



Trabajo final de graduación

MOVILIDAD INTERNA

**EN LAS EMPRESAS DE
GAS&PETRÓLEO DE NEUQUÉN**

*Licenciatura en Gestión
de Recursos Humanos*

IARA MARTI-VENTOSA SCHULMEISTER

12 Julio 2017



Movilidad interna en las empresas de Gas y Petróleo de Neuquén

Internal mobility in Oil & Gas companies of Neuquén

Alumna: Iara Martí-Ventosa Schulmeister

CAE: Mercedes Biaggi, Verónica Rosso

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Fecha: 12 Julio 2017

RESUMEN

El presente trabajo, muestra un recorrido sobre el actual escenario económico de la industria del petróleo y el gas. El cual, como se verá a lo largo de la investigación se encuentra en una verdadera depresión económica, por el descenso del precio del barril del crudo, a nivel mundial.

Ahora bien, el centro de estudio del trabajo apunta a conocer la movilidad interna, como estrategia de gestión de Recursos Humanos en las diferentes empresas pertenecientes a la industria del Petróleo y el Gas, ubicada dentro de la Cuenca Neuquina, principalmente en la ciudad de Neuquén.

En líneas generales, a lo largo del trabajo se investiga si la movilidad interna, es un procedimiento que resulta atractivo para cubrir posiciones vacantes, en tiempos donde la economía mundial petrolera se encuentra abatida.

- ✓ **PALABRAS CLAVE:** Movilidad, reclutamiento, selección, interno, recursos humanos, petróleo, crisis.

ABSTRACT

In this paper, will be explain the present of the oil and gas industry. During the investigation will be expound the unfavorable economic situation, due to of the low price of crude.

However, the most important part of this paper try to emphasize the internal mobility in the biggest companies of oil and gas situated in Neuquen city and around. It will try to make it clear the strategies used by the sector of human resources.

In general, during the work will try to analyze if the internal mobility is useful to cover internal positions.

- ✓ **KEYWORDS:** Mobility, recruiting, selection, internal, human resources, petroleum, crisis.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| RESUMEN | 1 |
| ABSTRACT..... | 1 |
| INTRODUCCIÓN..... | 5 |
| ANTECEDENTES | 5 |
| JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA..... | 7 |
| OBJETIVOS | 8 |
| OBJETIVO GENERAL | 8 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 9 |
| MARCO TEÓRICO | 10 |
| CONTEXTO ACTUAL INDUSTRIA PETROLERA..... | 10 |
| CRISIS | 10 |
| MODELOS ECONÓMICOS | 11 |
| UTILIZACIÓN Y CAUSAS DE VACANTES INTERNAS..... | 13 |
| RECLUTAMIENTO INTERNO | 13 |
| CAUSAS DE VACANTES | 15 |
| PROCEDIMIENTOS DE MOVILIDAD INTERNA..... | 17 |
| PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN..... | 17 |
| CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS | 20 |
| FALENCIAS Y CONSECUENCIAS QUE DESATA LA HERRAMIENTA | 23 |
| FALENCIAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN..... | 23 |
| CONSECUENCIAS DE FALENCIAS EN EL PROCESO | 24 |
| SATISFACCIÓN LABORAL | 26 |
| CALIDAD DE VIDA LABORAL..... | 28 |
| METODOLOGÍA..... | 30 |
| TIPO DE INVESTIGACIÓN | 30 |
| DISEÑO METODOLÓGICO..... | 30 |
| POBLACIÓN..... | 30 |
| TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN | 30 |

| | |
|--|----|
| INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS..... | 32 |
| FICHAS TÉCNICAS..... | 33 |
| DESARROLLO..... | 35 |
| -CAPÍTULO I-..... | 35 |
| CONTEXTO ACTUAL INDUSTRIA PETROLERA..... | 35 |
| INDUSTRIA DEL PETROLEO EN ARGENTINA..... | 35 |
| PANORAMA MUNDIAL..... | 39 |
| PANORAMA LOCAL..... | 44 |
| PARTICIPACIÓN DEL GOBIERNO..... | 45 |
| MEDIDAS QUE TOMARON LAS EMPRESAS..... | 48 |
| -CAPÍTULO II-..... | 54 |
| UTILIZACIÓN Y CAUSAS DE VACANTES INTERNAS..... | 54 |
| UTILIZACIÓN DE LA MOVILIDAD INTERNA..... | 54 |
| MOVIMIENTOS MÁS UTILIZADOS..... | 58 |
| INCREMENTACIÓN DE USO..... | 61 |
| CAUSAS DE GENERACIÓN DE VACANTES..... | 63 |
| CAUSAS DE UTILIZACIÓN DE MOVILIDAD INTERNA..... | 65 |
| -CAPÍTULO III-..... | 68 |
| PROCEDIMIENTOS DE MOVILIDAD INTERNA: en medianas empresas..... | 68 |
| CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS..... | 68 |
| EMPRESAS MEDIANAS..... | 70 |
| PROCEDIMIENTO MOVILIDAD INTERNA..... | 71 |
| PROCEDIMIENTOS DE MOVILIDAD INTERNA: en grandes empresas..... | 76 |
| GRANDES EMPRESAS: CAPITAL PRIVADO..... | 77 |
| PROCEDIMIENTO MOVILIDAD INTERNA..... | 78 |
| GRANDES EMPRESAS: CAPITAL PÚBLICO..... | 82 |
| PROCEDIMIENTO MOVILIDAD INTERNA..... | 83 |
| COMPARACIÓN DE PROCEDIMIENTOS..... | 87 |
| -CAPÍTULO IV-..... | 90 |
| FALENCIAS Y CONSECUENCIAS QUE DESATA LA HERRAMIENTA..... | 90 |

| | |
|---|-----|
| FALENCIAS MOVILIDAD INTERNA | 90 |
| MEDIANAS EMPRESAS | 91 |
| PROPUESTAS DE MEJORA | 93 |
| GRANDES EMPRESAS: CAPITAL PRIVADO | 94 |
| PROPUESTAS DE MEJORA | 96 |
| GRANDES EMPRESAS: CAPITAL PÚBLICO | 97 |
| PROPUESTAS DE MEJORA | 99 |
| SATISFACCIÓN DE EMPLEADOS | 101 |
| CONSECUENCIAS EN EMPLEADOS | 106 |
| CONSECUENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES | 107 |
| CONCLUSIONES | 109 |
| BIBLIOGRAFÍA | 113 |
| ANEXOS | 116 |

INTRODUCCIÓN

El mundo se encuentra atravesando por muchos acontecimientos económicos negativos, y unos de los protagonistas principales, es la caída del precio del petróleo en los últimos tres años. Que en consecuencia, desató una crisis mundial en la industria petrolera, del cual nuestro país no se encuentra exento.

Es así, que las diferentes empresas petroleras que habitan el país, se encuentran en declive al ver cómo sus ganancias se reducen en más del 70%. Por esto en la actualidad, la gestión de Recursos Humanos, se enfrenta día a día a panoramas en constante cambio, obligando a nuestro sector a cambiar las estrategias, las decisiones, las tecnologías, para ir adaptándose a las nuevas realidades económicas. Y enfrentándose así, a un desafío constante.

El presente trabajo, aborda la temática de la movilidad interna, como estrategia de gestión de Recursos Humanos en las diferentes empresas pertenecientes a la industria del Petróleo y el Gas, ubicada dentro de la Cuenca Neuquina, principalmente en la ciudad de Neuquén.

En base a esto, se plantea un trabajo de investigación que consta de dar a conocer de qué trata la movilidad interna y porque en los últimos años comenzó a utilizarse con mayor énfasis; cual es la realidad que vive la Argentina con respecto a la reciente crisis; de qué manera las empresas dedicadas a la actividad petrolera aplican dicho fenómeno; en que afecta la mencionada estrategia a los empleados y a las diferentes empresas, etc.

En síntesis, con dicho estudio se pretende dar a conocer la movilidad interna como herramienta del sector de Recursos Humanos, que es muy utilizada en la práctica y poco profundizada en la teoría. Presentando el trabajo, con la siguiente pregunta de investigación: ¿Las Empresas de Gas & Petróleo de la Cuenca Neuquina utilizan la movilidad interna? De ser así, ¿Cuál es la función que cumple esta herramienta, de qué manera se lleva a cabo, y porque comenzó a utilizarse con mayor frecuencia en los últimos años?

ANTECEDENTES

Tal como se menciona en el apartado anterior, la movilidad interna es una de las tantas herramientas de los Recursos Humanos, que está poco investigada y estudiada. Aunque en la práctica, casi la totalidad de las empresas en algún momento de su trayectoria aplicaron y aplican dicha herramienta, ya sea de modo formal e informal.

Se sostiene, que son escasas las obras que se encuentran, cuyo tema principal sea la movilidad interna propiamente dicha. Si bien, podemos encontrar en varios libros, monografías,

manuales, trabajos de investigación, etc. referidos tanto a las políticas organizacionales, como a los recursos humanos, o a las ciencias empresariales en general, muchas obras que dediquen un capítulo o sección exclusivamente a explicar dicho tema. Resulta que la misma, no es la temática principal de la escritura. Entre ellos se citan los autores más renombrados de la materia. No obstante, dentro de la bibliografía se podrá encontrar otro material de estudio, donde también se aborda el reclutamiento interno.

- ✓ Chiavenato I. (2001) Administración de Recursos Humanos (5ta ed.). Colombia: Nomos S.A.
- ✓ Werther, W Davis, K. (1991) Administración de personal y recursos humanos. (3ª ed.). México DF: McGraw-Hill.
- ✓ Alles M. (1999). Empleo: el proceso de selección. Buenos Aires: Macchi.
- ✓ Wayne R.; Robert M. (2005) Administración de Recursos Humanos (9na Ed.). Neucalpan de Juarez. México: Pearson Educación de México S.A.
- ✓ Morey R, Fontaine Ortiz E. (2010) Movilidad del personal entre organizaciones y equilibrio entre la vida y el trabajo en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Ponencia. Dependencia Común de Inspección.
- ✓ Robbins, S. P. (1998). Comportamiento organizacional. Neucalpan de Juarez México: Pearson Educación de México S.A.

Como se podrá contemplar en los documentos citados, cada uno dedica un par de páginas a detallar que es, de que trata y cuáles son las ventajas y desventajas de aplicar el reclutamiento o movilidad interna en una organización. Pero ninguno de ellos hace demasiado hincapié en la temática, ya que no nos menciona como es el proceso de movilidad interna, en que difiere con el de selección externa, cuales son los desafíos y las precauciones que deben tomar los reclutadores a la hora de aplicarlo, cuáles son los errores más frecuentes que cometen, como evitarlos, el motivo por el cual muchas empresas eligen esta modalidad de cobertura, y demás interrogantes que se plantean a la hora de leer las citadas lecturas.

Por otra parte, es importante aclarar que no se encontraron documentos que remitan a la movilidad interna como una estrategia de gestión de cobertura de vacantes ante una desfavorable economía empresarial. Solo se menciona que dentro de las ventajas que podría adjudicarse dicha temática resulta un proceso más económico, tal como hace referencia (Chiavenato, 2001)

Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son: es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevo empleado etc. (pág. 223)

Es decir, dentro de la bibliografía citada, además de comentar y tratar el reclutamiento interno como tal, no se encontró documentación fehaciente que aborde a la movilidad interna desde un contexto desfavorable para la empresa, y tratado como una estrategia de gestión del sector de Recursos Humanos para lograr cubrir una posición vacante dentro de una organización en declive. Dado que, el panorama de cualquier empresa durante las crisis cambia, y la movilidad interna, pareciera que provee una alternativa positiva a las organizaciones afectadas y puede ser muy utilizada a la hora de tener que cubrir una vacante de manera urgente y no poder tomar personal externo. Que es justamente la problemática que las empresas dedicadas a la actividad petrolera están experimentando en la actualidad.

En líneas generales, es por esta razón, que en las empresas Neuquinas dedicadas a tal industria, la movilidad interna, ya es una realidad y no la teoría de una herramienta de gestión de RRHH que se encuentra en algún párrafo de los manuales.

Con dicha investigación se pretende ampliar la bibliografía acerca de la temática nombrada, dado que tal como se menciona dentro del apartado, existe escasa documentación al respecto.

JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En numerables fuentes periodísticas de actualidad, se menciona que la actividad hidrocarburífera se encuentra en declive debido a la baja cotización del barril petrolero. Y las noticias periodísticas no dejan de hacer hincapié en la ola de despidos que las organizaciones llevan a cabo. Algunos de los títulos publicados son los siguientes: Preocupación entre empleados de las petroleras por posibles despidos (Andrade, 2016); Despidos en la industria petrolera: enviaron una primera tanda de 600 telegramas (Clarín, 2016); Sin los despidos, el acuerdo petrolero está a sólo un paso (Calalesina, 2017) entre otros.

Sin embargo, nada hace mención a como las organizaciones reorganizan sus estructuras y si las posiciones que dejaron aquellos empleados que hoy no se encuentran en las empresas, son cubiertas de alguna forma. Es decir, dentro de los medios de comunicación, no se difunde que estrategias realizan dichas empresas, para movilizar y reubicar a su personal, para seguir sus funciones, luego de tomar estas drásticas decisiones.

Por otra parte, tal como se menciona dentro de los antecedentes. El reclutamiento interno, es una herramienta de la cual no se encuentra suficiente información de la deseada y no está investigada en profundidad por los diferentes autores, que simplemente dedican un porcentaje mínimo de sus documentos, a explayar el tema.

Para ejemplificar lo dicho, se toma como referencia los textos de un reconocido autor de la materia, (Chiavenato, 2001) donde en su libro, Administración de Recursos Humanos, dedica un capítulo entero a la provisión de personal, el cual abarca un total de 100 hojas del documento (pág. 177-277), de las cuales solo brinda información acerca del reclutamiento interno, en solo 5 páginas del mismo (pág. 221-225) donde tal como es mencionado anteriormente solo se detalla de que trata dicha temática, sus ventajas y desventajas, entre otros. El resto del capítulo hace referencia a la provisión externa de Recursos Humanos.

Con lo expreso, se pretende hacer referencia a que si bien, el texto citado es solo un ejemplo, esta situación aplica para el resto de la bibliografía encontrada, dando a entender que el reclutamiento interno, solo ocupa una breve porción de las lecturas de muchos de los autores.

Por lo mencionado, se justifica investigar la Movilidad Interna en las organizaciones de la industria petrolífera. Dado que se considera que es un tema de actualidad que debería estudiarse con mayor profundidad. Debido, a que no solo es una realidad que afecta a las organizaciones por sus cambios de estructura y gestión del mismo, sino también afecta al empleado, sus familias y a los equipos y puestos de trabajo, tanto del que cede el trabajador, como al cual es transferido.

Quizás con la presente investigación se podría ampliar dicho campo de estudio. Y dar una respuesta a aquellos empleados que han experimentado una movilidad interna, que entiendan y comprendan en profundidad, cual es el fin de la misma, porque las empresas utilizan dicha herramientas para sus vacantes activas, que comprendan los beneficios que conlleva la misma, así como las dificultades y desafíos que implica tanto para cada empleado, como para cada equipo de trabajo.

En síntesis, se justifica la elección del tema mencionado, ya que la movilidad interna es un tema de actualidad, que se vive fuertemente en las industrias de petróleo y gas. Además de esto, es una herramienta de la cual no abunda información. Y por ello, resulta un desafío investigar ésta estrategia, que demuestra ser una alternativa efectiva para las empresas mencionadas.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Investigar las características de la utilización de la movilidad interna, como estrategia de gestión de Recursos Humanos en empresas petroleras de Neuquén.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Relevar el contexto a nivel mundial y nacional de la industria petrolera.
- ✓ Examinar la utilización de la herramienta y las causas por las cuales se generan vacantes internas en dichas empresas.
- ✓ Indagar los procedimientos que utiliza cada sector de Recursos Humanos con respecto a la mencionada herramienta, en medianas y grandes empresas petroleras.
- ✓ Analizar las consecuencias que desata el uso de la metodología, y las diferentes falencias que presentan las empresas en su aplicación.

MARCO TEÓRICO

CONTEXTO ACTUAL INDUSTRIA PETROLERA

“Ésta es la peor crisis en la historia de la actividad porque es estructural. Han habido crisis coyunturales como en 2000, 2008, 2009; pero esto es estructural y viene para muchos años”. Anunció Pereyra (2016)¹, el líder de los trabajadores petroleros, en uno de sus discursos públicos.

Con lo enunciado, el dirigente de los trabajadores petroleros nos quiere expresar que el desfavorable contexto no es pasajero, como el resto de los aprietos que le han sucedido al petróleo, ésta es una crisis que viene para quedarse. Y a lo largo de la investigación será abordada desde diferentes puntos.

Entonces bien, con las palabras citadas de Guillermo Pereyra, y todo el material periodístico de actualidad, al cual se puede recurrir y oír en los noticieros y el boca a boca de la gente. Se puede afirmar así, que la actividad económica del petróleo en nuestro país, se ve claramente afectada por el contexto mundial de la industria. Hoy son varias las causas y consecuencias que aquejan a tal situación, pero éstos temas los veremos en profundidad en el 1er capítulo de dicha investigación. Por lo pronto, nos remitiremos a definir el concepto de crisis, abordado desde renombrados autores enfocados a la economía.

CRISIS

Se puede asentar con certeza, que a lo largo de la historia han acontecido diversos sucesos que significaron un cambio rotundo y trascendental para las economías implicadas del momento. Cuando estos cambios son negativos, estamos hablando de una crisis. Que según la Real Academia Española² es la “Reducción en la tasa de crecimiento de la producción de una economía, o fase más baja de la actividad de un ciclo económico”.

Es decir, las crisis significan un momento donde la economía de uno o varios territorios, transita de una etapa de crecimiento, a otra de recesión y/o depresión.

Para comenzar a orientarnos y conocer los diferentes enfoques económicos, acudiremos a uno de los autores más reconocidos y emblemáticos de la materia, Keynes (1936)³.

¹ Guillermo Pereyra, titular del Sindicato de Petróleo y Gas Privado de Río Negro, Neuquén y La Pampa, también, senador nacional por el Movimiento Popular Neuquino y presidente de la comisión de Minería, Energía y Combustibles de la cámara alta.

² Real Academia Española: Institución cultural, dedicada a la regulación lingüísticas, para fomentar una unidad idiomática entre países de habla hispano.

³ John Maynard Keynes: (1883-1946) Economista Inglés, considerado uno de los más influyentes de la época, cuya obra más famosa es La teoría general del empleo, el interés y el dinero.

Cuya teoría nació en el contexto de la gran depresión de los años 30 de las grandes potencias, Estados Unidos y Europa. Donde nos plantea su gran aporte con respecto a solventar las crisis económicas.

Keynes afirmaba, que en períodos de recesión debía incrementarse el gasto público destinado a aquella actividad en crisis, para que de alguna forma el estado modere y reduzca el impacto en las economías. Y en consecuencia se estimule la inversión, se disminuya el desempleo, y se siga generando demanda. Y visto que, los mercados por sí mismos no pueden auto-regularse, es así como nuestro autor consideraba necesario la aplicación y control de autoridades públicas para contrarrestar el ciclo económico. Es decir, que el gobierno pueda tomar una participación activa en épocas de crisis, para que de alguna forma se logre apaciguar las consecuencias producidas por la misma.

MODELOS ECONÓMICOS

Otro de los grandes aportes que realizó el autor, en materia económica, fue la teoría de la demanda efectiva o como actualmente se conoce, la demanda agregada. Keynes, (1936) consideraba que la oferta crea su propia demanda, ya que el empleo se encuentra ligado y depende de ésta última.

Es decir, cuando las diferentes organizaciones proyectan aumentar sus producciones para obtener de ellas mayores beneficios, están de alguna forma decidiendo cuanto personal necesitaran para la producción de aquellos bienes que están planeando vender, y que a la vez les sea rentable.

Podremos concluir así, que cuando se observan épocas de desempleo de una determinada actividad, según el autor, es debido a que existe una baja demanda del producto y/o servicio que dicha actividad se encuentra produciendo. Por lo tanto, podremos deducir, que la ocupación laboral, dependerá entonces, del costo de producción de un bien/servicio, de la demanda del mismo, y por consecuencia de la rentabilidad de la empresa. Y en caso de que ésta última sea negativa, las empresas tienden a ajustar su producción, y con ello: inversiones, presupuestos, costos, puestos laborales, etc.

Por otra parte, citaremos a otro autor también muy reconocidos de la materia, (Niveau, 1981, pág. 126) el cual destaca en sus escritos “El desarrollo del capitalismo industrial ha venido acompañado de una gran inestabilidad. A los períodos de prosperidad y de expansión de la producción han sucedido períodos de depresión y de paro”.

Se podría decir entonces, que cuando una industria se ve claramente beneficiada por un período de prosperidad donde la demanda de consumo del contexto mundial y/o local es alta,

su productividad logra expandirse. Aunque luego de éstos períodos de auge, como se observa a lo largo del tiempo, suelen venir depresiones y declives de la actividad.

Para tener un pantallazo más amplio de las oscilaciones de la economía, explicaremos las diferentes fases del ciclo económico⁴:

- ✓ **AUGE:** período de mayor elevación o intensidad de cierta actividad económica. Es el momento donde se encuentra mayor apogeo y prosperidad. El mismo, puede permanecer de manera variable. Es decir, puede durar varios años como tan solo algunos meses, según las circunstancias económicas. Representa todo lo contrario a la depresión.
- ✓ **RECESIÓN:** momento de retroceso, donde las actividades económicas disminuyen en forma notable. La recesión corresponde al comienzo de la fase descendente del ciclo. Es en ésta etapa, donde se produce una clara declinación de inversión, producción y empleo. En líneas generales, implica un retroceso relativo de toda la actividad económica en general, donde se incrementa el desempleo.
- ✓ **DEPRESIÓN:** éste es un momento de decadencia, donde baja la actividad económica. Constituye una verdadera caída de la economía, caracterizada en general por desempleo masivo, deflación, decreciente uso de recursos, quiebre de empresas, bajo nivel de inversiones, y sobre todo por una baja demanda de consumidores en relación a la capacidad de producción de los bienes en cuestión. Es el punto más bajo del ciclo, donde la producción se estanca.
- ✓ **RECUPERACIÓN:** período ascendente de todo el ciclo. Donde se reactivan las actividades económicas, y todo lo que descendió durante las etapas de depresión y/o recesión, se reactiva, tales como el aumento de empleo, creciente uso de recursos, inversiones, las ventas por consecuencia la demanda de consumidores, etc. Se genera una fase de crecimiento económico que denota la superación de la crisis.

Con lo explicado hasta el momento, se puede concluir que los ciclos de crisis o depresión de las diferentes industrias ayudan a la actividad, para purgar los excesos de la etapa de auge económico.

⁴ Ciclos económicos o ciclos comerciales: fenómeno que corresponde a las diferentes oscilaciones de la economía, donde la fase de expansión va seguida de otra de contracción, y ésta seguida de contracción y así sucesivamente. Donde la contracción genera como resultado una crisis económica.

