiso. El objetivo de contar con un mapa de talentos es identificar a personas que en el presente hacen bien lo que deben hacer y entregan los resultados esperados para su cargo actual. Lo más habitual es que el mapa de talento resulte una especie de fotografía en la que se identifica a las personas que están en el lugar correcto, hacen su trabajo de manera sobresaliente y están comprometidos con la organización.

Las empresas utilizan su mapa de talentos como insumo para diseñar sus planes de sustitución, para retener a determinados segmentos o darles un trato especial. Si bien un mapa de talentos puede incluir casi cualquier variable, lo habitual es que se focalice en las competencias actuales de los empleados (tanto distintivas como técnicas) y su grado de compromiso con la organización.

En este proyecto se implementa el mapa de talento como instrumento que resume las variables críticas del negocio, analizando globalmente a la organización partiendo desde la estrategia de negocio e identificando la problemática de la organización y contemplando la gestión de talento desde un enfoque macro.

3.7 - Retener a los empleados con conocimiento experto

Cuando se quiere identificar a los empleados que poseen conocimientos técnicos y *know how* escaso en el mercado, las variables a incluir son: conocimiento y compromiso. Por su parte, el conocimiento técnico se refiere a que la persona ha llegado a un grado de profundidad y especialización en ciertos temas, que resulta difícil encontrar en otra persona con la misma formación en el mercado; este sujeto ha llegado a poseer estos conocimientos a través de sus estudios en instituciones. Cuando nos referimos al *know how*, se trata de un conocimiento que, a diferencia del conocimiento técnico, no puede ser adquirido a través de la formación,

sino a través de la experiencia en un cargo determinado, en una industria y un mercado particular, o en un área de especialización que, aunque resulte transversal en el mercado, solo es posible hallar en ciertos cargos específicos.

El crecimiento profesional en estos casos suele no estar asociado a la carrera típica del *management* en la que se asciende en una jerarquía de cargos y poderes. En estos casos, el crecimiento puede darse por incrementos de rango dentro de un mismo puesto, ya sean estos definidos como grado de *seniority* o a partir de escalas de puntos o franjas en la estructura salarial de la empresa, definidas por lo general en las descripciones de cargos.

El crecimiento profesional es el mayor motivador para este tipo de empleados, y por lo tanto, una de las estrategias más efectivas de lograr el compromiso y la consecuente retención. Se utiliza por lo general el concepto de dual ladder, incluye movimientos horizontales en la estructura, así como asignaciones a proyectos especiales, o cambios de unidad de negocio o traslados hacia otras regiones.

El desarrollo de estos empleados se orienta a prepararlos para asumir mayores responsabilidades y desafíos, pero no necesariamente para ocupar una posición distinta o de mayor rango. En resumen, cuando se trata de identificar a los empleados que poseen conocimientos técnicos y know how escaso en el mercado, las variables a incluir son: conocimiento (técnico – know how) y compromiso.

3.8 - Identificar sucesores para los cargos clave de la organización

Cuando se quiere gestionar el talento para identificar a los sucesores que ingresarán al plan de sucesión, hay que considerar ciertas distinciones. La primera alude a la mirada desde las personas; un sucesor es un empleado que ha sido identificado por la organización como aquella persona que por ciertas “condiciones” es la persona que ocupará determinado cargo en un tiempo más o menos definido. Según esta definición, esas condiciones podrían referir

tanto a que la persona posee las competencias necesarias para ocupar cierto cargo a futuro; o que la personas posee el potencial para ocuparlo; o que posee un nivel de desempeño acorde al que se requiere para dicha posición; o bien, que posee el conocimiento requerido o la formación necesaria; o bien, que el cargo a ocupar es “de confianza” y quien lo ocupará debe gozar de dicha confianza por parte de la organización.

En resumen, un sucesor es tal, en una organización determinada por variadas razones, algunas de ellas basadas en sistemas de evaluación y valoración, otras basadas en criterios que van más allá de los atributos que posee la personas, y, en algunas casos van más allá de las necesidades organizacionales. Por lo tanto, la determinación de la organización de crear un programa de talentos para identificar a los sucesores para las posiciones clave también se traduce en uno de los “para que” de la creación de un programa de gestión de talentos. La segunda distinción se refiere a que un plan de sucesión se construye desde una mirada organizacional; surge a partir de una reflexión o estudio sobre la estructura de la organización, la identificación de sus cargos clave (actuales y/o futuros) y el planteamiento de los recursos humanos con los que cuenta para ocupar dichos cargos a mediano y largo plazo.

Un plan de sucesión se orienta, en primera instancia, a considerar los movimientos ascendentes, es decir, un sucesor siempre lo es en función de la perspectiva de ocupar un cargo de mayor jerarquía que la que ocupaba en su posición anterior. La tercera distinción se relaciona con el plano temporal, el lapso de tiempo en el que un sucesor estará preparado para ocupar una posición de mayor rango, jerarquía o responsabilidad. A su vez, dicho lapso de tiempo esta causalmente relacionado con ciertas condiciones del sucesor debe poseer para ocupar el cargo futuro.

Las condiciones pueden reducirse a dos elementos: el potencial que la persona tiene para ocupar el cargo futuro y el tiempo que le llevara desarrollar dicho potencial, así como el compromiso que sea capaz de asumir para prepararse y desarrollarse hasta estar listo para ocupar dicho puesto.

Al grado de preparación en el que se encuentra un empleado para ocupar una posición futura se le llama comúnmente *readiness*, y se expresa a través de una escala que establece en cuanto tiempo una persona estará lista para asumir una posición superior en la estructura organizacional. Cada organización debe definir su escala y la cantidad de grados que esta tenga. La segunda variable para identificar sucesores es el compromiso.

3.9 - Cuadros de sustitución para cargos clave

Cuando se quiere crear un plan de cuadros de sustitución, hay que considerar también ciertas distinciones. La primera se refiere a que entendemos por “plan de cuadros de sustitución”. Un plan de cuadros de sustitución se diseña con el objetivo de que la organización esté preparada para afrontar los riesgos que implica que sus posiciones clave queden vacantes; el propósito fundamental de un plan de cuadros de sustitución es que la organización cuente, en todo momento, con personas preparadas y disponibles para ocupar cargos críticos de la estructura en cualquier momento.

El plan de cuadros de sustitución es un sistema que provee a la organización de un mapa que le permite designar, en cualquier momento, a una persona para que ocupe un cargo determinado cuando se produce una vacante en cualquier parte de su estructura; en este sentido, el plan de reemplazos provee una solución para afrontar contingencias en las que los movimientos pueden ser ascendentes, horizontales o descendentes. El que un “cuadro de reemplazo” esté preparado para ocupar una posición distinta, de mayor, igual o menor rango,

jerarquía o responsabilidad, siempre está relacionado con ciertas condiciones (José María Saracho, 2008).

4 – **Factores de Riesgo asociados al Talento en las organizaciones**

4.1 - Escasez de Talento

Se recaba de fuentes bibliográficas que abordan la gestión del talento, información sobre la escasez del talento y sus consecuencias, como también las estrategias y herramientas de aplicación para afrontar el impacto de este factor de riesgo en los resultados del negocio.

La escasez no es mera ausencia de perfiles requeridos en el mercado de recursos humanos de la organización de que se trate, sino también la falta de formación de competencias requeridas para el desempeño normal de la economía, particularmente en el sector empresarial.

Factores que generan y potencian la Escasez:

- ✓ Remuneración requerida mayor que la ofrecida
- ✓ Imagen pobre del sector y/o de la empresa
- ✓ Destino geográfico no deseado
- ✓ Falta de conocimientos formales o de la industria
- ✓ Falta de habilidades laborales duras
- ✓ Falta de habilidades laborales blandas
- ✓ Falta de experiencia
- ✓ Inconsistencia cultural
- ✓ Reticencia a cambiar de empleo por el entorno económico
- ✓ Reticencia al traslado
- ✓ Falta de postulantes disponibles
- ✓ Postulante sobre calificados

Efectos de la escasez de talentos:

- ✓ Imposibilidad de cubrir posiciones clave
- ✓ Dificultad en el alineamiento de Recursos Humanos a la estrategia empresarial
- ✓ Limitación del crecimiento empresarial
- ✓ Impacto negativo en públicos interesados
- ✓ Incapacidad para desarrollar una ventaja competitiva mediante los Recursos Humanos

Estrategias para superar la escasez de talentos

- ✓ Brindar más atención a los planes de atracción y retención del talento
- ✓ Buscar fuera de la región
- ✓ Promocionar personas con potencial
- ✓ Generar condiciones iniciales más atractivas
- ✓ Aliarse con instituciones educativas
- ✓ Buscar nuevas formas de reclutamiento (Álvaro Irigoitia Romero, 2013).

4. 2 – Rotación de Talento no deseado

La rotación es normal y en algún punto es saludable para las organizaciones, el problema surge cuando la rotación de talento no es deseada o planificada por la empresa, esto implica un factor de riesgo con alto impacto en las organizaciones, se produce cuando la empresa pierde o no retiene la cantidad de talento que necesita y requiere para cumplir sus objetivos.

La rotación no deseada de talento surge por diferentes motivos que tienen sus causas en la empresa o en el empleado, y en función del impacto que tiene sobre el negocio amerita de un análisis minucioso e indicadores que permitan monitorear la dinámica debido al alto costo que implica reemplazar un recurso y la afectación negativa que tiene en el servicio por el periodo de aprendizaje y adaptación lógica de un ingresante, y se considera principalmente el impacto negativo sobre diversas variables críticas del negocio. Para analizar el impacto de

este factor de riesgo en las organizaciones abordamos el costo que representa la rotación de talento no deseada por lo que a continuación se vuelcan conceptos clave sobre el tema.

El costo es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Entre más alto sea el costo más alto será el precio de venta, por lo que se debe evaluar la alternativa más económica.

Saber hasta qué nivel de rotación de personal puede una organización soportar sin verse muy afectada, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos e intereses.

El cálculo del costo de rotación del talento tiene tres niveles de análisis con los respectivos sub segmentos:

- ✓ Costos primarios de la rotación de talento: Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, son cualitativos. Incluye los siguientes costos:
 - Costo de reclutamiento y selección.
 1. Sección de reclutamiento
 2. Solicitud de empleo
 3. Publicación de avisos
 4. Servicios médicos
 - Costos de registro y documentación.
 1. Dependencia de registro
 2. Formularios
 3. Cuenta bancaria
 - Costos de ingreso
 1. Gastos por inducción, adaptación y entrenamiento

- 2. Costo del tiempo invertido por el supervisor
- 3. Afectación del servicio por periodo de adaptación
- Costos de la desvinculación
 - 1. Costo de las indemnizaciones
 - 2. Costos de la entrevista de desvinculación
 - 3. Gastos de registro y documentación.
 - 4. Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones
- ✓ Costos secundarios de la rotación de talento: Abarcan aspectos intangibles y características cualitativas, se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación.
 - Abarcan aspectos difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte.

Se relaciona indirectamente con el retiro y por consiguiente un reemplazo. Implican efectos inmediatos de la rotación tales como:

- Efectos en la producción:
 - Perdida de producción
 - Producción inferior
 - Inicio del nuevo trabajador y su indiferencia
- Efectos en la actitud del personal:
 - Imagen, actitudes y predisposición
 - Clientes y proveedores
- Costos Extra Laboral:
 - Gastos extra para cubrir vacante o ineficiencia
 - Tiempo adicional de producción
 - Elevación del costo unitario

- Tiempo adicional invertido en la integración y entrenamiento
- Costos extra operacional:
 - Energía eléctrica por baja producción
 - Lubricación y combustible
 - Mantenimiento y control
 - Accidentes debido a la intensidad de producción
 - Errores, desperdicios y control de calidad

- ✓ Costos terciarios de la rotación de talento: Son solo estimables.
 - Son efectos colaterales
 - Costo por inversión extra en el personal: Alteración del mercado de trabajo
 - Perdidas en los negocios: Afectación en calidad de los servicios e imagen de la empresa (Alfonso Javier Hernández Gayoso, 2011).

Marco Metodológico

Se realiza un tipo de investigación exploratorio en primera instancia dado que se busca conocer datos del contexto, la estructura organizacional y los procesos que gestiona la organización en la materia de análisis que aborda este proyecto, y una vez conocida la información se realiza el análisis y la descripción cualitativa y cuantitativa de los datos recolectados, se utiliza la observación de campo que permite la recolección de datos primarios.

En cuanto a datos secundarios, se utiliza instrumentos tales como el análisis documental para conocer la información necesaria sobre la estructura organizacional de PLF Company, se hace análisis de organigramas, listado de nómina de personal, evaluaciones de desempeño, perfiles de puesto, etc. Otro de los instrumentos que se utiliza es la entrevista semi estructurada de forma individual tanto al gerente del negocio TDF como al área de RH para conocer el estado de situación de la organización en la problemática a investigar, tales como el criterio y parámetros con los que definen y miden a los distintos segmentos de talento interno y la manera en que gestionan el talento organizacional.

Se realiza esta recolección de datos secundarios en la etapa inicial ya que permite familiarizarse con el objeto de estudio y a su vez brinda el marco a la investigación y la posibilidad de aplicar propuestas alineadas a la estrategia y necesidades del negocio.

En cuanto a la identificación de puestos críticos y cuadros potenciales de sustitución, se utiliza la encuesta por medio de cuestionarios auto administrados para captar la información inherente al pool de talento interno de PLF Company, el panel de expertos se conforma por los líderes de cada sector que integra la primera línea del negocio (jefes y superintendentes) y se suministra formularios con la información relevante (criterios y competencias a evaluar y la descripción de requerimientos que dan sustento a la definición del concepto, se

complementa con gráficos e indicadores de la estructura organizacional) para identificar las posiciones críticas.

Con la misma metodología se aborda la identificación de personas clave, conocimiento experto y alto potencial, y posteriormente la revisión del talento visualizado y segmentado en el pool de talento interno, en este caso, los formularios cuentan con la información referida a criterios de decisión y descripción de las competencias genéricas y de liderazgo que definen a estos segmentos y siendo estos, con los que la casa matriz de YPF establece y define al talento humano.

El criterio aplicado en la muestra es no probabilístico e intencional, por cuotas, ya que se selecciona directa e intencionalmente a las personas, no es aleatoria sino que se identifica a un número de individuos que reúne determinadas condiciones de conocimiento, liderazgo y jerarquía, se considera estas características fundamentales ya que disponen del criterio de evaluación a nivel global de las necesidades del negocio y de los equipos que lideran.

En el caso de los formularios es intencional, no probabilístico, y por cuotas ya que está definida la población a la que se extenderá el cuestionario, en este caso jefes y superintendentes, se considera que reúnen las condiciones de conocimiento para participar de forma activa en el proceso de identificación de talento interno. En el caso de la entrevista al Gerente de Operaciones del Negocio TDF quien es el máximo responsable y tiene las facultades para responder por los procesos que se gestiona en el activo. El análisis se extiende a la totalidad de la nómina propia del negocio TDF en PLF Company, sin dar alcance a las

empresas contratistas que prestan servicios.



Diseño Metodológico

<i>Tipo de Investigación</i>	Exploratorio – Descriptivo
<i>Metodología</i>	Observación de Campo
<i>Técnica</i>	Cualitativa
<i>Instrumento</i>	Entrevista - Análisis Documental
<i>Población</i>	PLF Company - distrito TDF
<i>Criterio Muestral</i>	Carácter intencional
<i>Muestra</i>	No probabilístico - intencional - por cuotas

<i>Tipo de Investigación</i>	Exploratorio
<i>Metodología</i>	Cualitativa
<i>Técnica</i>	Entrevista semi – estructurada
<i>Instrumento</i>	Guía de pautas
<i>Población</i>	Gerente de Distrito TDF
<i>Criterio Muestral</i>	Carácter intencional
<i>Muestra</i>	No probabilístico – intencional

En el caso de la entrevista es posible obtener información muy variada y se contempla que brinda la elasticidad necesaria para indagar conforme se va recolectando información y dando la posibilidad de repreguntar en tiempo real.

Tipo de Investigación	Exploratorio – descriptiva
Metodología	Observación de Campo
Técnica	Cualitativa – Cuantitativa
Instrumento	Análisis de Documentación
Criterio Muestral	Carácter intencional
Muestra	No probabilístico - intencional - por cuotas

Se realiza esta recolección de datos secundarios en la etapa inicial ya que permite familiarizarse con el objeto de estudio y a su vez brinda el marco a la investigación y la posibilidad de aplicar propuestas alineadas a la estrategia y necesidades del negocio.

Tipo de Investigación	Descriptiva
Metodología	Encuesta
Técnica	Cuantitativa
Instrumento	Cuestionarios
Población	Referentes de diferentes sectores (9 líderes)
Criterio Muestral	Carácter intencional (9 líderes)
Muestra	No probabilístico - intencional - por cuotas

El formulario cuestionario utilizado permite uniformar la observación, fijar la atención en los aspectos esenciales del objeto de estudio, aislar problemas y precisar los datos requeridos, ya que en esa instancia se hicieron análisis previos que dan lugar a recabar solo la información específica necesaria con el valor agregado, dado que en este caso puntual las competencias a

Instrumentos diseñados para la recolección de datos

Entrevista a Gerente de Distrito TDF

Preguntas:

- 1 - ¿Qué porcentaje de personal próximo a jubilarse tiene PLF?
- 2 - ¿En los casos identificados, tienen cuadros de reemplazo desarrollados?
- 3 - ¿Existe planificación de RH, en términos de reclutamiento, retención, desarrollo, etc.?
- 4 - ¿Considera necesaria tenerla?
- 5 - ¿Qué estrategia de negocios tiene la compañía a corto y mediano plazo?
- 6 - ¿En qué medida el sector de RH está integrado a la estrategia de negocio de la compañía?
- 7 - ¿Qué herramientas administra la compañía para generar una transición de conocimiento ordenada?
- 8 - ¿Cómo detectan al personal que reemplazará a quienes se retiran en el corto plazo?
- 9 - ¿Qué parámetros consideran para definir las personas clave, talento experto y a los cuadros de reemplazo?
- 10 - ¿Qué prácticas gestiona la empresa en términos de capacitación y desarrollo del personal?
- 11 - ¿Cuáles son las competencias que considera que debe tener el empleado de YSUR para desarrollarse con éxito en la organización?
- 12 - ¿Qué prácticas puede evidenciar que son oportunidades de mejora de la organización en materia de gestión de talento en la actualidad?
- 13 - ¿Cuáles serían las posiciones críticas que identifica dentro de la organización actualmente?

Formulario de Id. Personal Clave

Nombre del Empleado:

Posición a la que visualiza puede crecer en 5

años:

. Identificar qué características visualiza potencialmente en el Empleado (marcar con 1)

1. Capacidad: Combinación de características innatas y habilidades aprendidas que los Empleados utilizan para llevar a cabo su trabajo diario.

Características	Puntaje	Observaciones
. Capacidad para inspirar positivamente a los demás.		
. Habilidades de comunicación y empatía.		
. Pensamiento estratégico.		
. Habilidades para trabajar con información poco clara, contradictoria e inconsistente.		
. Habilidad para articular y defender ideas.		
. Habilidad para mediar conflictos interpersonales.		
. Capacidad de Aprendizaje y manejo de la complejidad: manejo de variables ambiguas, nuevos contextos y situaciones.		
. Demuestran una gran pasión por la innovación.		
TOTAL		

* Mínimo requerido para ser considerado potencial 2 o 3: 7 puntos.

2. Compromiso: Grado de compromiso con el proyecto organizacional.

Características	Puntaje	Observaciones
. Habla muy bien de YSUR (PLF)		
. La compañía significa mucho para él.		
. Se siente orgulloso de trabajar para YSUR (PLF).		
. Piensa que esta compañía es el mejor lugar para desarrollar sus habilidades.		
. Piensa que esta compañía es el mejor lugar para desarrollar su carrera.		
. No piensa permanecer en esta compañía por necesidad.		
. Transfiere y adopta prácticas de vanguardia de y hacia otras áreas de la Organización (Contribución Organizacional)		
. Líderes de equipos: Son "Potenciadores" de talento, colaboran de manera activa en la identificación y desarrollo del potencial de sus Empleados y forman cuadros de sucesores a su puesto.		
. Movilidad.		
TOTAL		

* Mínimo requerido para ser considerado potencial 2 o 3: 8 puntos.

3. Aspiración

Características	Puntaje	Observaciones
. Desea llegar a ocupar un puesto ejecutivo		
. Desea ser reconocido como un gerente o experto		
. Demuestra interés en manejar mayores responsabilidades.		
. Desea interactuar con clientes importantes.		
. Desea tener influencia en decisiones claves.		
TOTAL		

* Mínimo requerido para ser considerado potencial 2

o 3: 4 puntos.

¿Por qué considera que el Empleado es Persona

Clave para la Compañía?

Análisis de Datos

La elección de las variables que se abordan en el análisis de datos realizado por este proyecto surge a partir de los niveles de análisis que integran el modelo de alineación 7s, se toma como guía el mismo con el fin de analizar de manera integral la organización contemplando el contexto y el entorno interno en todas sus dimensiones.

Conocer y analizar indicadores de la estructura organizacional, características del negocio y el contexto en el que interactúa PLF Company

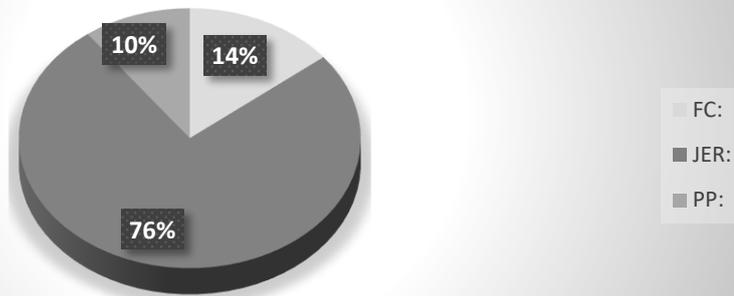
La información que surge del análisis de documentación de la estructura organizacional de PLF Company – Negocio TDF se segmenta de la siguiente manera:

Cuenta con una nómina 98 empleados propios y 600 trabajadores de empresas contratistas al servicio de PLF en las áreas de explotación del Negocio Tierra del Fuego.

Estos valores indican que sobre el total de la población que trabaja en los yacimientos petroleros de PLF solo el 14% pertenece a la nómina de la empresa, el resto de los empleados que operan en el área son contratados por empresas de servicios que realizan tareas bajo la supervisión directa o indirectamente de PLF Company.

En cuanto a los encuadres de la nómina propia de un total de 98 personas tienen 14 empleados (14%) Fuera de Convenio, 74 (76%) Jerárquicos y 10 encuadrados (10%) en Petroleros Privados.

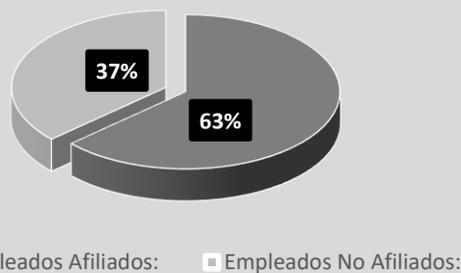
Encuadres en PLF Company



El análisis de esta medición cuantitativa indica que un porcentaje menor realiza tareas operativas (encuadrados en PP) y en funciones de dirección de las operaciones (Fuera de Convenio – superintendentes, jefes y gerente), asimismo se puede visualizar que la mayor parte del personal en nómina de la empresa cumple tareas de supervisión sobre los servicios que brindan las empresas contratistas impartiendo lineamientos operativos, de medio ambiente, seguridad y políticas de la operadora PLF Company, y otro porcentaje realiza funciones administrativa por lo que se encuadran en Jerárquicos TDF.

En cuanto a afiliaciones, hay 62 personas afiliadas (63% de la nómina) y 36 personas no afiliadas (37%).

Afiliaciones en PLF Company



Si esta información se desglosa arroja los siguientes datos:

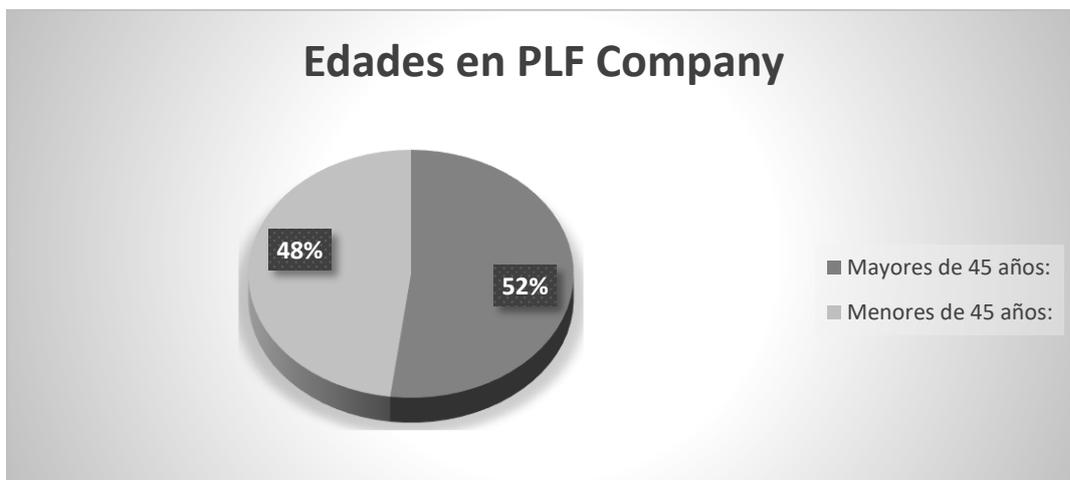
En Jerárquicos de un total encuadrado de 74 empleados hay un 72% (53 empleados) afiliado y 28% (21 empleados) no afiliado.

Los encuadrados en Petroleros Privados tienen un 90% de afiliación, de un total de 10 empleados, 9 están afiliados y solo uno no está afiliado.

	Empleados por Encuadre	Afiliados	%	No afiliados	%
FC:	14			14	100
JER:	74	53	72%	21	28%
PP:	10	9	90%	1	10%

El análisis de estos indicadores manifiesta un alto índice de afiliación sindical de la nómina propia de PLF.

Con respecto a las edades de la población de PLF Company se puede inferir que de un total de 98 personas, hay 51 personas (52%) que son mayores de 45 años y 47 personas (48%) son menores de 45 años, según lo expuesto precedentemente, ese 52% representa el conjunto de personas que están próximos a jubilarse a corto o mediano plazo, o ya están jubiladas y actualmente están trabajando como asesores en la misma función que desarrollaban como servicios especiales antes de jubilarse pero a los fines previsionales registrados como tareas comunes.



Cabe destacar, para interpretar correctamente el análisis que se realiza en el segmento de edades, que la actividad petrolera tiene un tratamiento previsional especial (decreto 2136/74) a los fines de otorgar el beneficio por jubilación por los riesgos que implica la ejecución de las tareas operativas y de forma complementaria el Ministerio de Trabajo de la Nación recientemente extendió el alcance de este tratamiento especial a todas las funciones que se desempeñan en la industria, teniendo como requerimiento para jubilarse 50 años de edad y 25 años de antigüedad en la actividad. Esta información se pudo recabar al momento de investigar el contexto de la empresa y la industria.

En línea con esta explicación, es que se contempla como parámetro general al personal de 50 años o más en una franja crítica de continuidad en la actividad laboral, en el segmento de potenciales retiros en el corto plazo que dependerá de la situación particular de cada persona cumplir con los requisitos para jubilarse. En cuanto a los empleados de 45 años o más, como parámetro general se los considera dentro del segmento de potenciales retiros en el mediano plazo (en los próximos 5 años o menos) que dependerá de la situación particular de cada empleado del segmento en calificar para obtener el beneficio.

El estado actual de PLF en relación al tema es el siguiente:

Encuadres	Totales	%	Retiros a corto plazo (0 a 2 años)		Retiros mediano plazo (2 a 5 años)	
			mayores de 50 años	%	mayores de 45 años	%
Total Empleados a retirarse	53	100%	42	79%	11	21%
Mandos Medios - Jerarquicos	43	81%	33	77%	10	23%
Mandos Superiores	8	15%	7	88%	1	13%
Operativos	2	4%	2	100%		

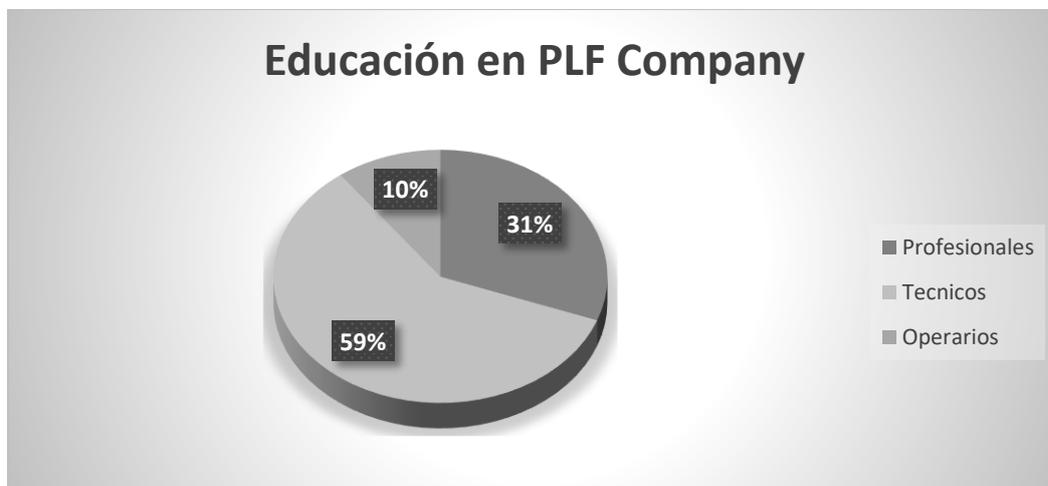
Se puede inferir que más de la mitad (52%) de la nómina actual de PLF analizando en un escenario realista esta jubilada o próximos a jubilarse en el corto plazo (menor a dos años) o volcándolo a un escenario optimista en un plazo menor a 5 años.

Desglosando este segmento se desprende que 53 personas está en condiciones o próximo a retirarse de PLF (52% del total de la nómina), de ese total hay 42 (79% del total de

empleados a retirarse) que es mayor de 50 años considerando retiros de corto plazo (ya jubilados o hasta 2 años), por otro lado 11 personas (21% del total de empleados a retirarse) es mayor de 45 años considerados retiros de mediano plazo (entre 2 a 5 años).

Del total de 53 personas a retirarse de PLF, 43 (81% del total de empleados a retirarse) de ellos son mandos medios/ jerárquicos (supervisores), 8 (15% del total de empleados a retirarse) son mandos superiores (jefes, superintendentes y gerente) y 2 (4% del total de empleados a retirarse) son operativos.