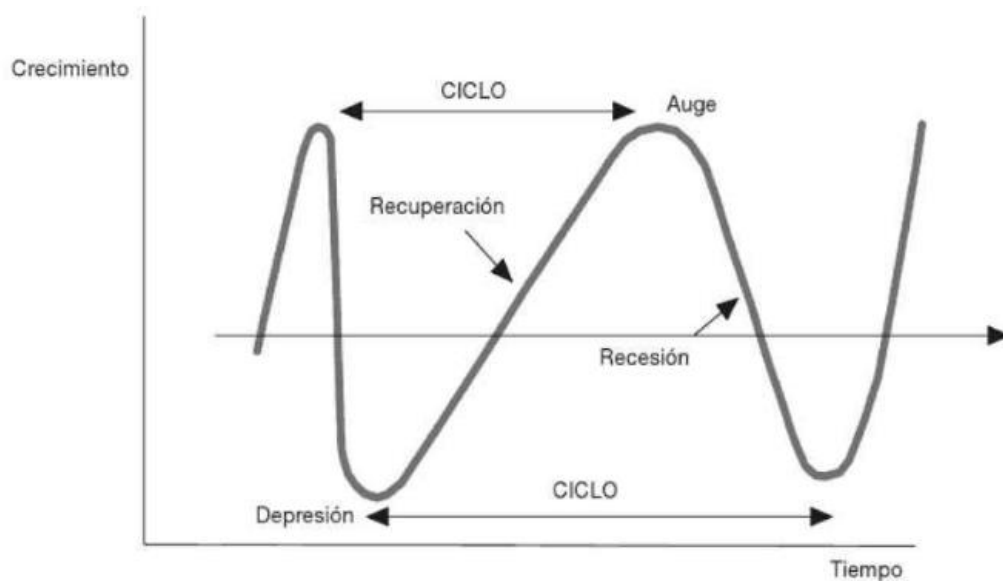


Figura 1: Ciclo económico
Fuente: (Berumen, 2012, pág. 202)

UTILIZACIÓN Y CAUSAS DE VACANTES INTERNAS

RECLUTAMIENTO INTERNO

Comenzaremos dando un paneo general sobre el reclutamiento, que según (Wayne & Noe, 2005)

El reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización. Encontrar la forma adecuada de alentar a candidatos competentes a solicitar empleo es muy importante cuando una empresa necesita contratar empleados. (pág. 119)

Podemos decir entonces, que es un proceso que ejerce el sector de Recursos Humanos. El cual consiste en atraer personas, por diferentes fuentes, determinando de ante mano, si se va a realizar un reclutamiento dentro de la organización, es decir interno, o si es necesario buscar fuentes externas: como publicaciones de anuncios, consultoras de empleo, sindicatos, candidatos espontáneos, referentes de otros empleados, universidades, etc. Atrayendo así, una cantidad suficiente de candidatos acordes al perfil de requerimientos a fin de abastecer correctamente al proceso posterior de selección de los candidatos.

Frecuentemente, el proceso de reclutamiento se inicia con una requisición⁵ de empleados, que solicita un jefe o gerente de línea, al sector de Recursos Humanos con la necesidad de cubrir un puesto de trabajo en su sector. Y concluye, en el momento en que los candidatos a cubrir él o los puestos vacantes, se presentan con su curriculum vitae o completa la solicitud de empleo que se le facilitará.

Para concluir, se puede destacar que un buen reclutamiento no se mide por la cantidad de candidatos que se presenten a la invitación, sino por la cantidad de candidatos idóneos que existen, para el puesto a cubrir.

Una vez que se expresa al Reclutamiento, como proceso de gestión de RRHH, podremos comenzar a hablar de la movilidad interna o también conocida como reclutamiento interno, que es la fuente de aprovisionamiento más cercana de la propia organización, la cual engloba al propio personal de la empresa.

Según (Alles, 2010) son todos aquellos recursos que la compañía ya posee en su nómina de personal y al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los mismos empleados.

Entonces bien, podremos decir que el reclutamiento interno es una de las formas más eficaces de obtener candidatos para un determinado puesto. Visto que, dentro de las principales ventajas en la aplicación del proceso, encontramos que son personas que ya conocen y comparten la cultura organizacional, provocando en el empleado, una inducción y adaptabilidad del puesto mucho más rápida, que un candidato externo. A la vez, es un proceso mucho más económico para la empresa, puesto que se ahorra en varios conceptos como los: avisos de publicaciones externas, honorarios de consultoras de selección, exámenes pre-ocupacionales y psicotécnicos, costos de admisión de un nuevo empleado a la nómina de personal, costos de adaptabilidad e integración, etc. También, es un proceso más rápido, porque evita demoras en tiempo y trabajo que trae aparejado el reclutamiento externo. Puesto que, en este último concepto, para ingresar a un candidato externo a una compañía, debemos realizar diferentes evaluaciones, ya sean exámenes por competencias, psicotécnicos, exámenes médicos, etc, y la revisión de antecedentes laborales de candidatos entre otras tareas, para lograr conocer a fondo al candidato a incorporar. Todo este proceso como se menciona, ocupa mayor tiempo y desgaste en los reclutadores, y a consecuencia mayores gastos económicos.

⁵ Requisición de empleados: Documento que un determinado departamento/sector de una empresa, solicita que se le cubra un vacante, en el cual se especifica el puesto, departamento, la fecha donde se requiere cubrir la vacante, los requisitos que debe tener el candidato y demás datos relevantes.

En concreto, son éstas razones, las que dan la pauta de que la movilidad interna, se considera más segura, ya que, los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales, que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. Para concluir, vale aclarar que una búsqueda interna genera una movilización positiva en el personal. Dado que, provocan expectativas de crecimiento y desarrollo, más que nada en promociones/ascensos, aumentando así la motivación, la retención y la mejora del clima laboral.

Esta movilidad interna de personal puede implicar según (Chiavenato, 2001, pág. 221):

- ✓ Transferencia de personal de un sector a otro, esto es un movimiento lateral u horizontal de un trabajador dentro de la organización. Tienen varios objetivos, entre ellos ocupar las vacantes cuando se presentan, rotar al personal para que adquiera mayor experiencia y conozca el trabajo de sus compañeros, ampliando así los conocimientos y habilidades y fomentando su motivación e interés por crecer y desarrollarse en la empresa. Es decir, se intenta mover a los individuos más idóneos en los puestos que más corresponden a sus aptitudes al mismo.
- ✓ Promociones del personal en un mismo sector, este trata de un movimiento vertical en la compañía, es decir, se promociona al empleado a una posición con una mayor remuneración, con mayores responsabilidades y a un nivel jerárquico más alto dentro del sector donde venía desarrollando sus actividades. Las promociones se basan generalmente en el mérito del empleado y/o la antigüedad de los mismos. Este es un factor muy importante, ya que motiva a los empleados a mejorar su desarrollo y desempeño en la organización. Para que así, la empresa conserve el mejor talento.
- ✓ Ascensos del personal, la diferencia de éste con el concepto de promoción, es que el ascenso, involucra un aumento de categoría. El propósito del ascenso es llenar una vacante, que en general es más valiosa para la organización que la posición actual de quien es promovido
- ✓ Transferencias hacia otro sector con ascensos o promoción. En este caso el trabajador es promovido a un puesto de mayor jerarquía y con los conceptos mencionados anteriormente, hacia otra área de la compañía la cual no venía desarrollando.

CAUSAS DE VACANTES

Las causas de vacante surgen sin lugar a dudas, de la demanda de Recursos Humanos en las organizaciones, y se relaciona ampliamente con la oferta de personal idóneo. Pero ésta demanda laboral no surge por sí misma en las diferentes organizaciones. Tiene que ver con 3 factores, como lo indican Werther & David (1991), factores externos, factores internos y demanda de personal.

Por un lado los factores externos, tales como los cambios económicos del entorno nacional y/o mundial, cambios tecnológicos, nuevas ordenanzas legales, cambios en el entorno político, transformaciones sociales, aparición de nuevas competencias, etc.

Y por otro lado, también entran en juego los factores internos de cada empresa, como podrían ser, cambios organizativos, de producción, adquisición de nuevas firmas o uniones de empresas, cambios en la estructura de la organización, mayor o menor demanda de producción/venta/ servicio, adquisición de nuevos productos/operaciones/clientes, etc.

Por último, otro factor influyente en la demanda de personal, son las diferentes variantes de la fuerza de trabajo que padece la empresa, ya sea el fallecimiento de un empleado, licencia por maternidad o enfermedad, desvinculaciones de empleados ya sea por jubilación, renuncia o despido y otras causas que puedan sufrir los empleados con el correr del tiempo.

Aunque el uso del reclutamiento interno para la cobertura de las vacantes activas, tiene a favor varios conceptos que son provechosos para las organizaciones, según (Chiavenato, 2001, pág. 223), los mismos son:

- ✓ Más económico: debido a que se evitan costos de reclutamientos externos tales como anuncios en los medios o contratación de consultoras de Recursos Humanos, gastos de selección como exámenes preliminares como pre-ocupacionales, evaluaciones psicotécnicas, etc; costos de ingresos de nuevos empleados. Y por otro lado, los costos que representan en tiempo de los reclutadores de gestionar el proceso de reclutamiento externo, el costo de inducción y adaptación a la empresa del nuevo empleado, costo de gestión de los administradores para ingresar a alguien a la nómina de personal, etc.
- ✓ Más rápido: en general cuando se realiza un reclutamiento externo, se generan mayores demoras, ya que se debe aguardar a que se postulen personas idóneas a las vacantes publicadas, revisión de los perfiles de cada una, gestión y coordinación de entrevistas pre-liminares, la demora legal de la gestión de ingreso, y de la adaptación del nuevo empleado a la empresa, ya que no conoce las políticas, ni la cultura de la misma.
- ✓ Mayor índice de validez y seguridad: visto que, se conoce el desempeño de los empleados internos, las percepciones de sus diferentes jefes, tenemos en mano las evaluaciones de desempeño, y su experiencia dentro de la organización. A la vez, el personal interno conoce la cultura, las políticas, las reglas de la empresa y sabrá adaptarse con mayor celeridad.
- ✓ Motivación hacia los empleados: ya que, los empleados al entender que la organización busca recursos internos, proyectan y ven la posibilidad de progresar

dentro de la empresa y poder escalar dentro de la misma. Mejorando su desempeño para ser tenidos en cuenta en promociones o ascensos.

- ✓ Sano espíritu de competencia: dicho punto está relacionado con el párrafo anterior, dado que, si los empleados visualizan posibilidades de crecimiento dentro de la organización, van a esforzarse por dar más de sí para alcanzar éstas posibilidades de crecimiento e indirectamente se genera una competencia interna.

PROCEDIMIENTOS DE MOVILIDAD INTERNA

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El procedimiento de movilidad interna depende de cada política interna empresarial, pero se cree que todas sostienen un lineamiento similar. Para empezar, podremos afirmar que la iniciativa de comenzar un proceso de reclutamiento para una posición, tanto interno como externo, debe ser de la unidad de negocio que requiera la misma. Es decir, es la línea quien genera el pedido de cobertura, ya sea formal o informal, al departamento de Recursos Humanos, para que comience su gestión. Debido a que nuestro sector funciona como un área de soporte, y no suelen tomar empleados por decisión propia.

En este caso, nos basaremos en los escritos de Werther & David, (1991) donde nos mencionan los diferentes pasos del proceso de reclutamiento:

- ✓ Identificación de una vacante: Como se indicó en el párrafo anterior, es la línea quien realiza al sector de RRHH una solicitud de cobertura de vacante. Y posterior a esto dicho sector, la recibe para comenzar el proceso de reclutamiento.
- ✓ Requerimientos del puesto: En ésta etapa debemos verificar cuales son los requerimientos que solicita el puesto, para satisfacer las necesidades de la vacante. Por un lado analizamos:
 - Información del análisis del puesto: en éste se revisan las necesidades y características que debe cubrir el futuro postulante. Pero para mayor información y detalle del mismo, se debe pasar al paso siguiente.
 - Comentarios del gerente: donde realizaremos un relevamiento de perfil con la línea interesada. Es decir, debemos indagar y conocer en profundidad cuales son los requisitos de la posición, cual es la formación y experiencia que deben tener los futuros postulantes, cual es la necesidad de la línea, que nivel de competencias deben poseer los candidatos, que perfil se adecuaría mejor a la posición solicitada, etc. Para tener absoluto conocimiento de las habilidades, características y capacidades que requiere la posición.

Se debe, hacer foco en dicha etapa, ya que es un pilar fundamental para todo el proceso de selección. En el cual, debemos basarnos para comenzar nuestra selección. Podremos decir, que si tenemos un buen relevamiento de perfil, a consecuencia tendremos un proceso de selección más alineado con la unidad de negocio que requiere la posición.

- ✓ Disponibilidad interna y externa de recursos humanos: en dicha etapa evaluaremos de acuerdo al contexto de la empresa, si empleamos una investigación interna o externa de recursos humanos.
 - Investigación interna sobre necesidades: es rastrear dentro de la empresa si existe el recurso humano idóneo para cubrir la posición.
 - Investigación externa del mercado: En caso, de que internamente no encontremos al candidato idóneo, entonces, debemos comenzar a buscarlo fuera de la organización, mediante una o diferentes fuentes de reclutamiento.
- ✓ Canal de reclutamiento: debemos escoger que canal utilizaremos para atraer a los posibles candidatos, a que participen del proceso de selección de la vacante en cuestión. Tenemos diversidad de canales, y los utilizaremos de acuerdo a la posición utilizada y a las políticas de la compañía, podremos valerlos de los siguientes: candidatos espontáneos, recomendaciones de los empleados de la empresa, anuncios en diarios, e internet, agencias de empleos, compañías de identificación de personal, instituciones educativas, asociaciones profesionales, sindicatos, etc.



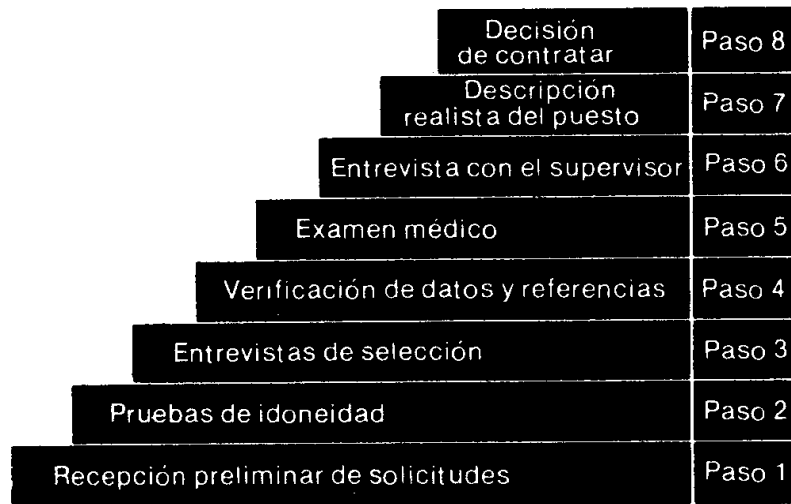
Figura 2: Proceso de Reclutamiento de personal

Fuente: Elaboración propia

Una vez, identificado todo el proceso de reclutamiento, podremos comenzar a explicar según los escritos de Werther & David (1991) el proceso de selección de personal:

- ✓ Recepción preliminar de solicitudes: etapa donde debemos filtrar, según los requisitos de la posición y la información que se relevó con la línea interesada, aquellos candidatos que se postulan. Entre los que aplican con los requisitos a la posición, y los que no aplican.
- ✓ Prueba de idoneidad: Éstos son instrumentos que nos ayudan a que los candidatos que han pasado hasta dicha instancia se encuentren alineados con los requerimientos de la posición a cubrir o no. En ésta instancia podremos emplear diferentes evaluaciones de idoneidad, de acuerdo a las políticas de la empresa y a la complejidad de la posición buscada. Las mismas, podrían ser: exámenes psicológicos, pruebas de conocimiento, pruebas de desempeño, exámenes por competencias etc.
- ✓ Entrevista de selección: éste punto, es un diálogo entre los representantes del sector de Recursos Humanos de la empresa, con los diferentes postulantes a la vacante. Donde se intenta relevar información del candidato a fin de conocer si aplica con los requisitos y solicitudes de la vacante a cubrir. Y además de ello, se le comunica a cada candidato cual es la oferta que la organización tiene para ofrecerle en éste momento. Y en función a esto decidir que candidatos pasarán a la próxima instancia. Se podría decir, con exactitud que la entrevista de selección, es la técnica que más se utiliza en las diferentes empresas. Dado que, es una herramienta que se adapta fácilmente a las diferentes solicitudes. Aunque se diga, que su validez es cuestionable por su subjetividad.
- ✓ Verificación de datos y referencias: es aquí donde, buscamos las referencias y opiniones laborales de los antiguos trabajos de cada candidato en cuestión, para verificar los datos de cada uno de ellos. Aunque, la presente etapa también podría entrar en tela de juicio, debido a que el antiguo jefe puede no ser objetivo con la información que nos pueda brindar.
- ✓ Examen médico: en dicho campo se verifica el estado de salud del candidato, a fin de comprobar si es acorde a la tarea a realizar.
- ✓ Entrevista con el supervisor: en este caso, se le presenta a la línea interesada los candidatos idóneos identificados por parte del sector, que han cumplimentado satisfactoriamente los pasos anteriores del proceso. Para que la misma los evalúe y escoja en función a sus percepciones, el postulante que más se adecúe con el perfil.
- ✓ Descripción realista del puesto: En la misma, se le detalla al candidato la oferta del empleo, donde se especifican las funciones, responsabilidades, entorno, y demás detalles del puesto a ocupar. Para que éste se encuentra al tanto de las condiciones laborales, y evalúe de acuerdo a sus necesidades aceptar la propuesta o no.
- ✓ Decisión de contratar: última etapa de todo el proceso de selección, donde se le comunica que se decidió avanzar con el ingreso a la compañía, al candidato que ha sido seleccionado por la línea, para cubrir la vacante en cuestión, y de buena fe,

también se debe comunicar la decisión a los candidatos que no fueron elegidos. Ya que, podrían ser considerados para otras futuras vacantes, además de conservar la buena imagen de la empresa.



*Figura 3: Proceso de Selección de personal
Fuente: (Werther & David, 1991, pág. 110)*

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS

Debido a que el trabajo se encuentra orientado a diversas empresas. La elaboración del presente apartado, surge de la razón de conocer la clasificación de las mismas. Visto que, se reconoce la importancia de identificar correctamente las diferencias entre las empresas investigadas.

Al respecto, existen varias clasificaciones y criterios que se pueden tomar para encasillarlas y diferenciarlas. Tales como, el sector económico o actividad en la que operan, el origen del capital, su forma jurídica, su tamaño, el ámbito de actuación, entre las clasificaciones más reconocidas, que se detallan a continuación

- ✓ Sector económico o actividad: las mismas pueden clasificarse según la actividad que vienen desarrollando dividiéndose en 3 sectores:
- ✓ Sector económico primario: dicho sector trabaja con la explotación de los recursos naturales, y se denominan primarios porque son de éstos recursos que se extrae la materia prima para luego ser elaborada por otro sector económico. Ejemplos tales como la agricultura, ganadería, pesca, caza, etc.

- ✓ Sector económico secundario: es aquí donde se elabora la materia prima en productos. Es decir, es en dicho sector donde se trabaja y ejecuta ésta materia prima.
- ✓ Sector económico terciario: en éste sector se encarga de brindar servicios que satisfacen una población determinada. En síntesis este sector organiza de alguna forma la actividad productiva de los sectores mencionados.

Las empresas también pueden clasificarse según el origen de su capital:

- ✓ Privadas: son empresas donde el capital es propiedad de inversionistas privados, cuyo propósito es lucrativo
- ✓ Públicas: se trata de empresas donde el capital proviene del gobierno, y generalmente son empresas que pretenden satisfacer las necesidades sociales. Dentro de éstas podremos encontrar también varias sub-clasificaciones como
 - Mixtas: donde el capital puede provenir desde el estado y particulares.
 - Centralizadas: son organismos públicos que conforman a los órganos que tienen todas las funciones competencias y controles de los demás órganos. Tales como el poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial.
 - Descentralizadas: son organismos públicos, que tienen patrimonio propio y personería jurídica, y desarrollan actividades que competen al Estado. Por ejemplo: el Instituto nacional de Tecnología agropecuaria, en Ente Regulador del Gas, la auditoría general de la Nación, etc.
 - Estatales: son todas aquellas que pertenecen al Estado, ya que no adoptan una forma externa de sociedad privada y se dedican a una actividad económica, ya sean, Aerolíneas Argentina, INVAP, Televisión pública Argentina, YPF.

Otro tipo de clasificación apunta a su forma jurídica:

- ✓ Individuales: Apunta a las empresas de una sola persona, suelen ser empresas familiares o pequeñas.
- ✓ Sociedades: Estos tipos de empresas están constituidas por varias personas, es decir conforman una sociedad. Dentro de éstas encontramos:
 - Sociedad Anónima: empresas conformadas por accionistas, cuyo capital de cada socio determina las responsabilidades de los mismos.
 - Sociedad de Responsabilidad Limitada: donde los socios responden según el monto de sus aportes cuyo máximo porcentual en la compañía debe ser del 25%.
 - Sociedad Colectiva: es una sociedad externa, que suelen ser sociedades personalistas, que llevan el nombre o apellido de alguno de los socios, se diferencian del resto ya que en caso de deudas de la sociedad, los socios deben abonar las mismas con su propio patrimonio.

- ✓ Cooperativas: Las mismas son organizaciones de economía social.

En cuanto a su tamaño, las organizaciones pueden clasificarse en:

- ✓ Microempresas: Son aquellas que poseen una nómina de entre 10 empleados. Suelen ser empresas que surgen de un proyecto emprendedor y administrado por un solo dueño. Vende productos o servicios en pequeñas cantidades y no requieren grandes inversiones de capital.
- ✓ Pequeñas empresas: Las mismas superan los 10 empleados, pero no exceden los 50. Muchas veces se las asocia con las medianas empresas: PyMES⁶. Ya que, son negocios con muchas fuerza económica. Debido a que tienen alta predominancia en el mercado del comercio, y son empresas con alto potencial de crecimiento, que generan grandes riquezas y empleo al país.
- ✓ Medianas empresas: Cuando tienen una nómina de entre 50 a 250 empleados. Estos ofrecen una mayor oferta de empleo, y áreas sectorizadas a diferencia de las pequeñas empresas.
- ✓ Grandes empresas: Cuando poseen más de 250 empleados. Soportan grandes cantidades de capital y volúmenes de ingresos al año. Suelen ser empresas multinacionales, globales y transnacionales.