En el segmento de educación formal se puede relevar que sobre total de la población de PLF Company compuesta por 98 personas cuentan con 30 empleados (31%) con título de grado universitario, 58 (59%) son técnicos cumpliendo funciones de supervisores y 10 (10%) personas cumplen funciones operativas.



Cabe destacar que hay una parte compuesta por 10 empleados (33% del segmento universitario) de los 30 empleados (31% del total de la nómina) con educación universitaria que forma parte del segmento identificado como mayores de 45 años a retirarse en el corto plazo, la mayoría de los empleados de 50 años, ya está jubilado o en condiciones de jubilarse, siendo este grupo la primera línea de mando del negocio TDF (jefes, superintendentes y gerente) o ingenieros senior de gran influencia en las decisiones de producción.

Total de Profesionales en distrito TDF	30	100%
Profesionales próximos a retirarse (mayores de 50 años) *	10	33%
Profesionales en etapa activa ascendente (menores de 45 años)	20	67%

En cuanto a los datos que arroja el indicador de rotación actual es bajo, PLF no tiene renuncias no deseadas o despidos por ausentismo o mal desempeño en los últimos años, si este indicador se proyecta, el índice de rotación futura no deseada es alarmante (53% de la nómina a corto y mediano plazo) lo que implica un riesgo potencial alto.

Como parte de la información relevada inicialmente sobre las características de la compañía y del contexto en el que interactúa se destaca lo siguiente:

- Se dedica a la explotación de petróleo y gas en la provincia de Tierra del Fuego.
- Realiza la provisión del 95% del gas consumido en Tierra del Fuego de uso residencial e industrial, y como insumo para la generación de electricidad con distribución en TDF.
- Realiza venta de crudo a clientes de capitales nacionales para la elaboración de diferentes productos, por ejemplo en las destilerías elaboración de combustibles.
- PLF fue comprada por YPF (YSUR) en Marzo de 2014, es subsidiaria del grupo, está previsto que se realice una integración con YPF en los próximos años.
- Funciona como operadora y emplea alrededor de 70 empresas contratistas de servicios para las actividades de producción y mantenimiento, perforación y operaciones especiales.
- Cuenta con 98 empleados propios y 600 trabajadores contratados por medio de empresas de servicios de producción y mantenimiento que se desempeñan de manera permanente, a esto se suman alrededor de 300 operarios y supervisores afectados a equipos de torre (Perforación, Terminación y Operaciones Especiales) que no trabajan de manera estable en los yacimientos de PLF Company – Negocio TDF sino que lo realizan por campañas.

- Obtuvo la extensión de concesiones para explotar por 10 años más las áreas productivas en la Cuenca Austral (TDF) en Noviembre de 2014.
- Incorporó a la actividad de mantenimiento y producción que la empresa mantuvo desde 2009, inversiones en perforación durante 2014 con la sumatoria de 3 equipos de torre (Perforación y Workover), lo que genera efecto multiplicador en servicios y empleo de mano de obra.
- Las operaciones en TDF aportan a los objetivos organizacionales de YPF, en la contención de las necesidades de gas y electricidad de la Patagonia Austral y se integran a la estrategia corporativa de YPF de crecimiento sostenido de la producción con el fin de alcanzar los objetivos de negocio a mediano plazo y como principal operadora petrolera lograr la meta corporativa del autoabastecimiento energético del país.
- Actualmente transita una gestión del cambio que intenta adecuar aspectos de la estructura organizacional a la cultura y estrategia empresarial del nuevo grupo empresario.
- La explotación petrolera y gasífera no es la principal industria en Tierra del Fuego, las fabricas electrónicas y el turismo son las principales actividades económicas que emplean a la mayor cantidad de personas, en función a ello, el mercado laboral en general en la provincia de TDF está orientado hacia esas industrias, lo que dificulta contar y desarrollar fuentes de reclutamiento sólidas y útiles a las necesidades del negocio en particular y de la industria de hidrocarburos en general.
- La oferta regional de carreras y especialidades académicas de nivel medio y superior que forman personas con las competencias estratégicas que el negocio necesita es muy reducida, en consecuencia existe escasez de talento en el mercado laboral local.

- Actualmente el precio de barril de petróleo está en baja, por lo que la industria de petróleo y gas en general está atravesando un momento crítico.

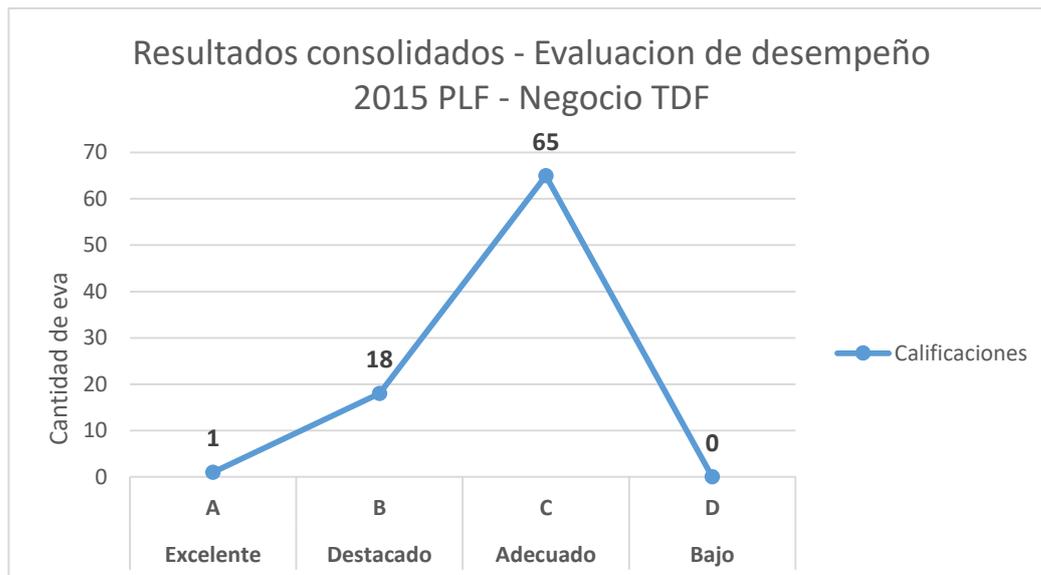
Conocer y evaluar los procesos de gestión del talento que se aplica en PLF Company – Negocio TDF

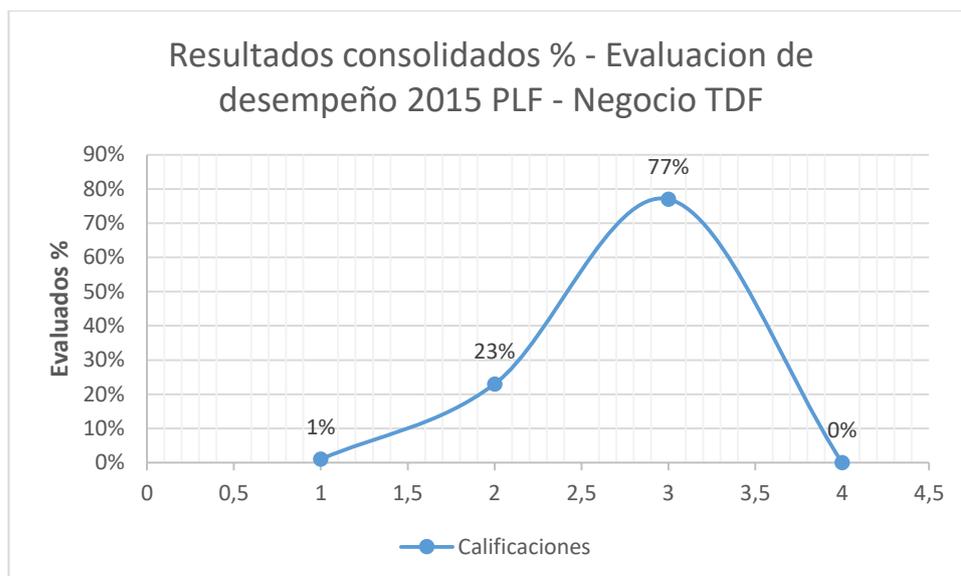
En relación a los procesos y sistema de RH que PLF Company aplica en la gestión de Talento se relevaron de la entrevista realizada las siguientes prácticas de gestión:

- ✓ Gestión por Objetivos y Evaluación anual de Desempeño basado en competencias genéricas y de liderazgo (en función del modelo de competencias administrado por YPF, este modelo solo tiene alcance a este proceso en PLF Company), estas últimas aplican a quien tiene personas a cargo.
- ✓ Actividades de capacitación en competencias de gestión genéricas de nivel básico y con respecto a formación técnica se realizan a requerimiento de cada sector. Se identifica un esquema formación reactivo y sin alineación a la estrategia de negocio.
- ✓ Programa de jóvenes profesionales implementado en Noviembre 2014 replicando algunos aspectos del programa de JP utilizado por YPF, el proceso se realiza en BA a partir de una convocatoria nacional.
- ✓ **No disponen** de un modelo integral y/o estratégico de gestión del talento organizacional, ni de herramientas o procesos establecidos de gestión individual orientados a la identificación, retención y desarrollo del talento humano.

En relación a la temática abordada por este proyecto, se relevan los resultados de las evaluaciones anuales de desempeño dado la importancia al momento de evaluar aspectos inherentes al talento interno y la designación de cuadros de sustitución, este proceso se cerró en Marzo 2015 y los resultados consolidados fueron los siguientes:

CALIFICACION	Evaluados	%
A: Excelente	1	1
B: Destacado	18	23
C: Adecuado	65	77
D: Bajo	0	0





El programa de Jóvenes Profesionales que implementa PLF Company, a partir del modelo de reclutamiento que utiliza YPF, tiene como propósito desarrollar jóvenes profesionales en las competencias técnicas afines con la Gestión de Proyectos de Ingeniería, para responder a las exigencias de los planes de inversión estratégicos y la dinámica de los negocios de PLF, por lo que se considera a esta iniciativa de PLF Company como la herramienta de mayor alcance y desarrollo de talento con la que cuenta en el sistema de RH actualmente.

El plan macro de Jóvenes Profesionales consta de tres etapas:

En relación a los contenidos incluye la fase de invitación de candidatos y preparación, utilizan como medio de reclutamiento el assessment center, posteriormente el proceso de selección y contratación, inducción y programa de entrenamiento inicial y desarrollo por especialidad.

Contiene un plan del tutor, que implica desarrollar el programa de tutores, elección y formación de tutor, fase de apoyo del tutor.

Por último tiene la fase de logística que implica la coordinación y ejecución de la logística hacia las unidades de negocios asignadas según la especialidad.

En función del proceso de reclutamiento realizado en Noviembre de 2014 y la aplicación de los procesos posteriores del programa de formación y desarrollo de Jóvenes Profesionales se asignaron seis Ingenieros Junior al negocio TDF que comenzaron a inicios de 2015 con el programa de entrenamiento inicial en la provincia de Neuquén que consta de una duración de cuatro meses que reviste dos instancias, en principio se realiza la fase de formación áulica que implica el dictado de módulos tales como introducción a la industria y talleres para nivel inicial de los distintos procesos de aplicación en el sector de petróleo y gas, y en segunda instancia se ejecuta la fase de *looking* en yacimiento que implica contrastar los contenidos abordados previamente y conocer las instalaciones en las operaciones de campo. Esta etapa culmina con el armado de planes de desarrollo según la especialidad que se asigna a cada ingeniero junior.

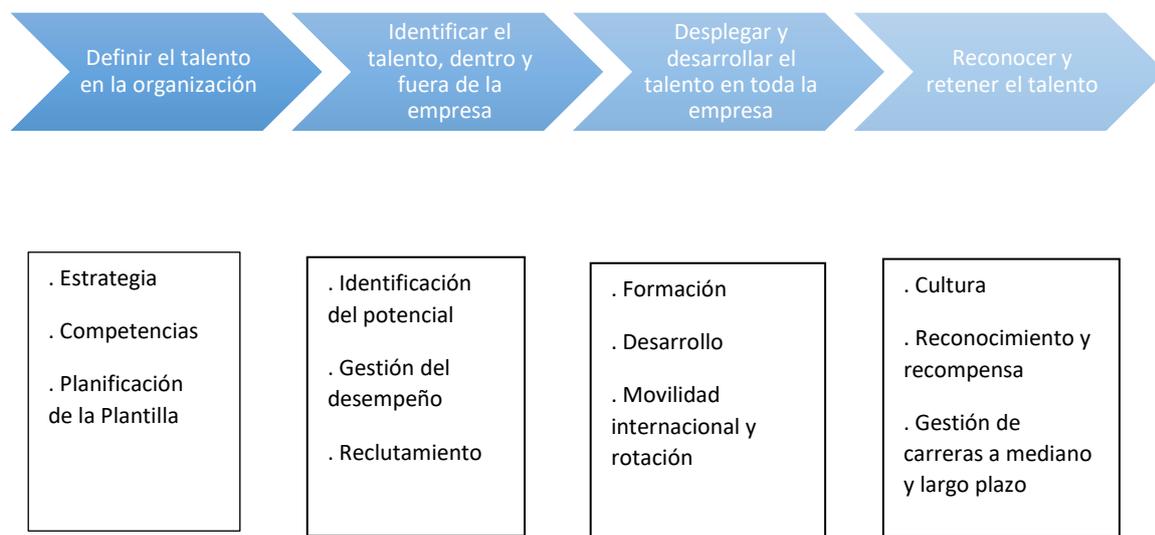
En relación al plan de tutores tiene como objetivo general contar con un equipo de tutores que garantice el cumplimiento de los objetivos del Programa de Formación y Desarrollo de Jóvenes Profesionales a partir de su compromiso e idoneidad en el cumplimiento del rol clave asignado.

El programa de formación de tutores y referentes de looking en las operaciones de campo tiene como objetivo conocer las particularidades del programa de Formación y Desarrollo de Jóvenes Profesionales, reflexionar sobre el rol del tutor, sus responsabilidades y el alcance de su intervención, desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir con dicho rol y generar un plan de acción para cumplir con la función asignada.

Como fase posterior una vez culminada esta etapa inicial del programa, se inicia la coordinación y logística del joven profesional a la unidad de negocio asignada y ubicación en el sector que corresponda según la especialidad a desarrollar y la vinculación con los tutores que ayudaran a los JP a recorrer el proceso de aprendizaje, desarrollo e integración a la cultura empresarial de PLF Company.

Con el fin de lograr una idea acabada y resumida sobre la eficiencia y la alineación de los procesos y el sistema de RH que PLF Company – Negocio TDF aplica en la gestión de talento, se realiza una comparativa entre la información relevada en este segmento y el modelo estratégico de gestión del talento expuesto en la fase de marco teórico de este proyecto.

El modelo de gestión del talento que se plantea desde el marco teórico está conformado por cuatro fases:



La primera fase de este modelo contempla la definición del talento en función a la estrategia de negocios de la compañía, esto requiere delimitar y alinear las competencias clave necesarias para apuntalar la estrategia y realizar un análisis integral de la estructura organizacional para dar lugar a una planificación de la nómina que contemple las necesidades actuales y futuras del negocio, con el fin de alcanzar los objetivos corporativos.

En una segunda instancia, contempla la identificación del talento dentro y fuera de la empresa, esto requiere identificar el potencial con el que cuenta y una gestión del desempeño que integre por un lado, el nivel de rendimiento y contribución actual de cada persona en función de los objetivos de la

empresa contemplando los resultados logrados en la gestión y las competencias aplicadas, que tenga como herramienta la evaluación de desempeño y como parámetro las competencias delimitadas en la definición del talento, y como resultado el Plan de Mejora del Desempeño, y en paralelo la visualización de las capacidades necesarias a futuro que determinan las posibilidades de desarrollo y crecimiento de una persona, los procesos de revisión de talento por medio de la evaluación de potencial es válido para tener actualizada la matriz de potencial interno de una empresa, que da como resultado el Plan de Desarrollo Individual (PDI).

El análisis de estos procesos nos brinda el diagnóstico de reclutamiento externo y los parámetros de evaluación de los candidatos. También requiere identificar las fuentes de reclutamiento necesarias y las variables con las que la organización se puede hacer más atractiva para el mercado laboral en el que compete.

La tercera fase consiste en desplegar y desarrollar el talento en toda la empresa, lo que implica que una vez que se identifica y recluta el talento necesario nos brinda la posibilidad de visualizar las brechas de competencias que se cubren con planes de formación y desarrollo para alcanzar los niveles óptimos de capacidades que necesita la organización, considerando a su vez la rotación y la movilidad como parte del proceso de aprendizaje y adquisición de las competencias clave para el negocio.

La cuarta fase consta de reconocer y retener el talento, esto implica fidelizar a las personas a través de la cultura y actividades de reconocimiento y recompensa por su desempeño y compromiso, y hacer buen uso del potencial con la gestión de carreras a mediano y largo plazo.

La comparativa realizada entre el modelo de gestión estratégica de talento y las practicas realizadas en materia de talento por PLF Company – Negocio TDF se plasma en la siguiente matriz:

Procesos de Gestión Estratégica del Talento - Comparativa con prácticas de PLF Company

Fases del modelo estratégico de gestión del talento	Aplicación en PLF
1 - Definir el Talento en la organización	No esta formalizado el proceso de definición del talento actualmente en PLF Company
Estrategia de Negocio	Estrategia de Crecimiento; Meta Corporativa: Lograr el autoabastecimiento energético del país a mediano plazo.
Competencias	No están delimitadas en PLF; existe la posibilidad de replicar las que utiliza YPF en materia de talento.
Planificación de nómina	No tiene prácticas de desarrollo de cuadros de sustitución, las prácticas de RH no están alineadas a la estrategia empresarial
2 - Identificación del talento, dentro y fuera de la organización	PLF No aplica procesos de identificación del talento interno y externo actualmente.
Identificación de Potencial	No aplica procesos de identificación de talento, ni tiene definido procesos de revisión de talento.
Gestión del desempeño	Realiza anualmente evaluaciones de desempeño, utiliza como parámetro competencias del ADN de YPF, y se aplican en PLF Company solo a los fines de esta evaluación.
Reclutamiento	No tiene un proceso de detección de necesidades de reclutamiento, ni descripción de puestos que delimiten los perfiles, ni desarrolla las fuentes de reclutamiento. Aplica un programa de Jóvenes Profesionales a nivel nacional y tiene un proceso de selección con evaluaciones definidas según corresponda.
3 - Desplegar y desarrollar el talento en toda la empresa	No tiene políticas de rotación y movilidad, el plan de formación no está alineado a la estrategia de negocios y las competencias estratégicas de la organización, no tiene definidos procesos de desarrollo de talento
Formación	Utiliza un esquema de formación reactivo y no alineado a la estrategia de negocios.
Desarrollo	No tienen políticas de desarrollo ni procesos de identificación de brechas de talento, no elaboran planes de desarrollo individual. Actualmente la única actividad que realizan se aplica en el marco del programa de formación y desarrollo de Jóvenes Profesionales.
Movilidad y Rotación	No aplica procesos con relación al tema.
4 - Reconocer y retener talento	Tiene reconocimientos monetarios de corto plazo, NO aplica políticas de reconocimiento no monetarias ni aplica herramientas de retención
Cultura	Está transitando un proceso de gestión del cambio
Reconocimiento y recompensa	Como parte de la compensación total tiene bonos de corto plazo en función a la calificación por desempeño que surja del proceso de evaluación. No cuenta con programas de reconocimiento y recompensa.
Gestión de carreras a mediano y largo plazo	No aplica

En función de esta comparativa y contrastando lo expuesto en el marco teórico con las oportunidades de mejora detectadas, hacemos el siguiente análisis de la información:

Que PLF no tenga implementado el proceso de definición de talento es crítico para la organización y para todo el proceso de gestión de talento, en función de que éste representa el conjunto de capacidades estratégicas que el negocio necesita, con base en estos resultados se realizan los procesos complementarios de identificación de talento y evaluación de potencial, y la necesaria adecuación de las prácticas y del sistema de RH a la estrategia y necesidades del negocio, siendo este objetivo necesario para lograr éxito tanto en su gestión interna como en su adaptación al contexto.

Este proceso es fundamental en la gestión del talento y de alto impacto para la creación de una ventaja competitiva sustentable y de valor a largo plazo en la organización, en función que nos brinda las bases de alineación para la creación de las capacidades organizacionales necesarias para lograr con éxito el desarrollo de la estrategia y los resultados corporativos esperados, y permite que el capital humano sea un factor diferenciador que se dirija como un conjunto unificado a los objetivos estratégicos que la organización quiere conseguir, es decir una direccionalidad hacia el objetivo estratégico de la compañía.

En referencia a la oportunidad de mejora en el proceso de Identificación del talento interno y externo, implica que la organización desconoce las capacidades actuales con las que cuenta y las brechas de talento que necesita desarrollar en el pool de talento interno en función de los objetivos organizacionales y de sus propias necesidades, por tanto también a nivel externo se incrementa la posibilidad de sufrir la escasez de talento. En relación a las evaluaciones de este proceso que revisten la medición necesaria para obtener un diagnóstico del capital humano que permita valorar y predecir el rendimiento laboral de la empresa, es importante destacar que conforma la base para poder gestionar.

Esto resta a las personas que integran la empresa la posibilidad de lograr el autoconocimiento e identificar y aprovechar oportunidades de mejora.

En relación a las oportunidades de mejora del proceso de despliegue y desarrollo de talento esto aumenta el riesgo de la rotación de talento no deseado de personas clave y de alto potencial, como también resta oportunidades de crecimiento a la organización dado que no desarrolla las capacidades necesarias para mantener una ejecución continua de la estrategia y la potenciación de las competencias centrales como ventaja competitiva por la falta de desarrollo de la sucesión, de las personas con alto potencial y de las brechas de capacidades en los cuadros de sustitución identificados.

Por último, las oportunidades de mejora en el proceso de reconocimiento y retención de talento revisten el riesgo potencial de afectar el know how por medio de la pérdida del segmento de conocimiento experto de la organización, las posibilidades de crecimiento por la pérdida de personas clave y con alto potencial y de esta forma incrementar los costos de la rotación de talento y la escasez de talento interna.

Relevar el criterio y las competencias clave del negocio con el que definen el talento en PLF

Company – Negocio TDF.

Tal como se expone en el relevamiento de los procesos de gestión del talento aplicados actualmente en la organización y se contrasta alcance, eficiencia y alineación en comparativa con el modelo estratégico de Gestión de Talento Organizacional que se propone, se evidencia que PLF Company no aplica un proceso de definición y revisión de talento ni tiene definidas las competencias clave conforme a la estrategia corporativa y el modelo de negocios vigente, cabe destacar que actualmente transita una gestión del cambio en función de la reciente adquisición que realizó el grupo YPF de los activos en Argentina de la operadora Apache de capitales norteamericanos, quien era dueño mayoritario hasta el mes de Marzo de 2014 del paquete accionario de las operaciones de PLF Company en la Cuenca Austral de la provincia de Tierra del Fuego.

En función de lo expuesto precedentemente en relación a la ausencia de la aplicación de este proceso clave en PLF Company, que es fundamental para el diseño de los modelos de gestión de talento y su alineación a las necesidades del negocio, se visualiza la oportunidad de replicar parte de los elementos que integran el proceso de definición de talento tales como las definiciones y los criterios establecidos a nivel corporativo inherentes a los componentes clave de talento organizacional y el modelo de competencias estratégicas que surge del manual corporativo de competencias que se aplica en los procesos de identificación y evaluación de talento como también en la gestión del desempeño que desarrolla el grupo YPF.

Conforme a ello, se hace un relevamiento de los conceptos clave y las competencias estratégicas definidas e implementadas por el grupo YPF en la gestión de talento, proceso no implementado en PLF Company hasta que en el futuro se realice el proceso de integración de las dos compañías. Se relevan conceptos que representan el criterio de definición de talento a nivel corporativo e información del manual de competencias que actualmente rige en YPF, el cual se administra desde la casa matriz del grupo empresario, aún no se extienden estos procesos en su totalidad a PLF Company, solo se implementaron hasta el momento algunos criterios de clasificación sobre los niveles de desempeño y un grupo de 6 competencias genéricas y 3 de liderazgo que se utilizan como parámetros de evaluación en la gestión de desempeño en PLF Company – Negocio TDF en replica a la dinámica de YPF.

Criterios de definición en Gestión de Talento a nivel corporativo en YPF:

Definición de Personas Clave:

Es el grupo de personas que tienen una contribución crítica para la Compañía, tanto por su valor técnico y/o funcional actual como por su potencial de desarrollo.

Definición de Personas con Potencial:

Es el grupo de personas sobre las cuales se visualiza la capacidad de crecer y asumir responsabilidades de nivel superior con mayor exposición, y en las que se destaca su capacidad para el manejo de la incertidumbre, la complejidad y la toma de decisiones.

Las competencias que se contemplan como parámetro en los procesos de identificación de talento y evaluaciones de Potencial de YPF son las siguientes:

- Capacidad
- Compromiso
- Aspiración

A continuación se expone la definición de cada variable y los elementos que la componen:

✓ *Capacidad:*

Combinación de características innatas y habilidades aprendidas que los Empleados utilizan para llevar a cabo su trabajo diario.

- . Capacidad para inspirar positivamente a los demás
- . Habilidades de comunicación y empatía
- . Pensamiento estratégico
- . Habilidades para trabajar con información poco clara, contradictoria e inconsistente
- . Habilidad para articular y defender ideas
- . Habilidad para mediar conflictos interpersonales
- . Capacidad de aprendizaje y manejo de la complejidad: manejo de variables ambiguas, nuevos contextos y situaciones
- . Demuestran gran pasión por la innovación

✓ *Compromiso:*

Grado de compromiso con el proyecto Compañía.

- . Habla muy bien de YPF
- . La compañía significa mucho para el
- . Se siente orgulloso de trabajar para YPF
- . Piensa que esta Compañía es el mejor lugar para desarrollar sus habilidades
- . Piensa que YPF es el mejor lugar para desarrollar su carrera
- . No piensa permanecer en esta Compañía por necesidad
- . Transfiere y adopta prácticas de vanguardia de y hacia otras áreas de la Organización
(Contribución Organizacional)

. Líderes de equipos: Son potenciadores de talento, colaboran de manera activa en la identificación y desarrollo del potencial de sus Empleados y forman cuadros de sucesores a su puesto

. Movilidad

✓ Aspiración:

Medida en que un Empleado quiere o desea:

- . Desea llegar a ocupar un puesto ejecutivo
- . Desea ser reconocido como un gerente o experto
- . Demuestra interés en manejar mayores responsabilidades
- . Desea interactuar con clientes importantes
- . Desea tener influencia en decisiones claves

Definición de Personas con Alto Potencial:

Equilibrio entre la capacidad, el compromiso organizacional y la aspiración a crecer y ser exitoso en posiciones de mayores responsabilidades y liderazgo en la Organización.

Definición de una Posición Crítica:

Es toda aquella posición esencial para el logro de los objetivos de la Compañía, asociada a procesos altamente sensibles para el normal funcionamiento de la misma. Se consideran las siguientes dimensiones:

- ✓ Contribución esperada a los resultados: Magnitud e impacto/funciones responsabilidades de la posición.
- ✓ Complejidad de la posición: Conocimiento/ competencias genéricas y técnicas requeridas.
- ✓ Costo y dificultad de reemplazo.

Una posición es crítica en tanto y en cuanto, si no es cubierta en tiempo y forma, afecta el habitual proceso e impacta en los resultados.

Definición de Sucesor:

Es la persona identificada para ocupar llegado el momento, una posición crítica en la Compañía en forma inmediata, en el corto o mediano plazo.

Los sucesores en Posiciones Críticas:

Son empleados reconocidos por su desempeño sostenido, por el valor agregado de sus contribuciones y por su potencial.

Se relevan del manual de competencias de YPF, las competencias que consideran clave para el crecimiento del negocio en función del ámbito de aplicación (Gestión por objetivos, gestión del desempeño o Gestión del talento).

El Diccionario de Competencias Genéricas de YPF, fue diseñado para ser utilizado en las diferentes prácticas de gestión humana en los diferentes negocios y áreas funcionales de la organización.

Las escalas se han revisado para conseguir mayor claridad, fiabilidad y validez, respondiendo a los desafíos de YPF; todas han sido contrastadas bajo los más estrictos estándares empresariales y de investigación. Cada competencia ha servido para caracterizar con fiabilidad el desempeño superior en una amplia muestra de puestos.

Las Competencias incluidas en este diccionario se clasifican según los siguientes segmentos:

1. Competencias de Liderazgo: Hay 3 competencias de conducción que son utilizadas por todos los codificadores certificados de la organización a la hora de definir el modelo de competencias requerido. Las Entrevistas de Incidentes Críticos para niveles de liderazgo de la organización se codifican según estas 3. Es decir, para aquellos puestos de responsabilidad con gente a cargo se contemplaran las conductas predictivas de éxito correspondientes a estas tres competencias de liderazgo.

2. Competencias Genéricas: Estas competencias son válidas y fiables en la utilización transversal de la organización. Dependiendo de la criticidad y demanda de cada puesto se identificará cuál de estas 6 competencias son claves para el logro de los objetivos de la posición.

Entienden por competencia a nivel corporativo que es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación determinada, también sostienen que tiene como beneficio que brinda un lenguaje común en la organización, focaliza los esfuerzos hacia resultados, es un predictor de comportamiento futuro y facilita la comparación entre perfil puesto y perfil persona.

La composición de competencias comprende los siguientes aspectos:

- ✓ Conocimiento
- ✓ Habilidades
- ✓ Rol Social/ Valores
- ✓ Autoimagen
- ✓ Rasgos
- ✓ Motivos

Elementos de las competencias:

- ✓ Definición (Nivel diferenciador)
- ✓ Indicadores conductuales (Nivel de 0 a 5 - de menor a mayor complejidad)

Las competencias clave utilizadas en evaluaciones de desempeño en YPF, son el único factor que se replica actualmente en PLF Company, están conformadas por 3 competencias de liderazgo y 6 competencias genéricas:

Competencias de Liderazgo:

- **Pensamiento Estratégico:** Identificar posibilidades futuras y sus impactos en la organización, desarrollando escenarios alternativos para la consecución de los objetivos, considerando los procesos organizacionales.
- **Desarrollo de Personas:** Incrementar activamente las capacidades de las personas, brindando acciones de mejora basadas en observaciones de la tarea. Tomar las decisiones oportunas para lograr la alineación y contribución del equipo hacia los objetivos de YPF.

- **Contribución Organizacional:** Aportar soluciones de calidad. Desafiar paradigmas y prácticas preexistentes. Identificar mejores metodologías y procesos vanguardistas. Desarrollar relaciones colaborativas en las estructuras matriciales.