Por último, nombraremos a la clasificación organizacional según el ámbito de actuación:

- ✓ Locales: Se trata de aquellas empresas que solamente se enfocan en prestar sus servicios, o vender sus productos dentro de una localidad determinada o un ámbito corto.
- ✓ Regionales: Se abocan a una sola región, comprendiendo más de una localidad.
- ✓ Nacionales: Estas empresas actúan dentro del país, normalmente tienen una sede central, y sucursales en diferentes provincias.
- ✓ Multinacionales: En general son empresa extranjeras que explotan sus servicios y/o productos en diferentes países, normalmente poseen una sede central por la cual están controladas el resto de las centrales. Aunque su capital y actividad se distribuye por diferentes países.
- ✓ Transnacionales: Son empresas de grandes dimensiones, que se encuentran establecidas en diferentes países, las cuales producen y comercializan sus productos.

⁶ PYME: acrónimo de pequeñas y medianas empresas, entidades independientes que poseen una nómina pequeña de empleados y una facturación moderada.

FALENCIAS Y CONSECUENCIAS QUE DESATA LA HERRAMIENTA

FALENCIAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Según la Licenciada (Soto, 2005) existen en las organizaciones 10 errores muy habituales en los procesos de reclutamiento y selección de personal que gestionan las diferentes empresas. Los cuales, si son identificados y resueltos a tiempo, pueden evitarse costos importantes. Es por esto, que haremos un breve repaso por todos ellos, para entrar en conocimiento de los errores que pueden suscitarse en las organizaciones:

- ✓ No identificar las necesidades: este punto hace referencia a la falta de atención que los reclutadores ponen en los relevamientos de perfil. Siendo un punto clave para reconocer las necesidades que presentan tanto la empresa como el sector en el cual va a ingresar el empleado. Se cree sumamente necesario hacer foco en ésta etapa del reclutamiento, ya que es un punto clave para conocer en detalle y con determinación las características, habilidades y competencias que necesita completar el futuro candidato.
- ✓ No hacer visible la oferta de empleo: es importante dar la mayor visibilidad posible a los procesos de reclutamiento y selección. Ya que muchas veces, las vacantes son de baja anunciación, llegando a pocas personas, incluso hasta los empleados internos de la organización no suelen enterarse de las mismas, poniendo en riesgo que el anuncio no llegue a los candidatos idóneos.
- ✓ No hacer filtros: muchas veces los reclutadores por abarcar y brindar la oportunidad a todos los candidatos postulados, no suelen filtrar entre los que se infiere que tienen los requisitos para cubrir la posición y aquellos que muchas veces se sabe que no dan con el perfil adecuado, para realizar las entrevistas pre-liminares. Ocupando tiempo, que podría dedicarse en otros quehaceres.
- ✓ Dedicar poco tiempo a la selección: muchas veces sucede que hay urgencias de parte de la empresa o la línea, que presionan para que el proceso se lleve a cabo con la mayor celeridad posible. A consecuencia, el trabajo de los reclutadores tienen poco tiempo para cada etapa, y de ésta forma se comenten errores y distracciones que pueden afectar a un buen proceso.
- ✓ Utilizar una sola prueba: en muchas ocasiones se utiliza una sola prueba como referencia de las habilidades, competencias y condiciones que presenta el candidato para con el puesto de trabajo.
- ✓ Valorar solo un aspecto a la hora de elegir un candidato: esto ocurre cuando los reclutadores, la empresa o los referentes de la línea, solo seleccionan a los candidatos por uno o dos aspectos, ya sea su formación, experiencia y/o competencia.

- ✓ Quererlo todo: esto ocurre cuando se pretende abarcar muchas capacidades y cualidades juntas en un solo postulante, y muchas veces sucede que éstos suelen estar sobre-calificados para las posiciones vacantes a cubrir. Es por esto, que se recomienda abocarse a las necesidades y requisitos de la posición y al potencial que el candidato presente para desarrollar las funciones solicitadas.
- ✓ Descartar a postulantes: desestimar de forma directa personas a las cuales, por un lado les falta o no tienen desarrollado algún requisito, y no se le da la oportunidad para conocer en profundidad su perfil. Por ejemplo, descartar a un postulante porque se necesite inglés avanzado, y éste no tenga estudios formales, pero si ha vivido en el exterior. Entonces bien, podremos estar desestimando a un posible potencial candidato. Y por otro lado, no haciendo hincapié a la fuente precisa para buscar a los candidatos. Es decir, buscar una posición gerencial mediante avisos periódicos, cuando obtendremos mejores resultados mediante la plataforma LinkedIn⁷, por ejemplo. Y no desestimamos de forma indirecta potenciales candidatos.
- ✓ No comprobar antecedentes o referencias: muchas veces ocurre por falta de tiempo, o quizás porque se confía en los postulantes. Se considera un punto importante en el proceso, ya que se tiene la pauta del desempeño que ha tenido el trabajador en otras empresas, aunque se infiere que las referencias puedan no ser objetivas.

CONSECUENCIAS DE FALENCIAS EN EL PROCESO

Una empresa se constituye por personas, las cuales forman parte de equipos de trabajo, donde se conforman áreas y sectores que hacen a la propia organización. Sin embargo, tal como menciona el autor (Corral, 2007), generalmente no se tiene en cuenta el alcance que produce seleccionar individuos para formar parte de los diferentes equipos de trabajo. Y que una deficiente selección de candidatos, puede traer consecuencias negativas para las organizaciones.

Por dicha razón, se considera necesario mostrar las desventajas que presenta la Movilidad Interna en las empresas. Para que las mismas, sean tenidas en cuenta a la hora de aplicar la metodología. El autor (Chiavenato, 2001), propone las siguientes:

- ✓ Potencial de desarrollo: en éste caso la organización requiere de alguna forma que sus empleados tengan potencial de desarrollo para ser promovidos o ascendidos en la organización. Y en caso, de que la empresa no acompañe a sus empleados para capacitarlos y desarrollar sus potenciales, comete el error de frustrar a sus empleados

⁷ LinkedIn: aplicación electrónica orientada a la búsqueda laboral y a las comunicaciones organizacionales, que pone en contacto a millones de empresas y empleados.

a ocupar puestos donde no son competentes. Provocando tensión, desinterés y apatía en los mismos.

- ✓ Genera conflictos e intereses: debido a que al ofrecer oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, se genera una mala predisposición y actitud de parte de los empleados que no logran alcanzar los mencionados crecimientos dentro de la organización.
- ✓ Principio de Peter: puede darse en los empleados el principio de Peter. El cual nos explica, que cuando la empresa asciende a sus empleados a niveles donde no se encuentran aún preparados o son incompetentes para dichos puestos, el personal fracasa y se estanca.

Una vez mencionadas las desventajas que podrían transitarse al realizar un movimiento interno. Se puede decir, según los documentos de (Corral, 2007) que un proceso de reclutamiento eficiente tanto interno como externo, es la clave para el alcance de objetivos de toda corporación. Ante una posición vacante, es el departamento de Recursos Humanos, el encargado de identificar al individuo que más se ajuste con la necesidad que plantea el sector interesado. Y no se trata de que alguien venga a ocupar un escritorio vacío a cambio de una remuneración. Si no más bien, de elegir a una persona que realice aportes, y cuyo perfil técnico no solo encuadre con el buscado, si no también que posea las competencias interpersonales adecuadas. En otras palabras, que tenga rasgos de su personalidad que no solo encuadren con la posición vacante, sino también con la cultura de la organización, el cual logre aportar valor a la empresa y su función sea la esperada o bien, que supere las expectativas.

Tal como se visualiza al principio del apartado, muchas veces el proceso de reclutamiento, por diversos motivos, puede presentar falencias y desventajas en su aplicación. Y resulta que la persona seleccionada no condice con la necesidad del sector o las competencias buscadas. Lo cual repercute directamente en la organización. Y dentro de las consecuencias nombradas por (Corral, 2007) se explican las mismas:

- ✓ Mayores costos: nos encontramos al tanto que el reclutamiento posee una inversión no solo de dinero sino también de tiempo. No se habla de los costos de reclutamiento dado que ya fueron citados dentro de la investigación. Si no más bien, la intención está en hacer referencia, al costo que produce tener a un empleado cuya productividad es baja, en los errores que pueda ocasionar, y el bajo desempeño que vaya a tener.
- ✓ Mayor rotación: Suena lógico que una persona que no se siente cómoda en una posición de trabajo decida retirarse de la organización. Si esto se visualiza a gran

escala, entonces por resultado tendremos una gran rotación de personal, que deviene de un mal reclutamiento y selección de personal.

- ✓ Baja productividad: un trabajador que se encuentra en una posición que no es adecuada para él, no rendirá con la misma eficiencia que sí lo haría en una posición acorde a su perfil, tal como se comenta en el apartado anterior.
- ✓ Mal clima laboral: un empleado que se encuentra mal posicionado en un puesto de trabajo directamente se encontrará insatisfecho con sus labores y funciones, dado que no podrá alcanzar sus objetivos, no tomará desafíos, y demás ítems que serán expresos más adelante. Por lo cual, dicha insatisfacción puede alterar en el clima laboral del sector y hasta de la misma organización.

En líneas generales, el reclutamiento y selección de personal representa un proceso clave para cualquier organización. Dado que constituye el pilar fundamental para que la organización se abastezca de candidatos idóneos en posiciones adecuadas. Es por ello que según (Chiavenato, 2001) el reclutamiento interno solo puede ser utilizado cuando el personal interno iguale o hasta supere los requerimientos de las vacantes, equiparando las condiciones que presentan los candidatos externos.

SATISFACCIÓN LABORAL

En general, las empresas consideran que cuando se realizan transferencias de empleados, es suficiente comentarles cuáles son sus nuevas condiciones laborales, para que acepte la propuesta ofrecida y que comience sus nuevas actividades. Pero, la realidad es absolutamente contraria y sería fácilmente entendible con sólo ponerse en el lugar de otro.

Esta situación, es un tema a pulir por las diferentes organizaciones, que se encuentran en constante movimiento interno de empleados. Ya que, deberían convertir a sus recursos humanos en potenciales elementos productivos y satisfechos.

Entrando en tema, la satisfacción laboral debería ser para la empresa, una de las principales prioridades corporativas. Son varios los autores y disciplinas que la nombran como un tema fundamental y central para las organizaciones. Convirtiéndose en una temática de gran atención para los investigadores en los últimos años.

Según los escritos de Robbins (1998) podríamos definir a la satisfacción laboral como la actitud que tiene un empleado, frente a sus diferentes labores en su lugar de trabajo. Y podríamos decir, que esta actitud se fundamenta en los diferentes valores, convicciones, ideales, que el trabajador va desarrollando a lo largo del tiempo de su propio trabajo. Y son éstas actitudes, las que determinan en conjunto con las particularidades actuales de su puesto

laboral, si el empleado se encuentra según sus percepciones, satisfecho o no con su actual puesto de trabajo.

Entonces bien, podremos afirmar con exactitud, que quien se encuentra muy satisfecho con las tareas y el desarrollo de su puesto laboral, tiene actitudes positivas hacia éste, caso contrario quien está insatisfecho, tendrá actitudes negativas para con sus actividades laborales.

Como se podrá observar, a la empresa le conviene mantener a sus empleados satisfechos. Visto que, como se menciona en el párrafo anterior, un empleado satisfecho tiene actitudes positivas hacia trabajo, y conlleva a que sea un empleado mayormente productivo del que no lo está. Entendiéndose a la insatisfacción como una falta de motivación hacia el trabajo, que puede expresarse a través de la negligencia, la agresión, la frustración, la falta de compromiso hacia el trabajo, y conducir al empleado hacia el abandono de su puesto laboral o a un permanente estado de deficiencia empresarial.

Por otro lado, otro de los cuestionamientos claves de las diferentes organizaciones, es como incrementar la satisfacción en los diferentes empleados. Y en que pueden basarse dichas organizaciones para mantenerlos motivados y satisfechos en sus diferentes puestos laborales. En éste caso, nos basaremos en una de las primeras teorías sobre la satisfacción en el trabajo, la teoría de los dos factores o teoría de la motivación e higiene de Herzberg (1968)⁸. La cual nos da un panorama de ¿Qué es lo que motiva a los empleados a continuar laborando sus actividades positivamente?

El autor, plantea que la psicología de la motivación es extremadamente compleja, por ello formuló la teoría de los dos factores, para explicar el comportamiento de las personas en el trabajo. La misma, se desató por un estudio realizado de diferentes sucesos en la vida de más de 200 ingenieros y contadores, quienes relataron experiencias de trabajo excepcionalmente satisfactorias, y otras más bien negativas. Dicho estudio, dio como resultado que los factores implicados en producir satisfacción y motivación en el trabajo son algo separado y distinto de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo.

Es así, que Herzberg propone la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas hacia sus puestos de trabajo. Por un lado, identificó a los factores higiénicos o factores extrínsecos, que se basan en el contexto que rodea a las personas. Dichos factores se encuentran fuera del control de los empleados, y están relacionados con la insatisfacción, ya que se localizan en el ambiente que rodean a las mismas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Son tales como: sueldo y beneficios, política empresarial,

⁸ Federick Herzberg (1923 - 2000) Renombrado psicólogo estadounidense, que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas, con sus teorías «Teoría del enriquecimiento laboral» y la «Teoría de los dos factores»

supervisión, ambiente físico, seguridad laboral, etc. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo. Es decir, debemos mantener y proveer los factores higiénicos para que los empleados no se encuentren insatisfechos, pero éstos no son un punto de referencia para motivar a los trabajadores.

En contrapartida, el autor menciona a los factores motivacionales, o intrínsecos, los cuales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Estos están bajo el control del individuo, ya que se relaciona con lo que éste percibe y produce. Son factores que ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. Estos son tales como: logros, independencia laboral, responsabilidad, promociones, reconocimientos, etc. Es decir, debemos hacer foco en estos últimos factores motivacionales, para mantener a nuestros empleados motivados y reconocidos.

Para sintetizar, tenemos que considerar factores separados, dependiendo de si analizamos la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, se deduce que estas dos emociones no son opuestas entre sí. Si no que, lo opuesto a la satisfacción en el trabajo es la falta de satisfacción. Y es en ella, donde se debe hacer hincapié y cada departamento de Recursos Humanos debe trabajar en conjunto a la gerencia de la empresa.

CALIDAD DE VIDA LABORAL

Por otro lado, analizando los textos de Werther & David (1991), se encontró un factor clave, que se puede analizar y cuestionar en lo que respecta a las consecuencias de la movilización de empleados de sus puestos de trabajo, la calidad de vida laboral.

Según los autores la misma representa el entorno, el clima, y el ambiente que se ve y respira en una empresa.

Son varias las medidas que desde Recursos Humanos se puede prever o tomar para mejorarla. Ya que, proporcionando un buen clima y calidad de vida organizacional hacia los trabajadores, por consecuencia se aumenta la contribución de la empresa, y se mejoran los puestos de trabajos, aumentando así la confianza de los trabajadores dentro de la organización.

Ahora bien, ¿Cómo mejorar la calidad de vida en la organización? Los autores comentan que la participación de los empleados, logra mejorar significativamente la calidad de vida. Invitando a los mismos, a tener un papel más activo dentro de las empresas, participando de decisiones, proyectos, y acciones donde adquieren mayores niveles de responsabilidad, compromiso, y pertenencia hacia la organización. O gestionando programas de reconocimiento a los trabajadores, tales como premiar los años de servicio, otorgar certificados y reconocimientos a empleados que hayan superado alguna expectativa de la

empresa o hayan contribuido con algún fin, como por ejemplo, premiar el ahorro de presupuesto anual a un comprador, entre otras estrategias que se pueden utilizar y poner en práctica, con el fin de proporcionar y generar un buen clima y calidad de trabajo.

Pues, está demostrado, que cuando los empleados de alguna forma contribuyen al éxito de la organización, éstos disfrutan y se sienten parte del mismo, generando así un mejor clima organizacional. Está en las empresas, buscar las alternativas y los métodos que permitan esta contribución. Dado que, con éstas políticas de calidad de vida, lo más probable es que se encuentren mejores decisiones, mayor productividad y calidad en las tareas diarias de los empleados.

Por último, se puede señalar que muchas veces mejorar la calidad de vida de los empleados puede sobrellevar ciertos obstáculos, tales como resistencias y trabas que pueda poner la gerencia, los sindicatos, o los mismos empleados. A los cuales, Recursos humanos, debe hacerle frente, explicar las necesidades de mejorar la calidad de vida laboral, y mantener activo un sistema de calidad que sea fructífero tanto para los empleados como para el buen funcionamiento de la organización.

METODOLOGÍA

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo, apunta a conocer en profundidad de qué manera las empresas petroleras abordan a la movilidad interna en la actualidad.

Por un lado, tal como se menciona en la introducción, dentro de los antecedentes. El objeto de estudio, es un fenómeno del cual se encuentra escaso material bibliográfico. Dado que, es una herramienta que ha sido poco estudiada en profundidad por los diferentes autores.

Es así, que por el carácter de actualidad y escasa bibliografía al respecto el trabajo apunta a una investigación del tipo exploratoria.

DISEÑO METODOLÓGICO

Se utilizará la metodología cualitativa. Debido a que la producción textual, se preocupa por la construcción de conocimiento sobre la realidad que viven en la actualidad las empresas dedicadas a la actividad del Oil & Gas.

A diferencia de otros métodos, como el cuantitativo, el método seleccionado posee una estrecha vinculación con la búsqueda de datos de particularidades más profundas y variadas. Es por este motivo que la elección del método, responde a indagar en profundidad la experiencia o vivencia de las mencionadas empresas con respecto al fenómeno de la movilidad interna.

POBLACIÓN

La población con la cual se trabajará, son mayormente empleados del sector de Recursos Humanos de empresas dedicadas a la industria del petróleo & gas que se encuentren dentro de la cuenca Neuquina. A causa, de que son las personas indicadas para poder brindar información acerca del funcionamiento de la herramienta en cuestión. Y es el sector de personal es, en teoría, el encargado de aplicar el reclutamiento interno en las diferentes organizaciones.

Por otro lado, también se tomarán muestras poblacionales de empleados que hayan atravesado por un proceso de movilidad interna, debido a que es de sumo interés para el trabajo en cuestión, analizar las diferentes percepciones y situaciones de los mismos.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

En cuanto a las técnicas para investigar el fenómeno mencionado, a continuación se justifica la utilización de cada una de las mismas:

- ✓ **Análisis de contenido:** Se justifica la elección, debido a que es una técnica que permite analizar discursos, noticias, videos, imágenes, publicidades, leyes, contratos, y cualquier tipo de producción textual. Y con ello poder definir cuáles serán las categorías de análisis según los objetivos y teoría que planteo en el trabajo. Así las categorías de análisis no están fijas de ante mano sino que son construidas a lo largo de la producción textual.

Se cree importante, la utilización de la mencionada técnica, puesto que el objeto de estudio es un hecho reciente del cual se vale, por un lado de información periodística de actualidad, y por otro, de ideologías y teorías al respecto de importantes pensadores de la materia.

Aplicación de técnica: se buscó e investigó por diferentes fuentes de interés. Entre las más utilizadas se pueden nombrar: internet, libros y material bibliográfico de materias de la carrera, buscados tanto en la biblioteca on-line de la universidad, como en bibliotecas de la zona, y en diarios y periódicos, etc.

- ✓ **Encuesta:** Se justifica la elección de la técnica mencionada ya que, se cree favorable incluir este tipo de práctica debido a que es una herramienta que obtiene resultados rápidos y de fácil utilización. Gracias a los avances tecnológicos, la misma se puede enviar de forma on-line a través de correos electrónicos, subirla en las diferentes redes sociales, y repartirla dentro de la población de estudio de forma óptima y sencilla. Obteniendo resultados cuantificables, que codifican los mismos, y enriquecen la investigación.

La implementación de uso de la encuesta es de gran ayuda para la investigación, para la codificación, análisis e interpretación de los resultados arrojados.

Aplicación de técnica: la misma se elaboró de acuerdo a la información que se pretendía conocer, de forma on-line, (pudiendo visualizarse en el siguiente link: [Vale la aclaración, que la encuesta solamente se difundió dentro del grupo de estudio identificado, tal como se menciona en el apartado anterior, es decir dentro de](http://app2.evalandgo.com/s/?id=JTk1biU5NnEIQUQUE=&a=JTk1ayU5NmglOUIMIQUE)=) La cual, se difundió por diferentes medios, tanto por mail, como por teléfono, hacia personas conocidas e identificadas dentro del grupo de estudio, del cual se tenía el contacto, y un medio de gran utilidad para la aplicación de la herramienta fue LinkedIn, Plataforma por la cual se identificaron a las personas idóneas que acertaban al grupo de estudio, y se les enviaba la encuesta junto a un mensaje introductorio. Recibiendo las diferentes respuestas a través de la plataforma on line.</p></div><div data-bbox=)

empleados del sector de Recursos Humanos de empresas dedicadas a la industria del petróleo & gas. Y no fue difundida en otras redes sociales, que no van al caso con la investigación.

- ✓ Entrevista: se cree que ésta es la mejor técnica para abordar el presente trabajo de investigación debido a que es una herramienta flexible que se adapta a cualquier condición, y con ella se logra conocer en profundidad los diferentes temas de estudio que con la encuesta no se logran percibir. Ya que en ésta última, se logra hacer un análisis profundo de las actividades y percepciones de los individuos con respecto al tema de estudio.

Por el contrario, con la técnica mencionada, se pretende, de acuerdo al tiempo y el medio que disponga cada entrevistado, poder abordar la mayor cantidad de información posible, profundizando en aquellos aspectos que son de interés para la investigación. Aunque se encuentra como punto negativo, que es una metodología de la cual no toda la población de estudio, se encuentra disponible para brindar un espacio de dialogo.

Aplicación de técnica: una vez que se contactaba mediante los medios indicados, a la población de estudio, para solicitar la colaboración de responder la encuesta. Se invitaba a los mismos, a brindar un breve espacio para una entrevista, con el fin de profundizar las respuestas de la encuesta, y otros datos de interés para la investigación. Así es, como los encuestados brindaban su contacto para implementar la técnica en cuestión. Las entrevistas se realizaron de modo presencial o telefónico.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

En concordancia con las técnicas de investigación utilizadas se utilizarán los siguientes instrumentos:

- ✓ Grilla de Análisis: Instrumento que utilizaremos para la técnica anteriormente mencionada: Análisis de contenidos. El cual nos servirá a la hora de analizar y priorizar la información, y los argumentos que volcaremos a lo largo de la producción textual.
- ✓ Cuestionario: éste claramente será utilizado para abordar la encuesta. El mayor desafío de dicho instrumento es ser claro y conciso, para que el encuestado logre comprender las diferentes preguntas y responder con conocimiento de causa.
- ✓ Guía de pautas: la misma puede ayudar a mantener un orden en las diferentes entrevistas, no saltar ninguna pregunta, y que el entrevistado comprenda con

claridad que es lo que se le está consultando. Es importante plantear una buena guía, para que oriente el diálogo y poder sacar jugo de cada una de ellas.