Competencias Genéricas:

- **Iniciativa:** Cuestionar constructivamente métodos y procesos. Tomar decisiones de forma autónoma. Proponer mejoras y nuevas formas de trabajo que aseguren el óptimo aprovechamiento de los recursos de YPF.
- **Orientación a Resultados:** Evaluar riesgos y escenarios. Planificar y establecer prioridades y tomar decisiones haciendo uso eficiente de los recursos. Asegurar la implementación, seguimiento y cumplimiento de los objetivos planteados.
- **Trabajo en Equipo:** Actuar con genuina actitud cooperativa hacia los demás, aún frente a relaciones complejas a fin de compartir el conocimiento e implicándose en objetivos que trascienden los de interés propio. Promover un clima de escucha y colaboración.
- **Flexibilidad y Adaptabilidad:** Asumir disposición de aprendizaje para adaptarse a contextos dinámicos. Incorporar nuevas ideas o formas de hacer que permitan mejorar el rendimiento.
- **Enfoque al Cliente:** Orientarse a satisfacer las necesidades del cliente interno, externo y comunidades. Preocuparse por ofrecer un servicio de calidad. Desarrollar soluciones innovadoras y creativas.
- **Seguridad y Excelencia Operacional:** Operar eficazmente los sistemas de gestión de YPF. Optimizar los recursos con foco en costos. Garantizar la integridad de los miembros de la organización en materia de salud y seguridad.

A partir de estos conceptos corporativos de talento y competencias estratégicas para el crecimiento del negocio en YPF se desarrollan los procesos de identificación de talento y evaluación de potencial que nutren el resto de los procesos relacionados a la gestión de talento organizacional.

Aplicar procesos para identificar alto potencial, alto desempeño, las personas clave, el conocimiento experto, puestos críticos y posiciones con retiro a corto y mediano plazo.

En relación al proceso de identificación de talento, se visualizan 16 personas clave en la organización.

	Empleado	Posición actual	Sector	Edad	Antigüedad en el puesto	Riesgo de pérdida	Impacto de la pérdida	Potencial	Perfil	Alto Valor	Desempeño
1	Arrufo Florencia	Ingeniera	Ingeniería de Producción	26	8/9/2014	Medio	Alto	2	Tecnico	Persona Clave	B: destacado
2	Ballesteros Ariel	Ingeniero	Producción de Petroleo	38	1/7/2007	Bajo	Alto	2	Tecnico	Persona Clave	B: destacado
3	Chamorro Matias	Coordinador	CMASS	32	2/9/2008	Bajo	Medio	2	Funciona	Persona Clave	C: adecuado
4	Di Maria	Jefe	Perforación y WO	34	19/1/2015	Bajo	Alto	2	Tecnico	Persona Clave	C: adecuado
5	Distefano Gabriel	Supervisor	Mantenimiento	35	15/12/2011	Bajo	Medio	2	Tecnico	Persona Clave	C: adecuado
6	Fonseca Alejandro	Administrador	Contrataciones	31	12/11/2014	Medio	Medio	1	Funciona	Persona Clave	C: adecuado
7	Gordillo Aldo	Ingeniero	Producción de Gas	31	15/12/2011	Bajo	Medio	1	Tecnico	Persona Clave	C: adecuado
8	Guatti Marcelo	Jefe	Recursos Humanos	35	12/4/2012	Bajo	Alto	2	Funciona	Persona Clave	C: adecuado
9	Guzman Florencia	Jefe	Relaciones Institucionales	36	10/11/2014	Bajo	Alto	2	Funciona	Persona Clave	C: adecuado
10	Hensek Sebastian	Ingeniero	Producción de Petroleo	28	15/12/2011	Bajo	Medio	1	Tecnico	Persona Clave	C: adecuado
11	Loyola Flavio	Supervisor	Producción de Petroleo	45	1/2/2008	Bajo	Alto	2	Tecnico	Persona Clave	C: adecuado
12	Malleste Horacio	Supervisor	Producción de Gas	41	19/9/2006	Bajo	Medio	2	Tecnico	Persona Clave	C: adecuado
13	Reynoso Sebastian	Supervisor	Producción de Petroleo	33	19/9/2006	Medio	Alto	2	Tecnico	Persona Clave	B: destacado
14	Romero Leonardo	Supervisor	Producción de Petroleo	40	19/9/2006	Bajo	Alto	2	Tecnico	Persona Clave	B: destacado
15	Seguel Gonzalo	Supervisor	Mantenimiento	35	19/9/2006	Medio	Alto	2	Tecnico	Persona Clave	C: adecuado
16	Villagra Alejandro	Ingeniero	Ingeniería de Producción	41	17/12/2014	Medio	Medio	1	Tecnico	Persona Clave	C: adecuado

En el anexo 3 se despliega el analisis y las matrices de evaluación de potencial y desempeño que dan sustento a estos resultados. Se asignan a nombres de fantasía para mantener bajo reserva los datos reales.

Tal como se expone en el marco teorico el alto potencial se compone de variables como la aspiración, el compromiso y la capacidad de la persona, que se identifica y mide a través de una evaluación que contempla estos parametros.

En segunda instancia, se identifican 37 personas que conforman el segmento de talento experto de la empresa y que cuentan con un solido conocimiento tecnico y del negocio, se realiza a posteriori una evaluación minuciosa de esta población que mediante ese filtro se puede visualizar las personas que el retiro implica un alto impacto en la compañía y que deben retenerse para contribuir con los objetivos de la compañía en materia de desarrollo de talento. Inicialmente el total de personas es el siguiente:

Empleado	Posición actual	Sector	Edad	Riesgo de Pérdida	Impacto de la Pérdida	Potencial	Perfil	Valor	Desempeño	Retirado/ Prox retiro
Avendaño Jorge	Supervisor	Producción de Gas	59	Alto	Medio	N/A	Tecnico	Tecnico	C: adecuado	Retiro de Corto Plazo
Anduríña Mario	Supervisor	Mantenimiento	51	Medio	Medio	N/A	Tecnico	Tecnico	C: adecuado	Retiro de Corto Plazo
Anglada Miguel	Superintendente	Producción de Gas	51	Alto	Alto	N/A	Tecnico	Tecnico	B: destacado	Retiro de Corto Plazo
Aguilar Jorge	Company Man	Perforación y WO	63	Alto	Medio	N/A	Tecnico	Tecnico	C: adecuado	Retiro de Corto Plazo
Beroiz Gabriel	Coordinador	Estadísticas	61	Alto	Bajo	N/A	Funcional	Funcional	C: adecuado	Retiro de Corto Plazo
Caceres Jorge	Superintendente	Ingeniería de Producción	59	Alto	Alto	N/A	Tecnico	Tecnico	C: adecuado	Retiro de Corto Plazo
Cordoba Antonio	Supervisor	Mantenimiento	58	Alto	Medio	N/A	Tecnico	Tecnico	C: adecuado	Jubilado
Crespini Marcos	Supervisor	Producción de Petroleo	55	Alto	Medio	N/A	Tecnico	Tecnico	C: adecuado	Jubilado
Dambrosio Aldo	Supervisor	Mantenimiento	56	Alto	Medio	N/A	Tecnico	Tecnico	C: adecuado	Jubilado
Esuco Miguel	Supervisor	Producción de Gas	68	Alto	Medio	N/A	Tecnico	Tecnico	C: adecuado	Jubilado
Ferreira Aldo	Comprador	Compras	53	Alto	Medio	N/A	Funcional	Funcional	C: adecuado	Retiro de Corto Plazo
Fuentes Jorge	Supervisor	Producción de Gas	62	Alto	Medio	N/A	Tecnico	Tecnico	C: adecuado	Jubilado
Grima Julio	Company Man	Perforación y WO	63	Alto	Medio	N/A	Tecnico	Tecnico	C: adecuado	Retiro de Corto Plazo
Lopez Horacio	Supervisor	Almacenes	54	Alto	Alto	N/A	Funcional	Funcional	C: adecuado	Retiro de Corto Plazo
Lucero Mario	Supervisor	Producción de Gas	63	Alto	Alto	N/A	Tecnico	Tecnico	C: adecuado	Jubilado
Manzanares Dario	Superintendente	CMASS	52	Alto	Alto	N/A	Funcional	Funcional	B: destacado	Retiro de Corto Plazo
Melo Walter	Ingeniero	Construcción	53	Medio	Medio	1	Tecnico	Tecnico	C: adecuado	Retiro de Corto Plazo
Oberta Ruben	Ingeniero	Ingeniería de Producción	58	Medio	Alto	2	Tecnico	Tecnico	B: destacado	Retiro de Corto Plazo
Palma Fernando	Supervisor	Mantenimiento	55	Alto	Medio	N/A	Tecnico	Tecnico	C: adecuado	Retiro de Corto Plazo
Parada Edgardo	Superintendente	Producción de Petroleo	56	Alto	Alto	N/A	Tecnico	Tecnico	C: adecuado	Jubilado
Peroti Jose	Supervisor	Construcción	70	Alto	Medio	N/A	Tecnico	Tecnico	C: adecuado	Retiro de Corto Plazo
Peralta Luis	Supervisor	Mantenimiento	61	Alto	Medio	N/A	Tecnico	Tecnico	C: adecuado	Jubilado
Ramos Juan	Supervisor	Mantenimiento	53	Alto	Medio	N/A	Tecnico	Tecnico	C: adecuado	Retiro de Corto Plazo
Rubio Rene	Supervisor	Producción de Gas	54	Alto	Alto	N/A	Tecnico	Tecnico	C: adecuado	Retiro de Corto Plazo
Ruiz Ruben	Supervisor	CMASS	63	Alto	Medio	N/A	Funcional	Funcional	C: adecuado	Retiro de Corto Plazo
Samos Jose	Encargado	Almacenes	52	Medio	Medio	2	Funcional	N/A	B: destacado	Retiro de Corto Plazo
Sandoval Luis	Supervisor	Producción de Gas	54	Medio	Medio	1	Tecnico	N/A	C: adecuado	Retiro de Corto Plazo
Sanz Carlos	Supervisor	Producción de Gas	60	Alto	Medio	N/A	Tecnico	Tecnico	C: adecuado	Retiro de Corto Plazo
Sella Sergio	Supervisor	Mantenimiento	60	Alto	Medio	N/A	Tecnico	Tecnico	A: Excelente	Retiro de Corto Plazo
Santamaria Leonardo	Supervisor	Producción de Petroleo	53	Alto	Medio	N/A	Tecnico	Tecnico	C: adecuado	Retiro de Corto Plazo
Sarmiento Carlos	Supervisor	Producción de Gas	61	Alto	Medio	N/A	Tecnico	Tecnico	C: adecuado	Retiro de Corto Plazo
Veronica Joaquin	Supervisor	Producción de Petroleo	60	Alto	Medio	N/A	Tecnico	Tecnico	C: adecuado	Retiro de Corto Plazo
Veliz Jose Vitelito	Supervisor	Producción de Gas	51	Medio	Medio	1	Tecnico	N/A	C: adecuado	Retiro de Corto Plazo
Viaña Gabriel	Supervisor	Mantenimiento	55	Alto	Medio	N/A	Tecnico	Tecnico	C: adecuado	Retiro de Corto Plazo
Viches Guillermo	Supervisor	CMASS	58	Alto	Medio	N/A	Funcional	Funcional	C: adecuado	Retiro de Corto Plazo
Walker Esteban	Oficial Especializado	Mantenimiento	62	Alto	Medio	N/A	Tecnico	Tecnico	N/A	Jubilado
Lopetegui Osvaldo	Lider	Plan de Impulso	60	Alto	Alto	N/A	Ejecutivo	Tecnico	C: adecuado	Retiro de Corto Plazo

En relación a lo expuesto en el marco teórico el eje de este segmento está conformado tanto por la profundidad del conocimiento y la escasez en el mercado, representado por la dificultad para conseguir personas con tal conocimiento a corto o mediano plazo.

Los puestos críticos detectados son 8, la descripción de ese segmento es la siguiente:

Posiciones críticas detectadas

Características de una posición crítica:

- . Contribución esperada a los resultados
- . Complejidad de la posición
- . Costo y dificultad de reemplazo

* Es crítica en tanto y en cuanto, si no es cubierta en tiempo y forma, afecta el habitual proceso e impacta en los resultados

Sector	Puesto	Tipo	Impacto	Plazo	Tiene reemplazo	Nombre	Acción
Operaciones	Gerente de Distrito	Ejecutivo	Alto	Corto Plazo	no		Busqueda Externa corto plazo
Gas	Superintendente	Tecnico	Alto	Corto Plazo	no		Busqueda Externa corto plazo
Petroleo	Superintendente	Tecnico	Alto	Corto Plazo	si	Ballesteros Ariel	
Ingeniería	Superintendente	Tecnico	Alto	Corto Plazo	si (no es cuadro de reemplazo)	Oberto Ruben	Busqueda Externa mediano plazo
Construcción	Superintendente	Tecnico	Alto	Mediano Plazo	no		Busqueda Externa corto plazo
Perforación	Coord. Plan Impulso	Tecnico	Alto	Corto Plazo	probable	Marcelo Di Maria	ver
CMASS	Jefe	Funcional	Alto	Corto Plazo	no		Busqueda Externa corto plazo
Almacenes	Jefe	Funcional	Alto	Corto Plazo	si (no es cuadro de reemplazo)	Jose Samos	Busqueda Externa mediano plazo

Tal como se desprende de la teoría abordada, las posiciones claves representan los puestos de la estructura que agregan valor a una capacidad estratégica de la organización y debe ser ocupada por una persona preparada para entregar los resultados acordes a lo esperado. Por lo que la rotación de una posición crítica representa un alto riesgo para el negocio en función de que para alcanzar los resultados y realizar los temas sensibles que el puesto reviste la curva de aprendizaje es más larga y compleja que para cualquier otro puesto.

El relevamiento del segmento de retiros a corto y mediano plazo evidencia 53 posiciones, se visualiza en la siguiente matriz:

	Posición actual	Sector	Ocupado por	Edad	Riesgo de Perdida	Impacto de la perdida	Perfil	Jubilado/ Pro Retiro
1	Supervisor	Producción de Gas	Avenida Jorge	59	Alto	Medio	Técnico	Retiro de Corto Plazo
2	Supervisor	Mantenimiento	Anduriña Mario	51	Medio	Medio	Técnico	Retiro de Corto Plazo
3	Superintendente	Producción de Gas	Anglada Miguel	51	Alto	Alto	Técnico	Retiro de Corto Plazo
4	Company Man	Perforación y WO	Aguilar Jorge	63	Alto	Medio	Técnico	Retiro de Corto Plazo
5	Analista	IT	Bahamonde Alexis	45	Medio	Bajo	Técnico	Retiro de Mediano Plazo
6	Coordinador	Estadísticas	Beroiz Gabriel	61	Alto	Bajo	Funcional	Retiro de Corto Plazo
7	Superintendente	Ingeniería de Producción	Cáceres Jorge	59	Alto	Alto	Técnico	Retiro de Corto Plazo
8	Supervisor	Mantenimiento	Córdoba Antonio	58	Alto	Medio	Técnico	Jubilado
9	Supervisor	Producción de Petróleo	Crespini Marcos	55	Alto	Medio	Técnico	Jubilado
10	Gerente	Operaciones	Casas Alejandro	51	Medio	Alto	Técnico	Retiro de Mediano Plazo
11	Supervisor	Mantenimiento	Dambrosio Aldo	56	Alto	Medio	Técnico	Jubilado
12	Supervisor	Producción de Gas	Esuco Miguel	68	Alto	Medio	Técnico	Jubilado
13	Comprador	Compras	Ferreya Aldo	53	Alto	Medio	Funcional	Retiro de Corto Plazo
14	Supervisor	Producción de Gas	Fuentes Jorge	62	Alto	Medio	Técnico	Retiro de Corto Plazo
15	Supervisor	Producción de Gas	González Guillermo	50	Medio	Medio	Técnico	Retiro de Mediano Plazo
16	Company Man	Perforación y WO	Grima Julio	63	Alto	Medio	Técnico	Retiro de Corto Plazo
17	Supervisor	Almacenes	López Horacio	54	Alto	Alto	Funcional	Retiro de Corto Plazo
18	Supervisor	Producción de Gas	Lucero Mario	63	Alto	Alto	Técnico	Jubilado
19	Supervisor	Producción de Petróleo	Loyola Flavio	45	Bajo	Alto	Persona Clave	Retiro de Mediano Plazo
20	Superintendente	CMASS	Manzanares Darío	52	Alto	Alto	Funcional	Retiro de Corto Plazo
21	Supervisor	Producción de Gas	Mansilla Ceferino	46	Medio	Alto	Técnico	Retiro de Mediano Plazo
22	Supervisor	Mantenimiento	Martínez Rubén	48	Medio	Medio	Técnico	Retiro de Mediano Plazo
23	Ingeniero	Construcción	Melo Walter	53	Bajo	Medio	Técnico	Retiro de Corto Plazo
24	Ingeniero	Ingeniería de Producción	Oberto Rubén	58	Medio	Alto	Técnico	Retiro de Corto Plazo
25	Supervisor	Mantenimiento	Palma Fernando	55	Alto	Medio	Técnico	Retiro de Corto Plazo
26	Superintendente	Producción de Petróleo	Parada Edgardo	56	Alto	Alto	Técnico	Jubilado
27	Superintendente	Construcción	Pardo Fernando	50	Medio	Alto	Técnico	Retiro de Mediano Plazo
28	Supervisor	Construcción	Perotti José	70	Alto	Medio	Técnico	Retiro de Corto Plazo
29	Superintendente	Mantenimiento	Peña Henry	47	Medio	Alto	Técnico	Retiro de Mediano Plazo
30	Supervisor	Mantenimiento	Peralta Luis	61	Alto	Medio	Técnico	Jubilado
31	Oficial Especializado	Mantenimiento	Ralinqueo Ramón	50	Medio	Medio	Técnico	Retiro de Mediano Plazo
32	Supervisor	Mantenimiento	Ramos Juan	53	Alto	Medio	Técnico	Retiro de Corto Plazo
33	Supervisor	Construcción	Rodríguez Roberto	47	Bajo	Medio	Técnico	Retiro de Mediano Plazo
34	Supervisor	Producción de Gas	Rubio Rene	54	Alto	Alto	Técnico	Retiro de Corto Plazo
35	Supervisor	CMASS	Ruiz Rubén	63	Alto	Medio	Funcional	Retiro de Corto Plazo
36	Supervisor	Construcción	Rosenda Sergio	48	Medio	Medio	Técnico	Retiro de Mediano Plazo
37	Encargado	Almacenes	Samos José	52	Medio	Medio	Técnico	Retiro de Corto Plazo
38	Supervisor	Producción de Gas	Sandoval Luis	54	Medio	Medio	Técnico	Retiro de Corto Plazo
39	Supervisor	Producción de Gas	Sanz Carlos	60	Alto	Medio	Técnico	Retiro de Corto Plazo
40	Supervisor	Mantenimiento	Sella Sergio	60	Alto	Medio	Técnico	Retiro de Corto Plazo
41	Supervisor	Mantenimiento	Soules Moisés	46	Bajo	Bajo	Técnico	Retiro de Mediano Plazo
42	Supervisor	Producción de Petróleo	Silvani Omar	45	Medio	Medio	Técnico	Retiro de Mediano Plazo
43	Supervisor	Producción de Gas	Sergas Hugo	50	Medio	Medio	Funcional	Retiro de Mediano Plazo
44	Supervisor	Producción de Petróleo	Santamaría Leonardo	53	Alto	Medio	Técnico	Retiro de Corto Plazo
45	Supervisor	Producción de Gas	Sarmiento Carlos	61	Alto	Medio	Técnico	Retiro de Corto Plazo
46	Supervisor	Mantenimiento	Valdez Ignacio	47	Medio	Medio	Funcional	Retiro de Mediano Plazo
47	Supervisor	Producción de Petróleo	Verónica Joaquín	60	Alto	Medio	Técnico	Retiro de Corto Plazo
48	Supervisor	Producción de Gas	Veliz José Vitelito	51	Medio	Medio	Técnico	Retiro de Corto Plazo
49	Supervisor	Mantenimiento	Viaña Gabriel	55	Alto	Medio	Técnico	Retiro de Corto Plazo
50	Analista	IT	Viaza Adrián	45	Medio	Medio	Técnico	Retiro de Mediano Plazo
51	Supervisor	CMASS	Vilches Guillermo	58	Alto	Medio	Funcional	Retiro de Corto Plazo
52	Oficial Especializado	Mantenimiento	Walker Esteban	62	Alto	Medio	Técnico	Jubilado
53	Líder	Plan de Impulso	Lopetegui Osvaldo	60	Alto	Alto	Técnico	Retiro de Corto Plazo

Este segmento se considera crítico en función de la relación directa que tiene con factores de riesgo tales como el costo de la rotación de talento, pérdida de talento clave para el negocio y la escasez de talento interna y externa.

Conclusión Diagnostica

En función del análisis de los datos relevados en la investigación de campo se aplican dos instrumentos desarrollados en el marco teórico de este PAP para abordar la conclusión diagnostica con mayor precisión y en función de un análisis integral de la organización tales como el mapa de talento y la matriz de riesgo asociado de la gestión del talento de PLF Company – Negocio TDF.

Elaborar el mapa de Talento de PLF Company – Negocio TDF con el fin de dar salida al resto de los procesos organizativos con un enfoque más adaptativo e integrado.

En relación al modelo y la dinámica del mapa de talento expuesto en el marco teórico, se utiliza este instrumento como medio para realizar una conclusión diagnostica integral de la organización con el fin de identificar la problemática y factores de riesgo asociados al talento en PLF y que permita a su vez dar salida al resto de los procesos organizativos que apuntan a satisfacer las necesidades actuales y futuras del negocio en alineación a la estrategia corporativa, por lo que se elabora el mapa de talento en PLF para visualizar las variables más críticas e importantes de la organización que requieren del abordaje global de este Proyecto de Aplicación Profesional.

Se cita el modelo de mapa de talento y a continuación se desarrolla la aplicación.



El mapa de talento de PLF arroja la siguiente información:

Mapa de Talento PLF Company

1. Establecimiento de criterios	2. Analisis de la estrategia
<i>a - Criticidad de cada actividad/ función para el éxito del criterio</i>	<i>a - Cambios implícitos en el plan estratégico</i>
. Reclutamiento de talento.	. Gestión del Cambio
. Retención de conocimiento expert	. Estrategia de Crecimiento
. Identificar talento interno y clasificar el nivel de potencial	<i>b - Headcount actual y target en uno - tres años</i>
. Desarrollar cuadros de sustitución y una sólida supervision.	. En crecimiento, alineación a competencias YPF, mayor flexibilidad
<i>b - Escasez de Talento en el mercado</i>	<i>c - Rotación interna deseada/ no deseada</i>
. Escasez de talento en la región	. Rotación no deseada del 52% a corto y mediano plazo.
. Fuentes de Reclutamiento precarias y sin desarrollar	. Segmento de conocimiento experto y personas con alto potencial.
. Sin alianzas estratégicas con instituciones educativas	
<i>c - Necesidad de retener algunos colectivos</i>	<i>d. Escasez de Talento por factores internos o externos</i>
. Identificar y retener las personas clave y alto potencial.	. Rotación no deseada del conocimiento experto
. Retener el segment de conocimiento experto de la organización.	. Sin procesos clave de gestión estratégica del talento
	. Fuentes de reclutamiento precarias y sin acciones de desarrollo

En cuanto a los factores de riesgos asociados al talento en PLF se identifican los casos expuestos en la Matriz de Riesgo Potencial asociada al Talento:

A través de esta matriz se visualizan los factores de riesgo asociados al talento humano en PLF Company – Negocio TDF y el nivel de criticidad conforme al impacto que generan sobre variables organizacionales críticas de la empresa y la magnitud en términos cuantitativos del desvío, estos indicadores surgen de los datos recabados en el proceso de identificación de talento, segmentación del pool de talento interno y las necesidades actuales y futuras del negocio.

<p><u>Alto índice de Rotación no deseada en el corto plazo:</u></p> <p>36 personas (37% del total de la nómina)</p>	<p><u>Empleados próximos a retirarse en el corto plazo sin cuadros de sustitución:</u></p> <p>25 personas (26% del total de la nómina)</p>
<p><u>Pérdida de Conocimiento Experto:</u></p> <p>15 personas (15% del total de la nómina)</p>	<p><u>Fuga de Personas Clave/ Alto Potencial:</u></p> <p>16 personas (16% del total de la nómina)</p>

Con el fin de cuantificar las pérdidas de la compañía por los factores de riesgo asociados a la gestión del talento se realizará el cálculo del costo económico que ello implica, y para delimitar el alcance de nuestra propuesta y focalizar la recomendación a una de las dimensiones de mejora visualizadas durante el análisis, se considera para este cálculo el indicador de riesgo que reviste mayor magnitud e impacto, en este caso representado por el alto índice de rotación no deseada en el corto y mediano plazo, con el agravante que la mayor parte de los retiros no tiene cuadro de sustitución, también es importante destacar la escasez

de talento interno para sustituir el 50% de los puestos críticos identificados y las 25 posiciones con retiro a corto plazo que no tienen cuadros de sustitución en nómina.

Es importante contemplar el impacto de este desvío en términos de costos, pérdida de productividad y competitividad, como así también en las distintas variables organizacionales en el mediano y largo plazo, afectando de manera negativa los resultados y la sustentabilidad del negocio.

Calculo del costo económico de la rotación de talento.

El cálculo de la rotación de talento que tendría PLF Company – Negocio TDF en el corto plazo se realiza solo con las variables que integran el nivel de costo primario, en función del carácter cuantificable de esos costos dado que están relacionados directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo.

Las posiciones que demandan en el corto plazo reclutamiento de talento externo son 25, conforme a esa población se realizan los cálculos, por otro lado para asignar un salario de referencia a cada uno de los casos se utiliza un sueldo promedio (\$ 50000) como base de cálculo para todos los casos.

El costo parcial de la rotación es de \$ 21.125.000

A continuación se brinda el soporte de los cálculos realizados.

Item	Segmentación de Costos	Criterios de Analisis	Costo Unitario	Cantidad de personas	Costo Total del Segmento
1	Costos Primarios				
<i>1.1.</i>	<i>Costos de reclutamiento y selección</i>				
1.1.1.	Sección de reclutamiento	Honorarios consultora por proceso de selección: 80% salario	40.000	25	1.000.000
1.1.2.	Solicitud de empleo	25 posiciones mas otros postulantes	5.000	25	125.000
1.1.3.	Publicación de avisos		5.000	25	125.000
1.1.4.	Servicios medicos	25 exámenes preocupacionales	15.000	25	375.000
<i>1.2.</i>	<i>Costos de registro y documentacion</i>				
1.2.1.	Dependencia de registro	se hace un promedio para todos los gastos de registración	5.000	25	125.000
1.2.2.	Formulario				
1.2.3.	Cuenta bancaria				
<i>1.3.</i>	<i>Costo de ingreso</i>				
1.3.1.	Gastos de capacitación	Se estima un valor minimo de capacitacion	50.000	25	1.250.000
1.3.2.	Costo del tiempo invertido del supervisor	50% del salario del ingresante (costo adaptacion)	25.000	25	625.000
<i>1.4.</i>	<i>Costos de desvinculación</i>				
1.4.1.	Costo de las indemnizaciones	Mutuo Acuerdo por 13 salarios (Surge de los convenios que	650.000	25	16.250.000
1.4.2.	Costos de la entrevista de desvinculación	sin cuantificación			
1.4.3.	Gastos del órgano de registro y documentación	sin cuantificación			
1.4.4.	Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones	liquidacion final	50.000	25	1.250.000
	Subtotal Costos Primarios de la Rotación		845.000		21.125.000

El cálculo de costos por rotación de talento no incluye los costos secundarios y terciarios de este factor, lo que implica un costo real aún mayor que el expuesto precedentemente, no incluirlos se debe al carácter intangible de los mismos y la afectación que tienen a mediano y largo plazo, pero se destaca que los mismos contemplan variables de un alto costo y un gran impacto sobre los resultados del negocio.

Tal como se refiere en el marco teórico al abordar este tema se destacan dos aspectos e alto impacto en relación a la rotación no deseada de talento, uno de ellos es el alto costo que implica reemplazar un recurso y la afectación negativa que tiene el servicio durante el periodo de aprendizaje y adaptación del ingresante.

Introducción y Justificación de la propuesta de Aplicación

En relación a la misión de este proyecto y con el objetivo de diseñar y aplicar herramientas eficientes que tengan alcance en el corto y mediano plazo con un enfoque global que llegue todos los niveles de la empresa y que surja a partir de una visión integral de la organización, de esta manera contribuir a promover una óptima gestión estratégica del talento en alineación a la estrategia empresarial y que contemple las necesidades actuales y futuras del negocio, este último tema es clave para cualquier acción que se quiera emprender para dar solución a la problemática organizacional.

En función a ello, se elabora una propuesta de aplicación estratégica, sistémica y coordinada que pueda colaborar con las capacidades necesarias y que surge a partir de un análisis integral basado en el modelo de alineación 7S que nos permite resumir los distintos aspectos organizacionales en los que es necesario trabajar para alinear a toda la organización con el fin de elaborar y aplicar propuestas acorde a las necesidades del negocio y con foco en la estrategia empresarial contemplando variables del entorno interno y contexto social, político – legal, económico y tecnológico como también el contexto competitivo, el modelo de las 7S aplicado en esta etapa del proyecto incluye las siguientes áreas de análisis: estrategia del negocio, estructura organizacional, sistemas y procesos, personas, capacidades distintivas, estilo de gestión y valores compartidos.

Tal como se expone en la conclusión diagnóstica a través de la elaboración del mapa de talento de PLF Company – Negocio TDF, en el que se evidencian temas clave para dar un marco de tratamiento a las problemáticas detectadas según la criticidad que revistan para el negocio y un criterio objetivo a la propuesta de aplicación, estos temas clave surgen a partir del análisis de la estrategia de negocio tales como la gestión del cambio por la que atraviesa la organización actualmente por lo que se requiere una mayor flexibilidad de las personas

ante los cambios y la alineación de estos a las competencias genéricas y de liderazgo que gestiona el grupo YPF y que compone el conjunto de capacidades necesarias para llevar a la práctica con éxito la estrategia de crecimiento que permitirá alcanzar la meta corporativa que apunta a lograr el autoabastecimiento energético del país a mediano plazo, contemplando a su vez la adecuación de variables como la nómina, las capacidades y la cultura organizacional que ello implica.

Otro aspecto a destacar, es el indicador de rotación real no deseada de talento en el corto y mediano plazo que alcanza al 52% de la nómina y afecta al segmento de conocimiento experto de la organización que actualmente no cuentan con los cuadros de sustitución necesarios para mantener la dinámica productiva en óptimas condiciones, y por fuera de ese porcentaje puede generar un efecto multiplicador de rotación que potencialmente puede alcanzar a las personas clave con alto potencial dado que actualmente no cuentan con una adecuada gestión de talento organizacional que incluya procesos de retención, motivación y desarrollo de talento, factor que potencia la problemática de escasez de talento interno y externo ante la ausencia de procesos de identificación de talento, planes de desarrollo de la sustitución, fuentes de reclutamiento precarias en la región, carencia de alianzas y acuerdos de mutuo beneficio con entidades educativas, y planes de desarrollo de estas fuentes de reclutamiento, la escasez de talento interno y externa en conjunto con la rotación de talento no deseada representan dos factores de riesgo potencial que revisten un impacto negativo alto para el negocio en el corto y mediano plazo.

Lo expuesto precedentemente conforma la justificación de una propuesta de aplicación profesional que pueda contener las necesidades del negocio a través de un modelo que promueva una óptima gestión del talento organizacional, que contemple la frecuencia del proceso de revisión de talento, las competencias clave para el negocio que se deben evaluar y cuente con la adecuada flexibilidad en periodos de cambio organizacional, que a su vez

establezca criterios de aplicación en función de la criticidad que implica el proceso de gestión del talento para el éxito de la organización y la problemática identificada, y en consecuencia diseñe y aplique soluciones para afrontar la rotación no deseada y la escasez de talento interno y en el mercado laboral regional, a través de lineamientos estratégicos de atracción, retención y desarrollo de algunos segmentos de la nómina de PLF Company – Negocio TDF.

Objetivo de la Propuesta de Aplicación

. Reducir un 50% la rotación no deseada de talento a corto plazo en PLF Company – Negocio TDF a través de una estrategia de retención de talento en complemento con otros procesos que forman parte del modelo de gestión estratégica del talento organizacional con el fin de brindar una solución integral a la problemática que presenta la organización.

Fundamentación de los objetivos de la Propuesta

En función de los factores de riesgo identificados se busca abordar la problemática que represente un mayor impacto adverso sobre el negocio, se considera que la rotación de talento interno no deseada cumple las condiciones en función a los efectos negativos que afectan distintas dimensiones en los diferentes horizontes del negocio.

El objetivo de la propuesta de aplicación persigue la reducción parcial de la rotación interna no deseada a corto y mediano plazo en función a la planificación del abordaje de esta problemática en particular, dado que demanda la permanencia de solo una parte del segmento crítico a retirarse conformado por el conocimiento experto para el despliegue de una estrategia de retención efectiva que propone acciones que generan un efecto multiplicador positivo al interior de la organización y que brinde el marco adecuado al resto de los procesos del modelo de gestión del talento que complementan la solución integral a la problemática presentada en PLF Company – Negocio TDF.

Etapa estratégica de la Propuesta de Aplicación

La propuesta de aplicación que busca dar solución a la problemática de PLF Company – Negocio TDF elabora un modelo de gestión estratégica del talento organizacional con énfasis prioritario en la fase de retención en función de las características que reviste la problemática más crítica, la misma se apoya en una estrategia de talento integral basada en seis pilares:

- Alineación de la gestión del Talento a la estrategia de negocios de PLF Company.
- Compromiso de toda la organización con la gestión del talento
- Liderazgo sólido en los mandos medios y superiores que sustente la cultura organizacional buscada.
- Estrategia de retención y desarrollo orientada a determinados segmentos críticos de la nómina y uso estratégico del talento.
- Estrategia de atracción y reclutamiento, consiste en desarrollar una marca empleadora sólida que sustente las acciones de atracción, desarrollar las fuentes de reclutamiento disponibles en la región a través de alianzas estratégicas, detección proactiva de las necesidades de reclutamiento externo por medio de revisiones periódicas de talento.
- Desarrollo con enfoque proactivo de la sucesión, procesos de identificación y evaluación del talento interno con revisiones periódicas y flexibles.

Esta estrategia da respuesta a aspectos organizacionales tales como la gestión del cambio que atraviesa la organización, adecuación de las capacidades necesarias para desarrollar la estrategia de crecimiento, brinda contención a la problemática de rotación interna no deseada y la necesidad de implementar un modelo de gestión del talento que corrija las oportunidades de mejora del sistema actual de Recursos Humanos en total alineación con la estrategia y la necesidades actuales y futuras del negocio.

Modelo Propuesto de Gestión Estratégica del Talento Organizacional en PLF Company



El modelo propuesto de Gestión Estratégica del Talento Organizacional busca desplegar lineamientos estratégicos que den una solución integral a las problemáticas que afectan a PLF Company – Negocio TDF en alineación a la estrategia corporativa y contemplando las necesidades actuales y futuras del negocio.

La estrategia de retención con alcance a los segmentos críticos toma mayor relevancia en función de la magnitud y la criticidad que reviste para el negocio a corto y mediano plazo el factor de riesgo identificado como rotación no deseada de talento.

Cabe destacar que la propuesta en su conjunto reviste un enfoque macro y con un alcance global de la organización que busca promover una óptima gestión del talento que permita potenciar las capacidades competitivas de PLF Company y posicionar al talento como un factor estratégico clave y generador de un valor agregado diferenciador.

Etapa táctica de la Propuesta de Aplicación

El desarrollo de la estrategia de talento que se plantea se concreta por etapas.

- ✓ En primera instancia, se establece la alineación de la organización a la estrategia de negocios a través del modelo de alineación 7S, lo que conlleva trabajar sobre tres niveles que contemplan aspectos del entorno interno y el contexto de la organización.

El primer nivel de análisis implica los resultados y lo tangible de la organización, se compone de la estrategia del negocio, el sistema y los procesos y la estructura organizacional.

El segundo nivel de análisis representa las capacidades de la organización, se compone de las capacidades distintivas, estilo de conducción y las personas.

El tercer nivel representa la unidad organizacional y lo menos tangible, en él se ubican los valores compartidos, la misión externa y la misión interna de la organización.

El esquema táctico de este segmento implica planificar y ejecutar tareas tales como:

Realizar una difusión frecuente y abierta a toda la organización de los tres niveles del modelo haciendo énfasis en temas tales como la misión, los valores compartidos, la estrategia empresarial y las competencias clave para el negocio.

Implementar procesos de gestión del talento con revisiones periódicas para la identificación de talento interno, evaluación del clima laboral, gestión por objetivos y evaluación de desempeño, y mapeo de talento, en todos los casos debe basarse en las competencias estratégicas que requiere el negocio.

Elaboración del plan de formación en función de las capacidades necesarias para desarrollar con éxito la estrategia empresarial. El plan debe estar basado en las competencias genéricas y de liderazgo que delimitada la organización, se deben realizar actividades de formación que apunten al fortalecimiento del liderazgo en los mandos medios y superiores, programas de

formación de tutores y mentores, y abordar las actividades de formación técnica conforme a un relevamiento de necesidades de capacitación y la búsqueda de las capacidades que el negocio necesita en la actualidad y a futuro.

Cuidar y monitorear el clima laboral y desplegar actividades que apoyen la cultura organizacional buscada y generar un plan de comunicaciones internas bilateral asertivo con alcance y participación de toda la organización.

- ✓ En sintonía con la fase de alineación, es imperativo la integración, compromiso y participación activa de todos los niveles de la organización en la gestión del talento, con responsabilidad de toda la organización sobre los resultados del mismo, tanto con el aporte en procesos de identificación de talento y revisión como en las actividades de retención y desarrollo de talento. Toda la organización debe conocer la importancia y la forma de integrarse a la estrategia de gestión del talento. Se debe generar una cultura del talento con la participación de todos y no delegar la responsabilidad de la gestión solo al área de Recursos Humanos.
- ✓ Como fase previa a la implementación de la estrategia de retención de algunos colectivos de la organización, es fundamental formar y desarrollar líderes con las competencias necesarias para participar en los procesos de talento activamente, que puedan diagnosticar el talento, desarrollar la sucesión en sus equipos, contener y motivar a los colaboradores, elaborar y monitorear el cumplimiento de los planes de desarrollo individual y generar un alto nivel de *feedback* y con una frecuencia establecida acorde a las necesidades y perfiles del equipo.
- ✓ La estrategia de retención se divide en dos canales de aplicación, uno de ellos alcanza a una parte del segmento de conocimiento experto de la organización próximo a retirarse, en función de la criticidad que reviste esta problemática y la carencia de los suficientes cuadros de sustitución, la estrategia se apoya en dos pilares:

- el uso estratégico de esta población integrándolos al proyecto de gestión del talento asignando posiciones que aporten valor al desarrollo del talento
- la alineación del esquema de compensaciones y beneficios otorgado para complementar las herramientas aplicadas con el fin de lograr la permanencia del conocimiento experto en la organización bajo la figura de asesores.

En referencia al uso estratégico de este segmento se plantean seis lineamientos que se aplican conforme al perfil de cada integrante de este segmento:

- ✓ Asignación a la carrera técnica en la organización (*dual ladder*), asesor técnico.
- ✓ Mentor de personas clave para el negocio y cuadros de sustitución identificados,
- ✓ Tutor en programas de desarrollo de jóvenes profesionales y alto potencial.
- ✓ Coordinador en programas de pasantías y detección de potencial.
- ✓ Rol de instructores en proyectos de formación técnica y desarrollo de talento.
- ✓ Auditores internos de calidad, seguridad y procesos de mejora.

En el plano de compensaciones, se utilizan tres variantes:

- ✓ **Compensación Fija:** Porcentaje de incremento sobre el salario básico en función de la criticidad que tiene para el negocio la nueva función a realizar, se destaca el impacto que tiene esta acción sobre el bono de corto plazo, dado que el salario básico conforma la base de cálculo de este. En función a ello, se debe adecuar el grado en la estructura salarial de PLF Company según la metodología HAY en función de que la nueva posición reviste la jerarquía de asesor técnico.
- ✓ **Compensación Variable:**
 - . Se asigna un 5% al target actual de bono anual de corto plazo que está sujeto al cumplimiento de objetivos y desempeño, y los resultados del negocio.

- . Stock options o bonos de mediano plazo: Durante el periodo de permanencia planificado se asigna un paquete de acciones o bonos de retención a mediano plazo, del cual se acredita progresivamente un determinado porcentaje del paquete otorgado, por lo que solo se cobra la totalidad si se cumple con el plazo pactado, en caso contrario dado que solo se pagan si la persona permanece en la organización no cobra lo que corresponda al plazo incumplido, cabe destacar que el otorgamiento no implica el cobro de las mismas.
- ✓ Mutuo acuerdo de retiro: Se formaliza un compromiso que rige a partir del cumplimiento de los objetivos en el tiempo acordado por ambas partes, el documento reviste las características que se desprenden del art 241 de LCT y representa una determinada cantidad de salarios brutos y la extensión de la cobertura de obra social por un año como culminación del acuerdo pactado.

Las personas que alcanzadas por la estrategia de retención con foco en el segmento experto son las siguientes:

Retención de Conocimiento Experto

			Estrategia de Retención		Valoración de la acción			
Empleado	Posición Actual	Sector	Acción no monetaria	Acción Monetaria	Impacto	Costo Mensual	Costo Empresa	
1	Anglada Miguel	Superintendente	Producción de Gas	Retención en el mismo puesto	Incremento (8%/basico), impacto en bono de corto plazo, acciones de retención	Impacto economico	16557	8279
2	Caceres Jorge	Superintendente	Ingeniería de Producción	Carrera Técnica Tutoría	Promoción a carrera técnica y tutoría de JP (10%/basico), impacto en bono	Incremento del headcount	62427	3124
3	Crespiñi Marcos	Supervisor	Producción de Petróleo	Mentoring/ Formación	Mismo Salario, incentivo de acciones y beneficios	Incremento del headcount	55000	27500
4	Casas Alejandro	Gerente	Operaciones	Retención en el mismo puesto	Incremento (8%/basico), impacto en bono de corto plazo, acciones de retención	Impacto economico	16557	8279
5	Lopez Horacio	Supervisor	Almacenes	Formación	Mismo Salario, incentivo de acciones y beneficios	Incremento del headcount	55000	27500
6	Lucero Mario	Supervisor	Producción de Gas	Mentoring	Mismo Salario, incentivo de acciones y beneficios	Incremento del headcount	55000	27500
7	Loyola Flavio	Supervisor	Producción de Petróleo	Sin variación		Sin variación		
8	Marzanzares Dario	Superintendente	CMASS	Mentoring/ Formación	Incremento (10%/basico) impacto en bono y acciones de retención	Incremento del headcount e Impacto economico	55000	27500
9	Mancilla Caterino	Supervisor	Producción de Gas	Retención en el mismo puesto/ Mentoring	Incremento (10%/basico) impacto en bono y acciones de retención	Impacto economico	12427	6214
10	Oberto Ruben	Ingeniero	Ingeniería de Producción	Mentoring/ Formación	Incremento (10%/basico) impacto en bono y acciones de retención	Incremento del headcount	55000	27500
11	Parada Edgardo	Superintendente	Producción de Petróleo	Mentoring/ Formación	Incremento (10%/basico), incentivo de acciones y beneficios	Incremento del headcount	55000	27500
12	Pardo Fernando	Superintendente	Construcción	Mentoring/Carrera Técnica/Formación/ Auditorías	Incremento (10%/basico), incentivo de acciones y beneficios	Incremento del headcount/ Impacto economico	55000	27500
13	Peña Henry	Superintendente	Mantenimiento	Mentoring/ Carrera Técnica/Formación/ Auditorías	Incremento (10%/ basico), incentivo de acciones y beneficios	Incremento del headcount/ Impacto economico	55000	27500
14	Rubio Rene	Supervisor	Producción de Gas	Formación	Mismo salario, incentivo de acciones y beneficios	Incremento del headcount/ Impacto economico	55000	27500
15	Lopetegui Osvaldo	Lider	Plan de Impulso	Mentoring/Tutoría/ Formación	Incremento (8%/basico), impacto en bono de corto plazo, acciones de retención	Impacto economico	16557	8279
						619525	309765	

En cuanto a la estrategia de retención recomendada por este proyecto hace foco en el segmento de conocimiento experto que reviste una salida de alto impacto para la organización. Este segmento crítico está conformado por 15 personas de primera y segunda línea del negocio, a los que se les propone opciones de empleabilidad orientadas a que permanezcan en la organización por un periodo de tiempo acordado y con el compromiso de participar activamente en proyectos de desarrollo de talento interno conforme a las necesidades organizacionales visualizadas, a las brechas de talento identificadas y el análisis de los periodos de adaptación del talento externo que se incorpore a la empresa.

La estrategia de retención que alcanza a las personas clave con alto potencial se apoya en cuatro pilares:

- ✓ Planes de desarrollo individual.
- ✓ Planes de carrera a mediano y largo plazo, política de rotación y movilidad.
- ✓ Flexibilidad laboral y búsqueda del equilibrio entre trabajo y la vida personal.
- ✓ Compensaciones variables y beneficios de retención a mediano plazo.

Con el fin de hacer foco en el factor de riesgo que reviste mayor criticidad para el negocio a corto y mediano plazo, se realiza una descripción en líneas generales de la estrategia de retención orientada a las personas con alto potencial, en función del bajo porcentaje que arroja indicador de rotación de este segmento en el periodo analizado, y reviste un riesgo potencial con un margen considerable de contención.

- ✓ La estrategia de atracción y reclutamiento de talento que se propone como complemento a las acciones de retención reviste los siguientes lineamientos:

- Elaboración de una propuesta de valor al empleado actual y potencial que conforme la marca empleadora que brinde el sustento a las acciones de atracción de talento que emprenda PLF Company.
- Desarrollo de las fuentes de reclutamiento disponibles en la región y visualización de nichos alternativos a nivel nacional.
- Acuerdos y alianzas estratégicas con instituciones educativas y fundaciones de la región.
- Detectar de manera proactiva las necesidades de reclutamiento y los perfiles que se requieren, a través de los procesos anuales de revisión de talento

A nivel táctico implica las siguientes acciones:

- ✓ Realizar un FODA de la organización que contemple variables de imagen interna y externa, características como empleador, esquema de compensación y beneficios, liderazgo, formación y desarrollo, motivación y clima laboral, con el fin de diagnosticar la situación presente y trabajar sobre una propuesta de valor que conforme la marca empleadora y que constituya una herramienta efectiva de atracción de talento y contribuya a formar imagen positiva de la empresa en la región.
- ✓ Realizar acuerdos de pasantías con escuelas técnicas de nivel secundario, institutos terciarios de formación técnica y universidades de la región, con la intención que brinde el marco para visualizar el potencial externo y permita la oportuna atracción del talento a la organización. Es una herramienta solvente para formar el semillero de talento joven con potencial que conforme el pool de talento interno y permita a su vez una evaluación previa para considerar al pasante como cuadro de sustitución.
- ✓ Generar alianzas estratégicas y relaciones de mutuo beneficio con instituciones relacionadas con el sector (IAPG), cámaras empresarias, sindicatos, fundaciones o asociaciones sin fines de lucro de la región a través de la realización en conjunto de

actividades de formación, proyectos de investigación, programas de difusión institucional que permita posicionar la marca empleadora, brindar el ámbito para realizar prácticas profesionales a estudiantes de nivel terciario y universitario y reclutamiento dentro del marco de programas de jóvenes profesionales, con el fin de desarrollar y mantener vigentes las fuentes de reclutamiento de talento externo.

- ✓ Realizar anualmente procesos de identificación de talento y planificación de cuadros de sustitución con el fin de mapear el talento interno y detectar proactivamente las necesidades de reclutamiento externo y la delimitación del perfil requerido.

Se agrega como complemento del esquema táctico correspondiente a la propuesta de atracción y reclutamiento, la siguiente información adicional:

Se recomienda la firma de acuerdos de pasantías con las siguientes instituciones educativas locales de nivel terciario y universitario:

- ✓ CENT 35 (Escuela de Petróleo): cuenta con una oferta académica de nivel terciario que incluye carreras técnicas tales como técnico superior en petróleo, técnico superior en procesos químicos y técnico superior en mantenimiento industrial.
- ✓ UTN (Regional TDF): cuenta las carreras universitarias de Ingeniería Industrial y Química.
- ✓ Universidad Nacional de Tierra del Fuego (UNTDF): Cuenta con carreras orientadas a la administración y ciencias sociales, puede aplicar como fuente de reclutamiento en la provisión de talento para las áreas de soporte (Control de Gestión, Administración y finanzas, Recursos Humanos, Relaciones Institucionales, etc.).

En el caso de la escuela de petróleo (CENT 35) cuenta con un programa académico que permite a la empresa nutrirse de técnicos egresados que están en condiciones de ocupar puestos operativos principalmente (recorredores de yacimiento, operadores de plantas, etc.) o entrenamiento en la supervisión en los casos de contar con las capacidades necesarias que surgen del complemento de una experiencia previa adecuada y la formación académica, y en el caso de la implementación de programas de pasantías brinda el ámbito adecuado para actuar proactivamente en la identificación de pasantes con potencial (capacidad, compromiso y actitud) para reclutarlos en el momento oportuno.

En el caso de UTN y UNTDF representan una fuente de reclutamiento a desarrollar para realizar pasantías o programas de Jóvenes Profesionales del ámbito local y regional.

Esta acción requiere de una supervisión consiente y preparada para contener, evaluar y orientar a los participantes de estos programas, cabe destacar que no representa mayores costos de implementación en función del alto valor agregado que representa para la Compañía, dado que brinda la posibilidad de captar y evaluar potencial de manera anticipada y en el ámbito adecuado, en función a ello conforma una fuente válida de provisión de potencial al pool de talento interno de PLF Company – Negocio TDF.

Otro aspecto que se vincula con las necesidades de reclutamiento de talento externo, es la elaboración de los perfiles requeridos con alineación al criterio corporativo que se relevó en la fase de definición de talento y las competencias estratégicas que la organización necesita para desarrollar la estrategia de crecimiento trazada en el marco de la gestión de cambio que transita e integrado al nuevo modelo de negocios de PLF Company.

En el anexo 3, se detalla el contenido y los niveles de las competencias genéricas y de liderazgo que contiene el manual de competencias que administra la casa matriz.

- ✓ En función a las evaluaciones y revisiones de talento interno, se recomienda desarrollar la sucesión de forma proactiva, desplegando un proceso que identifique puestos críticos, personas clave, permita clasificar el nivel de talento interno, identificar el conocimiento experto, los próximos retiros y los cuadros de sustitución. La evaluación debe realizarse de forma periódica con base en las competencias estratégicas de la organización. El proceso debe ser flexible conforme a los cambios que atraviesa la organización, tener alcance a todos los niveles jerárquicos de la organización y el compromiso de todos los integrantes de la empresa con la gestión del talento en PLF Company.

Este proceso nutre de información a las fases de reclutamiento y desarrollo, dado que permite identificar las posiciones que actualmente no cuentan con reemplazo en nómina y conocer el perfil que se requiere, como también nos permite visualizar las brechas de talento que se deben desarrollar en las personas clave y los cuadros de sustitución, y en función a ello se debe elaborar los planes de desarrollo individual (PDI).

La fase de desarrollo de la sucesión arroja la siguiente información:

	Empleado	Posición actual	Sector	Edad	Impacto de la pérdida	Perfil	Jubilado/ Proximo retiro	Sustituto	Posición actual	Plazo estimado
1	Avendaño Jorge	Supervisor	Producción de Gas	59	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
2	Anduríña Mario	Supervisor	Mantenimiento	51	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
3	Anglada Miguel	Superintendente	Producción de Gas	51	Alto	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
4	Aguilar Jorge	Company Man	Perforación y WO	63	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
5	Bahamonde Alexis	Analista	IT	45	Bajo	Funcional	Retiro de Mediano Plazo			
6	Beroiz Gabriel	Coordinador	Estadísticas	61	Bajo	Funcional	Retiro de Corto Plazo			
7	Caceres Jorge	Superintendente	Ingeniería de Producción	59	Alto	Tecnico	Retiro de Corto Plazo	Oberto Ruben	Ing. Producción	Inmediato
8	Cordoba Antonio	Supervisor	Mantenimiento	58	Medio	Tecnico	Jubilado			
9	Crespini Marcos	Supervisor	Producción de Petroleo	55	Alto	Tecnico	Jubilado	Cerneas Alfredo	Recorredor	Corto Plazo
10	Casas Alejandro	Gerente	Operaciones	51	Alto	Ejecutivo	Retiro de Mediano Plazo			
11	Dambrosio Aldo	Supervisor	Mantenimiento	56	Medio	Tecnico	Jubilado	Martinez Ruben	Supervisor	Inmediato
12	Esuco Miguel	Supervisor	Producción de Gas	68	Medio	Tecnico	Jubilado	Carrasco Fernando	Operador de Planta	Corto Plazo
13	Ferreira Aldo	Comprador	Compras	53	Medio	Funcional	Retiro de Corto Plazo			
14	Fuentes Jorge	Supervisor	Producción de Gas	62	Medio	Tecnico	Jubilado	Simonovic Matias	Supervisor	Inmediato
15	Gonzalez Guillermo	Supervisor	Producción de Gas	50	Medio	Tecnico	Retiro de Mediano Plazo	Ameller Ezequiel	Operador de Planta	Corto Plazo
16	Grima Julio	Company Man	Perforación y WO	63	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
17	Lopez Horacio	Supervisor	Almacenes	54	Alto	Funcional	Retiro de Corto Plazo	Samos Jose	Encargado Almacenes	Inmediato
18	Lucero Mario	Supervisor	Producción de Gas	63	Alto	Tecnico	Jubilado	Malleste Horacio	Encargado de Turno	Corto Plazo
19	Loyola Flavio	Supervisor	Producción de Petroleo	45	Alto	Tecnico	Retiro de Mediano Plazo			
20	Manzanares Dario	Superintendente	CMASS	52	Alto	Funcional	Retiro de Corto Plazo			
21	Mancilla Ceferino	Supervisor	Producción de Gas	46	Alto	Tecnico	Retiro de Mediano Plazo			
22	Martinez Ruben	Supervisor	Mantenimiento	48	Medio	Tecnico	Retiro de Mediano Plazo			
23	Melo Walter	Ingeniero	Construcción	53	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
24	Oberto Ruben	Ingeniero	Ingeniería de Producción	58	Alto	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
25	Palma Fernando	Supervisor	Mantenimiento	55	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
26	Parada Edgardo	Superintendente	Producción de Petroleo	56	Alto	Tecnico	Jubilado	Ballesteros Ariel	Ing. Producción	Inmediato
27	Pardo Fernando	Superintendente	Construcción	50	Alto	Tecnico	Retiro de Mediano Plazo			
28	Perotti Jose	Supervisor	Construcción	70	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
29	Peña Henry	Superintendente	Mantenimiento	47	Alto	Tecnico	Retiro de Mediano Plazo			
30	Peralta Luis	Supervisor	Mantenimiento	61	Medio	Tecnico	Jubilado	Valdez Ignacio	Programador	Inmediato
31	Ralinqueo Ramon	Oficial Especializado	Mantenimiento	50	Medio	Tecnico	Retiro de Mediano Plazo			
32	Ramos Juan	Supervisor	Mantenimiento	53	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
33	Rodriguez Roberto	Supervisor	Construcción	47	Medio	Tecnico	Retiro de Mediano Plazo			
34	Rubio Rene	Supervisor	Producción de Gas	54	Alto	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
35	Ruiz Ruben	Supervisor	CMASS	63	Medio	Funcional	Retiro de Corto Plazo	Romero Emiliano	Coord CMASS ©	Corto Plazo
36	Rosenda Sergio	Supervisor	Construcción	48	Medio	Tecnico	Retiro de Mediano Plazo			
37	Samos Jose	Encargado	Almacenes	52	Medio	Funcional	Retiro de Corto Plazo			
38	Sandoval Luis	Supervisor	Producción de Gas	54	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
39	Sanz Carlos	Supervisor	Producción de Gas	60	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
40	Sella Sergio	Supervisor	Mantenimiento	60	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
41	Soules Moises	Supervisor	Mantenimiento	46	Bajo	Tecnico	Retiro de Mediano Plazo			
42	Silvani Omar	Supervisor	Producción de Petroleo	45	Medio	Tecnico	Retiro de Mediano Plazo			
43	Sergas Hugo	Supervisor	Producción de Gas	50	Medio	Funcional	Retiro de Mediano Plazo	Orozman Osvaldo	Asistente Programación	Inmediato
44	Santamaria Leonardo	Supervisor	Producción de Petroleo	53	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
45	Sarmiento Carlos	Supervisor	Producción de Gas	61	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
46	Valdez Ignacio	Supervisor	Mantenimiento	47	Medio	Funcional	Retiro de Mediano Plazo			
47	Veronica Joaquín	Supervisor	Producción de Petroleo	60	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo	Estoessel Juan	Operador de Planta	Inmediato
48	Veliz Jose Vitelito	Supervisor	Producción de Gas	51	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
49	Viaña Gabriel	Supervisor	Mantenimiento	55	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
50	Viaza Adrián	Analista	IT	45	Medio	Funcional	Retiro de Mediano Plazo			
51	Vilches Guillermo	Supervisor	CMASS	58	Medio	Funcional	Retiro de Corto Plazo	Lopez Samantha	Coord CMASS ©	Corto Plazo
52	Walker Esteban	Oficial Especializado	Mantenimiento	62	Medio	Tecnico	Jubilado			
53	Lopetegui Osvaldo	Lider	Plan de Impulso	60	Alto	Ejecutivo	Retiro de Corto Plazo	Di Maria Marcelo	Jefe de Perforación	Mediano Plazo

Las posiciones que requieren reclutamiento externo son las siguientes:

	Posición	Perfil	Impacto de la Pérdida	Sector	Plazo de retiro
1	Gerente de Negocio	Ejecutivo	Critico	Operaciones	Mediano Plazo
2	Superintendente	Técnico	Critico	Producción Gas	Corto Plazo
3	Superintendente	Técnico	Critico	Construcción	Mediano Plazo
4	Jefe	Funcional	Critico	CMASS	Corto Plazo
5	Foreman Producción LF	Técnico	Critico	Producción de Gas	Corto Plazo
6	Encargado de Turno 3	Técnico	Media	Producción de Gas	Corto Plazo
7	Operador Planta de Gas 1	Operativo	Medio bajo	Producción de Gas	Corto Plazo
8	Operador Planta de Gas 2	Operativo	Medio bajo	Producción de Gas	Corto Plazo
9	Operador de Usina 1	Operativo	Medio bajo	Producción de Gas	Corto Plazo
10	Operador de Usina 2	Operativo	Medio bajo	Producción de Gas	Corto Plazo
11	Supervisor Mantenimiento ZN	Técnico	Media	Mantenimiento	Corto Plazo
12	Ingeniero de Producción	Técnico	Critico	Ingeniería de Producción	Corto Plazo
13	Foreman de Montaje ZS	Técnico	Media	Mantenimiento	Corto Plazo
14	Supervisor Mecánico ZN	Técnico	Media	Mantenimiento	Corto Plazo
15	Supervisor Instrumentos SS	Técnico	Media	Mantenimiento	Corto Plazo
16	Supervisor Eléctrico SS	Técnico	Media	Mantenimiento	Corto Plazo
17	Supervisor Mecánico SS (compresores)	Técnico	Media	Mantenimiento	Corto Plazo
18	Supervisor Mecánico SS (turbinas)	Técnico	Media	Mantenimiento	Corto Plazo
19	Oficial Mecánico SS	Técnico	Medio bajo	Mantenimiento	Corto Plazo
20	Supervisor de Construcción	Técnico	Medio bajo	Construcción	Corto Plazo
21	Supervisor de Almacenes	Funcional	Media	Almacenes y Compras	Corto Plazo
22	Comprador	Funcional	Media	Almacenes y Compras	Corto Plazo
23	Certificador	Funcional	Medio bajo	Perforación y Workover	Corto Plazo
24	Company Man	Técnico	Media	Perforación y Workover	Corto Plazo
25	Company Man	Técnico	Media	Perforación y Workover	Corto Plazo

Las brechas de desarrollo detectadas en los cuadros de sustitución se visualizan en la matriz:

	Empleado	Posición actual	Sector	Edad	Impacto de la pérdida	Perfil	Jubilado/ Proximo retiro	Sustituto	Posición actual	Plazo estimado
1	Avendaño Jorge	Supervisor	Producción de Gas	59	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
2	Anduríña Mario	Supervisor	Mantenimiento	51	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
3	Anglada Miguel	Superintendente	Producción de Gas	51	Alto	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
4	Aguilar Jorge	Company Man	Perforación y WO	63	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
5	Bahamonde Alexis	Analista	IT	45	Bajo	Funcional	Retiro de Mediano Plazo			
6	Beroiz Gabriel	Coordinador	Estadísticas	61	Bajo	Funcional	Retiro de Corto Plazo			
7	Caceres Jorge	Superintendente	Ingeniería de Producción	59	Alto	Tecnico	Retiro de Corto Plazo	Oberto Ruben	Ing. Producción	Inmediato
8	Cordoba Antonio	Supervisor	Mantenimiento	58	Medio	Tecnico	Jubilado			
9	Crespini Marcos	Supervisor	Producción de Petroleo	55	Alto	Tecnico	Jubilado	Cerneas Alfredo	Recorridor	Corto Plazo
10	Casas Alejandro	Gerente	Operaciones	51	Alto	Ejecutivo	Retiro de Mediano Plazo			
11	Dambrosio Aldo	Supervisor	Mantenimiento	56	Medio	Tecnico	Jubilado	Martinez Ruben	Supervisor	Inmediato
12	Esuco Miguel	Supervisor	Producción de Gas	68	Medio	Tecnico	Jubilado	Carrasco Fernando	Operador de Planta	Corto Plazo
13	Ferreira Aldo	Comprador	Compras	53	Medio	Funcional	Retiro de Corto Plazo			
14	Fuentes Jorge	Supervisor	Producción de Gas	62	Medio	Tecnico	Jubilado	Simonovic Matias	Supervisor	Inmediato
15	Gonzalez Guillermo	Supervisor	Producción de Gas	50	Medio	Tecnico	Retiro de Mediano Plazo	Ameller Ezequiel	Operador de Planta	Corto Plazo
16	Grima Julio	Company Man	Perforación y WO	63	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
17	Lopez Horacio	Supervisor	Almacenes	54	Alto	Funcional	Retiro de Corto Plazo	Samos Jose	Encargado Almacenes	Inmediato
18	Lucero Mario	Supervisor	Producción de Gas	63	Alto	Tecnico	Jubilado	Malleste Horacio	Encargado de Turno	Corto Plazo
19	Loyola Flavio	Supervisor	Producción de Petroleo	45	Alto	Tecnico	Retiro de Mediano Plazo			
20	Manzanares Dario	Superintendente	CMASS	52	Alto	Funcional	Retiro de Corto Plazo			
21	Mancilla Ceferino	Supervisor	Producción de Gas	46	Alto	Tecnico	Retiro de Mediano Plazo			
22	Martinez Ruben	Supervisor	Mantenimiento	48	Medio	Tecnico	Retiro de Mediano Plazo			
23	Melo Walter	Ingeniero	Construcción	53	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
24	Oberto Ruben	Ingeniero	Ingeniería de Producción	58	Alto	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
25	Palma Fernando	Supervisor	Mantenimiento	55	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
26	Parada Edgardo	Superintendente	Producción de Petroleo	56	Alto	Tecnico	Jubilado	Ballesteros Ariel	Ing. Producción	Inmediato
27	Pardo Fernando	Superintendente	Construcción	50	Alto	Tecnico	Retiro de Mediano Plazo			
28	Perotti Jose	Supervisor	Construcción	70	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
29	Peña Henry	Superintendente	Mantenimiento	47	Alto	Tecnico	Retiro de Mediano Plazo			
30	Peralta Luis	Supervisor	Mantenimiento	61	Medio	Tecnico	Jubilado	Valdez Ignacio	Programador	Inmediato
31	Ralinqueo Ramon	Oficial Especializado	Mantenimiento	50	Medio	Tecnico	Retiro de Mediano Plazo			
32	Ramos Juan	Supervisor	Mantenimiento	53	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
33	Rodriguez Roberto	Supervisor	Construcción	47	Medio	Tecnico	Retiro de Mediano Plazo			
34	Rubio Rene	Supervisor	Producción de Gas	54	Alto	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
35	Ruiz Ruben	Supervisor	CMASS	63	Medio	Funcional	Retiro de Corto Plazo	Romero Emiliano	Coord CMASS®	Corto Plazo
36	Rosenda Sergio	Supervisor	Construcción	48	Medio	Tecnico	Retiro de Mediano Plazo			
37	Samos Jose	Encargado	Almacenes	52	Medio	Funcional	Retiro de Corto Plazo			
38	Sandoval Luis	Supervisor	Producción de Gas	54	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
39	Sanz Carlos	Supervisor	Producción de Gas	60	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
40	Sella Sergio	Supervisor	Mantenimiento	60	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
41	Soules Moises	Supervisor	Mantenimiento	46	Bajo	Tecnico	Retiro de Mediano Plazo			
42	Silvani Omar	Supervisor	Producción de Petroleo	45	Medio	Tecnico	Retiro de Mediano Plazo			
43	Sergas Hugo	Supervisor	Producción de Gas	50	Medio	Funcional	Retiro de Mediano Plazo	Crozman Osvaldo	Asistente Programador	Inmediato
44	Santamaria Leonardo	Supervisor	Producción de Petroleo	53	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
45	Sarmiento Carlos	Supervisor	Producción de Gas	61	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
46	Valdez Ignacio	Supervisor	Mantenimiento	47	Medio	Funcional	Retiro de Mediano Plazo			
47	Veronica Joaquín	Supervisor	Producción de Petroleo	60	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo	Estoessel Juan	Operador de Planta	Inmediato
48	Veliz Jose Vitelito	Supervisor	Producción de Gas	51	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
49	Viaña Gabriel	Supervisor	Mantenimiento	55	Medio	Tecnico	Retiro de Corto Plazo			
50	Viaza Adrián	Analista	IT	45	Medio	Funcional	Retiro de Mediano Plazo			
51	Vilches Guillermo	Supervisor	CMASS	58	Medio	Funcional	Retiro de Corto Plazo	Lopez Samantha	Coord CMASS®	Corto Plazo
52	Walker Esteban	Oficial Especializado	Mantenimiento	62	Medio	Tecnico	Jubilado			
53	Lopetegui Osvaldo	Lider	Plan de Impulso	60	Alto	Ejecutivo	Retiro de Corto Plazo	Di Maria Marcelo	Jefe de Perforación	Mediano Plazo

En función del esquema de retención que se expone debajo, se detalla a continuación el costo de la propuesta:

Retención de Conocimiento Experto

			Estrategia de Retención		Valoración de la acción			
Empleado	Posición Actual	Sector	Acción no monetaria	Acción Monetaria	Impacto	Costo Mensual	Costo Empresa	
1	Anglada Miguel	Superintendente	Producción de Gas	Retención en el mismo puesto	Incremento (15%/basico), impacto en bono de corto plazo, acciones de retención	Impacto economico	16567	8279
2	Caceres Jorge	Superintendente	Ingeniería de Producción	Carrera Tecnica Tutoría	Promoción a carrera tecnica y tutoría de JP (10%/basico), impacto en bono	Incremento del headcount	62427	31214
3	Crespini Marcos	Supervisor	Producción de Petroleo	Mentoring/ Formación	Mismo Salario, incentivo de acciones y beneficios	Incremento del headcount	55000	27500
4	Casas Alejandro	Gerente	Operaciones	Retención en el mismo puesto	Incremento (15%/basico), impacto en bono de corto plazo, acciones de retención	Impacto economico	16567	8279
5	Lopez Horacio	Supervisor	Almacenes	Formación	Mismo Salario, incentivo de acciones y beneficios	Incremento del headcount	55000	27500
6	Lucero Mario	Supervisor	Producción de Gas	Mentoring	Mismo Salario, incentivo de acciones y beneficios	Incremento del headcount	55000	27500
7	Loyola Flavio	Supervisor	Producción de Petroleo	Sin variación		Sin variación		
8	Manzanaras Dario	Superintendente	CMASS	Mentoring/ Formación	Incremento (10%/basico) impacto en bono y acciones de retención	Incremento del headcount e Impacto economico	55000	27500
9	Mancilla Celerino	Supervisor	Producción de Gas	Retención en el mismo puesto/ Mentoring	Incremento (10%/basico) impacto en bono y acciones de retención	Impacto economico	12427	6214
10	Oberto Ruben	Ingeniero	Ingeniería de Producción	Mentoring/ Formación	Incremento (10%/basico) impacto en bono y acciones de retención	Incremento del headcount	55000	27500
11	Parada Edgardo	Superintendente	Producción de Petroleo	Mentoring/ Formación	Incremento (10%/basico), incentivo de acciones y beneficios	Incremento del headcount	55000	27500
12	Pardo Fernando	Superintendente	Construcción	Mentoring/Carrera Tecnica Formación/ Auditorías	Incremento (10%/basico), incentivo de acciones y beneficios	Incremento del headcount/ Impacto economico	55000	27500
13	Peña Henry	Superintendente	Mantenimiento	Mentoring/ Carrera Tecnica Formación/ Auditorías	Incremento (10%/ basico), incentivo de acciones y beneficios	Incremento del headcount/ Impacto economico	55000	27500
14	Rubio Rene	Supervisor	Producción de Gas	Formación	Mismo salario, incentivo de acciones y beneficios	Incremento del headcount/ Impacto economico	55000	27500
15	Lopezegui Osvaldo	Lider	Plan de Impulso	Mentoring/Tutoría/ Formación	Incremento (15%/basico), impacto en bono de corto plazo, acciones de retención	Impacto economico	16567	8279
							619525	309765
							Costo Total Mensual	929.288
							Costo Total Anual	12.080.738

El costo mensual de las acciones de retención aplicadas al segmento de conocimiento experto es de \$ 929.000, se puede visualizar doble beneficio para la Empresa, en primera instancia la creación de valor mediante el desarrollo de personas y la reducción la rotación de talento no deseado y de la afectación del servicio mediante la reducción de las curvas de aprendizaje, e incrementando la competitividad de la empresa, y en segunda instancia el ahorro económico que realiza la empresa a través de la implementación de la propuesta, lo que se puede ver en más detalle en la etapa presupuestaria.

La propuesta de integrar a este segmento en proyectos de desarrollo también reduce significativamente los costos de las actividades de formación y desarrollo dado que no es necesaria la participación de consultoras e instructores externos ajenos a la realidad organizacional y a su vez aumenta la eficiencia en el control y trazabilidad de los programas. Con respecto a las personas clave se proponen dos herramientas de retención, la primera es mediante la detección de brechas de necesidades de desarrollo lo que permite comunicar las calificaciones de las evaluaciones de desempeño y potencial para generar compromiso con su desarrollo por medio de la elaboración del Plan de Desarrollo Individual (PDI) y/ o transversales como también adecuar programas de formación técnica, competencias de gestión y de liderazgo por medio del Plan de Mejora (PMD), alineados a las necesidades de la persona y la organización.

En segundo lugar, se recomienda la revisión del paquete salarial y de beneficios asignado a este segmento, y evaluar la asignación de sumas variables con pagos segmentados en el tiempo y según el logro de resultados obtenidos anualmente con el fin de retener a las personas clave de la organización.

La sinergia creada entre el segmento de personas clave, cuadros de sustitución y segmento de conocimiento experto de la organización reduce las brechas de incertidumbre al momento de generarse cambios en la organización o el desafío de asumir mayores responsabilidades o puestos de mayor nivel en la escala jerárquica.

Etapa Presupuestaria

Para comenzar con esta etapa debemos considerar como dato inicial el costo de la rotación no deseada que está prevista en PLF Company – Negocio TDF en el corto plazo, causado por 37 retiros por jubilación, representa el costo parcial del desvío, ya que solo se consideran los gastos primarios de la rotación de talento en el cálculo de afectación, el costo por rotación no deseada es de 21.215.000 de pesos si no se desplegaban a la brevedad herramientas de gestión de talento que pudieran dar solución a la problemática de la organización.

Con respecto a la propuesta surgen tres variables que se vinculan a la retención y desarrollo de talento que demandan un costo que se sostiene en el tiempo. Las mismas surgen por incrementos salariales e incentivos económicos orientados a la retención de las personas que integran el conocimiento experto crítico de la organización con tres direcciones posibles:

. Por un lado surge la oferta para un empleado identificado como talento experto crítico de continuar en el mismo puesto hasta que se consiga el cuadro de sustitución o tutorías a la persona que lo reemplazo.

A su vez se propone, según el perfil, continuar la carrera técnica o dual ladder, funcionando como asesor o referente técnico de la especialidad que corresponda.

También se puede cumplir funciones como mentor de profesionales senior para ayudar en el proceso de aprendizaje o adaptación en nuevas funciones o trabajos de investigación, o como tutor de jóvenes profesionales en programas de desarrollo o como instructor en formación de competencias técnicas de áreas tales como Producción, mantenimiento o perforación & *workover*. Es posible también formar parte del equipo de auditores de gestión de calidad, seguridad o mejora de procesos, como también participar en la elaboración de manuales de formación con contenido técnico.

. Otras de las causas que originan un costo económico es la incorporación de funciones vinculadas al desarrollo de talento que se incorporan en la estructura organizacional

. Por último, las personas que cumplen funciones de mentores por un determinado tiempo superponen las funciones con el cuadro de sustitución lo que origina un sobre costo temporal dentro de nuestra propuesta.

Los costos vinculados a las variables antes mencionadas suman un total de:

\$ 929.287 mensualmente y \$ 12.080.037 en el año. Estos valores incluyen impacto sobre el salario bruto y bonos por desempeño, acciones de retención y el costo empresa.

Considerando todo ello, el ROI de esta propuesta en comparación con el costo de rotación no deseada de talento arroja el siguiente resultado:

ROI: Costo parcial de la rotación no deseada de talento (solo costos primarios)

Costo total de la propuesta (incentivos, incrementos salariales, incremento *headcount*, etc.)

ROI: \$ 21.215.000 = **9.134.262 Ahorro económico**

\$ 12.080.737 (costo anual)

El ahorro estimado considerando las variables de retiros de corto plazo versus la aplicación de estrategias de atracción, retención y desarrollo de gestión de talento es de \$ 9.134.262, por lo que se evidencia un beneficio económico y un alto valor agregado al negocio en el corto y mediano plazo en función del desarrollo de talento y mejora en la alineación e implementación de los procesos, sumando así al éxito y sustentabilidad del negocio.

Conclusión y Recomendación final del Proyecto de Aplicación

Como conclusión final del proyecto de aplicación profesional se destaca que los objetivos generales y específicos propuestos se lograron, y se evidencia en el indicador ROI precedente el beneficio económico para la organización y el valor agregado que reviste la propuesta sobre diversas variables del negocio en el corto y mediano plazo.

Los lineamientos estratégicos trazados para lograr los objetivos generales y específicos del proyecto son los siguientes:

- ✓ Conocimiento integral y con un enfoque global de la organización, se logró a través del tratamiento de las variables de análisis del modelo de alineación 7s.
- ✓ Conocer el pool de talento interno de PLF Company, el criterio y competencias estratégicas del negocio con las que identifican el talento, se logra el objetivo a través de la aplicación de procesos de talento organizacional de definición, identificación y evaluación de talento.
- ✓ Realizar conclusiones diagnosticas objetivas y en función de las necesidades del negocio, este objetivo se logra a través de la elaboración del mapa de talento de PLF Company que permite dar salida a propuestas de aplicación desde un enfoque adaptativo e integrado partiendo del análisis de la estrategia de negocios y el contexto, lo que permite la alineación de la propuesta y la adecuación a las necesidades del negocio.
- ✓ Identificar los factores de riesgo y la problemática vigente en la organización, se logra a través del análisis global de la organización y el procesamiento de la información, y la posterior utilización de instrumentos como la matriz de riesgos y el mapa de talento que permite visualizar la dimensión y la complejidad de los factores de riesgo y las problemáticas que afectan a PLF Company – Negocio TDF.

- ✓ Diseño y aplicación de un modelo estratégico de gestión del talento alineado a la estrategia y que contenga las necesidades actuales y futuras del negocio, se pudo lograr a través del diagnóstico global e integrado que surge a partir del análisis de la estrategia de negocio y el establecimiento de criterios en función del impacto que revisten las problemáticas detectadas en la organización, lo que permite adecuar el proceso de talento crítico en este caso la estrategia de retención dentro del modelo de gestión del talento que la organización necesita para brindar soluciones a las oportunidades de mejora, aportar a las capacidades necesarias para desarrollar con éxito la estrategia planteada y alcanzar las metas corporativas.

Como recomendación final de este proyecto de aplicación se destaca que para lograr la efectiva implementación de los lineamientos estratégicos en gestión del talento propuestos debe existir un compromiso sistémico y compartido con el talento de toda la organización.

Tal como menciona Peter Cheese (2008) al margen del compromiso profundo debe existir un liderazgo sólido, los líderes deben aportar la visión y la pasión por la multiplicación de talento y deben comunicar su importancia estratégica para la organización y su futuro. Ellos pueden colocar los cimientos básicos pero la responsabilidad de multiplicar el talento debe trasladarse en cascada por toda la organización.

Es necesario que todos participen activamente en los procesos de talento, por eso es necesario que la organización invierta en el desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión en todos los niveles jerárquicos para que participen con solvencia en los procesos de definición, identificación y evaluación, desarrollo y retención de talento, como también en los procesos anuales de revisión de talento.

Bibliografía:

- Cheese, P; Thomas, R; Craig, E., La organización basada en el talento. Editorial Prentice Hall.2008.
- Ed Michaels, Handfield – Jones, Beth Axelrod, La guerra por el talento. Ed Norma. 2001.
- Pilar Jericó, Gestión del Talento, Editorial Prentice Hall. 2001.
- Silvia Peretti, Programa de estrategia, gestión y liderazgo en Recursos Humanos. 2008.
- Eslava Arnao, Edgar, definición de Talento. 2004.
- Alfonso Jiménez y Peoplematters, Gestión del Talento: Una estrategia de diferenciación, 2008.
- José María Saracho, Talento Organizacional. RIL editores. 2008.
- Alberto Blanco - Grupo Actual, Las Claves de la Identificación del Talento. 2010.
- Álvaro Irigoitia Romero, Identificación, Atracción y Retención del Talento. 2013.
- Andrés Hatum, El futuro del talento. Gestión del talento para sobrevivir la crisis. Ed TEMAS. 2011.
- Alfonso Javier Hernández Gayoso. Costo de la rotación de personal. 2011.
- Andrés Hatum, Alineando la organización. Estrategias y prácticas de Recursos Humanos para managers. Ediciones Granica SA. 2009.

Anexo 1 – Análisis de la información recolectada

Nómina de Personal

	HRID	Apellido	Nombre	Generico	Cod.condición	ID Sindi	Convenio	Fecha nacimie	Inicio
1	501000776	Arnoldi	Roger	Técnico	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	9/7/1981	1/2/2007
2	13656	Asencio	Mariano Ezequiel	Capataz de cuadrilla	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Convenio 396/04	10/11/1978	28/12/2011
3	501000700	Avendaño	Jorge	Asesor	jubilado	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	6/2/1956	19/9/2006
4	13649	Alvarez	Ezequiel Sebastian	Encargado cuadrilla	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Convenio 396/04	19/4/1982	28/12/2011
5	501000701	Anduriña	Mario Enrique	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	19/5/1964	19/9/2006
6	501510036	Anglada	Jose Miguel	Superintendente	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Fuera de Convenio	22/8/1964	1/3/2011
7	14567	Arrufo	Florencia Luz	Ingeniero	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Jerárquicos Lago Fuego	26/8/1989	8/9/2014
8	10166	Aguilar	Jorge Omar	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	14/12/1952	7/2/2008
9	10446	Bahamonde	Alexis Claudio	Analista	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	26/4/1970	1/7/2008
10	501000784	Ballesteros	Hugo Ariel	Ingeniero	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Jerárquicos Lago Fuego	10/5/1977	1/7/2007
11	501000780	Beroiz	Alberto Gabriel	Certif.cont. y Analista SAP	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	30/12/1954	1/4/2007
12	501000708	Bertossa	Hugo Matias	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	23/2/1986	19/9/2006
13	501000709	Caceres	Jorge Adalberto	Superintendente	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Fuera de Convenio	22/4/1956	19/9/2006
14	501000710	Cordoba	Antonio Oscar	Asesor	jubilado		Jerárquicos Lago Fuego	30/7/1957	19/9/2006
15	501000711	Crespini	Marcos	Asesor	jubilado	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	8/6/1960	19/9/2006
16	501000712	Carrizo	Maria Loreley	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	25/4/1975	19/9/2006
17	10236	Chamorro	Matias Gerardo	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	19/2/1983	2/5/2008
18	13633	Cequiera	Diego Martin	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	30/3/1982	15/12/2011
19	13636	Cerneas	Alfredo	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	5/5/1983	28/12/2011
20	501000715	Casas	Alejandro Raul	Gerente	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Fuera de Convenio	2/10/1964	19/9/2006
21	13640	Carrasco	Fernando Dario	Encargado cuadrilla	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Convenio 396/04	2/5/1980	28/12/2011
22	15641	Da Cruz	Daniel	Geologo	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Jerárquicos Lago Fuego		1/5/2015
23	501000717	Dambrosio	Aldo Hugo	Asesor	jubilado	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	24/3/1959	19/9/2006
24	15637	Di Maria	Carlos Marcelo	Jefe	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Fuera de Convenio	27/11/1981	19/1/2015
25	13655	Distefano	Gabriel Orlando	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	5/8/1980	15/12/2011
26	13634	Dosse	Marcelo	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	9/12/1981	15/12/2011
27	10161	Esuco	Miguel	Supervisor	jubilado	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	6/7/1947	4/2/2008
28	13648	Estoessel	Juan Alberto	Capataz	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Convenio 396/04	23/1/1971	28/12/2011
29	13643	Ferreya	Aldo Eduardo	Encargado	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	25/1/1962	28/12/2011
30	501000721	Fuentes	Jorge Domingo	Asesor	jubilado		Jerárquicos Lago Fuego	29/9/1953	19/9/2006
31	15607	Fonseca	Alejandro	Administrador	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Jerárquicos Lago Fuego	27/6/1984	12/11/2014
32	13647	Gasparini	Adrian Fabricio	Oficial espec. instrum.	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Convenio 396/04	10/6/1985	28/12/2011
33	13638	Gattoni	Johanna Alicia	Analista	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Jerárquicos Lago Fuego	4/8/1982	28/12/2011
34		Gomez	Gustavo	Jefe	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Fuera de Convenio		Comision Servic
35	501000726	Gonzalez	Guillermo Humberto	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	16/3/1965	19/9/2006
36	13652	Gordillo	Aldo Ariel	Ingeniero	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Jerárquicos Lago Fuego	13/7/1984	15/12/2011
37	14176	Guatti	Marcelo	Jefe	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Fuera de Convenio	15/6/1980	16/4/2012
38	501000402	Grima	Julio	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	9/9/1952	22/5/2007
39	15606	Guzman	Maria Florencia	Jefe	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Fuera de Convenio	8/2/1979	10/11/2014
40	13654	Hensek	Sebastian A.	Ingeniero	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Jerárquicos Lago Fuego	27/1/1986	15/12/2011
41	13641	Kalmus	Gustavo Sebastian	Capataz de cuadrilla	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Convenio 396/04	12/2/1981	28/12/2011
42	501000783	Lopez	Horacio	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	3/10/1961	13/6/2007
43		Lopetegui	Oswaldo	Coordinador Plan Impulso	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Fuera de Convenio		Comision Servic
44	501000729	Lucero	Mario Hector	Asesor	jubilado	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	14/4/1952	19/9/2006
45	10160	Loyola	Flavio	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	21/10/1970	1/2/2008
46	15640	Ludueña	Ivan Silvestre	Geólogo	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	29/5/1984	13/4/2015
47	15636	Luna	Gustavo P.	Líder	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Jerárquicos Lago Fuego	29/8/1971	5/1/2015
48	501000732	Manzanares	Dario Alberto	Superintendente	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Fuera de Convenio	20/2/1963	2/8/2010
49	15621	Manzur	Sebastián	Ingeniero Jr.	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Jerárquicos Lago Fuego	5/12/1987	1/4/2015
50	501000735	Mancilla	Ceferino Aurelio	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	28/12/1969	19/9/2006
51	501000736	Martinez	Ruben Vicente	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	11/8/1967	19/9/2006
52	501000737	Malleste	Horacio Miguel	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	27/10/1974	19/9/2006
53	11196	Melo	Walter Alberto	Ingeniero	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	6/5/1962	1/6/2010
54	15622	Mural	Marcos	Ingeniero Jr.	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Jerárquicos Lago Fuego	30/7/1989	1/4/2015
55	13651	Murgia	Martin Oswaldo	Encargado	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	10/12/1979	28/12/2011
56	15629	Mazedo	Daniel Alejandro	Líder	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Jerárquicos Lago Fuego	14/2/1983	15/12/2014
57	12447	Navarrete	Pablo Alberto	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	21/2/1978	1/5/2012

HR ID	Apellido	Nombre	Generico	Cod. condición	ID Sindic	Convenio	Fecha nacimie	Inicio	
58	501000739	Oberto	Ruben Antonio	Ingeniero	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Jerárquicos Lago Fuego	19/6/1957	19/9/2006
59	15620	Olivera	Melina Gabriela	Ingeniero Jr.	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Jerárquicos Lago Fuego	27/10/1989	1/4/2015
60	15612	Palacios	Guillermo Nicolas	Ingeniero Jr.	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Jerárquicos Lago Fuego	23/9/1986	1/5/2015
61	501000743	Palma	Fernando Luis	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Jerárquicos Lago Fuego	27/1/1960	19/9/2006
62	501000744	Parada	Edgardo Enzo	Asesor	Jubilado		Fuera de Convenio	13/10/1959	19/9/2006
63	501000745	Pardo	Fernando Daniel	Superintendente	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Fuera de Convenio	15/1/1966	19/9/2006
64	13653	Perotti	Jose Maria	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	16/11/1945	15/12/2011
65		Puig	Javier	Jefe	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Fuera de Convenio		Comision Servic
66	501000747	Peña	Henry Walter	Superintendente	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Fuera de Convenio	27/3/1968	19/9/2006
67	501000748	Peralta	Luis	Asesor	Jubilado	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	6/7/1954	19/9/2006
68	15618	Ragido	Matias A.	Ingeniero Jr.	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Jerárquicos Lago Fuego	14/5/1985	1/4/2015
69	13639	Ralinqueo	Ramon Esteban	Capataz	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Convenio 396/04	2/9/1965	28/12/2011
70	501000750	Ramos	Juan Jose	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	12/12/1962	19/9/2006
71	501000751	Reynoso	Sebastian Alberto	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	21/3/1982	19/9/2006
72	10054	Rodriguez	Roberto Fabian	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	16/5/1968	2/1/2008
73	501000752	Romero	Leonardo Rodolfo	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	22/3/1975	19/9/2006
74	501000753	Rubio	Rene Angel	Asesor	jubilado	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	27/5/1961	19/9/2006
75	501000754	Ruiz	Ubaldo Ruben	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Jerárquicos Lago Fuego	23/12/1952	19/9/2006
76	10664	Rosenda	Sergio Gustavo	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	15/3/1967	2/2/2009
77	13650	Saldivia	Anselmo Andres	Oficial espec. instrum.	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Convenio 396/04	10/2/1975	28/12/2011
78	13213	Samos	Jose Demetrio	Comprador	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	7/6/1963	1/7/2011
79	13645	Sandoval	Luis Maria	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	18/5/1961	15/12/2011
80	13644	Sanz	Jose Carlos	Asesor	jubilado	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	14/5/1955	15/12/2011
81	15615	Sarutti	Soledad Maricel	Ingeniero Jr.	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Jerárquicos Lago Fuego	28/3/1989	1/4/2015
82	501000758	Seguel	Gonzalo Nestor	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	22/3/1980	19/9/2006
83	501000759	Sella	Sergio	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Jerárquicos Lago Fuego	8/6/1955	19/9/2006
84	501000760	Simonovic	Matias Walter Juan	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	25/1/1977	19/9/2006
85	501000761	Soules	Moises	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	1/10/1969	19/9/2006
86	501000762	Silvani	Omar	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	22/1/1970	19/9/2006
87	13642	Sergas	Hugo Celestino	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	27/8/1965	15/12/2011
88	13637	Santamaria	Leonardo Federico	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	22/2/1962	15/12/2011
89	501000763	Sarmiento	Carlos Juvenal	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	7/1/1955	19/9/2006
90	13921	Valdez	Ignacio	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	19/6/1968	15/12/2011
91	501000781	Vedia	Maria Itati	Coordinador	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	4/4/1977	18/4/2007
92	501000768	Veronica	Joaquin Reinaldo	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	24/8/1955	19/9/2006
93	501000769	Veliz	Jose Vitelito	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	23/5/1964	19/9/2006
94	501000770	Viaña	Gabriel Carlos	Asesor	jubilado	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	10/9/1960	19/9/2006
95	501000771	Viaza	Hector Adrian	Analista	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	24/7/1970	19/9/2006
96	10163	Vilches	Guillermo	Supervisor	Servicios Comunes. Mayor de 18 años	AFILIADO	Jerárquicos Lago Fuego	5/5/1957	4/2/2008
97	15632	Villagra	Alejandro	Ingeniero	Servicios Comunes. Mayor de 18 años		Jerárquicos Lago Fuego	16/3/1974	17/12/2014
98	13646	Walker	Esteban	Asesor	jubilado	AFILIADO	Convenio 396/04	12/5/1953	28/12/2011

Se asignan a nombres de fantasía para mantener bajo reserva los datos reales.