FICHAS TÉCNICAS

| | |
|----------------------------|--|
| Tipo de estudio | Investigación exploratoria |
| Metodología | Cualitativa |
| Técnica | Análisis de Contenido |
| Instrumento | Grilla de Análisis |
| Población | Empresas de la industria del petróleo & gas de la cuenca Neuquina. |
| Corpus de Análisis | Artículos periodísticos, e informes de interés, cuya temática trate sobre la movilidad interna, y el contexto de la industria del petróleo. |
| Recorte Corpus de Análisis | Dichos artículos referidos sobre la actividad petrolera, deben ubicarse dentro de la cuenca Neuquina y no deben excederse por un periodo de tiempo mayor a 3 años posteriores. |
| Criterio muestral | No probabilístico- Intencional |

*Figura 4: Ficha técnica-Análisis de contenido
Fuente: Elaboración propia*

| | |
|-------------------|---|
| Tipo de estudio | Descriptiva |
| Metodología | Cuantitativa |
| Técnica | Encuesta |
| Instrumento | Cuestionario |
| Población | Empleados del sector de Recursos Humanos de empresas dedicadas a la industria del petróleo & gas. |
| Muestra | 37 casos de diferentes organizaciones petroleras. |
| Criterio muestral | No probabilístico-Intencional |

Figura 5 Ficha técnica-Encuesta
Fuente: Elaboración propia

| | |
|-------------------|--|
| Tipo de estudio | Investigación exploratoria |
| Metodología | Cuantitativa |
| Técnica | Entrevista |
| Instrumento | Guía de Pautas |
| Población | -Empleados del sector de Recursos Humanos de empresas dedicadas a la industria del petróleo & gas. -Empleados que hayan atravesado por un proceso de movilidad interna. |
| Muestra | 16 casos de organizaciones petroleras. |
| Criterio muestral | No probabilístico Intencional u opinático |

Figura 6: Ficha técnica-Entrevista
Fuente: Elaboración propia

DESARROLLO

-CAPÍTULO I-

CONTEXTO ACTUAL INDUSTRIA PETROLERA

INDUSTRIA DEL PETROLEO EN ARGENTINA

Para comenzar a dar pie al desarrollo del trabajo, se cree favorable dar una breve reseña de la historia de la industria a la que se hace referencia dicha investigación. Ya que, en parte el contexto en el que se encuentra la misma, es responsable del fenómeno a estudiar, la movilidad interna en las empresas petroleras.

A continuación, se dará una breve reseña de las diferentes circunstancias por las cuales atravesó la industria hasta la actualidad, que es lo que compete al trabajo.

En principio, basándonos en los escritos de (Risuelo , 2012), la industria nace casi por casualidad, dado que un 13 de diciembre de 1907, personal del Ministerio de Agricultura de la Nación, se encontraba en Comodoro Rivadavia perforando un pozo en búsqueda de agua y se encontró presencia de hidrocarburo a casi 600 metros de profundidad. Para esto, 15 años después el presidente de la Nación Hipólito Irigoyen⁹, funda YPF (Yacimientos Petrolíferos Fiscales), primera empresa destinada a explotar los hidrocarburos en el país.

Desde la fundación de YPF, en el gobierno de Marcelo Torcuato de Alvear, la empresa tuvo grandes avances, tales como la creación de la refinería en La Plata, se triplicó la producción de hidrocarburos, se fundaron nuevas ciudades, como Plaza Huincul, Las Heras, Cañadón Seco, Caleta Olivia, etc. Posterior a estos grandes avances, vino la década infame¹⁰, y con ella, retrocesos en el avance de la industria que lograron el estancamiento de la producción, acentuándose la participación de empresas multinacionales tales como Esso y Shell.

Luego de la mencionada década, Juan Domingo Perón¹¹, asume la presidencia en el '46, encontrándose con una industria débil que solventar. Para ello, el presidente busca la ayuda en capitales extranjeros, para continuar con su política desarrollista y nacionalista, y lograr el autoabastecimiento para dejar de importar hidrocarburos.

⁹ Hipólito Irigoyen: (1852-1933) político del partido radical, que fue presidente de la nación Argentina de 1916 hasta 1930.

¹⁰ Década infame: (1930-1943) período de golpe de estado militar.

¹¹ Juan Domingo Perón (1895-1974) militar político que ascendió a la presidencia de la Argentina reelecto en 3 oportunidades: 1ra:1946-1952; 2da: 1952-1955 y 3er presidencia 1973-1974.

Es así, como en 1947 se firma el contrato entre YPF y Drilexco, empresa petrolera de origen estadounidense, para la exploración de cuarenta pozos de petróleo. Posteriormente en 1954, se firmó otro acuerdo con Standard Oil para explotar el área de Santa Cruz con yacimientos que establecía una inversión privada de 13.500.000 dólares. Acuerdos que generaron disturbios y dudas en varios sectores. Aunque se produjeron, inversiones de capital, puestos de trabajo, creación de múltiples empresas dedicadas al servicio de la industria, y el aumento del 50% de la producción de petróleo alcanzando un 84% de abastecimiento del país.

En consecuencia, en el '55 sobreviene a la Argentina otro golpe militar. El cual significó una época dura para la industria ya que, la propiedad de YPF se vio atentada en varias oportunidades.

En el '58 asume Arturo Frondizi, quien logra el autoabastecimiento del país con la negociación de nuevos contratos petroleros. Basándose en políticas tales como la nacionalización del petróleo, y la monopolización de YPF. A la vez, se crea YCF (Yacimientos Carboníferos Fiscales) con el objetivo de explorar y extraer Carbón, se da gestión a la obra del gasoducto de campo Durán, que permite que el gas se transporte a través de cañerías, dejando de lado el uso de garrafas y los combustibles para calefaccionarse.

En contrapartida, con la presidencia de Arturo Illia, varios de los contratos que se habían firmado en el gobierno anterior se anularon por ser acusados nocivos y perjudiciales para la Nación. Comienza así a desabastecerse el país de hidrocarburo. Y Posterior a esto, el gobierno de facto que derrocó a Illia modificó la ley 14.773 para mantener el mismo principio de propiedad estatal, eliminando el monopolio de YPF.

Luego, en el último gobierno de facto militar del '76, prevaleció el desmantelamiento de YPF para poder garantizar el endeudamiento externo. Que a posteriori en el gobierno de Alfonsín, si bien las reservas disminuyeron, hubo un notorio incremento en la producción.

En 1992, con la ola neoliberal que sacudió al mundo, y como la mayoría de las empresas públicas del país, YPF finalmente fue privatizada y vendida a Repsol por un total de 15.000 millones de dólares en el año 1999. Las políticas tomadas por Repsol en éste período se basaron en dos pilares: la desestatización de YPF y la provincialización de los recursos naturales e instrumentos socio-económicos.

Finalmente 13 años después, con el gobierno de Cristina Fernández, se realizó un proyecto para expropiar las acciones de la empresa, que equivalen al 51% del capital. Estatizando así la empresa más grande de hidrocarburos de la Argentina.

Desde entonces, la nacionalización comenzó a respaldar confianza hacia los mercados internacionales del petróleo, atrayendo inversiones extranjeras. Tales como el acuerdo de

YPF-Chevron concretado en el 2013, para desarrollar y explorar el yacimiento Vaca Muerta¹². Dicho acuerdo, generó conflictos e incertidumbre en la sociedad, ya que se advierte que el fracking¹³ es una actividad altamente contaminante.

En consecuencia del significativo proyecto, se aumentó la producción de petróleo en un 5.6% y en un 31% de gas, con respecto al 2011. Adquiriéndose, para el año 2014, el triple de equipos de perforación. Es decir, gracias al acuerdo YPF-Chevron para explotar los recursos no convencionales del yacimiento Vaca Muerta, se triplicó la actividad petrolera, y por consecuencia las empresas se vieron obligadas a incorporar personal para abastecer la alta demanda de trabajo.

A continuación, se señalan algunos artículos y publicaciones periodísticas de aquel entonces, para dar un pantallazo del mencionado desenlace laboral que estimaba hacia el año 2013, 2014, en las diferentes empresas dedicadas al rubro petrolero.

Por un lado, en el diario La Mañana del Neuquén (Calducci, 2014), se señala lo siguiente:

Según un estudio reciente a cargo de la Cámara Argentina de la Construcción, el boom de los no convencionales generará 80 mil nuevos empleos directos para el sector y un desembolso de 7 mil millones de dólares en infraestructura privada, sin contar lo que aportará el Estado.

Nosotros calculamos una cifra del orden de los 100 mil puestos de trabajo nuevos en total, de los cuales son cerca de 20 mil en el sector petrolífero y unos 80 mil en la construcción, explicó el ingeniero Fernando Lago, responsable del estudio, que se hizo con la colaboración de YPF, el Consejo de Planificación para el Desarrollo y las propias empresas neuquinas de la construcción que ya facturan para las petroleras.

Lago señaló que este cálculo es “el promedio anual para los próximos 20 años”. En el informe se indica que, incluyendo el impacto indirecto, se llegará a 144.440 nuevos empleos, lo que implicará un crecimiento del 56% sobre el total de ocupados que tiene hoy Neuquén.

Por otro lado, el economista Jorge Lapeña¹⁴, durante la conferencia sobre recursos no convencionales que se realizó en Museo Nacional de Bellas Artes de Neuquén, comenta:

¹² Vaca Muerta: lugar de explotación de petróleo no convencional, situado dentro de la cuenca Neuquina. A 100km de Neuquén Capital.

¹³ Fracturación hidráulica o fracking: se refiere a un tipo de extracción petrolera, que se realiza de forma no convencional. Cuyo principal promotor es Estados Unidos.

¹⁴ Jorge Lapeña: Ingeniero, empresario, político y economista dedicado al rubro energético, ocupando cargos tales como Secretario de Energía, Subsecretario de Planificación Energética, Presidente directorio de YPF etc.

Lapeña señaló que sólo en el primer trimestre de 2014 se crearon 7.500 puestos de trabajo más que en el mismo período del año anterior. (...) En ese sentido, explicó que el multiplicador de empleo de Vaca Muerta será de 4, es decir que por cada puesto laboral que se cree en ese sector se crearán otros tres en otros sectores económicos vinculados de manera indirecta con la explotación hidrocarburífera. (Subsecretaría de Prensa, 2014)

Otro artículo periodístico de relevancia (Poderlocal.net, 2014) publicado dentro de la página web de la empresa YPF S.A. señala que según la dirección provincial de Estadística y censos de Neuquén, en el año 2014 se incrementó la demanda laboral en un 355% en el sector petrolero. La cual se explica indiscutiblemente por el boom de los no convencionales en Vaca Muerta, como menciona dicho artículo.

Las palabras citadas, nos dan una clara reseña de que con el acuerdo YPF-Chevron se estimaba una elevada demanda laboral, para todas las empresas dedicadas a la actividad. En éste sentido, la importante inversión de petróleo no convencional, en la zona de Neuquén, generó sin dudas en ésta ciudad, y en aledaños, una importante promesa laboral para muchas personas que se vieron atraídas hacia la ciudad, en búsqueda de empleo o ya con una propuesta laboral formal. Aunque como menciona Lapeña, no solo la industria petrolífera se vio con la necesidad de cobertura de muchos puestos de empleo, como se comenta. Visto que, al verse incrementado de forma significativa la población local, automáticamente se genera mayor demanda de empleo de otras actividades tales como comerciales, automotrices, construcción, contables, etc.

Por otro lado, para abocarnos al desenlace ocurrido y expresar en números la ola de vacantes laborales que se produjo en la zona. Dentro del artículo ya citado, (Poderlocal.net, 2014) se señala que los avisos de empleo publicados para el campo petrolero, ascendió de 143 publicaciones a 229 entre abril y mayo del 2014.

También, según un artículo del portal del IAPG¹⁵ (Esquivel, 2013) señala que empresas tales como Tecpetrol mantenía a principios del 2013, 449 empleados en total, y hasta fin del mencionado año planeaba incorporar 50 trabajadores más.

Por otra parte, la empresa Pan Amerycan Energy en el año 2013 incorporó 700 trabajadores, de los cuales el 70% fueron para áreas de operaciones y 30% para áreas staff. Encontrándose dentro de los planes de la empresa, cubrir 150 posiciones al año 2014.

Por otro lado, en base a datos del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, el panorama laboral de año 2013 presentaba que un 33% de las personas dentro la cuenca neuquina, que trabajan dentro sector privado se encontraban registrados en dos sectores. Por

¹⁵ IAPG: Instituto Argentino del Petróleo y el Gas, institución sin fines de lucro que planifica genera y desarrolla análisis e investigaciones de la actividad hidrocarburífera del país.

un lado en el petróleo y gas, y por otro en el comercio. Donde en el 1er sector, entre el segundo trimestre de 2010 y el tercer trimestre de 2013, se incrementaron los puestos de trabajo totales en la provincia de Neuquén, en más de un 20%.

En síntesis, al haberse incrementado la actividad petrolera, se generó una notable fuente de producción, desarrollo, capacitación, e inversión de capital impensado para la industria. Y como contrapartida, se produjo la necesidad de incorporar capital humano para llevar a cabo el ambicioso proyecto de “Vaca Muerta”. Generándose así, una fiebre de búsqueda de personal, en casi la totalidad de las empresas dedicadas al rubro. Ya que, debían abastecer la demanda de actividad.

Aunque en el año 2015 según un artículo periodístico (Escandar, 2015) el precio del barril de petróleo cayó significativamente a nivel mundial, lo cual repercute directamente en YPF. Ya que, para el mencionado año significó para la empresa un declive de sus acciones del 13,1% y un recorte de inversión del 25% para el 2016. Lo cual indica, que la empresa por primera vez luego de la estatización, se encuentra con pérdidas, y según el artículo mencionado, los expertos creen que esta tendencia continuará. Aunque el mencionado escenario se expresa con mayor profundidad en los próximos apartados.

PANORAMA MUNDIAL

Según diferentes artículos periodísticos, entre ellos (Garrido, 2016) indica que a mediados del año 2014, se observan en la economía mundial una depreciación de la mayoría de las materias primas más consumidas a nivel mundial, pero el precio del crudo es preocupante. Los mismos, disminuyeron hasta un 75% del valor. El cual, fue reducido desde los U\$S115 por barril que cotizaba antes de dicho año, hasta hoy que no alcanza los \$US35, una caída de precio con el nivel más bajo desde el año 2009. La cual fue acrecentada por la decisión de la OPEP¹⁶, quien es la representación máxima del sector petrolero.

Según diferentes artículos periodísticos de actualidad, entre ellos (Egan, 2016) nos informa que son varias las causas del desplome del precio petrolero. Por un lado, es real que bajó la demanda del hidrocarburo, y por otro, la oferta se mantiene igual o mayor que antes, provocando indefectiblemente un descenso de los precios del hidrocarburo. A continuación se expresa detalladamente las diferentes situaciones mundiales que contribuyeron a dicho escenario.

¹⁶ OPEP: La Organización de los países exportadores de petróleo, es una organización intergubernamental, con gran influencia en el mercado petrolero.

Por un lado, tal como se menciona en el párrafo anterior, la demanda del hidrocarburo descendió, y esto es debido a varias causas, por empezar Estados Unidos gracias al fracking¹⁷, pasó de ser el mayor importador neto del mundo, a convertirse en el primer productor mundial de petróleo por delante de Arabia Saudita en tan solo 5 años. Lugares como Texas, Oklahoma o Dakota del Norte, poseen miles de pequeñas instalaciones donde se extrae el mencionado “petróleo Shale o no convencional”, mediante la extracción mencionada. Produciendo un promedio de más de 9 millones de barriles al día, el doble de lo que se producía en dicho país antes del año 2008.

Por su parte, China, otro de los mayores consumidores energéticos. En el último tiempo ah desprovisto en gran medida, del consumo del bien para mantener sus industrias. Dado que, según un informe del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la Argentina (Daizc & Monlezún, 2016), se informa que el país ha visto devaluar su moneda desacelerando así su economía. De igual forma, ocurre con varios países de la Unión Europea, que han comenzado a reducir sus importaciones. Dicha situación, en conjunto con la producción de petróleo no convencional de Estados Unidos, contribuyeron a un importante descenso de importaciones de hidrocarburos tal como se podrá observar en la figura 7.

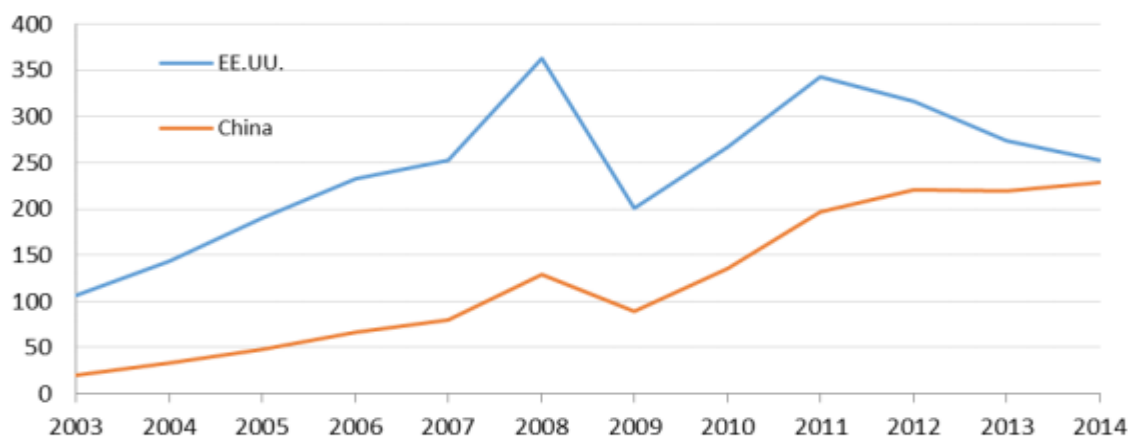


Figura 7: Descenso de importaciones EE.UU. y China

Fuente: (Daizc & Monlezún, 2016)

Otro de los puntos más fuertes, que contribuyeron a dicha crisis mundial, es el exceso de oferta de crudo que se encuentra en el mercado. Siendo Arabia Saudita uno de los países con mayores reservas y menores costos de producción del mismo, que se encarga de introducir la misma cantidad de crudo en el mercado, estando al tanto que hoy en día, no existe la misma demanda.

¹⁷ Fracturación hidráulica o fracking: se refiere a un tipo de extracción petrolera, que se realiza de forma no convencional. Cuyo principal promotor es Estados Unidos.

Además, otro país encargado de ofertar el hidrocarburo en exceso es Irán, el cual también posee enormes reservas de petróleo y gas. Y dicho gobierno, en éste último tiempo se encargó de colocar mayores cantidades de crudo en circulación, a un valor por debajo del que se encontraba. Aumentando así, la oferta de hidrocarburos en el mercado.

Con el panorama antedicho, la realidad es que tal como es mencionado en el marco teórico del corriente capítulo, según el autor citado (Keynes, 1936). Cuando se observan épocas de desempleo, baja en los precios del producto, y las economías dejan de ser rentables, según el autor, es debido a que existe una baja demanda del producto y/o servicio que dicha actividad se encuentra produciendo. Y para aumentar la oferta, las economías bajan el precio del producto o servicio en cuestión, tal como suceden en la economía hidrocarburífera.

Así es como, la demanda en la industria petrolera no aumenta para solventar la oferta que se encuentra activa en el mercado. Debido, a que como se comenta anteriormente los mayores demandantes del hidrocarburo son Estados Unidos quien dejó de importar el crudo, autoabasteciéndose de su propia extracción, y otros países grandes consumidores de energía, como China y los pertenecientes a la Unión Europea, que en el último tiempo, comenzaron a desacelerar su demanda del mismo.

En líneas generales, según el modelo económico de oferta y demanda, que postula la formación de precios de mercado, en el momento en el que el petróleo comenzó a bajar su demanda, automáticamente se acrecienta la oferta del hidrocarburo. Y en respuesta, tendremos una disminución del valor del bien.

Una vez recorridas las diferentes causas que provocaron en cierta forma el declive del precio del barril a nivel mundial. Se da mención a las consecuencias desastrosas por tal situación. Donde, según un informe de (Zammit Lupi , 2016) se revela que los principales países productores de crudo de Latinoamérica, son los más afectados por la caída del precio del barril. Donde el ingreso por las exportaciones de petróleo es fundamental dentro de sus economías y se están enfrentando a una pérdida fiscal que no habían experimentado antes.

Dentro de los países latinoamericanos que se encuentran en aprietos, encontraremos a Venezuela, país que en el último tiempo ha visto afectada su economía en gran medida. Dado que, su situación es particular, por la nefasta realidad financiera en la que se encuentra la nación, sumado a la mala administración económica en el último período. Aunque tampoco la crisis petrolera ayudó a su negativa realidad. Visto que, el hidrocarburo constituye el 97% de sus exportaciones y divisas, y en la actualidad el país se encuentra con una importante crisis no solo económica sino también social y política.

Por otro lado, encontraremos a Colombia, donde el costo de producción del barril cuesta más de 33 dólares, con lo cual el país no se encuentra manteniendo un balance presupuestario.

Aunque, ésta situación es superada por Brasil, visto que cuya principal fuente de extracción son las plataformas marinas, las cuales representan elevados gastos de producción. Y los valores del barril se aproximan a 48 dólares. Según un artículo (La Voz, 2016), las acciones de la petrolera nacional Petrobras cayeron a casi un 90% de su valor desde 2008.

Ecuador por su parte, también se ve en aprietos, ya que, las exportaciones de petróleo equivalen para el país el 60% de las mismas.

En contrapartida, uno de los países latinoamericanos con menores costos de producción es México, el cual por la caída del crudo, logró reducirlos al máximo, rondando entre los 10 dólares por barril. Aunque, la caída de los precios también afectó a sus economías y a la pérdida de inversionistas extranjeras. Así es, como el gobierno al igual que el resto, decidió ajustar los presupuestos en más de un 4% de sus inversiones.

Por su parte la Argentina, no se encuentra indiferente a las modificaciones del precio del bien, ya que nuestro país es productor y exportador de petróleo y gas. Y el costo de producción del mismo ronda entre los 50 dólares. Aunque la situación local se verá con mayor profundidad en el próximo agregado.

En contrapartida, al otro lado del mundo según los escritos de (Zakaria, 2015) los países que se nombran a continuación, si bien siguen teniendo una amplia ventaja, gracias a los métodos de extracción tradicionales que se utilizan, y a los bajos costos de producción que tienen con respecto a los países latinoamericanos. De igual forma, con la baja cotización del crudo a nivel mundial, en un mediano plazo sus economías se verán en aprietos, aunque muchos ya se encuentran realizando ajustes.

Tal es el caso de Arabia Saudita, que si bien el país presenta bajos costos de extracción, (aproximadamente 9 dólares por barril) dicho gobierno anunció recortes de gastos y privatizaciones, por lo que también se encuentra moderando sus gastos debido a que el “oro negro” hoy se encuentra en declive.

Por otra parte en Rusia, el autor estima que su economía se reducirá en más de un 3% dado que los ingresos energéticos del país tanto de gas como de petróleo representan la mitad de sus ingresos.

En cuanto a Irán, otro de los mayores productores petroleros, la FMI¹⁸ anuncia que también se ve afectado por la baja del precio del petróleo, ya que el gobierno necesita que el barril internacional cueste alrededor de 100 dólares, para que sea rentable su extracción.

Y no olvidemos, del mayor productor de petróleo del continente Africano, Nigeria. El cual, tampoco se vio favorecido por la situación financiera del crudo, ya que el petróleo representa

¹⁸ Fondo Monetario Internacional: Institución de carácter internacional, cuyo principal fin es fomentar la cooperación monetaria entre los países y promover la estabilidad financiera.

aproximadamente el 75% de sus ingresos, y en un 90% las importaciones del mismo. Donde el contexto mundial ha logrado que el gobierno no sea capaz de abonar sus cuentas.

Aunque, en este contexto de devaluación del crudo, según (Sánchez, 2014) no todos los países son perdedores, visto que la caída del precio del bien resultó ser una buena noticia para muchos gobiernos importadores del mismo, que se vieron beneficiados ante ésta situación. Tales como Chile, país que necesita alimentar energéticamente a sus industrias, y requiere en buena medida al hidrocarburo para la producción del cobre. Bolivia, que por su parte reduce aún más sus gastos energéticos. Y otros muchos pequeños estados de Centroamérica y el caribe, que ven reducidas sus inversiones en importaciones.

Por su parte en Asia, hoy los países que representan la demanda más grande del continente son India y Japón, los cuales se vieron altamente beneficiados, alcanzando mayor competencia en el mercado internacional.

Entonces bien, se puede afirmar que el declive del precio del barril petrolero, representa para muchos países exportadores y productores un verdadero calvario, dado que constituyen en la mayoría de ellos más de la mitad de sus exportaciones e ingresos económicos. Mientras que los países importadores del mismo, se vieron altamente beneficiados con dicho escenario. Dado que, pagan un precio menor por un mismo bien, y es dinero que pueden invertir en otros asuntos del país.

Sin embargo no todo está perdido para los gobiernos productores de petróleo, ya que pueden ocurrir diferentes escenarios para que el hidrocarburo experimente una suba de sus precios. Como por ejemplo una guerra entre Arabia Saudita e Irán, o que caiga la producción de petróleo no convencional de Estados Unidos, junto a los productores fuera de la OPEP, y logren disminuir la oferta. Aunque son situaciones extremas e improbables, pero no dejan de ser posibles.

En síntesis, se puede destacar que el petróleo constituye una significativa fuente de energía, de uso industrial y doméstico que genera grandes ingresos económicos a nivel mundial. Y por esta razón, es realmente preocupante el momento en que se encuentra la cotización mundial de dicho producto. Debido a que, es el recurso mineral más importante en la industria internacional. Y el mundo actual no sería lo mismo sin él, visto que, de éste se derivan productos para miles de industrias como la alimenticia, limpieza, construcción, automotor, química, energética, agrícola, marítima, aérea, hasta es utilizado en la medicina, entre tantos usos que dicho bien posee.

PANORAMA LOCAL

Si bien, la economía de nuestro país no es directamente dependiente de la producción petrolera. Según diferentes fuentes periodísticas entre ellas (Cuatro Vientos, 2016) nos informa que la Argentina se encuentra afectada por el escenario nombrado. Visto que, la caída del precio del petróleo, el cual se encontraba en Junio del 2014 a un valor de US\$114, descendió su precio en un 70%, encontrándose en la actualidad a US\$30 el barril del crudo. Y ésta situación, complica al país, más que nada a las provincias productoras del mismo. Como Neuquén, Chubut, Santa Cruz, La Pampa, Rio Negro, Tierra del Fuego entre las más destacadas de la actividad.

Según dicho artículo, las diferentes provincias, no dudaron en tomar acciones para solventar la crisis petrolera, al igual que en el resto del mundo, tales como recortar gastos y reducir la actividad.

Así es, como la empresa más grande de hidrocarburos del país, YPF, desactivó 21 equipos en Neuquén, reduciendo en gran medida la actividad, el trabajo y servicio de muchas empresas dedicadas a la industria.

Como consecuencia, el elevado costo fijo que caracteriza a la actividad petrolera, obliga a los yacimientos, que ya se encuentran funcionando, a mantener su producción, incluso a un nivel de precio que resulta insuficiente para recuperar la inversión inicial.

Y pese a las perspectivas desfavorables que ofrece el mercado del petróleo mundial, la actividad en el país, no se encuentra frenada por completo, ya que YPF continúa anunciando acuerdos de inversiones. Tal como menciona (Rizzi, 2017), para el corriente año, Juan José Aranguren Ministro de Energía, informó en una conferencia en Houston, que se esperan inversiones de 20.000 millones de dólares para el año 2019, y para el corriente año se estima una inversión entre 6.000 y 8.000 millones de dólares, destinadas al yacimiento de Vaca Muerta. Cuya formación de petróleo y gas no convencional es la más extensa del mundo. Y por ésta última razón, que el Estado se encuentra trabajando para atraer inversiones al país. Tal como informa el reporte mencionado, el presidente Mauricio Macri, anunció recientemente un acuerdo entre empresas petroleras, sindicatos, trabajadores y el mismo gobierno para poder disminuir los costos de producción en Vaca Muerta, a fin de atraer inversiones que ayuden a impulsar el crecimiento y desarrollo de la explotación del no convencional.

Tal como se menciona, la repercusión que la crisis petrolera trae para la Argentina es negativa, y más aún cuando las expectativas están plasmadas en el proyecto de extracción de petróleo no convencional o comúnmente llamado, Vaca Muerta, cuya rentabilidad en la actualidad, se torna necesario revisar los números y aplicar estrategias para solventarlos.

Dado que, los costes de inversión y explotación, se encuentran por encima de cualquier yacimiento convencional, y además son más elevados que los de Estados Unidos.

En contrapartida, YPF anunció recientemente según un informe (Raszewski & López De Lérica, 2017) que sus ganancias descendieron en lo que va del año, en un 77,5%, respecto del mismo período del 2016, lo que equivale a un total de 192 millones de pesos. Dicha situación repercute directamente en muchas UTE's¹⁹ y empresas prestadoras de servicios tanto nacionales como extranjeras, cuyo principal fuente laboral es YPF.

Esto quiere decir que, si el gigante argentino hidrocarburífero, reduce su producción, que según el mencionado artículo cayó un 1,5 por ciento interanual a 573.500 barriles de petróleo equivalente por día. Directamente, esta situación repercute en el resto de las empresas contratistas, ya que las mismas tienen trabajo en función de las decisiones que tome la operadora.

PARTICIPACIÓN DEL GOBIERNO

Por contra partida, se puede mencionar que el conflicto argentino es particular, visto que, una de las primeras medidas que tomó Juan José Aranguren fue subsidiar el precio interno del barril de crudo a finales del 2015. Y tal como se menciona dentro del marco teórico del presente apartado, el autor citado (Keynes, 1936) afirmaba que en períodos de recesión debía incrementarse el gasto público destinado a actividades en crisis, para que de alguna forma el Estado modere y reduzca el impacto en las economías. Es decir, actualmente el gobierno Argentino, para apaciguar el impacto de la crisis, se encuentra tomado participación activa en la economía de la industria petrolera.

Así es, como los efectos en el mercado interno del país, son atenuados por la política del Gobierno que subsidia a los productores locales, mediante la compra de su producto a un valor que supera el del mercado internacional.

Es decir, según (Infobae, 2017), el país experimenta una realidad distinta del contexto mundial, ya que el Estado sostiene mediante subsidios el precio del barril de crudo a un valor de US\$77, para incrementar la producción e incentivar a las industrias instaladas en Argentina y de alguna forma mermar el déficit comercial que experimentan las industrias.

Según fuentes periodísticas (Cabot, 2016), el gobierno en el pasado año 2016, decidió subsidiar a las grandes empresas petroleras por una suma de US\$5000 millones. Y de ésta

¹⁹ Unión Temporal de Empresas: es un sistema por el cual, 2 o más empresas se unen para realizar un proyecto y/o brindar un servicio. Dicha unión se constituye como única empresa hasta que finalice la realización del proyecto.

forma, cuando el crudo a nivel mundial cotiza alrededor de los 30 dólares, la Argentina lo comercializa por encima del valor mundial.

En otras palabras, en la actualidad según la mencionada fuente, existe en nuestro país un precio sostén del barril, más que el doble del precio mundial. Por ejemplo, en la provincia de Neuquén, el barril interno es más caro que en las provincias de Chubut y Santa Cruz. Se estima que el costo promedio de producción en la provincia de Neuquén varía entre los US\$ 80 y US\$ 90. Se trata de un valor muy superior al precio que se obtiene en el mercado internacional, y de esta forma no compete con los grandes productores, como Arabia Saudita que tal como se menciona en el apartado anterior, su producción cuesta alrededor de US\$9 el barril.

Como consecuencia de esto, se permite reducir las pérdidas de exportaciones, se estimula la inversión, se disminuye el desempleo, y se sigue generando demanda. Ya que, al encontrarse subsidiado, hoy la industria petrolera local, no es tan dependiente de las oscilaciones del recurso. Sin embargo, la caída de los precios internacionales, hace que ni siquiera el precio sostén de cada provincia sea rentable para las empresas petroleras. Y que las acciones del gobierno de nuestro país, no sean suficientes para sobrellevar la crisis de hidrocarburos que se vive a nivel mundial.

Por otra parte, un dato no menor es que, según un informe periodístico (Infobae, 2017), en nuestro país aumenta el precio de los combustibles, cuando en el mundo baja el precio del hidrocarburo. Y en verdad, los argentinos abonan uno de los precios de nafta más altos del mundo, suena controversial que esto suceda cuando el país, se autoabastece casi por completo de hidrocarburos. Aunque, se deduce que el subsidio que el Estado abona a las petroleras para mejorar los números de la industria, en parte lo paga cada ciudadano al llenar su tanque de combustible.

Sin embargo, el gobierno nacional recientemente se encuentra reduciendo gradualmente los subsidios al petróleo. El senador y líder de sindicato petrolero Guillermo Pereyra según (Grupo Crónica, 2016), anunció lo siguiente en una conferencia abierta:

El tema se está hablando con las empresas petroleras y las provincias. (...) Todavía no está definido pero la idea del gobierno es ir reduciendo el subsidio gradualmente hasta un piso determinado y eso es lo que se está negociando con las provincias productoras, por el tema de las regalías, y con las empresas. (...) El gobierno quiere ir de a poco con la reducción, buscando un piso, según el valor que tenga en ese momento el petróleo en el mercado internacional, pero todavía no hay nada definido.

Esto quiere decir, que el Estado se encuentra negociando con las diferentes compañías, la posibilidad de ir reduciendo gradualmente los subsidios a las mismas. Para poder alinear de alguna forma el precio del barril nacional, con el cotizado internacionalmente. Esta decisión, claramente perjudica a la rentabilidad de empresas petroleras, las cuales deberán revisar sus planes de inversión.

A su vez, ésta la política de reducir los subsidios al mínimo, produjo una caída de entre 25% y 30% de los precios de comercialización doméstica. Dicha reducción de los subsidios, trae graves perjuicios económicos a las provincias que dependen de los hidrocarburos, como Chubut, Tierra del Fuego, Santa Cruz y Neuquén.

En líneas generales, son muchos pozos petroleros que se encontrarían cerca de desertar la explotación, ya que son rentables a valores superiores, que el cotizado en la actualidad por el mercado internacional. Es decir, hoy en día, con un precio de US\$30 por barril, no estaría siendo rentable explotar y producir muchos yacimientos en el país. Aunque, con lo que se cotiza en el mercado interno, las industrias logran por lo menos, mantener los puestos de trabajo. Para poner dichas palabras en números, en la figura 8, se muestra el subsidio de hidrocarburos en dólares de la Argentina, con respecto al resto de los países del mundo que aplican dicha política durante el año 2015.

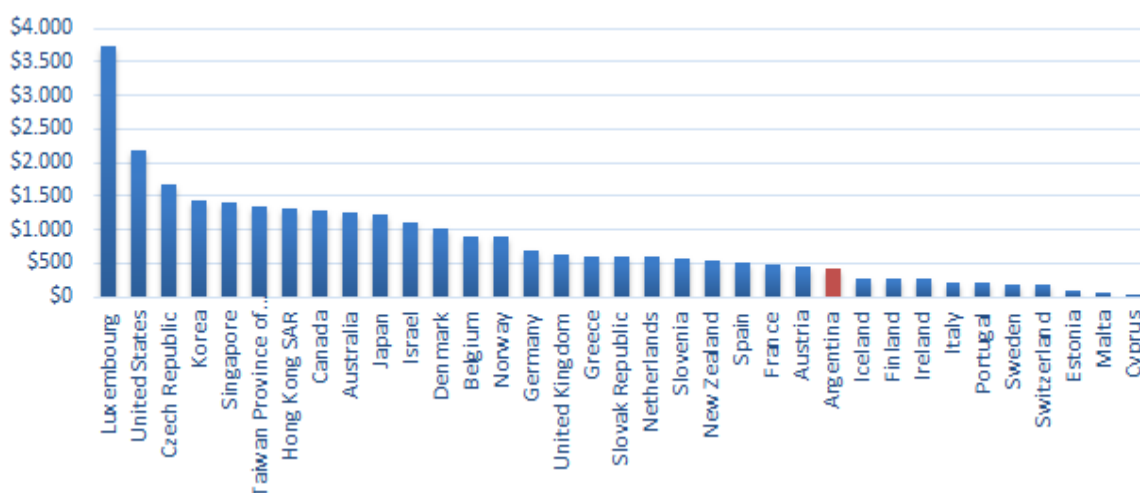


Figura 8. Subsidio de hidrocarburos a nivel mundial
Fuente: (Daizc & Monlezún, 2016)

MEDIDAS QUE TOMARON LAS EMPRESAS

Una vez, que recorrimos el contexto local en el que se encuentran las diferentes empresas, particularmente en las provincias de Neuquén y Río Negro, y nos encontramos al tanto del desfavorable escenario que experimenta el recurso. Se torna ineludible, indagar las medidas que tomaron y continúan aplicando las diferentes empresas, para poder continuar y llegar al punto de interés de la investigación.

Según un informe periodístico (Cuatro Vientos, 2016), las empresas petroleras instaladas en el país, tanto extranjeras como nacionales, al igual que en el resto del mundo se sumaron al plan de contingencia y suspensiones. Esto es debido al déficit económico en el que se encuentran las mismas, el cual ha significado que comenzaran a reducir sus gastos, especialmente dentro de su plantilla de empleados.

El pasado año, según el artículo periodístico, la Ceope²⁰, mediante una nota dirigida, tanto al Ministro de trabajo como al de energía y minería, reclamó iniciar con un PPC²¹, Procedimiento Preventivo de Crisis, para las empresas petroleras de la cuenca neuquina, dada la dificultad de sostener la actividad hidrocarburífera a elevados costos, que hoy en día no son rentables para las empresas.

Dicho instrumento, diagnosticó que en 90 días se suspendieran rotativamente a más de 2000 trabajadores, percibiendo el 50% de sus haberes; se efectuaron anticipos de jubilaciones, es decir, aquellas personas que se encontraban en edad de gozar su jubilación fueron obligados por el empleador a comenzar los trámites de la misma, percibiendo un año de remuneraciones, y los jubilados que se encontraban en actividad deberán abandonar sus puestos sin goces indemnizatorios; y por último que las empresas no abonen las cargas sociales, para reducir gastos. Aunque, durante éste período las organizaciones se comprometieron a no realizar despidos.

En líneas generales, los trabajadores petroleros fueron obligados a permanecer en sus casas con “forzadas vacaciones”, cobrando un salario básico, sin percibir horas extras, adicionales por viandas, horas de traslado, zona de trabajo, etc. Provocando reducciones salariales de casi la mitad de sus haberes. Dichas acciones fueron tomadas por las diferentes organizaciones

²⁰ Ceope: Cámara de Empresas de Operaciones Petroleras Especiales, entidad cuyo objetivo es agrupar a las empresas de servicios especiales de la industria petrolera a fin de mejorar las condiciones de su actividad y defender sus derechos.

²¹ PPC: es un instrumento alternativo, abalado por la Ley de Contrato de Trabajo 20.744, el cual es utilizado por las empresas para evitar costos económicos y laborales en los casos de crisis de demanda o de nivel de actividad, es habitualmente utilizado por otras ramas industriales como la automotriz, la siderúrgica o la de la alimentación.

petrolíferas, ante la dificultad de afrontar los altos costos de la industria en un contexto de caída de actividad y de precios internacionales.

Aunque la situación es aún más compleja de lo que parece, desde que comenzó a descender el precio del crudo en el mercado, las empresas empezaron a tener pérdidas, y por consecuencia comenzaron a realizar ajustes de presupuestos, de inversiones, de gastos, y también de personal. Según un artículo en el diario Clarín (Andrade, 2016), por un lado, dirigentes de la operadora nacional YPF mencionan que: “La situación es conocida, bajó la actividad, se bajaron equipos y los gremios lo saben. El pedido de reunión es para un encuentro de partes en donde cada una entiende los esfuerzos que se están haciendo”.

En contrapartida, los sindicatos que responden a los trabajadores petroleros, aseguran que se mantienen en constantes negociaciones. En el artículo mencionado de Clarín, Manuel Arévalo, Secretario General del Sindicato del Personal Jerárquico y Profesional del Petróleo y Gas Privado de Neuquén, Río Negro y La Pampa, afirma en una entrevista con el diario:

Necesitamos saber cuáles son los planes que tienen las empresas y principalmente YPF que concentra el 70% o más de las operaciones en la Cuenca Neuquina. La actividad no repunta y queremos conocer de primera mano qué perspectivas manejan para los próximos meses.

Tanto el sindicato de Petroleros Privados como el Sindicato de Jerárquicos de Río Negro, Neuquén y La Pampa, cumplen un rol fundamental en la crisis que atraviesa el recurso, los mismos son los representantes de los trabajadores petroleros, cuyo fin principal es defender sus derechos y velar por los intereses del trabajador.

Hoy los sindicatos cumplen un papel muy activo, los mismos se encuentran ejerciendo una presión importante en las empresas, las cuales deben otorgarle participación dentro de sus decisiones. Ya que, en estos momentos de declive de actividad las organizaciones muchas veces pretenden tomar medidas arbitrarias y el sindicato funciona como mediador, que se encuentra más que nunca en constante diálogo y negociación tanto con las petroleras como con el Gobierno Nacional, donde se analiza y discute la condición laboral y salarial de cada trabajador.

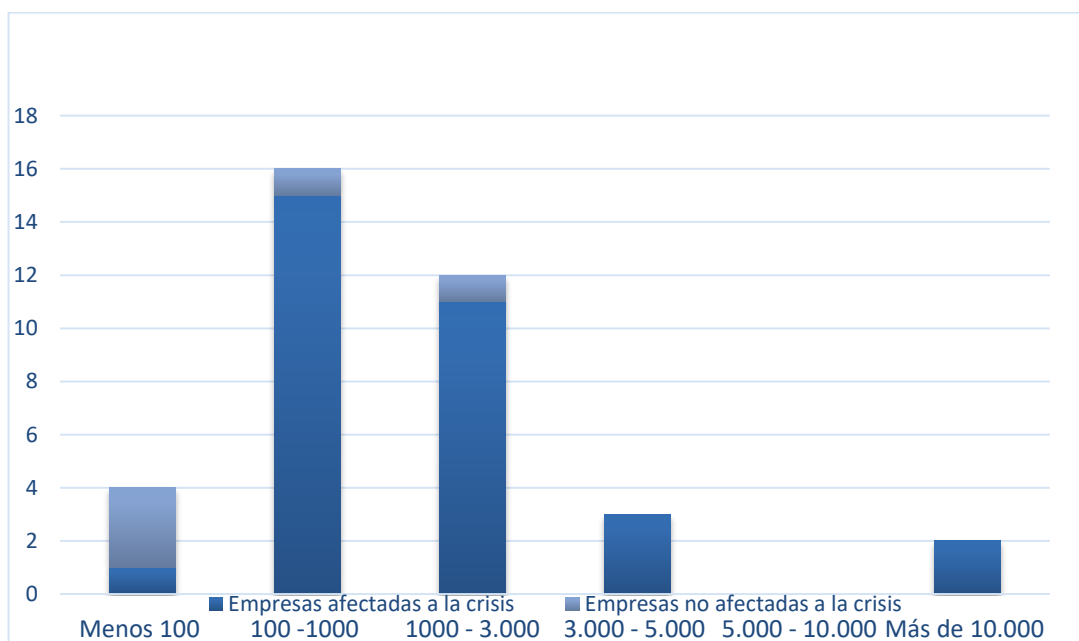
Si bien, los sindicatos son un ente importante para que los trabajadores mantengan su condición de empleo y no permiten la desvinculación de muchos de ellos, es cierto que las empresas, no pueden conservar a toda su planta de empleados, por los elevados costos que ello implica.

A consecuencia, desde finales del 2014 cuando comenzó el descenso del precio petrolero, que en el diario no dejan de figurar titulares donde informan que las empresas comenzaron a

tomar medidas para reducir costos, entre ellas, como bien se nombra en la investigación reducir personal. Tales como: “Siguen los despidos petroleros” (Río Negro, 2015); “La caída del precio del petróleo genera despidos y suspensiones en la Patagonia”; (Cuatro Vientos, 2016); “Despidos en la industria petrolera: enviaron una primera tanda de 600 telegramas” (Clarín, 2016); “Neuquén: Pereyra dio luz verde a los 2.000 despidos en el petróleo” (La Izquierda, 2017).

El panorama que se vive en la zona Neuquina no agrada para nada a los trabajadores quienes se encuentran transitando un clima de gran preocupación e incertidumbre.

En contrapartida, se torna necesario, indagar a aquellos individuos que viven el mencionado contexto en primera persona. Y tal como se podrá visualizar dentro del apartado Metodología, se realizó un trabajo de campo, con la intención de indagar la situación particular de casi 40 empresas dedicadas a la industria del Gas y el Petróleo que actúan sobre la cuenca neuquina. Se reconoce la importancia de corroborar si las empresas de la zona, verdaderamente se encuentran afectadas por el contexto mundial, ya relevado. Dentro de la información recabada, encontramos los siguientes resultados al respecto:



Trabajadores

Figura 9: Estadística de afección de crisis, con respecto a nómina de empleados

Fuente: Elaboración propia

En el presente gráfico se podrá observar que según la encuesta realizada, en un 89% las empresas del rubro petrolero, se vieron afectadas a la crisis. Acentuándose en las organizaciones que poseen una nómina de entre 100 a 1.000 trabajadores.

Por otro lado, tal como se puede observar las empresas que menos se vieron afectadas a la crisis corresponden a las Pymes del sector hidrocarburífero de hasta 100 empleados.