Graficos de Indicadores de PLF Company

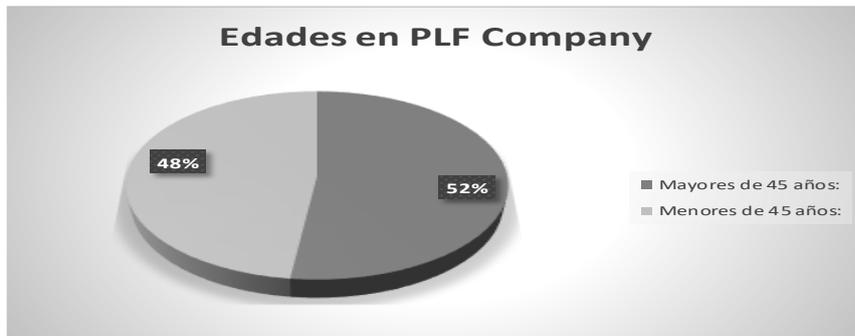
Encuadres:



Afiliaciones:



Edades:



Educación:



Competencias contempladas por la compañía en las evaluaciones de desempeño				
DIMENSIÓN	ADN	TIPO	COMPETENCIA	CLAVE
Genéricos	Profesional Competitiva	Genérica	INICIATIVA	Demuestra proactividad en su función anticipando problemas y proponiendo soluciones de valor. Anticipa dificultades o riesgo, buscando colaboración cuando es necesario. Se compromete con el propio autodesarrollo, procura obtener feedback de pares y superiores. Cuestiona constructivamente métodos y procesos proponiendo mejores y nuevas formas de trabajo
	Valor para los accionistas	Genérica	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Planifica y organiza su trabajo para cumplir las metas establecidas. Gestiona recursos con eficiencia y agilidad estableciendo prioridades. Evalúa riesgo y escenarios ambiguos/inciertos y asume responsabilidad de las decisiones. Transforma obstáculos en oportunidades
	Profesional, Integrada, Competitiva	Genérica	TRABAJO EN EQUIPO	Integra intereses individuales a los del equipo. Debate ideas constructivamente y complementa visiones para alcanzar acuerdos. Comparte experiencias y transfiere conocimientos. Expresa sus ideas en forma clara, precisa y comprensible, adecuando el mensaje a la audiencia.
	Competitiva, Global, Integrada	Genérica	FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD	Reconoce la necesidad de adaptarse a diversos ambientes. Adhiere a diversidad. Mantiene su rendimiento ante situaciones adversas (Tiempo, presiones, etc)
	Integrada, Valor para los accionistas	Genérica	ENFOQUE AL CLIENTE	Comprende y resuelve las necesidades actuales y futuras de los clientes internos/externos. Realiza esfuerzos adicionales excediendo las expectativas del cliente y mejorando la calidad del servicio. Realiza un seguimiento del servicio brindado y evalúa el nivel de satisfacción.
	Seguridad y Medio Ambiente	Genérica	SEGURIDAD Y EXCELENCIA OPERATIVA	Gestiona evaluando el impacto en la Seguridad, Medio Ambiente y Calidad. Maneja la operación, protegiendo la integridad física del personal propio y contratista, considerando las normas y procedimientos de la Compañía. Actitud de Seguridad y prevención in itinere.
Liderazgo	Profesional, global, competitiva, integrada	Liderazgo	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Conoce la estrategia de la Org. Y sus implicancias en su ámbito de actuación. Gestiona planes alineados con la estrategia del área, logrando sinergia entre ellas. Identifica oportunidades y amenazas en su entorno laboral. Visiona tendencias del mercado y anticipa soluciones
	Profesional, global, competitiva, integrada	Liderazgo	DESARROLLO DE PERSONAS	Define y comunica los objetivos a su equipo en función de los objetivos estratégicos; dotándolos de autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones. Identifica fortalezas y debilidades del colaborador y ofrece coaching y feedback constructivo. Brinda oportunidades de desarrollo. Motiva a las personas para que mejoren su productividad y conoce los buenos desempeños. Despierta el interés por el autodesarrollo y favorece su realización
	Profesional, global, competitiva, integrada	Liderazgo	CONTRIBUCIÓN ORGANIZACIONAL	Transfiere práctica de vanguardia a otras partes de la organización. Lidera la implementación de nuevas ideas/procesos/productos o servicios. Aporta calidad y mejores métodos de trabajo a otros. Transfiere habilidades y conocimientos. Adopta mejores métodos de trabajo

Anexo 2 – Instrumentos de recolección de datos

Entrevista a Gerente de Negocio TDF

Preguntas:

- 1 - ¿Qué porcentaje de personal próximo a jubilarse tiene PLF?
- 2 - ¿En los casos identificados, tienen cuadros de reemplazo desarrollados?
- 3 - ¿Existe planificación de RH, en términos de reclutamiento, retención, desarrollo, etc?
- 4 - ¿Considera necesaria tenerla?
- 5 - ¿Qué estrategia de negocios tiene la compañía a corto y mediano plazo?
- 6 - ¿En qué medida está el sector de RH integrado a la estrategia de negocio de la compañía?
- 7 - ¿Qué herramientas administra la compañía para generar una transición de conocimiento ordenada?
- 8 - ¿Cómo detectan al personal que reemplazará a quienes se retiran en el corto plazo?
- 9 - ¿Qué parámetros consideran para definir las personas clave, talento experto y a los cuadro de reemplazo?
- 10 - ¿Qué practicas gestiona la empresa en términos de capacitación y desarrollo del personal?
- 11 - ¿Cuáles son las competencias que considera que debe tener el empleado de YSUR para desarrollarse con éxito en la organización?
- 12 - ¿Qué practicas puede evidenciar que son oportunidades de mejora de la organización en materia de gestión de talento en la actualidad?
- 13 - ¿Cuáles serían las posiciones críticas que identifica dentro de la organización actualmente?

Formulario de Id. Personal Clave

Nombre del Empleado:

Posición a la que visualizo puede crecer en 5 años:

. Identificar que características visualiza potencialmente en el Empleado (marcar con 1)

1. Capacidad: Combinación de características innatas y habilidades aprendidas que los Empleados utilizan para llevar a cabo su trabajo diario.

Características	Puntaje	Observaciones
. Capacidad para inspirar positivamente a los demás.		
. Habilidades de comunicación y empatía.		
. Pensamiento estratégico.		
. Habilidades para trabajar con información poco clara, contradictoria e inconsistente.		
. Habilidad para articular y defender ideas.		
. Habilidad para mediar conflictos interpersonales.		
Complejidad: manejo de variables ambiguas, nuevos contextos y situaciones.		
. Demuestran una gran pasión por la innovación.		
TOTAL		

* Mínimo requerido para ser considerado potencial 2 o 3: 7 puntos.

2. Compromiso: Grado de compromiso con el proyecto organizacional.

Características	Puntaje	Observaciones
. Habla muy bien de YSUR (PLF)		
. La compañía significa mucho para él.		
. Se siente orgulloso de trabajar para YSUR (PLF).		
. Piensa que esta compañía es el mejor lugar para desarrollar sus habilidades.		
. Piensa que esta compañía es el mejor lugar para desarrollar su carrera.		
. No piensa permanecer en esta compañía por necesidad.		
hacia otras áreas de la Organización (Contribución Organizacional)		
talento, colaboran de manera activa en la identificación y desarrollo del potencial de sus		
. Movilidad.		
TOTAL		

* Mínimo requerido para ser considerado potencial 2 o 3: 8 puntos.

3. Aspiración

Características	Puntaje	Observaciones
. Desea llegar a ocupar un puesto ejecutivo		
. Desea ser reconocido como un gerente o experto		
. Demuestra interés en manejar mayores responsabilidades.		
. Desea interactuar con clientes importantes.		
. Desea tener influencia en decisiones claves.		
TOTAL		

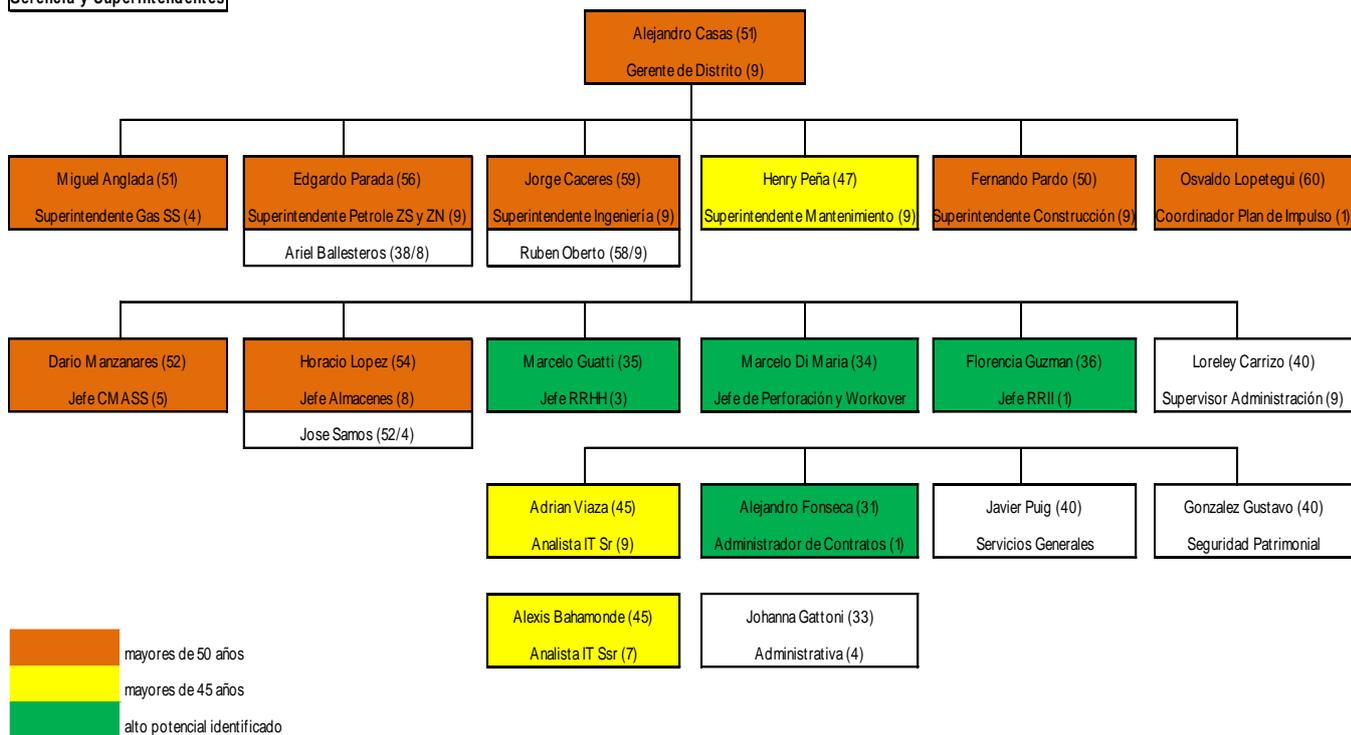
* Mínimo requerido para ser considerado potencial 2 o 3: 4 puntos.

¿ Porqué considera que el Empleado es Persona Clave para la Compañía?

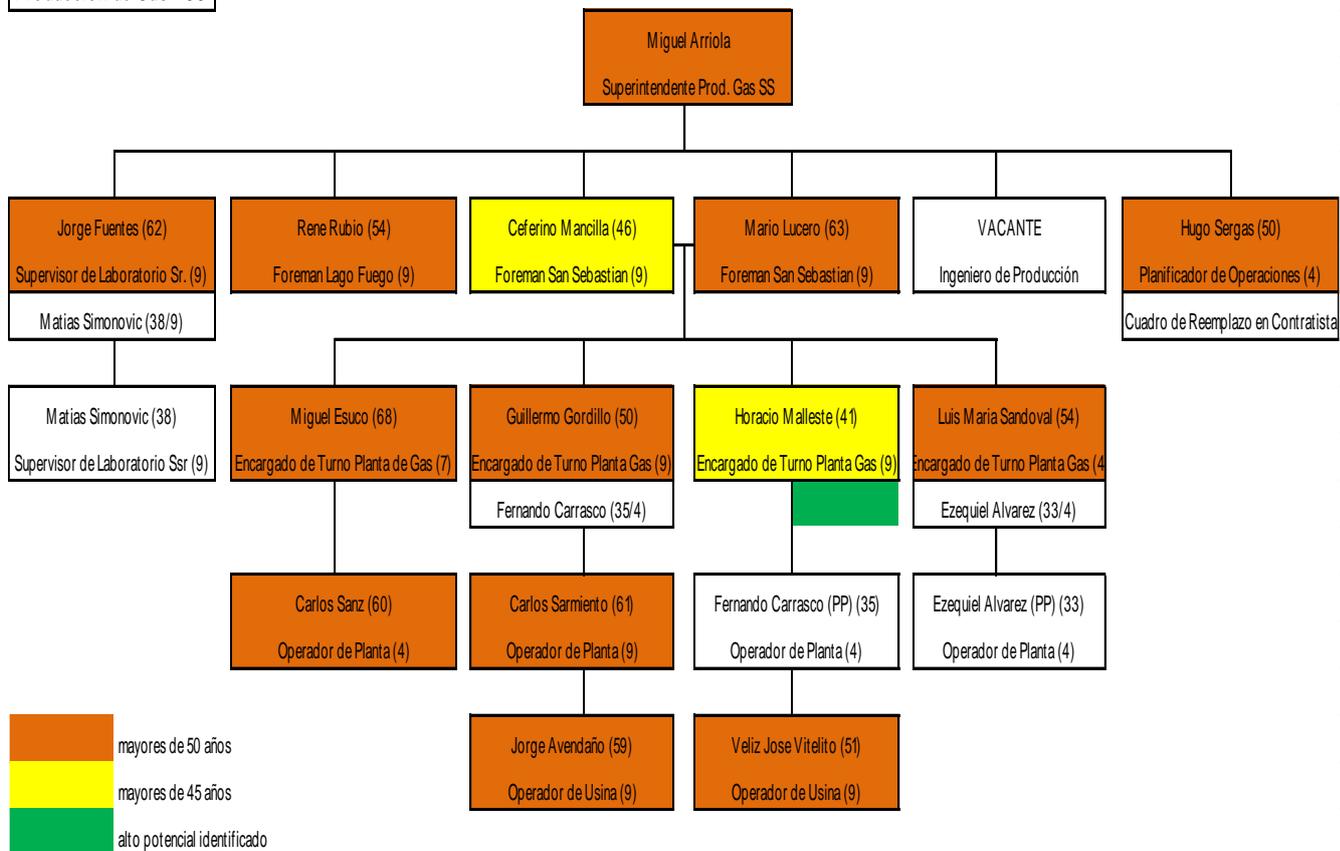
Anexo 3 – Organigrama de Sustitución,

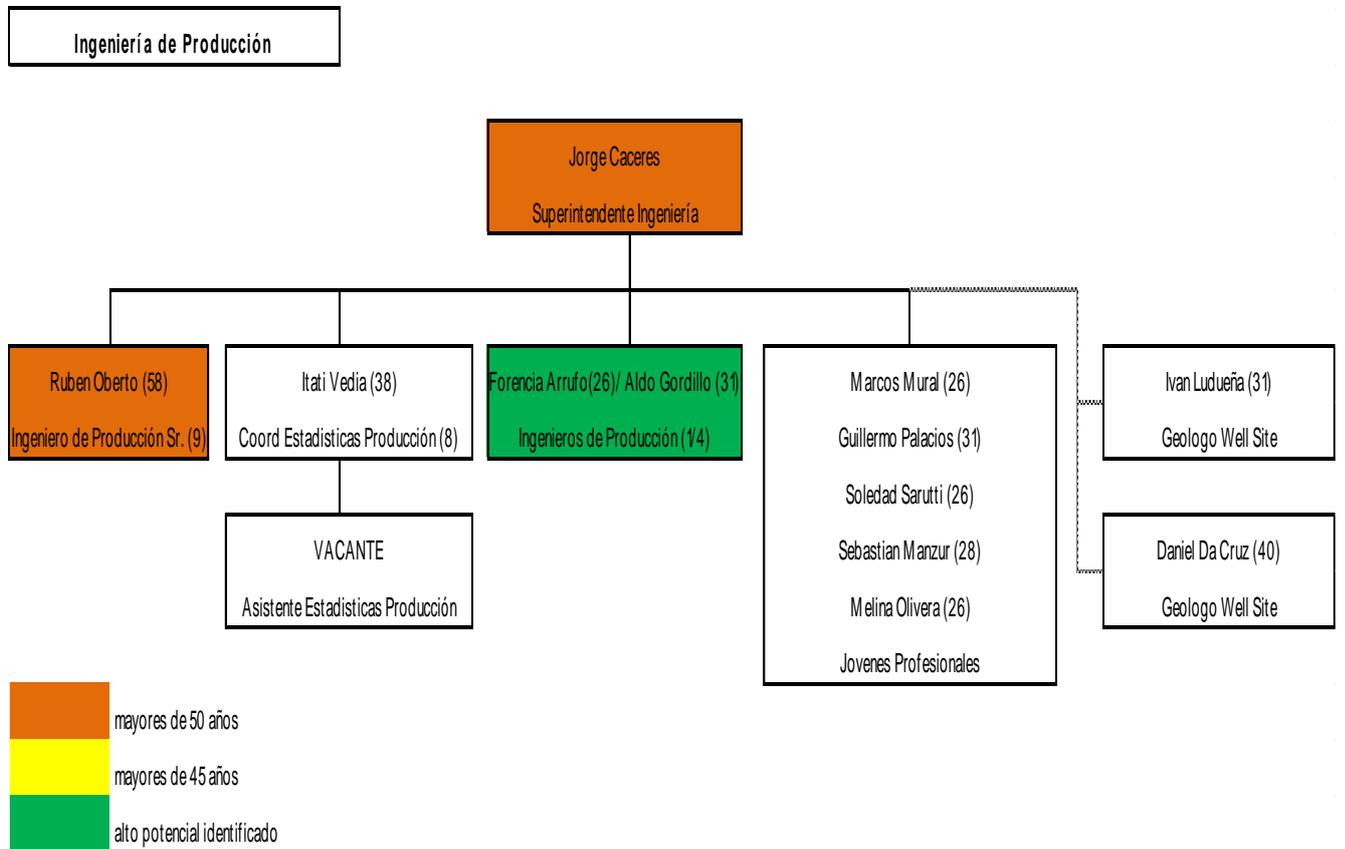
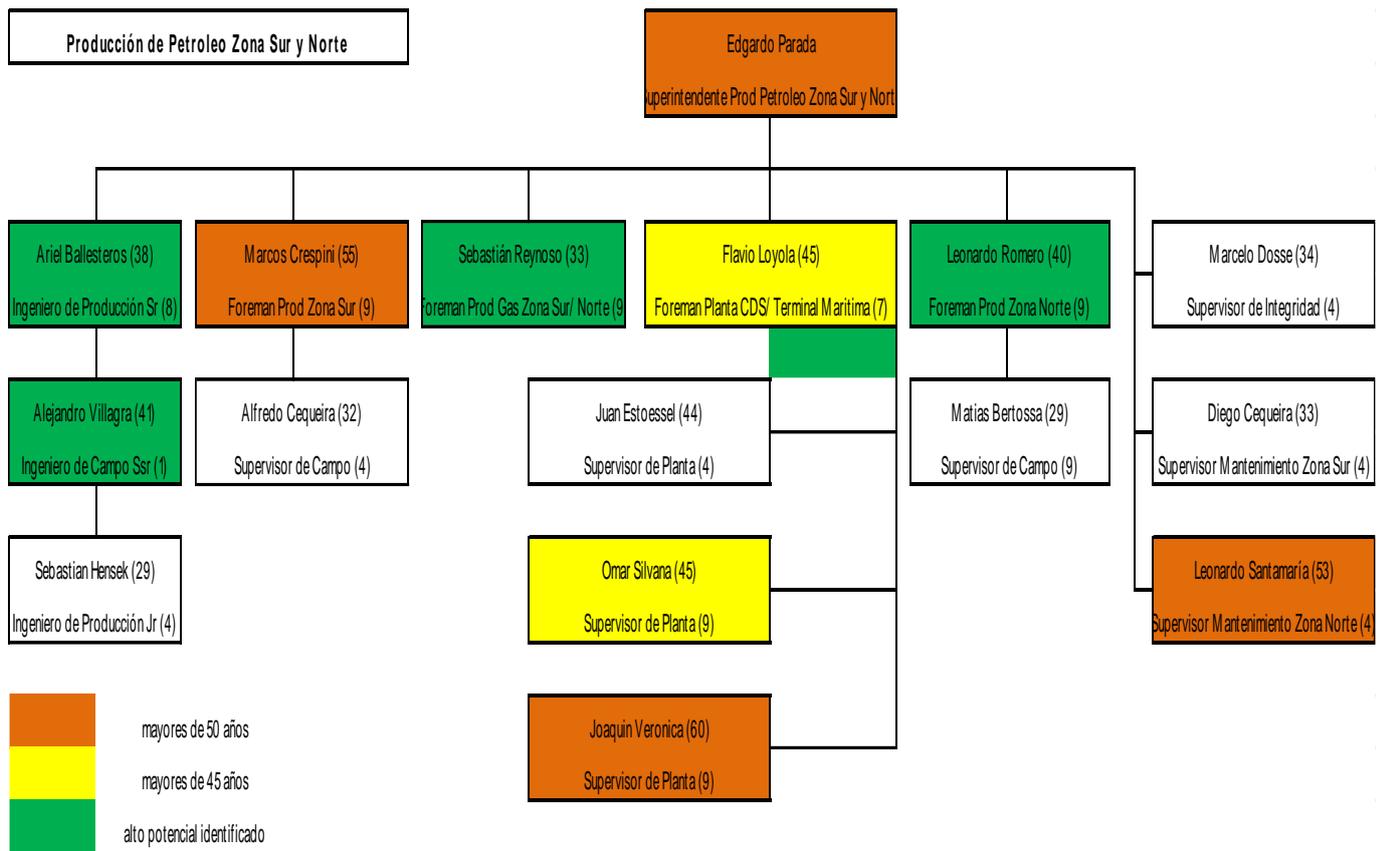
**Evaluaciones de potencial y matriz de cuadros de
sustitución en PLF Company – Negocio TDF**

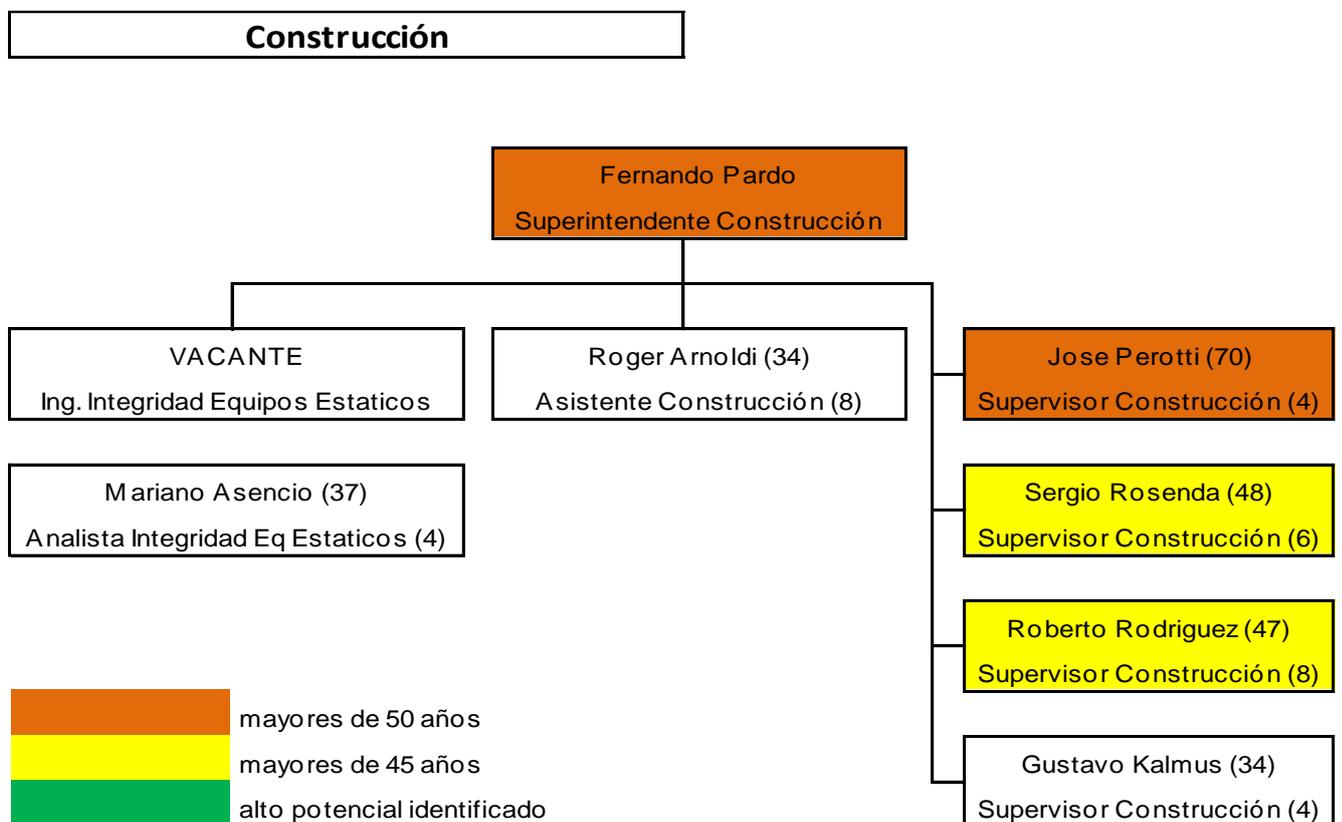
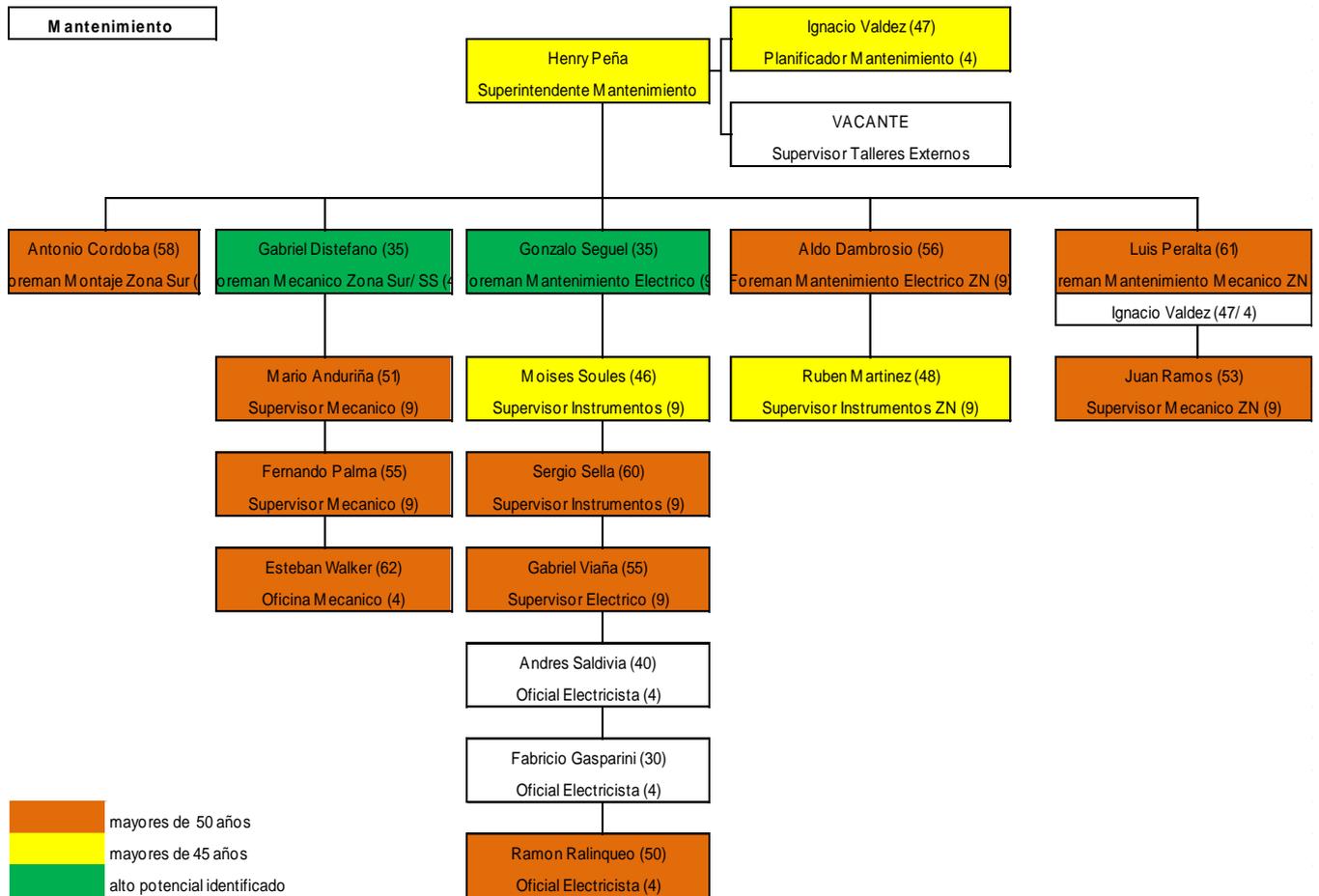
Gerencia y Superintendentes



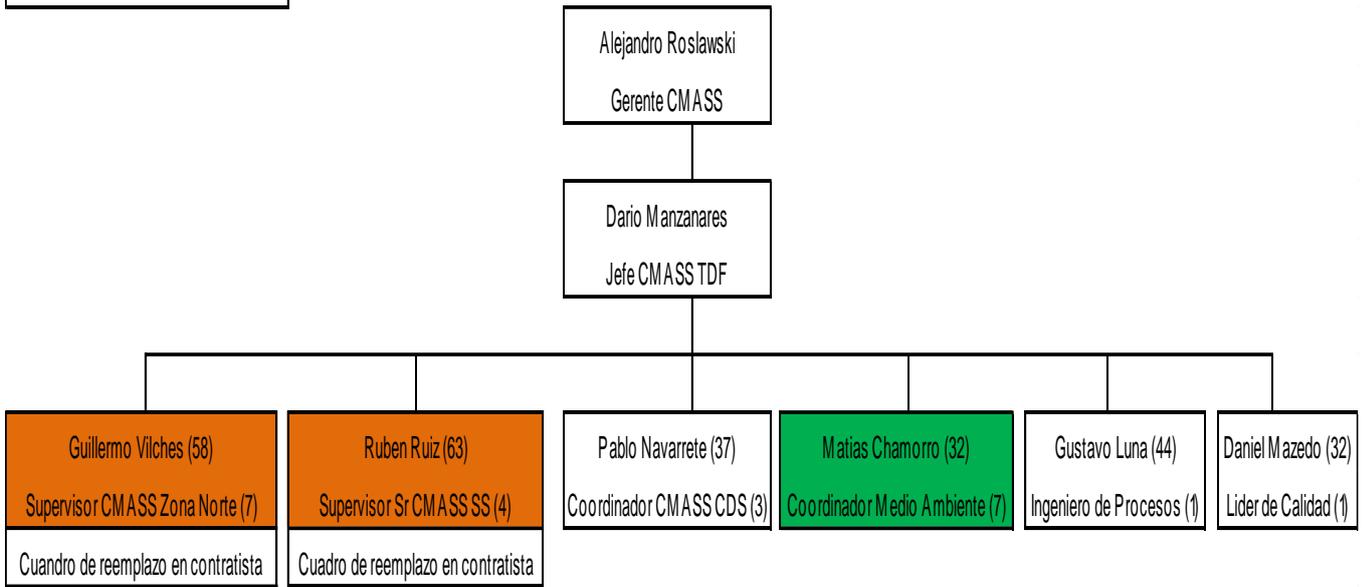
Producción de Gas - SS





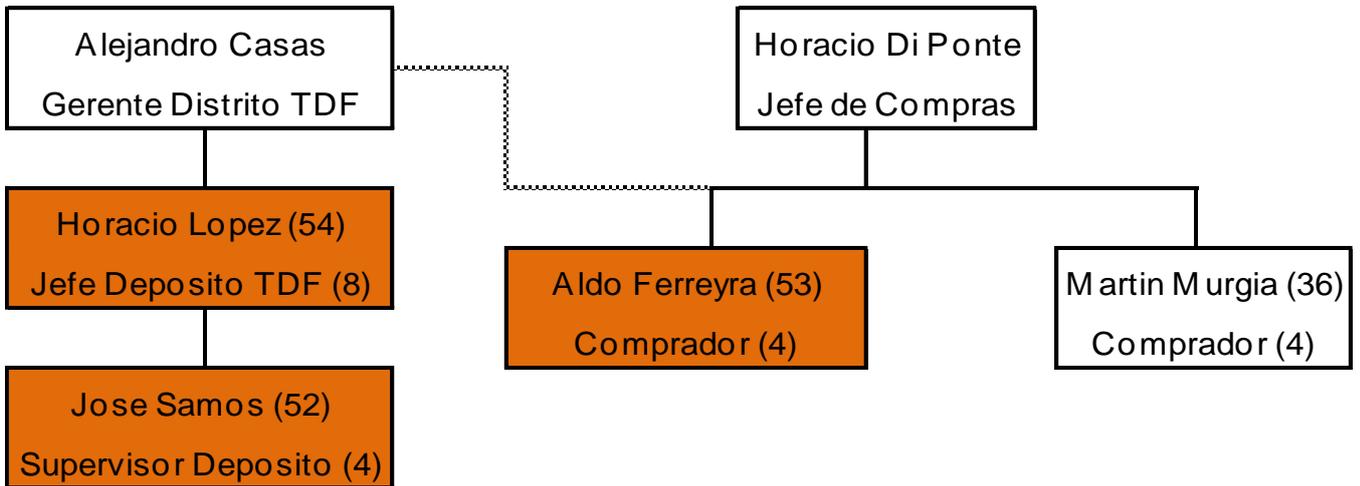


CMASS



mayores de 50 años
 mayores de 45 años
 alto potencial identificado

Deposito & Compras



mayores de 50 años
 mayores de 45 años
 alto potencial identificado

Recursos Humanos

Alfredo Colombo
Gerente de RH

Alejandro Casas
Gerente Distrito TDF

Marcelo Guatti (35)
Jefe de RH (3)