En sí, una vez que se constató que verdaderamente las empresas de la zona se encontraban en aprietos por el contexto mundial del recurso. Se pudo comenzar a dar pie a la investigación y a desarrollar en profundidad el objeto de estudio del mencionado trabajo.

Por otra parte, para conocer como procedieron dichas empresas ante la afección de crisis, se torna necesario indagar las medidas que tomaron las diferentes organizaciones con respecto a los puestos de trabajo, como consecuencia de la depresión económica. Entre ellas se observan los siguientes resultados:

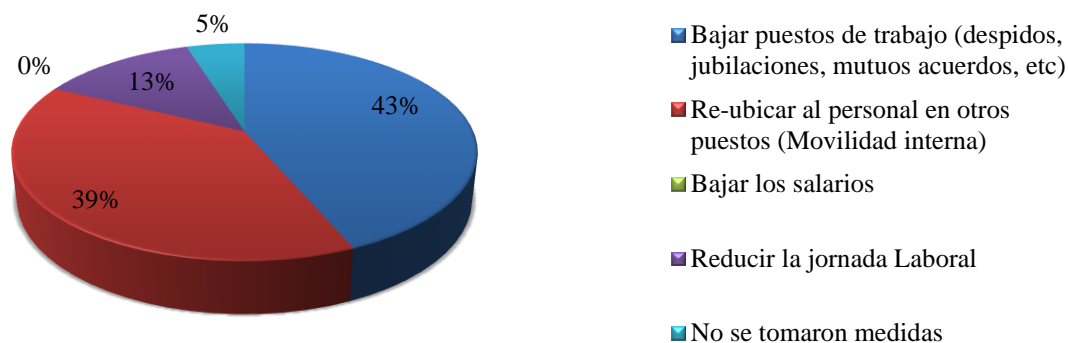


Figura 10: Medidas que tomaron las empresas, con respecto a los puestos de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Como se podrá visualizar, la figura 10 nos indica que las medidas que mayormente tomaron las empresas de la zona, fue bajar los puestos de trabajo, tanto con mutuos acuerdos, con despidos sin causa, jubilaciones anticipadas, entre los más comunes que aplican las empresas, tal como se expresó y fundamentó en los párrafos anteriores, cuyo principal objetivos es solventar sus economías.

Aunque, con un mínimo de diferencia porcentual le sigue la movilidad interna, como estrategia de gestión de Recursos Humanos, medida que nos da el pie para continuar y profundizar la investigación en el próximo capítulo.

Para ir finalizando, y darle un cierre al presente capítulo, tal como se menciona al principio del mismo, la industria petrolera hace algunos años atrás gozaba de un buen pasar económico de prosperidad y expansión. Aunque (Niveau, 1981) nos comenta dentro del marco teórico, que la historia demuestra que cuando las industrias gozan de períodos económicos fructíferos les suceden periodos de depresión y declives de actividad.

Y en relación a lo mencionado, en la actualidad la industria petrolera se ve claramente reflejada, dado que se podrá observar dentro del capítulo que su economía, se encuentra dentro de la fase de depresión del ciclo económico. Y se reconoce que la industria se halla en dicha fase, dado que tal como se detalló en el corriente capítulo, las organizaciones petroleras se encuentran atravesando una verdadera caída de sus economías, caracterizada en primer lugar por desempleo masivo, ya que dichas empresas no pueden sostener su nómina de empleados y recurren a reducirla con mutuos acuerdos, jubilaciones anticipadas, despidos, etc.

En segundo lugar, también atraviesa una deflación, tal como se menciona a lo largo del trabajo, existe en la industria petrolera a nivel mundial un exceso de oferta del bien el cual obliga a reducir el valor del mismo.

En tercer lugar, provocó el quiebre de empresas, donde las diferentes empresas presentaron el Preventivo de Crisis para lograr ajustar sus números, de igual forma según un informe de la revista (Petroquímica, 2016) una encuesta por Deloitte implementada a más de 500 firmas, reveló que el 35% de las mismas arrastran una deuda de más de 150 millones de dólares, encontrándose al borde del quiebre, aunque según el artículo, el riesgo asecha a empresas productoras más que de servicios;

En cuarto lugar, incitó al bajo nivel de inversiones, si bien dentro del capítulo se puede observar que se continúa invirtiendo en la industria y la Argentina a la vez también recibe inversiones extranjeras y locales, hoy las inversiones se redujeron en gran medida gracias al declive del precio del recurso, el cual genera mucha incertidumbre y dudas para continuar invirtiendo en proyectos que necesitan de grandes capitales para desarrollarse y hoy los inversores en dicho contexto, no se encuentran en condiciones de arriesgarse.

Por último, otro punto importante que nos hace reflexionar en que la industria se encuentra en el ciclo económico de depresión, es que existe una baja demanda de consumidores en relación a la capacidad de producción de los bienes en cuestión, situación que se genera por la reducción de consumo de potencias mundiales, tales como Estados Unidos, China, Unión Europea, que por diferentes motivos expuestos a lo largo de la investigación desaceleraron su necesidad de importar el recurso.

En síntesis, la depresión es el punto más bajo del ciclo, donde la producción se encuentra estancada. Y no queda otra alternativa que las compañías pertenecientes a la industria petrolera, deben ajustarse a la nueva realidad del mercado, recortando gastos y eliminando futuras inversiones.

Además de ello, hay que pensar que el conflicto por los bajos precios petroleros internacionales, no solamente perjudica a la actividad de dicha industria, si no a muchas actividades que se encuentran relacionadas con la misma, ya que al reducir costos, las empresas comenzaron a cuidar el bolsillo y esto se ve reflejado en la demanda de diferentes servicios que proveían otras empresas, y que hoy no son de primera necesidad para las mismas tales como, salones para capacitaciones, catering para eventos empresariales, regalos organizacionales, publicidad, promociones, transporte, indumentaria para el personal, café o alimentos para el desayuno, etc. Es decir, quienes brindaban estos y otros servicios hacia dichas empresas, también comenzaron a ver una caída en su demanda.

Sin embargo, aunque son muchas las empresas y los trabajadores afectados en este contexto. Para aquellas organizaciones más grande y fuertes dentro de la industria, este momento podría ser la medicina que necesitaban, ya que tendrán la oportunidad de utilizar algunos activos estratégicos ahora más baratos. Es decir, estas épocas de declive de actividad ofrecen oportunidades de cambiar la estrategia y abrirse a nuevos desafíos.

-CAPÍTULO II-

UTILIZACIÓN Y CAUSAS DE VACANTES INTERNAS

UTILIZACIÓN DE LA MOVILIDAD INTERNA

Una vez, que analizamos el contexto actual en el que se encuentran las empresas estudiadas por la investigación. El siguiente apartado tiene por finalidad, investigar como las empresas utilizan la movilidad interna, y si de alguna forma este escenario desfavorable es una de las causas de utilización de la misma.

Si bien, dentro del marco teórico del corriente capítulo, se recorrieron varios conceptos claves y en términos teóricos de que trata la movilidad interna o reclutamiento interno para diversos autores. Lo que se verá a continuación tal como se menciona en el párrafo anterior, es de qué modo, aplican las empresas, todos estos conceptos ya analizados y profundizados.

Pero, antes de adelantarnos a mencionar las causas por las cuales las organizaciones escogen esta modalidad de cobertura de vacantes, debemos comprobar si efectivamente las industrias utilizan la movilidad interna como estrategia de gestión de sus recursos humanos, para apaciguar el contexto crítico de su economía.

Para comprobar ésta realidad, se acudió a la fuente para analizar en detalle la mencionada situación. Y se les consultó de forma directa a través de una encuesta, a 37 empleados de empresas dedicadas al rubro en mención, quienes trabajan en el sector de Recursos Humanos, ya que es información, que solo dicha área podría brindar. En torno a las respuestas, se arroja como resultado los siguientes valores:



Figura 11: Utilización de reclutamiento interno en empresas petroleras

Fuente: Elaboración propia

Tal como, se observa en la figura 11, los valores nos declaran que un 100% las empresas consultadas utilizan el reclutamiento interno como estrategia de gestión para la cobertura de vacantes. Y puntualmente un 68% de ellas utilizan la herramienta en gran medida. Otro dato no menor que nos arroja el gráfico torta, es que todos los consultados se encuentran en tema y entienden de que se habla cuando se menciona a la movilidad interna como medida que recurre la organización.

Es decir, una vez que se corroboró que efectivamente las empresas petroleras utilizan en un 100% el reclutamiento interno como técnica de gestión para la cobertura de vacantes activas. Nos da el pie para llevar adelante y dar curso a la investigación.

Entonces bien, una vez constatado esto, podremos evaluar cuál es el porcentaje de utilización de ésta cobertura. Es decir, si bien las empresas utilizan la movilidad interna para la cubrir sus vacantes activas, es de interés conocer cuan uso le dan a la herramienta en comparación con la modalidad de cobertura externa. Y nuevamente acudiremos a los resultados de la encuesta realizada, la cual nos arrojó los siguientes porcentuales:

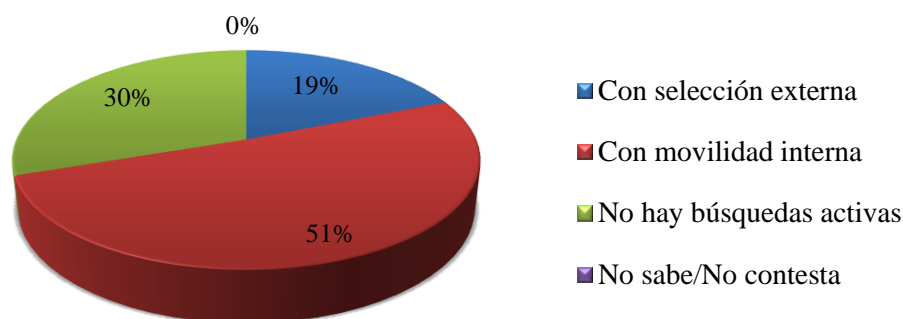


Figura 12: Modalidad en que las empresas cubren sus vacantes
Fuente: Elaboración propia

Tal como se puede observar, la figura número 12, nos muestra la modalidad de cobertura de cada vacante, y como podrá visualizarse, más de la mitad de éstas, es cubierta con movimientos internos dentro de la organización. Se puede deducir con ésta información, que un 81% de las empresas tienen puestos de trabajo a cubrir dentro de los diferentes sectores de su organización. Pero más de la mitad de ellos se cubren con recursos internos. Aunque, existen vacantes que se cubren de forma externa, tal como menciona la población de estudio que en un 19% las vacantes son cubiertas por personas externas a la organización.

Sin embargo, para poder conocer en profundidad y vivenciar de alguna forma la situación que atraviesan las diferentes empresas petroleras. Ya que si bien, tenemos a mano la información de que la movilidad interna es utilizada en gran medida para cubrir sus vacantes, ¿Por qué motivo cubren las mismas de forma externa? O ¿Por qué cubren sus vacantes con personal interno de la organización? Ante éstos interrogantes a continuación se exponen algunas palabras al respecto, de quienes experimentan la movilidad interna como parte de sus tareas diarias:

Hoy tenemos contadas vacantes externas, que son extremadamente puntuales. Porque se prioriza al personal interno de la compañía. Son posiciones que requieren una especialidad y un seniority que sobrepasa a nuestro personal interno. (Entrevista - Analista Selección Desarrollo y Capacitación de Weatherford)

Hoy la empresa tiene la política de cubrir las vacantes con movilidad interna. Es decir, una vez que nos llega la vacante a nuestra bandeja para comenzar el proceso, lo que hacemos es ver la oferta interna que tenemos dentro en los diferentes negocios de la empresa (...) En la actualidad, tanto los reclutadores, como los Business Partner, y la gerencia nos encontramos trabajando mucho, para mejorar e implementar la movilidad interna, dentro de nuestros procesos. (Entrevista-Analista de Reclutamiento y Selección YPF S.A.)

La empresa en la cual estoy, está concursada, por lo cual es una situación difícil para hablar de estos temas. (...) La realidad es que si se vio afectada por la crisis y que se realizaron movimientos internos para reacomodar la estructura luego de despidos masivos. (Entrevista- Analista reclutamiento y selección OPS SRL)

No hay búsquedas externas, debido al recorte de presupuestos que sufre la empresa. En el caso de que surja un puesto de trabajo, primero se trata de cubrir internamente, y en caso de que no haya oferta laboral dentro de la organización, se cubre de forma externa con una consultora. (Entrevista- Analista de RRHH Pason Systems)

En la actualidad, no tenemos búsquedas activas. Hasta fines del 2015 sí, habían búsquedas activas, pero desde la fecha hasta la actualidad, fueron reduciendo hasta hoy que directamente, no hay búsquedas externas. Los puestos que tenemos se intentan cubrir internamente, de acuerdo a las decisiones de gerencia. (Entrevista- Analista Ingresos TSB S.A.)

En TGS, las posiciones vacantes que surgen, son ofrecidas internamente para poder darle la oportunidad a nuestros empleados de postularse y competir por el puesto, más allá de la posición o nivel jerárquico que estén ocupando al momento de la postulación. (Entrevista- Analista Recursos Humanos TGS)

Las escasas vacantes externas que tenemos son por necesidad de la actividad y conciliaciones con el sindicato, pero desde hace unos meses que no tenemos un ingreso externo. Las vacantes las cubrimos con la nómina activa de empleados a nivel mundial. (Pasante Recursos Humanos- Schlumberger Limited)

Un poco, las respuestas de los diferentes representantes de las organizaciones, suplen los interrogantes planteados. De estos pequeños fragmentos de entrevista, y de los resultados arrojados por la encuesta, se entiende que si bien las organizaciones aún mantienen puestos vacantes, ya que la actividad no se encuentra del todo frenada, hoy en día la mayoría de las vacantes, se cubren de forma interna.

Por otro lado, las causas de estas razones son varias, aunque serán expresas a lo largo de la investigación. Lo que sí, se puede dar fe, es que si bien, existen búsquedas de candidatos externos, éste escenario se da cuando los recursos que mantiene la organización no encuadran con los requisitos para cubrir el puesto, ya que, según los entrevistados, en su mayoría se sale a externa con una búsqueda, cuando se requiere cubrir una posición cuyo perfil requiera elevada experiencia, o despartís, donde los empleados internos no alcanzan a solventar las expectativas del mismo.

Es decir, tal como se menciona dentro del marco teórico, se considera al personal interno cuando éste iguale o hasta supere los requerimientos de las vacantes, equiparando las condiciones que presentan los candidatos externos.

Para concluir, se puede afirmar así, que el reclutamiento interno es utilizado en tiempos donde las organizaciones se encuentran en época de crisis o freno de la actividad económica, y es aquí, donde las empresas suelen plantearse distintas soluciones y estrategias, tales como la reducción de personal, disminución de las jornadas laborales, recortes salariales, negociaciones sindicales, suspensiones de empleados, recortes de presupuestos e inversiones, entre otras tantas estrategias propias del sector de Recursos Humanos a fin de verificar, si mejoran las condiciones económicas de la empresa.

MOVIMIENTOS MÁS UTILIZADOS

Una vez que, se constata de manera fehaciente que la movilidad interna es utilizada para la cobertura de vacantes por las diferentes organizaciones petrolíferas. Se torna necesario averiguar cuáles son los movimientos internos que se utilizan con mayor frecuencia en la las diferentes empresas.

Es decir, si los movimientos se realizan de forma vertical u horizontal, que tal como menciona (Chiavenato, 2001, pág. 221) en el marco teórico del corriente capítulo. Cuando hablamos de un movimiento vertical, estamos haciendo mención a un ascenso y/o promoción del empleado a una posición con una mayor remuneración, con mayores responsabilidades y a un nivel jerárquico más alto dentro del sector donde venía desarrollando sus actividades, u otra área. En contraposición, los movimientos horizontales se dan cuando se realiza una transferencia de personal de un sector a otro, o bien en el mismo sector, con las mismas condiciones laborales que venía percibiendo el trabajador. Y con el objetivo de que el empleado ocupe las vacantes cuando se presentan, o rotar al personal para que adquiera mayor experiencia y conozca el trabajo de sus compañeros.

Por dicha razón, se le consultó a los encuestados de acuerdo a los movimientos planteados por el autor mencionado: ¿Cuáles eran los movimientos internos mayormente utilizados dentro de sus organizaciones? Los mismos, respondieron al planteo mencionado, dando como resultado los siguientes porcentajes:

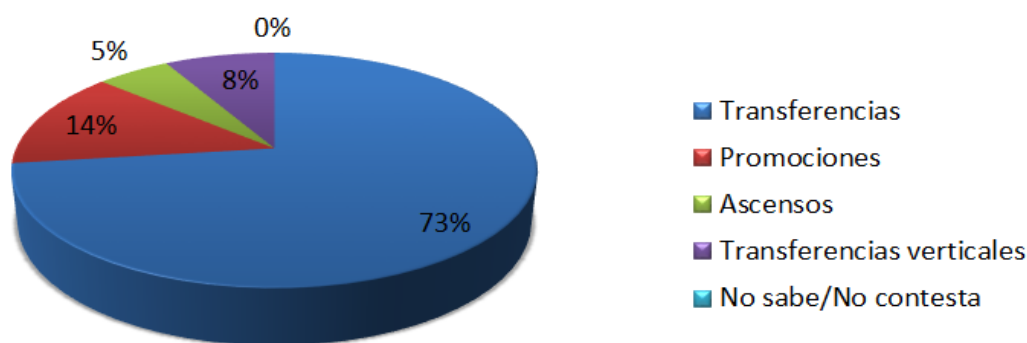


Figura 13: Movimientos más utilizados
Fuente: Elaboración propia

Estos resultados nos dan el disparador de que las empresas se están abocando a realizar en su mayoría transferencias de modalidad horizontal, las cuales en principio se estima que no representan un crecimiento profesional para el trabajador. Aunque en verdad, estos movimientos laterales muchas veces generan un índice de desarrollo de habilidades,

capacidades, adaptabilidad, y capacitación en los trabajadores. Es decir, le brindan al empleado la posibilidad de enriquecer su experiencia, dado que pueden trabajar en distintos sectores de la empresa, conocer los diversos aspectos y objetivos del área e interactuar con diferentes personas y estilos de gestión, que en definitiva proporcionan un crecimiento profesional. Aunque no se vean reflejados en la estructura o curriculum del trabajador.

La realidad es que, como se menciona reiteradamente a lo largo del trabajo, las empresas deben reducir sus costos. Y al no poder bajar la nómina de empleados que pretenden las organizaciones, visto que tanto el sindicato como el gobierno, muchas veces presiona y no permite que las empresas tomen medidas arbitrarias, sin diálogo y negociación previa. Lo que refleja la encuesta es que las petroleras en la actualidad, están reubicando al personal. ¿Cómo? Con movimiento internos.

Para ejemplificar dicho escenario, tomamos como referencia algunos ejemplos de movimientos horizontales que nos comentaron nuestros entrevistados:

Más que nada, realizamos transferencias horizontales. Es decir migramos empleados de negocios con baja ocupación, hacia las líneas donde se encuentran con mayor carga de actividad. Que en su mayoría son operadores, técnicos, supervisores, etc. (Entrevista - Analista Selección Desarrollo y Capacitación de Weatherford)

Hace unos meses, por ejemplo se decidió dar de baja un segmento llamado Manufactura, y se intentó re-ubicar al personal con mejor desempeño dentro de la organización, en segmentos donde se encontraban con actividad y económicamente estables, que podían solventar los costos y que no tengan exceso de nómina de personal. (Pasante Recursos Humanos- Schlumberger Limited)

Hace poco, se intentó movilizar a dos personas antes de realizar un acuerdo de cesión de contrato, de las cuales una aceptó la nueva propuesta y la otra persona, se desvinculó, ya que no quiso aceptar éste cambio. Quien aceptó la propuesta, venía desarrollándose en Comodoro Rivadavia donde no había actividad, y se le propuso movilizarse a Neuquén. (Entrevista- Analista de RRHH Pason Systems)

Tal como comentan nuestros entrevistados, las empresas efectivamente se encuentran realizando movimientos internos dentro de su nómina de empleados. Con el objetivo de dar respuesta a las necesidades de trabajo que surgen en otras áreas de la organización. Es decir, utilizan el recurso humano de un sector en donde la actividad es escasa y puede correr riesgo la condición laboral de estos empleados, para transferirlos a otra línea donde la actividad se encuentra activa, y con necesidad de trabajo.

Aunque si bien, se puede afirmar, según los resultados la mayoría de los movimientos son horizontales, por el contrario en la encuesta un 27% nos da como efecto que también se realizan movimientos verticales. Y los entrevistados nos comentan lo siguiente al respecto:

Lo que mayormente se hace en la empresa son movimientos laterales, de un sector a otro. Aunque también hacemos verticales y promociones. Por ejemplo el sector más afectado de la organización que fue petroleros privados, donde se encuentran los Ayudante de transporte. Aquellos que tenían toda la documentación para manejar trasportes, y un buen desempeño, se los pasó al puesto de Chofer tanto de personal, como de carga, que es donde se encontraba la demanda de trabajo. (Entrevista- Analista Recursos Humanos TGS)

Transferencias verticales es muy difícil que se hagan, ya que las líneas difieren mucho entre ellas. Lo que sí realizamos son promociones dentro de la misma línea, por ejemplo hace no mucho se desvinculo al gerente de una de nuestras product line y se promovió a la persona que estaba debajo de él, en el puesto de Coordinador. (Entrevista- Analista Procesos Soft Halliburton)

Como compañía uno de los objetivos que representa la movilidad interna es proporcionar a los empleados la oportunidad de crecer dentro de la organización. Y cuando tenemos una posición de tal categoría u experiencia, muchas veces buscamos a alguien que pueda desarrollarse y que le represente un crecimiento, para poder de alguna forma, tentar al empleado a que se movilice de su puesto de trabajo. (...) Aunque puedo decirte que son más los movimientos internos que representan un crecimiento, que los laterales, por lo menos de parte de reclutamiento. (Entrevista- Analista Reclutamiento y Selección YPF S.A.)

Con la información presentada, se puede sacar la conclusión que también son utilizados en una gran proporción los movimientos verticales, los cuales generan en los empleados una movilización positiva. Dado que, provocan en ellos, expectativas de crecimiento y desarrollo. Las cuales generan consecuencias positivas para las empresas, aumentando así la motivación en los empleados, la retención del personal y la mejora del clima laboral, entre las ventajas que posee, tener en cuenta al personal interno, al momento de cubrir una vacante de forma vertical, donde el trabajador crezca y se desarrolle profesionalmente.

En términos generales, las empresas, hoy en día, brindan la oportunidad de desarrollo a aquellos empleados que tuvieron un buen desempeño a lo largo de su carrera en la organización. Tanto para que sea promocionado dentro de su sector y pueda seguir desarrollando sus habilidades y competencias con mayores responsabilidades y exigencias. Como también, en el caso de los movimientos horizontales, darles la oportunidad a aquellos

empleados que en su línea no tienen actividad, poder transferirlos a otra donde se está trabajando y no poner en riesgo su condición laboral. Siempre y cuando sea compatible su perfil con el buscado.