VACANTE
Analista de RH

-  mayores de 50 años
-  mayores de 45 años
-  alto potencial identificado

Perforación y Workover

Vicente Centeno
Gerente de Perforación

Marcelo Di Maria (34)
Jefe de Perforación y Workover

Matias Ragido (30)
JP - Ingeniero Perforación

Gabriel Beroiz (61)
Certificador Perforación (8)

Julio Grima (63)
Company Man Workover (8)

Jorge Avolio (63)
Company Man Workover (7)

-  mayores de 50 años
-  mayores de 45 años
-  alto potencial identificado

Descripción por segmento de edades

Mayores de 45 años

	HR ID	Apellido	Nombre	Edad	Antigüedad	Reemplaza a	Tiene cuadro de reemplazo
1	10446	Bahamonde	Alexis Claudio	45	7	Viaza Adrian	no
2	10160	Loyola	Flavio	45	7	no	no
3	501000735	Mancilla	Ceferino Aurel	46	9	no	no
4	501000736	Martinez	Ruben Vicente	48	9	Dambrosio Aldo	no
5	501000747	Peña	Henry Walter	47	9	no	no
6	10054	Rodriguez	Romero Fabia	47	8	no	no
7	10664	Rosenda	Sergio Gustav	48	6	no	no
8	501000761	Soules	Moises	46	9	no	Contratista
9	501000762	Silvani	Omar	45	9	no	no
10	13921	Valdez	Ignacio	47	4	Peralta Luis	no
11	501000771	Viaza	Hector Adrian	45	9	no	no

Mayores de 50 años

	HR ID	Apellido	Nombre	Edad	Antigüedad	Tiene Cuadro de Reemplazo
1	501000700	Avendaño	Jorge	59	9	no
2	501000701	Anduriña	Mario Enrique	51	9	no
3	501510036	Anglada	Jose Miguel	51	4	no
4	10166	Aguilar	Jorge Omar	63	7	no
5	501000780	Beroiz	Alberto Gabriel	61	8	no
6	501000709	Caceres	Jorge Adalberto	59	9	Oberto Ruben
7	501000710	Cordoba	Antonio Oscar	58	9	no
8	501000711	Crespini	Marcos	55	9	Cerneas Alfredo
9	501000715	Casas	Alejandro Raul	51	9	no
10	501000717	Dambrosio	Aldo Hugo	56	9	Martinez Ruben
11	10161	Esuco	Miguel	68	7	no
12	13643	Ferreya	Aldo Eduardo	53	4	no
13	501000721	Fuentes	Jorge Domingo	62	9	Simonovic Matias
14	501000726	Gonzalez	Guillermo Humberto	50	9	Carrasco Fernando
15	501000402	Grima	Julio	63	8	no
16	501000783	Lopez	Horacio	54	8	Samos Jose
17	501000729	Lucero	Mario Hector	63	9	no
18	501000732	Manzanares	Dario Alberto	52	5	no
19	11196	Melo	Walter Alberto	53	5	no
20	501000739	Oberto	Ruben Antonio	58	9	no
21	501000743	Palma	Fernando Luis	55	9	no
22	501000744	Parada	Edgardo Enzo	56	9	Ballesteros Hugo Ariel
23	501000745	Pardo	Fernando Daniel	50	9	no
24	13653	Perotti	Jose Maria	70	4	no
25	501000748	Peralta	Luis	61	9	Valdez Ignacio
26	13639	Ralinqueo	Ramon Esteban	50	4	no
27	501000750	Ramos	Juan Jose	53	9	no
28	501000753	Rubio	Rene Angel	54	9	no
29	501000754	Ruiz	Ubaldo Ruben	63	9	no
30	13213	Samos	Jose Demetrio	52	4	no
31	13645	Sandoval	Luis Maria	54	4	Alvarez Ezequiel
32	13644	Sanz	Jose Carlos	60	4	no
33	501000759	Sella	Sergio	60	9	no
34	13642	Sergas	Hugo Celestino	50	4	En contratistas
35	13637	Santamaria	Leonardo Federico	53	4	no
36	501000763	Sarmiento	Carlos Juvenal	61	9	no
37	501000768	Veronica	Joaquin Reinaldo	60	9	Estoessel Juan
38	501000769	Veliz	Jose Vitelito	51	9	no
39	501000770	Viaña	Gabriel Carlos	55	9	no
40	10163	Vilches	Guillermo	58	7	no
41	13646	Walker	Esteban	62	4	no
42		Lopetegui	Oswaldo	60		Di Maria Marcelo

Identificación de Personas Clave en PLF Company – Negocio TDF

Empleado	Posición actual	Sector	Edad	Antigüedad en el puesto	Riesgo de pérdida	Impacto de la pérdida	Potencial	Perfil	Alto Valor	Desempeño
1 Arrufo Florencia	Ingeniera	Ingeniería de Producción	26	8/9/2014	Medio	Alto	2	Tecnico	Persona Clave	B: Destacado
2 Ballesteros Hugo	Ingeniero	Producción de Petróleo	38	17/2007	Bajo	Alto	2	Tecnico	Persona Clave	B: Destacado
3 Chamorro Matias	Coordinador	CMASS	32	2/9/2008	Bajo	Medio	2	Funcional	Persona Clave	C: Adecuado
4 Di Maria Marcelo	Jefe	Perforación & WO	34	19/1/2015	Bajo	Alto	2	Tecnico	Persona Clave	C: Adecuado
5 Distefano Gabriel	Supervisor	Mantenimiento	35	15/12/2011	Bajo	Medio	2	Tecnico	Persona Clave	C: Adecuado
6 Fonseca Alejandro	Administrador	Contrataciones	31	12/1/2014	Medio	Medio	1	Funcional	Persona Clave	C: Adecuado
7 Gordillo Aldo	Ingeniero	Producción de Gas	31	12/12/2011	Bajo	Medio	1	Tecnico	Persona Clave	C: Adecuado
8 Guatti Marcelo	Jefe	Recursos Humano	35	12/4/2012	Bajo	Alto	2	Funcional	Persona Clave	C: Adecuado
9 Guzman Florencia	Jefe	Relaciones Institucionales	36	10/1/2014	Bajo	Alto	2	Funcional	Persona Clave	C: Adecuado
10 Hansek Sebastian	Ingeniero	Producción de Petróleo	28	15/12/2011	Bajo	Medio	1	Tecnico	Persona Clave	C: Adecuado
11 Loyola Flavio	Supervisor	Producción de Petróleo	28	15/12/2011	Bajo	Alto	2	Tecnico	Persona Clave	C: Adecuado
12 Malleste Horacio	Supervisor	Producción de Gas	41	19/9/2006	Bajo	Medio	2	Tecnico	Persona Clave	C: Adecuado
13 Reynoso Sebastian	Supervisor	Producción de Petróleo	33	19/9/2006	Medio	Alto	2	Tecnico	Persona Clave	B: Destacado
14 Romero Leonardo	Supervisor	Producción de Petróleo	40	19/9/2006	Bajo	Alto	2	Tecnico	Persona Clave	B: Destacado
15 Seguel Gonzalo	Supervisor	Mantenimiento	35	19/9/2006	Medio	Alto	2	Tecnico	Persona Clave	C: Adecuado
16 Villagra Alejandro	Ingeniero	Ingeniería de Producción	41	17/12/2014	Medio	Medio	1	Tecnico	Persona Clave	C: Adecuado

Posiciones críticas detectadas

Características de una posición crítica:

- . Contribución esperada a los resultados
- . Complejidad de la posición
- . Costo y dificultad de reemplazo

* Es crítica en tanto y en cuanto, si no es cubierta en tiempo y forma, afecta el habitual proceso e impacta en los resultados

Sector	Puesto	Tipo	Impacto	Plazo	Tiene reemplazo	Nombre	Acción
Operaciones	Gerente de Distrito	Ejecutivo	Alto	Corto Plazo	no		Busqueda Externa corto plazo
Gas	Superintendente	Tecnico	Alto	Corto Plazo	no		Busqueda Externa corto plazo
Petroleo	Superintendente	Tecnico	Alto	Corto Plazo	si	Ballesteros Ariel	
Ingenieria	Superintendente	Tecnico	Alto	Corto Plazo	si (no es cuadro de reemplazo)	Oberto Ruben	Busqueda Externa mediano plazo
Construcción	Superintendente	Tecnico	Alto	Mediano Plazo	no		Busqueda Externa corto plazo
Perforación	Coord. Plan Impulso	Tecnico	Alto	Corto Plazo	probable	Marcelo Di Maria	ver
CMASS	Jefe	Funcional	Alto	Corto Plazo	no		Busqueda Externa corto plazo
Almacenes	Jefe	Funcional	Alto	Corto Plazo	si (no es cuadro de reemplazo)	Jose Samos	Busqueda Externa mediano plazo

Posiciones a suceder (corto plazo)

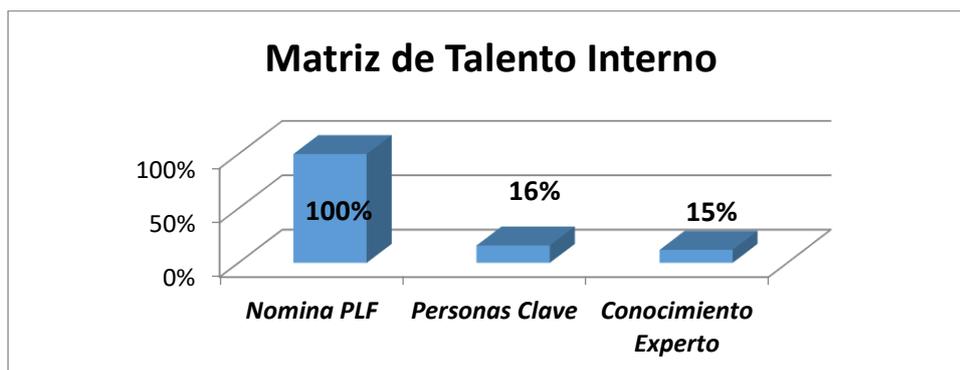
	Sector	Puesto	Tipo	Impacto	Tiene Reemplazo	Nombre	Acción
1	Gas	Supervisor Laboratorio	Tecnico	Medio	si	Simonovic Matias	
2	Gas	Foreman Lago Fuego	Tecnico	Alto	no		Busqueda Externa o en contratista
3	Gas	Foreman SS	Tecnico	Alto	no (corto plazo)	Malleste Horacio (probable - mediano plazo)	Busqueda Interna/ Externa
4	Gas	Planificador Operaciones	Tecnico	Medio	si	Orosman Osvaldo	Insourcing (actualmente contratista)
5	Gas	Encargado de turno	Tecnico	Medio	no (corto plazo)	Carrasco Fernando (probable - mediano plazo)	Desarrollo del cuadro a mediano plazo
6	Gas	Encargado de turno	Tecnico	Medio	no (corto plazo)	Alvarez Ezequiel (probable - mediano plazo)	Desarrollo del cuadro a mediano plazo
7	Gas	Encargado de turno	Tecnico	Medio	no (corto plazo)		Busqueda externa o en contratista
8	Gas	Operador de Planta	Tecnico	Medio	si	Carrasco Fernando	
9	Gas	Operador de Planta	Tecnico	Medio	si	Alvarez Ezequiel	
10	Gas	Operador de Usina	Tecnico	Medio	no		Busqueda Externa o en contratista
11	Gas	Operador de Usina	Tecnico	Medio	no		Busqueda Externa o en contratista
12	Petroleo	Foreman zona sur	Tecnico	Alto	no (corto plazo)	Cerneas Alfredo (probable - mediano plazo)	Desarrollo del cuadro a mediano plazo
13	Petroleo	Supervisor Planta Petroleo	Tecnico	Medio	si	Estoessel Juan	
14	Petroleo	Supervisor Mantenimiento ZN	Tecnico	Medio	no		Busqueda Externa o en contratista
15	Ingeniería	Ingeniero Producción	Tecnico	Alto	no		Busqueda Externa
16	Mantenimiento	Foreman Montaje ZS	Tecnico	Medio	no		Busqueda Externa
17	Mantenimiento	Foreman Mant Electrico ZN	Tecnico	Medio	si	Martinez Ruben	
18	Mantenimiento	Foreman Mant Mecanico ZN	Tecnico	Medio	si	Valdez Ignacio	
19	Mantenimiento	Supervisor Mecanico ZN	Tecnico	Medio	no		Busqueda Externa o en contratista
20	Mantenimiento	Supervisor Instrumentos SS	Tecnico	Medio	no		Busqueda Externa o en contratista
21	Mantenimiento	Supervisor Electrico SS	Tecnico	Medio	no		Busqueda Externa o en contratista
22	Mantenimiento	Supervisor Mecanico SS (Compresores)	Tecnico	Medio	no		Busqueda Externa o en contratista
23	Mantenimiento	Supervisor Mecanico SS (turbinas)	Tecnico	Medio	no		Busqueda Externa o en contratista
24	Mantenimiento	Oficial Mecanico SS	Tecnico	Medio	no		Busqueda Externa o en contratista
25	Construcción	Supervisor Construcción	Tecnico	Medio	no		Busqueda Externa o en contratista
26	CMASS	Supervisor Seguridad	Funcional	Medio	si	Romero Emiliano	Insourcing (actualmente contratista)
27	CMASS	Supervisor Seguridad	Funcional	Medio	si	Lopez Samanta	Insourcing (actualmente contratista)
28	Almacenes	Supervisor	Funcional	Medio	no		Busqueda Externa o en contratista
29	Almacenes	Comprador	Funcional	Medio	no		Busqueda Externa
30	Perforación	Certificador	Funcional	Medio	no		Busqueda Externa
31	Perforación	Company Man	Tecnico	Medio	no		Busqueda Externa
32	Perforación	Company Man	Tecnico	Medio	no		Busqueda Externa

Cuadros de sustitución identificados

	Posición	Empleado	Cuadro de sustitución	Posición actual	Plazo Estimado
1	Superintendente	Edgardo Parada	Ariel Ballesteros	Ingeniero de Producción	Inmediato
2	Superintendente	Jorge Cáceres	Rubén Oberto	Ingeniero de Producción	Corto Plazo
3	Líder Proyecto Plan Impulso	Oswaldo Lopetegui	Marcelo Di María	Jefe de Perf & WO	Corto Plazo
4	Jefe	Horacio López	José Samos	Encargado de Almacenes	Inmediato
5	Foreman Producción SS	Mario Lucero	Horacio Malleste	Encargado de turno	Corto Plazo
6	Foreman Producción ZS	Marcos Crespini	Alfredo Cerneas	Recorredor	Corto Plazo
7	Supervisor Laboratorio	Jorge Fuentes	Matías Simonovic	Supervisor	Inmediato
8	Planificador Operaciones	Hugo Sergas	Oswaldo Orozman	Asistente ©	Inmediato
9	Encargado de Turno 1	Miguel Esuco	Fernando Carrasco	Operador de Planta	Corto Plazo
10	Encargado de Turno 2	Guillermo González	Ezequiel Álvarez	Operador de Planta	Corto Plazo
11	Supervisor Planta de Petróleo	Joaquín Verónica	Juan Estoessel	Recorredor	Corto Plazo
12	Foreman Mantenimiento Eléctrico ZN	Aldo Dambrosio	Rubén Martínez	Supervisor	Inmediato
13	Foreman Mantenimiento Mecánico ZN	Luis Peralta	Ignacio Valdez	Programador	Inmediato
14	Supervisor de Seguridad e Higiene	Rubén Ruiz	Emiliano Romero	Coord. CMASS ©	Corto Plazo
15	Supervisor de Seguridad e Higiene	Guillermo Vilches	Samanta López	Coord. CMASS ©	Corto Plazo

Segmentación del pool de talento interno de PLF Company – Negocio TDF

<u>Total Nomina:</u> 98 empleados 100%	<u>Personas Clave:</u> 16 empleados 16%
<u>Conocimiento Experto:</u> 15 personas 15%	<u>Puestos Criticos:</u> 8 8%



Evaluación de Potencial en PLF Company – Negocio TDF

Resumen Potencial de Personas Clave

Desarrollo en el nivel	Crece un nivel	Crece dos o más niveles
Fonseca Alejandro	Arrufo Florencia	
Gordillo Aldo	Ballesteros Ariel	
Hensek Sebastián	Chamorro Matías	
Villagra Alejandro	Di María Marcelo	
	Distefano Gabriel	
	Guatti Marcelo	
	Guzmán Florencia	
	Loyola Flavio	
	Malleste Horacio	
	Reynoso Sebastián	
	Romero Leonardo	
	Sayago Gonzalo	
4	12	0

Personas Clave: Potencial/ Perfil

PERFIL	Técnico	3	9	0
	Gestión	1	3	0
		Desarrollo en el nivel	Crece un nivel	Crece dos o más niveles

POTENCIAL

Personas Clave: Potencial/ Perfil

PERFIL	Técnico	Villagra Alejandro	Seguel Gonzalo	
			Romero Leonardo	
			Reynoso Sebastián	
			Malleste Horacio	
			Loyola Flavio	
		Hensek Sebastián	Distefano Gabriel	
	Gordillo Aldo	Di María Marcelo		
Gestión		Ballesteros Ariel		
		Arrufo Florencia		
	Fonseca Alejandro	Guzmán Florencia		
		Guatti Marcelo		
		Chamorro Matías		
		desarrollo en el nivel	crece un nivel	crece dos o más niveles

Segmentación Talento Experto/ Perfil

Del total de 37 personas que representa el grupo de conocimiento experto de la compañía, se realiza una segmentación del talento experto por perfil, arroja los siguientes datos:

Ejecutivo: 1

Funcional: 7

Tecnico: 29

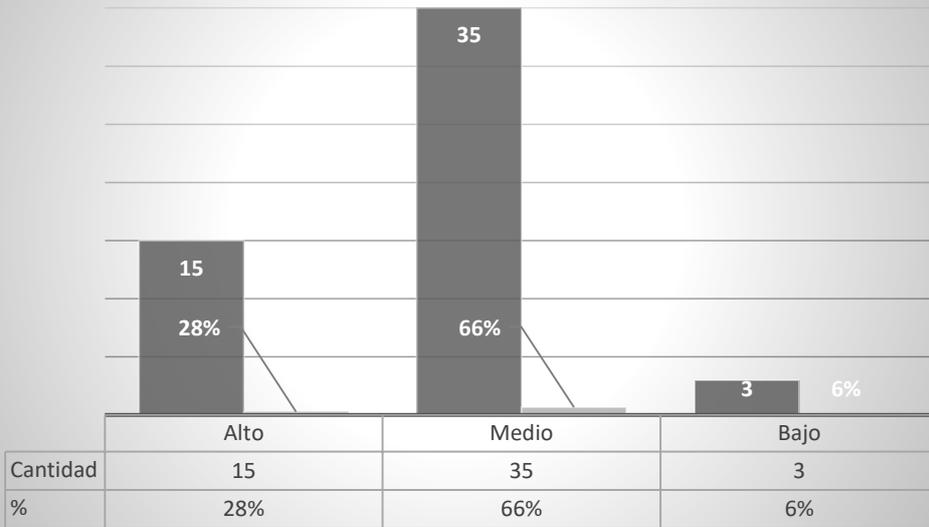


La segmentación según el impacto de la salida arroja los siguientes datos:

Impacto de la Salida	Cantidad	%
Alto	15	28%
Medio	35	66%
Bajo	3	6%

(*) Se tomará como Conocimiento Experto de la compañía el segmento de alto impacto en la organización por la pérdida de la persona, este grupo se conforma de 15 personas.

Segmentación Retiros/ Impacto de la salida



Revisión del talento interno

La segmentación del pool interno de Talento arroja los siguientes indicadores, ellos conforman la población crítica sobre la que se debe poner foco de motivación, retención y desarrollo:

<u>Total Nomina:</u> 98 empleados 100%	<u>Personas Clave:</u> 16 empleados 16%
<u>Conocimiento Experto:</u> 15 personas 15%	<u>Puestos Críticos:</u> 8 8%

En relación a la evaluación de potencial surge la siguiente información:

Segmentación de Potencial

Tipo de Potencial	Cantidad	%
Nivel 1	37	38%
Nivel 2	24	24%
N/A	37	38%
Total Nomina	98	100%

(*) Se adjunta en anexo 3 la matriz de resultados de la evaluación y revisión de talento interno de PLF Company – Negocio TDF.

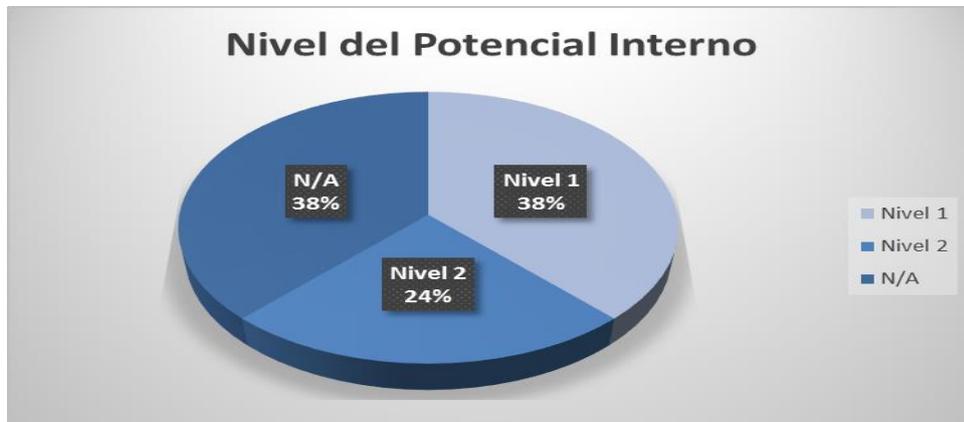
Detalle de los niveles:

Nivel 1: Implica desarrollo en el mismo nivel.

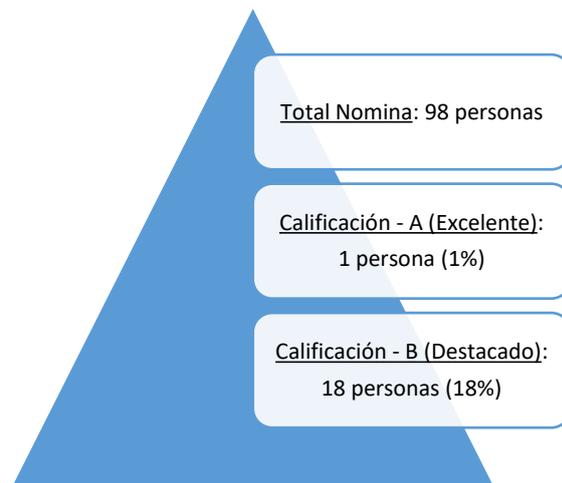
Nivel 2: Implica que crecer un nivel dentro de la organización.

Nivel 3: Crece dos o más niveles.

N/A: No aplica en la evaluación de potencial, por estar dentro del grupo de retiro a corto y mediano plazo.

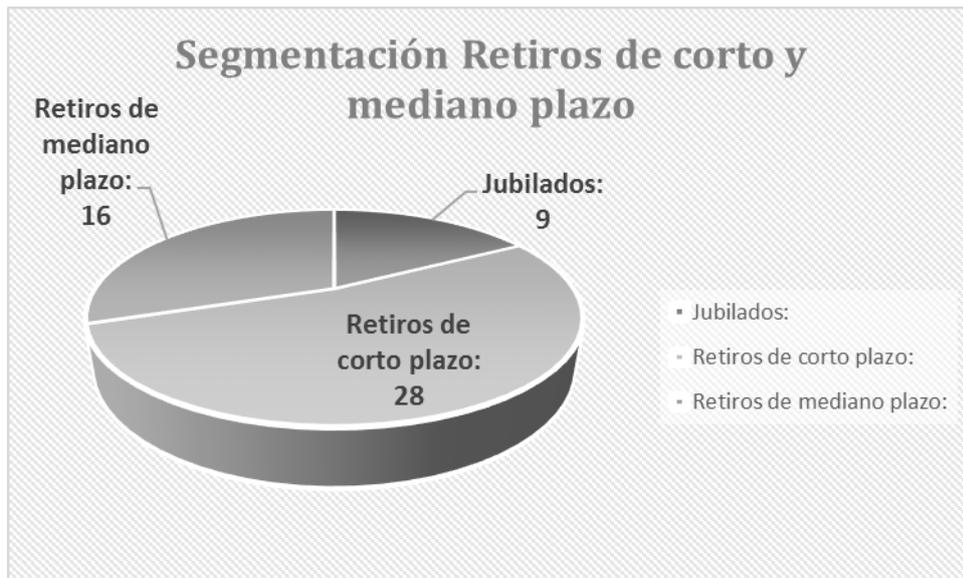


Matriz de Alto Desempeño



Matriz de Retiros de corto y mediano plazo

Total Nomina PLF:	98	100%
Total Retiros de corto Plazo:	37	38%
Jubilados:	9	9%
Retiros de corto plazo:	28	29%
Retiros de mediano plazo:	16	16%
Total retiros corto y mediano plazo:	53	54%



Matriz de Cuadros de sustitución identificados y necesidades de reclutamiento externo

<u>Total Nomina PLF:</u> 98 personas 100%	<u>Retiros a corto plazo:</u> 37 personas 38%
<u>Cuadros de reemplazo del pool interno:</u> 15 personas 15%	<u>Necesidad de Reclutamiento de Talento Externo:</u> 25 personas 25%

Segmentación de los retiros a corto plazo por la criticidad de la posición

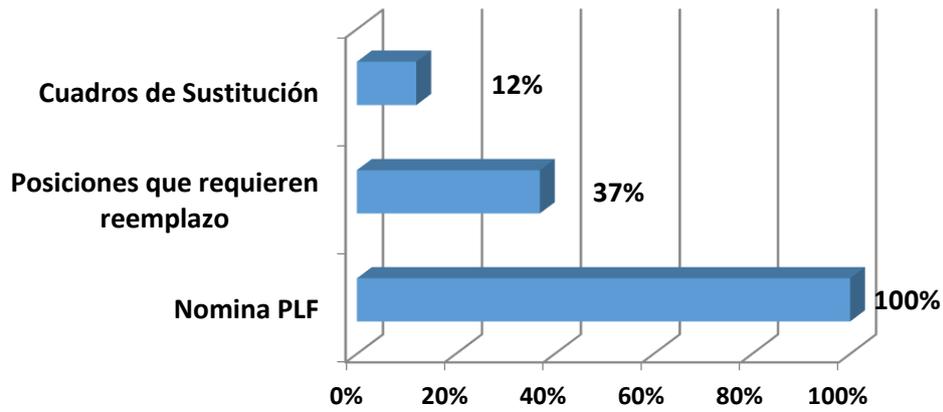
<p><u>Retiros a corto plazo:</u> 40 (41% del total de la nómina de PLF)</p>	<p><u>Puestos Críticos: 12 (30% sobre total de retiros)</u> <u>con cuadros de sustitución:</u> 6 (50%) <u>sin cuadros de sustitución:</u> 6 (50%)</p>
<p><u>Puestos de Sensibilidad Media: 19 (47,5% sobre el total de retiros)</u> <u>con cuadros de sustitución:</u> 7 (37% del segmento) <u>sin cuadros de sustitución:</u> 12 (63% del segmento)</p>	<p><u>Puestos de sensibilidad Medio Baja: 9 (22% s/ total de retiros)</u> <u>con cuadros de sustitución:</u> 2 (22% del segmento) <u>sin cuadros de sustitución:</u> 7 (78% del segmento)</p>

Matriz e indicadores de puestos críticos identificados, posiciones a reemplazar en el corto plazo y cuadros potenciales de sustitución.