INCREMENTACIÓN DE USO

Un factor que generaba dudas a lo largo del desarrollo de la investigación, es si la movilidad interna se acentuó en el último tiempo dado al contexto económico que atraviesan las empresas estudiadas. O siempre se le dio uso a la herramienta para cubrir la mayor parte de las vacantes dentro de las organizaciones. Por ésta razón, para comenzar a profundizar éste tema se plasma a continuación los resultados obtenidos de la técnica de investigación aplicada, los cuales arrojan las siguientes estadísticas:

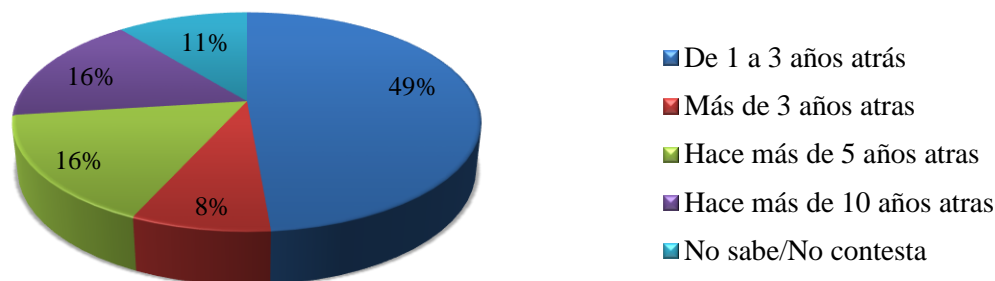


Figura 14: Momento de incremento de utilización

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar el 49% de los encuestados responde que la utilización de la movilidad interna comenzó a incrementar su uso en los últimos 3 años. Y si éste parámetro lo relacionamos con el momento en que la actividad comenzó a decaer debido al precio internacional del producto explotado, producido y comercializado por dichas industrias. Nos da como resultado, que claramente el uso de la movilidad interna comenzó a enfatizarse con el avènement de la crisis del petróleo.

Es decir, las diferentes organizaciones petroleras por un lado, para lograr mantener y sostener sus recursos humanos, y conciliar con los sindicatos, las empresas realizan movimientos internos dentro de su nómina de empleados, hacia donde la actividad les genera mayor demanda y puestos de trabajo. Y por otro lado, es evidente que dichas empresas deban reducir sus costos, por lo cual, el ingreso de empleados nuevos significa un costo extra, que las empresas pueden evitar cubriendo sus vacantes de forma interna. Y a la vez, se evitarían abonar rubros indemnizatorios, para los empleados que dado a la baja de actividad en sus sectores, deban ser separados de la organización.

Aunque, no quita que las empresas siempre hayan utilizado a la movilidad interna dentro de sus estrategias de gestión. Dado que ésta herramienta no solo es utilizada en contextos de crisis y declive de actividad económica de las empresas. Si no que también, se utiliza con frecuencia en períodos de crecimiento económico organizacional.

Puesto que, en éstos contextos, muchos de los trabajadores más antiguos y/o con competencias y condiciones, según las políticas organizacionales, son promocionados o ascendidos a puestos de mayor jerarquía y responsabilidad cubriendo las necesidades del mercado. Así como también son transferidos a otros sectores por la demanda de trabajo que este último pueda llegar a exigir.

Es decir, en épocas donde la actividad productiva de la empresa se encuentra en un estado de crecimiento, se muestra en la empresa un volumen de movimiento interno mayor al que vemos en una organización, en la que la actividad se mantiene estable con el correr del tiempo. Se puede decir con certeza, que la movilidad interna, también es sumamente utilizada por organizaciones en épocas donde la economía y la industria de la misma crece. Debido a que solo se utiliza el reclutamiento externo para cubrir vacantes, ya sean nuevas posiciones o de reemplazo, donde en éste primer caso sobrepasa a las actividades del equipo. O en el último caso, siendo necesario para el correcto funcionamiento del sector.

En líneas generales, los movimientos internos dentro de las organizaciones siempre existieron y se llevaron a cabo, con diversas tecnologías, formas y conocimientos que fueron dependiendo de cada organización.

Es decir, que una persona sea movilizada de sector, o que sea promocionada dentro de su área, son movimiento que en general las empresas siempre realizaron y no se duda de ello. Sin embargo, lo que sucede actualmente en las empresas petroleras, es que tal como se puede observar a lo largo del trabajo, se encuentran de alguna forma obligadas a cubrir sus vacantes de forma interna. Y esto genera otro impacto, a los movimientos internos que tradicionalmente se realizaban. Para ejemplificar lo que se viene detallando, uno de los entrevistados, al respecto nos da un buen ejemplo para expresar dicha idea:

Hace poco tuvimos una vacante de Analista de Recursos Humanos que tranquilamente en otro momento se podría haber cubierto de forma externa, sin muchas vueltas. (...) Internamente se investigó y se encontró a una persona que se venía desarrollando en el área de logística pero que había finalizado sus estudios como Lic. En RRHH. Y quería desarrollarse en dicho sector. Se hizo el movimiento y todos contentos. (Entrevista- Jefe de Recursos Humanos, Tecpetrol)

Es decir, muchas veces en el afán de cubrir los puestos vacantes, las organizaciones de diversas industrias y rubros, cubren este proceso de forma externa. Visto que, no se realizaba una exhaustiva búsqueda interna, o infieren que internamente no se encuentra el recurso. Es decir, no se le daba prioridad a los candidatos internos, para ciertas posiciones, a no ser que se tenga identificado el recurso. Y quizás el caso que se mencionó recién, no se hubiera dado si no fuera porque en la actualidad las empresas necesitan cubrir internamente sus posiciones.

CAUSAS DE GENERACIÓN DE VACANTES

Entonces bien, ya constatado que las empresas utilizan la movilidad interna en más de la mitad de sus puestos vacantes, ahora podremos entrar de lleno en preguntarnos por un lado, ¿Cuáles son las causas de que se generen vacantes dentro de dichas organizaciones? Y por otro lado, ¿Cuáles son las causas por las cuales las empresas utilizan esta metodología de cobertura?

Para dar pie al primer cuestionamiento, tal como se menciona en el marco teórico del presente capítulo, la causa por la cual se genera una vacante en una empresa, es simple, resulta de la demanda de capital humano en los diversos sectores de la misma.

Por otro lado, para profundizar dicho concepto, según (Werther & David, 1991), el origen de las vacantes se relaciona directamente con 3 factores: externos, internos y por la demanda de empleados, de la propia organización.

En primer lugar, en cuanto a los factores externos, se retoman los textos ya citados de los autores. Mencionando que los mismos, se encuentran relacionados con los cambios económicos del entorno nacional y/o mundial, cambios tecnológicos, nuevas ordenanzas legales, cambios en el entorno político, transformaciones sociales, aparición de nuevas competencias, etc. De esta forma, en comparación con el objeto de estudio, podremos observar a lo largo de la investigación, que en dichas industrias se presentó un fuerte factor externo. Tal como se supone, fue la caída mundial del precio del barril del petróleo a mediados del 2014. Es decir, se puede afirmar que el desfavorable escenario económico petrolero que se desencadena a nivel mundial, afectó indefectiblemente a las industrias petroleras locales. Y para no ser redundante, ya que éste tema se hace mención a lo largo del trabajo. Se puede concluir que el desfavorable contexto económico representa una clara causa por la cual, las empresas tomaron medidas de reducción de costos para solventar sus economías, y la movilidad interna, resulta mayormente económica para cubrir los puestos vacantes que surgen dentro de las organizaciones.

Por otra parte, en cuanto a los factores internos (Werther & David, 1991), nos mencionan que son componentes internos de cada organización, como podrían ser, cambios organizativos, en la producción, adquisición de nuevas firmas o uniones de empresas,

cambios en la estructura de la organización, mayor o menor demanda de producción, venta o servicios, adquisición de nuevos productos/operaciones/clientes, etc.

Es decir, los factores internos dentro de las organizaciones provocan a la vez, nuevos puestos de trabajo. Y para profundizar, ésta última idea, tal como se comenta en el capítulo anterior, sobre el panorama actual de la industria petrolera, una importante causa que llevó a generar puestos vacantes dentro de las organizaciones, fue el desenlace que se presentó a fines del 2013, 3 años $\frac{1}{2}$ anteriores a la crisis que atraviesa actualmente la industria. Desde entonces, cuando la Agencia de Información Energética de los Estados Unidos anunció que la Argentina era el tercer país con más recursos hidrocarburíferos no convencionales del mundo (detrás de EE.UU. y China), todas las miradas apuntaron a este rincón de Neuquén.

Y fue con la alianza YPF-Chevron, con la cual por un lado, la empresa productora nacional, se unió para explotar el yacimiento. Y por otra parte, las compañías de servicios petroleros, se vieron favorecidas, visto que, aumentaron en gran medida su demanda de producción, sus ventas, sus servicios, sus operaciones y su actividad. Con el fin de llevar a cabo la explotación de hidrocarburos de forma no convencional, la cual representó el mayor sueño petrolero argentino, generando expectativas de desarrollo y empleo a largo plazo. Y así las industrias, visualizando dicho panorama y encontrándose con una impactante demanda de actividad petrolera, y un entorno económico amigable. En consecuencia, aumentó significativamente su número de empleados, para dar respuesta a dicha demanda. Tal como se comentó a lo largo del capítulo anterior.

Desafortunadamente, a fines del año 2014, los precios del crudo comenzaron a caer, y las empresas paulatinamente se vieron azotadas por la crisis, encontrándose con una gran estructura de personal, que se incrementó pocos años antes y que en la actualidad no pueden sostener.

Ahora bien, que se haya firmado un acuerdo que representaba una promesa de crecimiento, desarrollo, y progreso económico, no solo para la industria hidrocarburífera, si no para el país, por la demanda de empleo, estructuras, y servicios que requería la inversión. Solo dos años antes de que comience a declinar el precio del barril. Suena paradójico, y no se sabe si ésta situación fue premeditada, pero la realidad es que hoy obliga a las compañías locales a desarrollar estrategias para solventar sus economías.

Es así, que se considera el acuerdo YPF-Chevron, como una importante causa de utilización de la herramienta, por el gran aumento de puestos de trabajo que generó en las diferentes empresas. Puestos que ahora, se deben optimizar. ¿Cómo? Entre las estrategias utilizadas se encuentra la movilidad interna. Cuya herramienta, tal como se puede observar a lo largo del

presente capítulo, resulta atractiva para solventar el escenario local convulsionado y en permanente conflicto, que viven las empresas.

Por último, los autores también hacen mención a que la demanda de empleados, también generan puestos vacantes dentro de las diferentes compañías, los cuales representan las diferentes variantes de la fuerza de trabajo que padece la empresa, ya sea el fallecimiento de un empleado, licencia por maternidad o enfermedad, desvinculaciones de empleados, tanto por jubilación, renuncia o despido y otras causas que puedan sufrir los empleados con el correr del tiempo.

Si bien, muchos de éstos factores no se pueden premeditar, tales como las licencias por maternidad o enfermedad, los fallecimientos, las jubilaciones, renunciaciones, etc. Los mismos constituyen un factor no planeado y proveniente de la fuerza laboral.

Sin embargo, existen otros elementos que sí son planeados de antemano por las organizaciones, para reducir la nómina de personal que tanto pesa a las mismas. Dentro de ellas encontramos, por un lado, los despidos con o sin causa, y los mutuos acuerdos, ya nombradas dentro del primer capítulo de la investigación. Los cuales significaron fuertes descensos en la nómina de empleados, donde los movimientos internos también fueron necesarios para acomodar las nuevas estructuras.

Por otro lado, las jubilaciones anticipadas, también mencionadas dentro del primer capítulo de la investigación, donde aquellas personas que se encontraban en edad de gozar su jubilación fueron obligados por el empleador a comenzar los trámites de la misma, y los jubilados que se encontraban en actividad, también obligados a abandonar sus puestos de trabajo.

En términos generales, todas éstas medidas por un lado, propias de los mismos trabajadores, como también de decisiones tomadas por las diferentes empresas significan una importante causa que deja como resultado posiciones libres. Y muchas de ellas deben ser cubiertas. ¿De qué forma? Pues bien, los resultados del trabajo de campo arrojan que más de la mitad de las vacantes de las organizaciones son cubiertas con empleados de la misma organización, es decir con movilidad interna.

CAUSAS DE UTILIZACIÓN DE MOVILIDAD INTERNA

Por otra parte, retomando el segundo cuestionamiento mencionado al principio del apartado. El cual, nos preguntaba las causas por las cuales las empresas utilizan la movilidad interna. En respuesta a ello, citaremos a (Chiavenato, 2001), quien nos comenta que el reclutamiento

interno trae aparejado ciertos beneficios que la empresa puede aprovechar a su favor, y son utilizados como estrategia de gestión de Recursos Humanos.

Dentro de los conceptos provechosos para la organización, encontramos que el movimiento interno resulta más económico, más rápido, posee un mayor índice de validez, seguridad, motiva a los empleados, y por último genera un sano espíritu de competencia. Estas ventajas, nombradas por el autor, fueron consultadas dentro de la encuesta para conocer el motivo específico por el cual las empresas utilizan la metodología.

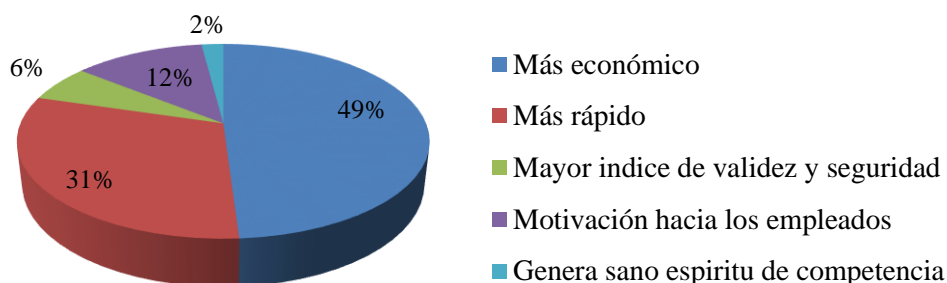


Figura 15: Casusas de utilización de movilidad interna

Fuente: Elaboración propia

Con los resultados arrojados por la encuesta, se podría decir que como bien se sabe, las empresas petroleras se encuentran atravesando una situación económica desventajosa, que obliga a realizar recortes de gastos y optimización de recursos. Resultando el reclutamiento interno, más económico para las mismas. Dicho factor, es un punto fuerte, por el cual el área de personal elige la movilidad interna, y se ahorra los gastos que implican las búsquedas externas, y sumar una persona más a la nómina de empleados. Dado que, como bien se sabe, incorporar a un empleado nuevo, implica ciertos costos a cualquier organización, como: gastos de reclutamiento, tales como avisos en diarios, portales y páginas web, costos de selección como exámenes psicotécnicos, exámenes por competencias, pre-ocupacionales, etc. Y no solo el costo se centra en el ingreso de los trabajadores, si no también durante toda la relación de dependencia, ya que en la misma, además de proveerle todas las herramientas y elementos para su labor. También se abonon diferentes porcentuales como jubilación, obra social, cargas sociales, fondo de empleo, asignaciones familiares, plus vacacional, etc.

Otra ventaja importante por la cual las empresas eligen hoy día esta modalidad de cobertura, es que resulta un proceso más veloz. Por un lado, se evita el tiempo que los reclutadores invierten en generar una búsqueda externa, debido a que la implementación de ésta última, tiene elevados costos de tiempo de búsqueda y atracción de candidatos idóneos, de relevación

de perfiles, de contacto con candidatos desconocidos, de entrevistas de selección, de gestión de exámenes de ingreso, de gestión de documentación de ingreso, etc.

Es decir, durante el proceso de búsqueda externa los recursos se gastan durante el desarrollo del mismo. Y la frase popular “el tiempo es oro”, se encuentra muy acertada en ésta circunstancia, ya que las empresas, en la mayoría de los casos, pagan a sus empleados por su tiempo, es decir, se abona al empleado una determinada remuneración a cambio del trabajo que éste lleve a cabo durante un determinado tiempo, que por ley está estipulado en 9 horas diarias.

También, existe una optimización de tiempo, en cuanto a la fácil adaptación e inducción de los empleados internos, ya que conocen las políticas, la cultura, los objetivos y la misión que tiene la empresa. Encontrándose con ventaja, con respecto a los nuevos empleados que adquieren paulatinamente éstos conocimientos.

Se puede concluir así que el tiempo implica un costo. Costo que la empresa podría reducir al máximo para solventar sus economías.

Por otro lado, como se puede observar en los resultados de la encuesta, si bien el reclutamiento resulta más económico y más rápido para las empresas, no son éstas las únicas ventajas que posee la movilidad interna. Aunque sí, representan las causas más importantes por las cuales las empresas la eligen.

En consecuencia, se pueden aprovechar otros beneficios, ya que por un lado, es una herramienta que proporciona un mayor índice de validez y seguridad, debido a que se conoce el desempeño del personal. Y si la organización realizó un buen trabajo con las evaluaciones de desempeño, entonces bien tendremos a mano el rendimiento de cada trabajador.

Por otra parte, también se genera motivación en los empleados internos, que ven las posibilidades de crecimiento dentro de la organización, generando así un sano espíritu de competencia interna por progresar en sus puestos laborales. Mejorando así, la calidad de vida en los trabajadores. Y promoviendo un buen mensaje hacia los mismos, visto que la empresa considera al capital humano de la organización, dentro de su plantilla de posiciones vacantes. Ahora bien, se considera importante resaltar esta idea, dado que, al encontrarse la industria en un escenario de reducción de personal, y en un hipotético caso las empresas no hicieran más que cubrir las búsquedas con personal externo. Entonces bien, no se está dejando un buen mensaje a los empleados, si por un lado se reduce y por otro lado se suma.

-CAPÍTULO III-

PROCEDIMIENTOS DE MOVILIDAD INTERNA: en medianas empresas

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS

Ahora que nos encontramos al tanto de que trata la movilidad interna, cuales son los movimientos más utilizados por ella, las causas y motivos de su implementación, y cuál es el contexto socio-económico de la industria que lo aplica. Podemos decir que estamos en condiciones de comenzar a profundizar en los procedimientos y procesos que utilizan las diferentes organizaciones para aplicar la movilidad interna.

Es así, que en el corriente capítulo, se abordará la forma en que las empresas, desde el sector de personal, ejecutan y aplican a la movilidad interna, como estrategia de gestión de sus recursos humanos.

Sin embargo, una vez recabada la información pertinente que se necesitaba para comenzar a detallar y describir los procedimientos que las industrias utilizaban para aplicar la metodología interna. Se observa el primer inconveniente de la investigación. Ya que, al ver que las empresas por su dispar cultura, tamaño, modos de gestión y políticas organizacionales, aplican la herramienta con una modalidad diferente.

Es por ésta razón, que se realizó una clasificación de empresas para abordar los diferentes procedimientos en cada una de ellas. Tal como se podrá observar en el marco teórico, las empresas pueden clasificarse según: el sector económico o actividad en la que operan, el origen del capital, su forma jurídica, su tamaño, el ámbito de actuación, entre las clasificaciones más reconocidas. Detallándose en profundidad cada uno de los conceptos. Aunque, solamente se decidió realizar una clasificación de acuerdo a su tamaño, y al origen de sus capitales, en el caso de las grandes empresas.

Sin embargo, dentro de la clasificación por tamaño, mencionada dentro del marco teórico del presente capítulo, encontramos a las: microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas y a las grandes empresas. Pero se cree conveniente descartar del objeto de estudio, a las microempresas petroleras, cuya nómina de empleados no excede a las 10 personas. Y a las pequeñas empresas de hidrocarburos, donde las mismas alcanzan un rango de hasta 50 empleados. Tomando solo como referencia y objeto de análisis para la presente investigación a las empresas medianas, de hasta 250 empleados, y a las grandes organizaciones petrolíferas con un número de empleados que excede a los 250 trabajadores.

La razón por la cual, se excluye a las micro y pequeñas empresas, es simple, se pretende limitar el objeto de estudio de la investigación. Para lograr centrarse en una determinada población y que el presente trabajo obtenga como resultado enfocarse en un número de

empresas, y se pueda prestar la atención que éstas requieran. Antes que intentar averiguar y gestionar demasiados rangos poblacionales, los cuales después no se puedan atender como es debido.

Es decir, tal como dice el refrán popular “Quien mucho abarca poco aprieta”. Donde la intención del trabajo es apretar, se torna necesario centrarse en las medianas y grandes empresas, para lograr mejor eficiencia y calidad en los resultados.

Por otro lado, volviendo a la clasificación de las empresas se cree necesario distinguir las medianas empresas de las grandes organizaciones. Aunque se cree que éstas, pueden desarrollarse y convivir dentro de una misma industria, tienen diferencias importantes que pueden tener un gran efecto en las operaciones diarias, viéndose reflejado dentro de sus procedimientos, cultura organizacional, políticas empresariales, y hasta en el mismo sector de Recursos Humanos.

Es por esto, que el procedimiento de reclutamiento y selección de cada empresa, se diferencia de una mediana empresa a una de mayor tamaño.

No obstante, cuando hablamos del sector de personal de cada organización, y de las tareas y responsabilidades de quienes llevan a cabo dicha área de una mediana empresa comparada con una de mayor tamaño, podremos decir, que resulta casi incomparable.

Ya que, por un lado, en las empresas de menor tamaño, los trabajadores de Recursos Humanos, suelen ser un grupo reducido de trabajadores, y hasta pueden centrarse las tareas en una sola persona. Donde recaen todas las responsabilidades del sector, como controlar las personas, los contratos o los despidos, las gratificaciones o castigos, los beneficios, los sueldos o convenios colectivos de trabajo, los horarios de entrada y salida, las quejas y reclamos del personal, las conciliaciones con sindicatos, las capacitaciones y formación de los empleados, la promoción, y la movilidad interna, entre tantas tareas que pueden estar centralizada en una sola persona, que también puede exigirse, realice funciones y labores de otra área.

Por otra parte, el panorama en el sector de Recursos Humanos que se vive en una empresa grande, difiere mucho del mencionado. Ya que, ahora nos referimos a un equipo de personas que desde su departamento dirigen todos los recursos humanos de una industria determinada, con mayores recursos, donde las funciones están distribuidas en diferentes sectores como, reclutamiento y selección, formación y capacitación, liquidación de sueldos, administración de personal, compensaciones y beneficios, relaciones sindicales, etc. Y por ello, sus funciones pueden ser mucho más amplias, aunque solo se especializan en un solo campo a fin a su sector.

En resumen, el tamaño de las organizaciones, impacta directamente en el sector de personal y en los procedimientos que ésta área lleva a cabo. Es decir, como es el caso del presente

capítulo, los procesos de reclutamiento y selección que las diferentes empresas ejecutan, son dispares entre grandes y pequeñas empresas. Y es por ésta precisa razón que se realiza una clasificación según el tamaño de cada una de ellas.