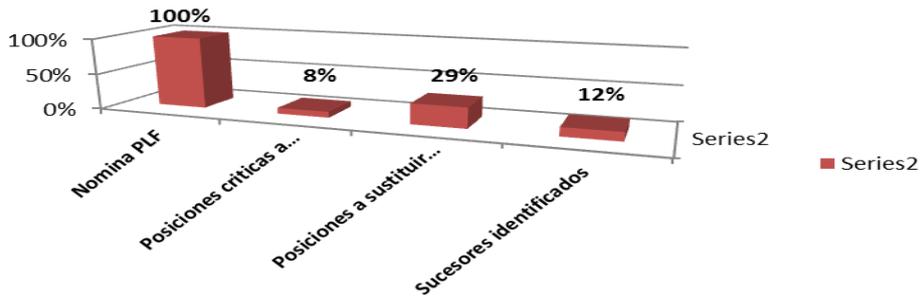
A raíz del proceso de identificación de puestos críticos, posiciones que requieren reemplazo a corto plazo y la contrastación con los cuadros potenciales de sustitución, surgen los siguientes indicadores:

<p><u>Total Nomina:</u> 98 empleados 100%</p>	<p><u>Posiciones a reemplazar en el corto y mediano plazo:</u> 36 empleados 37%</p>
<p><u>Puestos criticos:</u> 8 posiciones 8%</p>	<p><u>Cuadros de reemplazo identificados:</u> 12 personas 12%</p>

Posiciones a reemplazar en el corto plazo vs cuadros de sustitución identificados

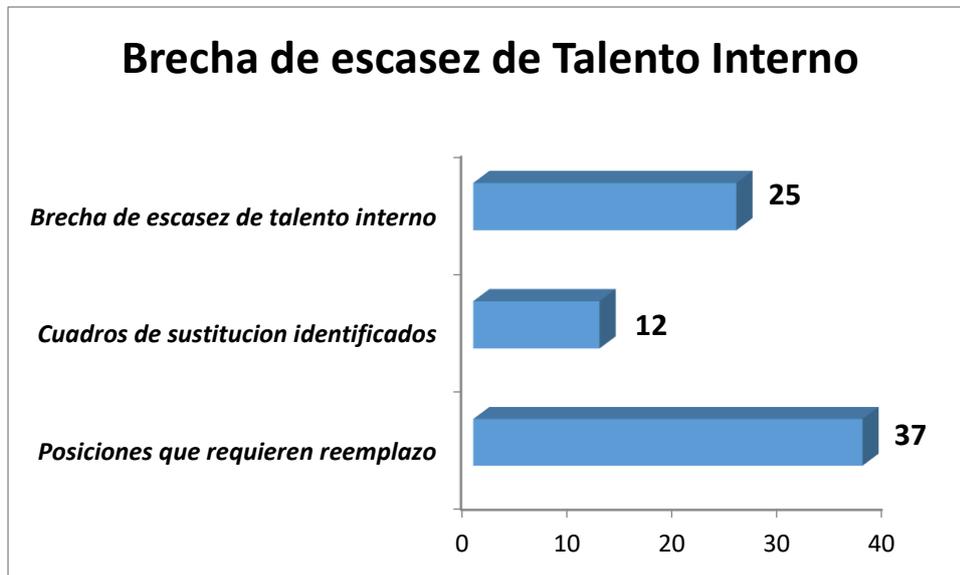


Posiciones críticas y a reemplazar en el corto plazo



Brecha de escasez de talento interno:

25 posiciones (25 %) sin cuadros de reemplazo en el corto plazo



El segmento de posiciones con retiro de corto y mediano plazo conforma el indicador de rotación no deseada, ya que no existe una gestión sistémica y proactiva de atracción, retención y desarrollo de talento.

Grilla de cuadros de sustitución

1

2

3

Posición: Superintendente	Posición: Superintendente	Posición: Líder Plan de Impulso
Impacto: Crítico	Impacto: Crítico	Impacto: Crítico
Sector: Producción de Petróleo	Sector: Ingeniería de Producción	Sector: Exploración
Empleado: <i>Edgardo Parada</i>	Empleado: <i>Jorge Cáceres</i>	Empleado: <i>Oswaldo Lopetegui</i>
Alto Valor: Técnico	Alto Valor: Técnico	Alto Valor: Técnico (Ejecutivo)
Plazo estimado de retiro: corto plazo (6 meses)	Plazo Estimado de retiro: corto plazo (6 meses)	Plazo Estimado de retiro: corto plazo (1 año)
Cuadro de sustitución: <i>Ariel Ballesteros</i>	Cuadro de sustitución: <i>Rubén Oberto</i>	Cuadro de sustitución: <i>Marcelo Di María</i>
Posición Actual: Ingeniero de Producción	Posición Actual: Ingeniero de Producción	Posición Actual: Jefe de Perforación & WO
Edad: 38	Edad: 58	Edad: 34
Antigüedad Empresa: 01/07/2007	Antigüedad Empresa: 19/09/2006	Antigüedad Empresa: 19/01/2015
Antigüedad en el puesto: 01/07/2007	Antigüedad en el puesto: 19/09/2006	Antigüedad en el puesto: 19/01/2015
Plazo estimado de inicio: Inmediato	Plazo estimado de inicio: Inmediato	Plazo estimado de inicio: Mediano Plazo
Perfil: Técnico	Perfil: Técnico	Perfil: Técnico
Desempeño: B – Destacado	Desempeño: B – Destacado	Desempeño: C - Adecuado
Potencial: 2	Potencial: 2	Potencial: 2
Key People: SI	Key People: No	Key People: SI
Sustitución en la posición actual: Alejandro Villagra	Sustitución en la posición actual: NO	Sustitución en la posición actual: NO

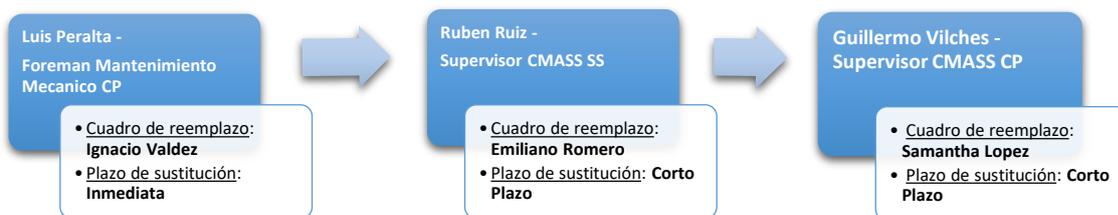
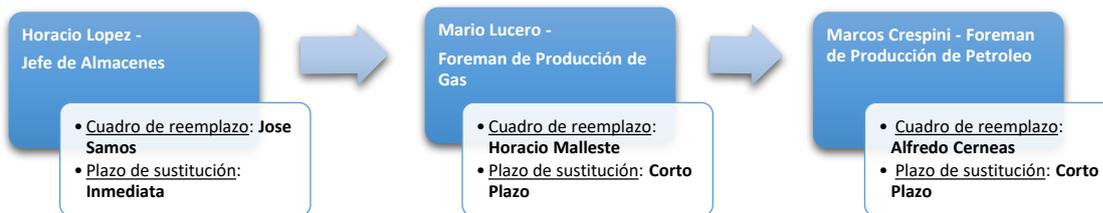
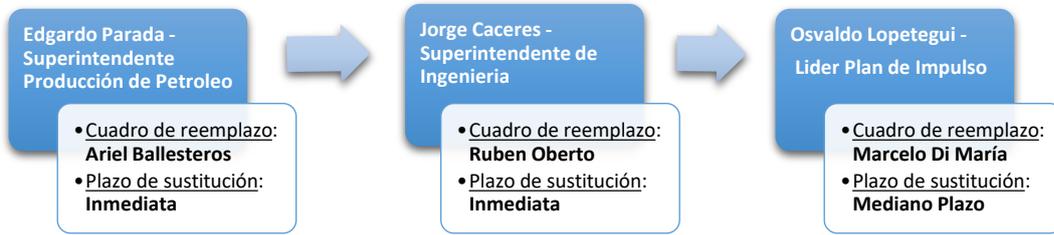
Posición: Jefe	Posición: Foreman de Producción	Posición: Foreman Producción
Impacto: Crítico	Impacto: Crítico	Impacto: Crítico
Sector: Almacenes	Sector: Producción de Gas	Sector: Producción de Petróleo
Empleado: Horacio López	Empleado: Mario Lucero	Empleado: Marcos Crespini
Alto Valor: Funcional	Alto Valor: Técnico	Alto Valor: Técnico
Plazo Estimado de retiro: corto plazo (1 año)	Plazo Estimado de retiro: corto plazo (1 año)	Plazo Estimado de retiro: corto plazo (1 año)
Cuadro de sustitución: José Samos	Cuadro de sustitución: Horacio Malleste	Cuadro de sustitución: Alfredo Cerneas
Posición Actual: Encargado de Almacenes	Posición Actual: Encargado de turno	Posición Actual: Recorredor
Edad: 52	Edad: 41	Edad: 32
Antigüedad Empresa: 01/07/2011	Antigüedad Empresa: 19/09/2006	Antigüedad Empresa: 28/12/2011
Antigüedad en el puesto: 01/07/2011	Antigüedad en el puesto: 01/07/2014	Antigüedad en el puesto: 28/12/2011
Plazo estimado de inicio: Inmediato	Plazo estimado de inicio: Corto plazo	Plazo estimado de inicio: Corto plazo
Perfil: Funcional	Perfil: Técnico	Perfil: Técnico
Desempeño: B – Destacado	Desempeño: C – adecuado	Desempeño: N/A (C - adecuado)
Potencial: 2	Potencial: 2	Potencial: 1
Key People: NO	Key People: SI	Key People: NO
		Sustitución en la posición actual: SI
Sustitución en la posición actual: NO	Sustitución en la posición actual: SI (contratista)	(Contratista)

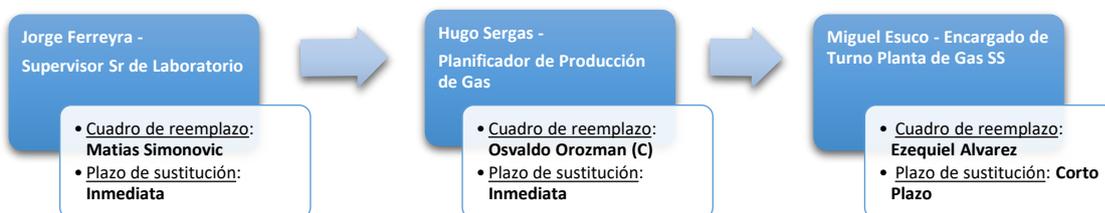
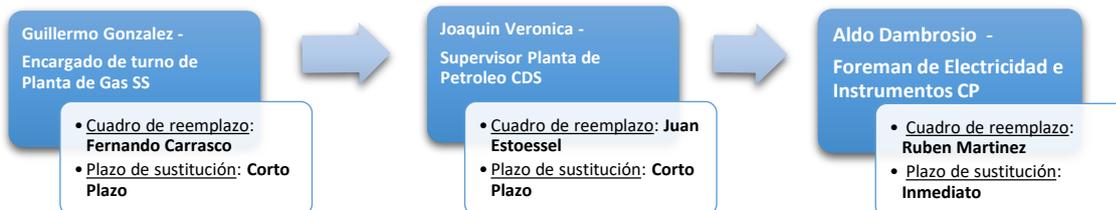
Posición: Supervisor Sr de laboratorio	Posición: Planificador	Posición: Encargado de Turno
Impacto: Medio	Impacto: Medio	Impacto: Medio
Sector: Producción de Gas	Sector: Producción de Gas	Sector: Producción de Gas
Empleado: <i>Jorge Fuentes</i>	Empleado: <i>Hugo Sergas</i>	Empleado: <i>Miguel Esuco</i>
Alto Valor: Técnico	Alto Valor: Técnico	Alto Valor: Técnico
Plazo estimado de retiro: corto plazo (1 año)	Plazo Estimado de retiro: mediano plazo (3 años)	Plazo Estimado de retiro: corto plazo (1 año)
Cuadro de sustitución: <i>Matías Simonovic</i>	Cuadro de sustitución: <i>Oswaldo Orozman</i>	Cuadro de sustitución: <i>Ezequiel Álvarez</i>
Posición Actual: Supervisor Ssr. Laboratorio	Posición Actual: Asistente ©	Posición Actual: Operador de Planta
Edad: 38	Edad:	Edad: 33
Antigüedad Empresa: 19/09/2006	Antigüedad Empresa:	Antigüedad Empresa: 28/12/2011
Antigüedad en el puesto: 19/09/2006	Antigüedad en el puesto:	Antigüedad en el puesto: 2008
Plazo estimado de inicio: Inmediato	Plazo estimado de inicio: Inmediato	Plazo estimado de inicio: Corto Plazo
Perfil: Técnico	Perfil: Técnico	Perfil: Técnico
Desempeño: C – adecuado	Desempeño:	Desempeño: N/A (C - adecuado)
Potencial: 2	Potencial:	Potencial: 2
Key People: NO	Key People: No	Key People: NO
		Sustitución en la posición actual: SI
Sustitución en la posición actual: SI (contratista)	Sustitución en la posición actual: NO	(contratista)

<u>Posición:</u> Encargado de turno	<u>Posición:</u> Supervisor de Planta de Petróleo	<u>Posición:</u> Supervisor Electro instrumentación
<u>Impacto:</u> Medio	<u>Impacto:</u> Medio	<u>Impacto:</u> Medio
<u>Sector:</u> Producción de Gas	<u>Sector:</u> Producción de Petróleo	<u>Sector:</u> Mantenimiento
<u>Empleado:</u> Guillermo González	<u>Empleado:</u> Joaquín Verónica	<u>Empleado:</u> Aldo Dambrosio
<u>Alto Valor:</u> Técnico	<u>Alto Valor:</u> Técnico	<u>Alto Valor:</u> Técnico
<u>Plazo Estimado de retiro:</u> corto plazo (2 año)	<u>Plazo Estimado de retiro:</u> corto plazo (1 año)	<u>Plazo Estimado de retiro:</u> corto plazo (1 año)
<u>Cuadro de sustitución:</u> Fernando Carrasco	<u>Cuadro de sustitución:</u> Juan Estoessel	<u>Cuadro de sustitución:</u> Rubén Martínez
<u>Posición Actual:</u> Operador de Planta	<u>Posición Actual:</u> Operador de Planta	<u>Posición Actual:</u> Instrumentista
<u>Edad:</u> 35	<u>Edad:</u> 44	<u>Edad:</u> 48
<u>Antigüedad Empresa:</u> 28/12/2011	<u>Antigüedad Empresa:</u> 28/12/2011	<u>Antigüedad Empresa:</u> 19/09/2006
<u>Antigüedad en el puesto:</u> 2008	<u>Antigüedad en el puesto:</u> 2005	<u>Antigüedad en el puesto:</u> 19/09/2006
<u>Plazo estimado de inicio:</u> Corto plazo	<u>Plazo estimado de inicio:</u> Corto Plazo	<u>Plazo estimado de inicio:</u> Inmediato
<u>Perfil:</u> Técnico	<u>Perfil:</u> Técnico	<u>Perfil:</u> Técnico
<u>Desempeño:</u> N/A (C - adecuado)	<u>Desempeño:</u> N/A (C - adecuado)	<u>Desempeño:</u> C – adecuado
<u>Potencial:</u> 2	<u>Potencial:</u> 2	<u>Potencial:</u> 1
<u>Key People:</u> NO	<u>Key People:</u> NO	<u>Key People:</u> NO
<u>Sustitución en la posición actual:</u> SI (contratista)	<u>Sustitución en la posición actual:</u> SI (contratista)	<u>Sustitución en la posición actual:</u> SI (Contratista)

Posición: Foreman Mantenimiento Mecánico	Posición: Supervisor	Posición: Supervisor
Impacto: Medio	Impacto: Medio bajo	Impacto: Medio bajo
Sector: Mantenimiento	Sector: CMASS	Sector: CMASS
Empleado: Luis Peralta	Empleado: Rubén Ruiz	Empleado: Guillermo Vilches
Alto Valor: Técnico	Alto Valor: Funcional	Alto Valor: Funcional
Plazo estimado de retiro: corto plazo (1 año)	Plazo estimado de retiro: corto plazo (1 año)	Plazo estimado de retiro: corto plazo (1 año)
Cuadro de sustitución: Ignacio Valdez	Cuadro de sustitución: Emiliano Romero	Cuadro de sustitución: Samantha López
Posición Actual: Planificador de Mantenimiento	Posición Actual: Coordinador CMASS	Posición Actual: Coordinador CMASS
Edad: 47	Edad: 35	Edad: 32
Antigüedad Empresa: 15/12/2011	Antigüedad Empresa: 01/07/2015	Antigüedad Empresa: 01/07/2015
Antigüedad en el puesto: 15/12/2011	Antigüedad en el puesto: 01/07/2015	Antigüedad en el puesto: 01/07/2015
Plazo estimado de inicio: Inmediato	Plazo estimado de inicio: Corto Plazo	Plazo estimado de inicio: Corto Plazo
Perfil: Técnico	Perfil: Funcional	Perfil: Funcional
Desempeño: B – destacado	Desempeño: N/A (C - adecuado)	Desempeño: N/A (C - adecuado)
Potencial: 1	Potencial:	Potencial:
Key People: NO	Key People: NO	Key People: NO
Sustitución en la posición actual: SI (contratista)	Sustitución en la posición actual: NO	Sustitución en la posición actual: NO

Gráficos de descendencia





Identificación de las brechas de desarrollo de los cuadros de sustitución

Cuadro de Reemplazo	Posición Actual	Calificaciones globales Potencial/ Desempeño			Posición que ocupará		Dimensión	Acción	Plazo (años)	Costo	
		Ponderación Desempeño	Nivel de Potencial	Plazo de Sustitución	Puesto a cubrir	Jerarquía					
1	Ballesteros Ariel	Ingeniero de Producción	B (destacado)	2	Inmediato	Superintendente Producción de Petróleo	1	Habilidades de Gestión	PDI/ Mentoring	2	
								Habilidades directivas	PDI	2	
								Manejo de equipos	Mentoring	2	
2	Oberto Ruben	Ingeniero de Producción	B (destacado)	2	Inmediato	Superintendente Ingeniería de Producción	1	Habilidades de Gestión	PDI/ Mentoring	2	
								Habilidades directivas	PDI	2	
								Manejo de equipos	Mentoring	2	
3	DI María Marcelo	Jefe de Perforación & WO	C (adecuado)	2	Mediano Plazo	Líder de Plan de Impulso	1	Habilidades de Gestión	PDI/ Mentoring	2	
								Habilidades directivas	PDI	2	
4	Samos Jose	Encargado de Almacenes	B (destacado)	2	Inmediato	Jefe de Almacenes	1	Habilidades de Gestión	PDI/ Mentoring	2	
								Manejo de equipos	Mentoring	2	
5	Mallesto Horacio	Encargado de Turno	C (adecuado)	2	Corto Plazo	Foreman de Producción de Gas	2	Habilidades de Gestión	PDI	2	
								Manejo de equipos	Mentoring	2	
6	Carnes Alfredo	Recorredor	C (adecuado)	1	Corto Plazo	Foreman de Producción de Petróleo	2	Competencias Técnicas	Formación	1	
								Habilidades de Gestión	PDI/ Mentoring	2	
								Manejo de equipos	Mentoring	2	
7	Simonovic Matias	Supervisor Ssr Laboratorio	C (adecuado)	2	Inmediato	Supervisor de Laboratorio	2	Habilidades de Gestión	PDI/ Mentoring	2	
8	Crozman Osvaldo	Asistente de Planificación	C (adecuado)	2	Inmediato	Planificador de Producción de Gas	2	Habilidades de Gestión	PDI/ Mentoring	2	
9	Alvarez Ezequiel	Operador de Planta	C (adecuado)	2	Corto Plazo	Encargado de Turno	3	Competencias Técnicas	Formación	1	
								Manejo de equipos	Mentoring	2	
10	Carrasco Fernando	Operador de Planta	C (adecuado)	2	Corto Plazo	Encargado de Turno	3	Competencias Técnicas	Formación	1	
								Manejo de equipos	Mentoring	2	
11	Estoessel Juan	Encargado de Planta	C (adecuado)	2	Corto Plazo	Supervisor de Plantas	3	Competencias Técnicas	Formación	1	
								Manejo de equipos	Mentoring	2	
12	Martinez Ruben	Supervisor Electricidad e Instrumentos	C (adecuado)	1	Inmediato	Foreman Electricidad e Instrumentos	2	Habilidades de Gestión	PDI/ Mentoring	2	
								Manejo de equipos	Mentoring	2	
13	Valdez Ignacio	Planificador de Mantenimiento	B (destacado)	1	Inmediato	Foreman Mantenimiento Mecanico	2	Habilidades de Gestión	PDI/ Mentoring	2	
								Manejo de equipos	Mentoring	2	
14	Romero Emiliano	Coordinador Seguridad y MA	C (adecuado)	1	Corto Plazo	Supervisor de Seguridad e Higiene	2	Competencias Técnicas	Formación	1	
								Habilidades de Gestión	PDI/ Mentoring	2	
15	Lopez Samantha	Coordinador Seguridad y MA	C (adecuado)	1	Corto Plazo	Supervisor de Seguridad e Higiene	2	Competencias Técnicas	Formación	1	
								Habilidades de Gestión	PDI/ Mentoring	2	

Mapa de Talento (Potencial vs Desempeño)

<i>Calificación</i>	<i>Evaluados</i>	<i>%</i>
B1	4	11%
B2	4	11%
C1	19	51%
C2	10	27%
Total evaluados	37	100%

Desempeño Ponderado	A	<i>Excelente</i>			
	B	<i>Destacado</i>	B1: 4 (11%)	B2: 4 (11%)	
	C	<i>Adecuado</i>	C1: 19 (51%)	C2: 10 (27%)	
	D	<i>Por debajo</i>			
			<i>Desarrollo en el nivel</i>	<i>Crece un nivel</i>	<i>Crece dos o más niveles</i>
		1	2	3	
Talento					

Mapa de Talento (Potencial/ Desempeño)



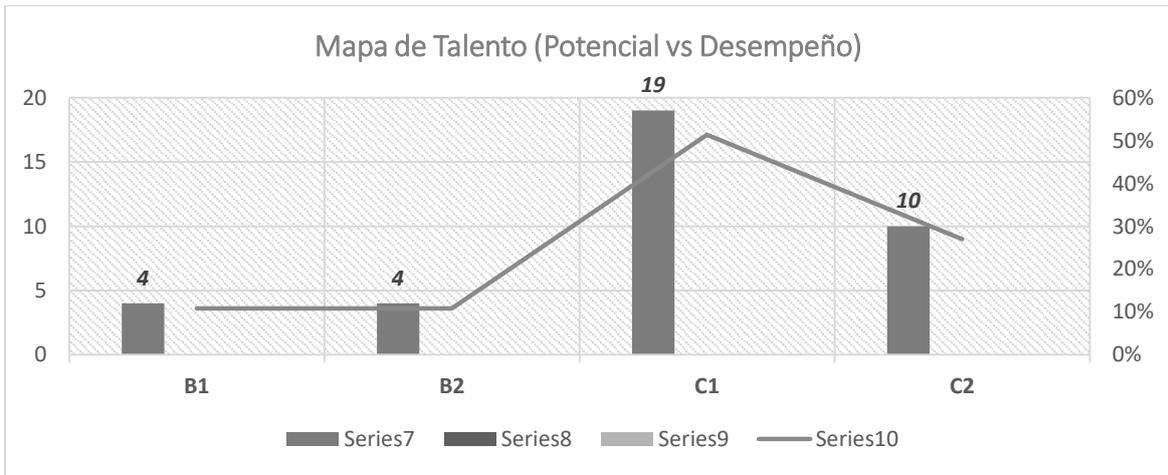
Nivel B2:

- Florencia Arrufo
- Ariel Ballesteros
- Sebastian Reynoso
- Leonardo Romero



Nivel C2:

Matias Chamorro	Ivan Ludueña
Marcelo Di María	Gustavo Luna
Gabriel Distefano	Horacio Malleste
Marcelo Guatti	Gonzalo Seguel
Florencia Guzman	Matias Simonovic



Identificación de brechas de desarrollo en las personas clave

Empleado	Posición Actual	Sector	Edad	Antigüedad en el Puesto	Riesgo de Pérdida	Impacto de la pérdida	Potencial	Perfil	Alto Valor	Desempeño	Puesto en que se lo visualiza	Necesidades de desarrollo			
											En dos años (corto plazo)	Dimensión	Acción	Plazo (años)	
1	Arrufo Florencia	Ingeniera	Ingeniería de Producción	26	8/9/2014	Medio	Alto	2	Tecnico	Persona Clave	B: Destacado	Ingeniera Sr. Producción	Competencias Técnicas	Plan de Formación/ Tutor	2
													Habilidades de Gestión	PDI Mentoring	4
2	Ballesteros Ariel	Ingeniero	Producción de Petróleo	38	17/2007	Bajo	Alto	2	Tecnico	Persona Clave	B: Destacado	Superintendente Producción de Petróleo	Habilidades de Gestión	PDI Mentoring	2
													Competencias de Liderazgo	PDI Mentoring	2
3	Chamorro Matias	Coordinador	OMASS	32	02/09/2008	Bajo	Medio	2	Funcional	Persona Clave	C: Adecuado	Líder de Medio Ambiente	Habilidades de Gestión	PDI	2
													Competencias de Liderazgo	PDI	2
4	Di Maria Marcelo	Jefe	Perforación & WO	34	19/12/2015	Bajo	Alto	2	Tecnico	Persona Clave	C: Adecuado	Líder Plan de Impulso	Habilidades de Gestión	PDI Mentoring	2
													Habilidades directivas	PDI	2
5	Distéfano Gabriel	Supervisor	Mantenimiento	35	15/12/2011	Bajo	Medio	2	Tecnico	Persona Clave	C: Adecuado	Líder Mantenimiento Mecánico	Habilidades de Gestión	PDI Mentoring	2
													Competencias de Liderazgo	PDI	2
6	Fonseca Alejandro	Administrador	Contrataciones	31	12/11/2014	Medio	Medio	1	Funcional	Persona Clave	C: Adecuado	Jefe de Contrataciones	Habilidades de Gestión	PDI	2
													Habilidades directivas	PDI	2
7	Gordillo Aldo	Ingeniero	Producción de Gas	31	15/12/2011	Bajo	Medio	1	Tecnico	Persona Clave	C: Adecuado	Ingeniero Sr. Producción	Competencias Técnicas	Plan de Formación/ Tutor	2
													Habilidades de Gestión	PDI	2
8	Guatti Marcelo	Jefe	Recursos Humanos	35	12/4/2012	Bajo	Alto	2	Funcional	Persona Clave	C: Adecuado	Líder Regional de RH	Habilidades de Gestión	PDI	2
													Habilidades directivas	PDI	2
9	Guzmán Florencia	Jefe	Relaciones Institucionales	36	10/11/2014	Bajo	Alto	2	Funcional	Persona Clave	C: Adecuado	Líder Regional de RI	Habilidades de Gestión	PDI	2
													Habilidades directivas	PDI	2
10	Hersak Sebastian	Ingeniero	Producción de Petróleo	28	15/12/2011	Bajo	Medio	1	Tecnico	Persona Clave	C: Adecuado	Ingeniero Sr. Producción	Competencias Técnicas	Plan de Formación/ Tutor	2
													Habilidades de Gestión	PDI	2
11	Malleste Horacio	Supervisor	Producción de Gas	41	19/9/2006	Bajo	Medio	2	Tecnico	Persona Clave	C: Adecuado	Foreman Producción de Gas	Habilidades de Gestión	PDI Mentoring	2
													Competencia de Liderazgo	PDI Mentoring	2
12	Rejoso Sebastian	Supervisor	Producción de Petróleo	33	19/9/2006	Medio	Alto	2	Tecnico	Persona Clave	B: Destacado	Superintendente Producción de Petróleo	Habilidades de Gestión	PDI Mentoring	2
													Habilidades directivas	PDI	4
													Competencias de Liderazgo	PDI Mentoring	2
13	Romero Leonardo	Supervisor	Producción de Petróleo	40	19/9/2006	Bajo	Alto	2	Tecnico	Persona Clave	B: Destacado	Superintendente Producción de Petróleo	Habilidades de Gestión	PDI Mentoring	2
													Habilidades de Liderazgo	PDI	4
													Competencias de Liderazgo	PDI Mentoring	2
14	Seguel Gonzalo	Supervisor	Mantenimiento	35	19/9/2006	Medio	Alto	2	Tecnico	Persona Clave	C: Adecuado	Líder de Mantenimiento Eléctrico	Habilidades de Gestión	PDI Mentoring	2
													Competencias de Liderazgo	PDI	2
15	Villagra Alejandro	Ingeniero	Ingeniería de Producción	41	17/12/2014	Medio	Medio	1	Tecnico	Persona Clave	C: Adecuado	Ingeniero Sr. Producción	Competencias Técnicas	Plan de Formación/ Tutor	2
													Habilidades de Gestión	PDI	2

Matriz de necesidades de reclutamiento de Talento Externo

Necesidades de Reclutamiento de Talento Externo

	Posición	Perfil	Impacto de la Pérdida	Sector	Plazo de retiro
1	Gerente de Negocio	Ejecutivo	Critico	Operaciones	Mediano Plazo
2	Superintendente	Técnico	Critico	Producción Gas	Corto Plazo
3	Superintendente	Técnico	Critico	Construcción	Mediano Plazo
4	Jefe	Funcional	Critico	CMASS	Corto Plazo
5	Foreman Producción LF	Técnico	Critico	Producción de Gas	Corto Plazo
6	Encargado de Turno 3	Técnico	Media	Producción de Gas	Corto Plazo
7	Operador Planta de Gas 1	Operativo	Medio bajo	Producción de Gas	Corto Plazo
8	Operador Planta de Gas 2	Operativo	Medio bajo	Producción de Gas	Corto Plazo
9	Operador de Usina 1	Operativo	Medio bajo	Producción de Gas	Corto Plazo
10	Operador de Usina 2	Operativo	Medio bajo	Producción de Gas	Corto Plazo
11	Supervisor Mantenimiento ZN	Técnico	Media	Mantenimiento	Corto Plazo
12	Ingeniero de Producción	Técnico	Critico	Ingeniería de Producción	Corto Plazo
13	Foreman de Montaje ZS	Técnico	Media	Mantenimiento	Corto Plazo
14	Supervisor Mecánico ZN	Técnico	Media	Mantenimiento	Corto Plazo
15	Supervisor Instrumentos SS	Técnico	Media	Mantenimiento	Corto Plazo
16	Supervisor Eléctrico SS	Técnico	Media	Mantenimiento	Corto Plazo
17	Supervisor Mecánico SS (compresores)	Técnico	Media	Mantenimiento	Corto Plazo
18	Supervisor Mecánico SS (turbinas)	Técnico	Media	Mantenimiento	Corto Plazo
19	Oficial Mecánico SS	Técnico	Medio bajo	Mantenimiento	Corto Plazo
20	Supervisor de Construcción	Técnico	Medio bajo	Construcción	Corto Plazo
21	Supervisor de Almacenes	Funcional	Media	Almacenes y Compras	Corto Plazo
22	Comprador	Funcional	Media	Almacenes y Compras	Corto Plazo
23	Certificador	Funcional	Medio bajo	Perforación y Workover	Corto Plazo
24	Company Man	Técnico	Media	Perforación y Workover	Corto Plazo
25	Company Man	Técnico	Media	Perforación y Workover	Corto Plazo