EMPRESAS MEDIANAS

Si bien las medianas empresas poseen una gran capacidad para generar empleos, mantienen una gran capacidad de adaptación con respecto al mercado al reducir o aumentar su oferta cuando se cree necesario, y son organizaciones donde en general el dueño de la empresa es el gerente, quien conoce a sus trabajadores y le permite resolver con facilidad diversas situaciones.

Son empresas que suelen vivir el día a día, y muchas veces no logran soportar períodos largos de crisis en los cuales se ven disminuidas sus ventas. Es decir, se ven afectadas con mayor facilidad cuando sus entornos económicos son negativos.

En la actualidad, las empresas petroleras también se vieron afectadas por el contexto económico que vivencia la industria donde se encuentran emergidas. Ya que, de igual forma sufren los conflictos petroleros, la falta de créditos, las caídas en sus ventas y otras cuestiones que también azotan a los medianos emprendimientos. Igualmente, a pesar del negativo contexto que atraviesan sus economías, estas empresas por su fácil flexibilidad de adaptación continúan siendo dinámicas en la economía local, aunque atadas a la situación económica del petróleo mundial.

Entonces bien, a continuación, se hace referencia a comentarios de directivos de: La Cámara Empresarial Industrial Petrolera y Afines (CEIPA), la cual expone que dentro de su nómina de empresas, nuclea alrededor de 60 Pymes en la región. Y el presidente de la entidad, Marcelo Volonté, comentó lo siguiente, en una declaración de prensa (Editorial Rio Negro S.A., 2016).

Hay unos 100 puestos de trabajo en riesgo entre las firmas que integran la cámara. (...) Ajustándonos todos podríamos evitarlo y todavía estamos a tiempo, para que no sea tan grave (...) la abrupta caída del precio internacional del petróleo lleva a este camino, a pesar de que el barril de Neuquén está a 65 dólares. Las pymes del sector vienen sufriendo recortes unilaterales de sus contratos desde hace más de un año, cuando el crudo empezó a caer.

En líneas generales, hoy en día, dichas empresas dedicadas a la industria hidrocarburífera, deben afrontar una situación conflictiva, que no es más ni menos que la crisis petrolera que se viene desparramando a nivel mundial. Es así, que entre otras tantas medidas que se tomaron para apaciguar la crisis, una de las estrategias que manejan las mencionadas

empresas, es movilizar sus recursos humanos hacia puestos donde las tareas o funciones sean necesarias para el funcionamiento de la actividad.

PROCEDIMIENTO MOVILIDAD INTERNA

Ahora bien, ya nos encontramos al tanto de la situación por la cual se encuentran atravesando las medianas empresas en Neuquén. Que no es muy distinta de la que se viene mencionando durante toda la investigación. Y estamos en condiciones de adentrarnos en los procedimientos y procesos que se utilizan para aplicar la movilidad interna dentro de sus estructuras.

Por otra parte, no se encuentra de más aclarar, que para movilizar a su personal dentro de la empresa, podremos afirmar que el capital humano de dichas empresas es bajo. Por lo cual, tanto el dueño, como el área de personal, generalmente conocen bien a todos sus empleados, y mantienen con ellos una relación mucho más directa y allegada que en las grandes empresas. Permitiendo así, entre otras funciones, resolver con facilidad las diferentes situaciones que se presenten.

Entonces bien, para comenzar a abocarnos al procedimiento que las diferentes empresas de menor tamaño realizan, se retoman diálogos de las entrevistas que se realizaron a diferentes referentes de Recursos Humanos que se desarrollan en empresas cuyo tamaño no excede a los 250 empleados. Con respecto a cómo se aplica en ellas, la metodología interna:

Más que nada, los movimientos dentro de la empresa son decisiones que toma la gerencia. Por ejemplo el último caso que tuvimos, fueron éstos quienes tomaron la decisión de mover a un empleado. (...) Y el sector de RRHH se encargó de gestionar el cambio de convenio, comunicarle al empleado sus nuevas condiciones laborales, funciones, tareas, y todo el papelerío. (Entrevista- Analista de RRHH, Pason Systems)

En general si, se mueve la gente de un servicio a otro si la actividad lo requiere. (...) Las particularidades que tienen las empresas familiares como ésta, es que las decisiones que se toman, las toman los dueños, y muchas veces son imparciales, es decir, si no les gustan algunas actitudes de algunos empleados para con la empresa, tenés los días contados. (Entrevista- Analista Recursos Humanos, TGS)

La realidad es que sí, en la empresa se realizan muchos movimientos internos. En general es una decisión que se toma en conjunto con los directivos de la empresa, y de ahí Recursos Humanos, interviene realizando toda la gestión con

el empleado y los jefes de línea. Básicamente desde el sector, solo le damos un acompañamiento y asesoramiento al empleado, y se habla mucho con los jefes de los mismos (...) Pero es el dueño quien toma las decisiones finales, desde el sector solamente lo asesoramos y acompañamos en la gestión. (Entrevista-Encargada de RRHH, Procesos Patagónicos S.R.L.)

Con lo que se puede observar en el detalle de las entrevistas, hay un factor que rige para todas las empresas de menor tamaño. Y es, que las decisiones son netamente tomadas por la gerencia, que en la mayoría de los casos son los propietarios de las mismas. Y aunque éste último, pueda respaldarse en la información y opinión que le proporcionen desde el propio sector de Recursos Humanos y otras áreas de la compañía. Se cree que las consecuencias de las decisiones que tome, lo afectarán solamente a él y a su empresa. Esto ocurre, porque las pérdidas o ganancias de la actividad recaen sobre el dueño de la organización. Explicándose esta situación claramente en una pregunta, ¿Quién vela mejor por nuestros intereses más que nosotros mismos? Es decir, el éxito o el fracaso de su negocio, se encuentra pendiente de las decisiones que éste último tome. Donde los gerentes de las diferentes áreas de la empresa, aunque ocupen cargos de alta jerarquía en la compañía, no suelen tomar decisiones sin antes ser consultadas o revisadas, por la cabeza de la organización.

Entonces bien, en cuanto a los procedimientos de movilidad interna, en las medianas empresas, podremos afirmar que suelen ser regidos por decisiones tomadas por los propietarios de las mismas, aunque la necesidad de cobertura de vacante surja del pedido de la línea. Dado que suelen ser organizaciones donde todos los empleados son conocidos por él o los dueños de la organización, y cuando se visualiza una necesidad de un puesto dentro de la misma, es fácil identificar si internamente, se encuentra un trabajador idóneo que cubra las expectativas del perfil, o si existe un empleado con el potencial adecuado para desarrollarlas. Y el sector de Recursos Humanos, como bien mencionaba una de las entrevistadas, acompaña en todo el proceso, gestionando y llevando adelante todo el procedimiento de movilidad interna con los empleados, pudiendo también hacer sugerencias y mejoras en el mismo, aunque siempre no pecar de ignorancia de que las decisiones son tomadas por los directivos de la organización.

Ahora bien, la cuestión es ¿Cómo se realiza el proceso de movilidad interna en las diferentes empresas de éste tipo? Según los entrevistados es un proceso un tanto informal, que no se encuentra formalizado y estipulado, como sí lo está el proceso de ingreso de personal. De acuerdo con la información recabada por representantes de Recursos Humanos de las mismas. Se realizó una comparación entre al proceso de reclutamiento y selección, que se menciona en el marco teórico del presente capítulo, dictado por (Werther & David, 1991)

con los diferentes comentarios de dichas empresas en mención a sus procesos de reclutamiento interno.

Por comenzar, veremos el proceso de reclutamiento interno de las medianas empresas petroleras:

- ✓ **Identificación de vacante:** Es el dueño de la organización quien toma la decisión de cubrir una determinada posición de trabajo, aunque muchas veces ocurre que las líneas llevan la necesidad de cobertura a los directivos. La misma puede ser, una nueva vacante, o una vacante de reemplazo. En el primer caso, generalmente es debido a la demanda de trabajo que se requiere en el sector donde se necesita cubrir la posición. Ya sea, porque se incrementó la actividad, o se asigna un proyecto específico.

Por otro lado, en el caso de la vacante por reemplazo de un puesto de trabajo, normalmente el gerente de la empresa lo solicita porque el empleado que venía manteniendo dicho puesto, por alguna razón se dio de baja del mismo. Los motivos pueden ser varios, tales como: renunciadas, despidos, mutuos acuerdos, jubilaciones, licencias, o también puede que se haya transferido o promocionado al empleado (movimiento interno).

- ✓ **Requerimientos del puesto:** en este punto según (Werther & David, 1991) se revisan las necesidades y características que debe cubrir el futuro postulante.

En la práctica, en las grandes empresas se realiza el relevamiento de perfil con cada línea o supervisor que requiere el puesto. En el caso de dichas empresas, es muy distinto, puesto que si es el mismo dueño quien identifica la necesidad de cobertura, entonces es éste mismo sujeto quien debe reconocer los requisitos que el candidato debe tener para el puesto. Aunque, muchas veces los entrevistados nos comentan, que se indaga vagamente con la línea. Dado que, por lo general no se hace una búsqueda exhaustiva, ya que se suele identificar fácilmente al candidato que podría cubrir las expectativas. Ésta selección la realiza el sector de Recursos Humanos junto al área interesada, con la aprobación del dueño de la empresa, si éste previamente no designa un empleado para tal vacante.

- ✓ **Disponibilidad de recursos internos y externos:** en esta etapa se intenta rastrea dentro de la empresa si existe el recurso humano idóneo para cubrir la posición. Ya que, las empresas primero intentan cubrir internamente la vacante.

Vale aclarar que ésta etapa, es sumamente informal, ya que tal como se comenta en el apartado anterior, los directivos y el sector de Recursos Humanos, conocen a toda la nómina de personal, y de acuerdo a sus percepciones y al desempeño de los empleados, generalmente comentada por los jefes de los mismos, identifican de

alguna forma si existe dentro de sus recursos, candidatos que puedan aplicar a la vacante.

Y en caso de que se reconoce que no hay oferta laboral dentro de la organización, la vacante se cubre de forma externa. Que por lo general son casos muy puntuales.

- ✓ Canal de reclutamiento: en este caso las organizaciones, al tener un control y una relación más directa sobre su nómina de empleados. Y como las vacantes a cubrir, la mayoría, son de forma interna y conocen a sus trabajadores, entonces no necesitan un canal de reclutamiento, más que las referencias de los jefes de empleados identificados o del sector de recursos humanos, el cual mantiene una relación más fluida y diaria con los mismos.

Siendo las referencias de los jefes de área, o del sector de RRHH, muy fructífera. Visto que, muchas veces son los mismos empleados que espontáneamente se acercan a éstos, para solicitar un cambio de puesto o sector. Y una vez, que surge una vacante, los trabajadores pueden ser considerados a la hora de presentarse a un puesto vacante. Sin embargo, hay algunas medianas empresas, que se encuentran más avanzadas en cuanto al reclutamiento interno y postulan sus vacantes. Colocándolas en boletines informativos, en áreas donde hay flujo constante de personal, como el pasillo, el sector de RRHH o el mismo comedor, o en sus portales electrónicos, dependiendo de la posición buscada. Para que los empleados se sientan partícipes del proceso y generen en los mismos un espíritu de sana competencia.

Pero, son contadas las empresas de éste tamaño, que publican sus vacantes. Dado que se manejan con un número reducido de empleados, con los cuales se conocen y relacionan. Aunque, algunas empresas probaron el método y les funciona, otras empresas todavía ni lo intentan. Los motivos son variados, pero en general, los entrevistados mencionan que son decisiones que la gerencia debe tomar. Y se encuentran “ajenos a ello”. Siendo que podrían desarrollar un proyecto para presentarle a los directivos y llevar a cabo la metodología.

Proceso de selección interna de personal en medianas empresas:

- ✓ Recepción preliminar de solicitudes: tal como se menciona en el párrafo anterior, las empresas que no postulan sus vacantes y que en general escogen directamente a los empleados más idóneos para las posiciones vacantes, esta etapa es pasada por alto. Aunque en caso, de las empresas que postulan sus vacantes, ya sea electrónicamente o mediante carteles en pasillos. En esta etapa, quedan a la espera de los posibles candidatos internos que se postulen y acudan al sector de Recursos Humanos. Para realizar el correspondiente filtro entre los candidatos que aplican o no aplican a la vacante.

- ✓ Prueba de idoneidad: en el presente punto en teoría se aplican diferentes pruebas para comprobar la idoneidad que posee el candidato con respecto a la posición. Tales como, evaluaciones psicológicas, pruebas de conocimiento, pruebas de desempeño, etc. Pero de las empresas indagadas, la única herramienta que utilizan son las evaluaciones de desempeño. Donde algunas empresas tienen este proceso registrado año a año. Y otras, es más informal ya que simplemente se les consulta al jefe del empleado a modo de referencia, para constatar la idoneidad del mismo. Utilizando como prueba de idoneidad las referencias de los jefes del empleado. Aunque, en general se conoce el desempeño de cada trabajador.
- ✓ Entrevista de selección: en el caso de las empresas mencionadas, el movimiento interno es más que nada una decisión gerencial. Éstas entrevistas son llevadas a cabo por los referentes de Recursos Humanos, y/o con el dueño de la organización. Y es en ellas, donde se le realiza la oferta formal al candidato, y se observa si se encuentra interesado en la misma para ser transferido.
- ✓ Verificación de datos y referencias: este punto, ya es llevado a cabo por el N°2, donde la referencia que se toma del empleado, es su evaluación de desempeño en la compañía.
- ✓ Examen médico: en ésta etapa, depende mucho si las tareas que va a realizar el empleado son tareas riesgosas e insalubres, o si la posición es más bien de oficina. En el primer caso, se mecha con el último examen médico periódico que realizó el empleado. Y en caso de que la persona no se lo haya realizado en el último año, se gestiona, para comprobar si se encuentra apto para realizar tareas riesgosas. En el caso de que la posición no sea una tarea riesgosa, directamente esta etapa es pasada por alto.
- ✓ Entrevista con el supervisor: de acuerdo a las empresas indagadas, en ningún momento la línea tiene una entrevista de selección con los candidatos que van a formar parte de sus equipos. Ya que, las líneas no toman decisiones y su función es cooperar con el correcto funcionamiento de la empresa, aunque sí se trabaja en conjunto, y pueden llegar a dar sugerencias al respecto. Pero tal como se menciona en el ítem “entrevista de selección”, la misma es llevada a cabo generalmente por Recursos Humanos, y en muchos casos participa algún directivo y en otros casos la línea interesada, solo para comenta técnicamente el puesto.
- ✓ Descripción realista del puesto: en la misma, generalmente es el dueño de la empresa quien comunica al candidato la oferta del empleo, donde se especifican las funciones, responsabilidades, entorno, y demás detalles del puesto a ocupar. Para que éste se encuentre al tanto de las condiciones laborales, y evalúe de acuerdo a sus necesidades aceptar la propuesta o no.

- ✓ Decisión de realizar el movimiento: última etapa de todo el proceso de movilidad interna, donde se le comunica tanto al candidato como a la línea la fecha del movimiento interno. Para comenzar sus funciones.

Para darle un cierre al procedimiento tanto de reclutamiento como de selección de las medianas empresas petroleras. Podremos comentar que tal como se comentaba al principio, resulta de un proceso un tanto informal, en comparación al que llevan a cabo las mismas organizaciones para reclutar y seleccionar candidatos de forma externa. Ya que, muchas etapas del proceso son pasadas por alto o quizás realizadas de forma parcial y no como parte de un procedimiento estipulado. Tal como las etapas del relevamiento de perfil o la recepción preliminar de solicitudes por ejemplo.

Sin embargo, que los procedimientos de movilidad interna no se encuentran estandarizados puede que represente a simple vista una problemática. Dado que, muchos pasos son salteados o cumplidos de forma parcial. Lo cierto, es que las empresas, aseguran que si bien el proceso no se encuentra estipulado, la movilidad interna es llevada a cabo de forma efectiva. Sin embargo, se está trabajando para mejorar los procesos y brindarle mayor formalidad al reclutamiento interno, e ir puliendo con la experiencia cada paso del proceso.

En líneas generales, la movilidad interna es una decisión netamente gerencial, de la cual Recursos Humanos interviene para actuar como nexo entre el empleado y los directivos, acompañando en todo momento a las dos partes. Y teniendo una función quizás poli-funcional, ya que según los entrevistados, no solo se encargan del proceso de movilidad interna, sino también de la administración de personal, las capacitaciones, los reclamos, etc.

PROCEDIMIENTOS DE MOVILIDAD INTERNA: en grandes empresas

Dentro de las empresas de mayor tamaño, es una realidad que en ellas existen mayores oportunidades de ser promovido y desarrollar una carrera profesional, con probabilidades de cambiar de puestos e ir creciendo en otras áreas. Y hasta ver las posibilidades de trabajar en otros países, como es el caso de empresas multinacionales o transnacionales. Puesto que, estas empresas mantienen grandes estructuras y variados sectores, donde los empleados pueden ir desarrollándose en diferentes competencias y habilidades.

Aunque, a diferencia de las medianas organizaciones, estas empresas sostienen políticas más rígidas, donde las grandes estructuras suelen ser poco flexibles, conservándose en gran medida los esquemas verticales, con los cuales las relaciones interpersonales suelen desarrollarse con un cierto protocolo, y conservando cierta distancia entre cargos de baja y alta jerarquía.

Y una gran dificultad que se ve en las grandes empresas, es la comunicación organizacional, debido a que son muchas las personas y los departamentos que conviven en la organización. Y éstos suelen poner trabas en los diferentes mensajes.

Por otra parte, tal como se comenta en el capítulo anterior, se decidió realizar una clasificación de empresas, por un lado según el tamaño, ya expresa la causa de dicha elección. Y por otro lado, en el caso de las grandes empresas se decidió clasificarlas según el origen del capital. Dado que, se cree necesario realizar una distinción de los procedimientos y estrategias que maneja la empresa YPF S.A., cuyo origen de capital es público, ya que resultan incomparables con el resto de las organizaciones.

Pues, YPF según su página web oficial (Ypf.com, 2016) es la mayor empresa Argentina del Estado, y la 3er empresa petrolera más grande de Sudamérica, con una gran trayectoria y nómina de personal que excede al resto de las empresas del sector hidrocarburífero instaladas en la zona. Además de que abarca a todas las ramas de la actividad, desde la exploración, desarrollo y extracción; del transporte, logística y almacenamiento; hasta la refinación, procesamiento y comercialización. Es decir, es una empresa que abarca todos los sectores económicos que posee la industria petrolera.

Pero por sobre todo, es una empresa nacional, que forma parte de la historia del petróleo de la Argentina, siendo la organización referente y el cliente o socio de la mayor parte de las empresas hidrocarburíferas asentadas en la zona. Por estas razones, es que se cree incomparable el proceso de selección entre quien es el cliente y quien le vende un servicio.

GRANDES EMPRESAS: CAPITAL PRIVADO

Hoy en día, las grandes empresas también se vieron afectadas por el contexto desfavorable que presenta su industria. Debiendo ajustar sus presupuestos a la nueva realidad. La pregunta ahora es: ¿La actividad petrolera bajo, o sigue habiendo actividad y operaciones solo que la empresa necesita recortar gastos y presupuestos debido a la crisis mundial? Una de nuestras entrevistadas nos comenta al respecto:

Es un poco y un poco, es real que la actividad bajó, aunque también existe un contexto socio-económico que cambió la mirada de la industria. Hoy se exigen otras cosas, como la calidad y la optimización de los procesos y los recursos, que antes no se exigía en esta industria. Hoy el cliente (YPF), exige y está más estricto con muchos requisitos donde antes se hacía la vista gorda. (Entrevista- Analista selección desarrollo y capacitación, Weatherford)

En pocas palabras, se puede afirmar que continúa habiendo demanda de actividad hidrocarburífera, que las empresas se encuentran produciendo y vendiendo sus servicios y productos al mercado. Pero en la actualidad, gracias a la crisis petrolera que ha afectado en sus economías, sus estructuras, su personal, sus recursos, y hasta en su cultura y estrategias organizacionales. Hoy las grandes empresas, comenzaron a tener otra mirada de sus operaciones y se encuentran trabajando para ajustarse al nuevo panorama.

Es decir, en estos momentos dichas empresas se encuentran arduamente trabajando en realizar un cambio de paradigma. Visto que, estamos hablando de una industria que años atrás se encontraba en su máximo apogeo de crecimiento y abundancia. Y hoy día, la situación se invirtió y la producción petrolera se ve en una situación de crisis, que quizás con una buena gestión pueda convertirse en oportunidades, que propongan soluciones para poder encontrar un beneficio y enseñanza para el futuro de la industria.

PROCEDIMIENTO MOVILIDAD INTERNA

Ahora bien, adentrándonos en el manejo del proceso de reclutamiento interno, de las grandes industrias que operan dentro de la cuenca Neuquina.

Según las fuentes indagadas podremos comentar que el proceso de reclutamiento interno, comparado con el mencionado por (Werther & David, 1991) es el siguiente:

- ✓ Identificación de vacante: a diferencia de las empresas de menor tamaño, dentro de las grandes empresas quienes identifican una vacante son las diferentes líneas o unidades de negocios. Se le presenta al sector de RRHH la solicitud de cobertura de vacante, y este sector, es quien comienza toda la gestión posterior.
- ✓ Requerimientos del puesto: en este punto, el área de personal realiza el relevamiento de perfil correspondiente con la línea interesada en cubrir la vacante, para estar al tanto de las necesidades, requisitos y competencias que necesite cubrir el futuro candidato con respecto al puesto de trabajo vacante. Y proyectar el perfil que se adecuaría mejor a la posición solicitada. Este punto es muy importante para todo el proceso de reclutamiento interno, dado que un buen relevamiento de perfil, garantiza un proceso de selección mejor alineado con la necesidad de la línea.
- ✓ Disponibilidad interna y externa de recursos humanos: como se puede visualizar a lo largo de la investigación, las empresas primeramente buscan dentro de su estructura de personal, si existe el recurso humano idóneo para cubrir la posición. Dado que se prioriza al personal interno.
Aunque en caso de que la vacante requiera un perfil con competencias muy calificadas y con mucha experiencia dentro de la industria, es decir que requieran un

seniority²² que no encuadre con los recursos que actualmente posee la organización, entonces bien, en estos casos muy puntuales, se busca el perfil fuera de la organización. Aunque, las empresas nos comentan, que hoy la gerencia le pone muchas trabas a los ingresos externos, debiéndose aprobar la vacante externa, desde el jefe de la posición hasta el presidente de la empresa, cuando antes solamente requería aprobación del gerente de la línea interesada.

- ✓ Canal de reclutamiento: según las diferentes compañías entrevistadas, el canal de reclutamiento mayormente utilizado es, el contacto que RH hace con las diferentes unidades de negocio. Son las diferentes líneas las que refieren a sus colaboradores, para ser tenidos en cuenta en futuras vacantes. Ya sea, porque se encuentran excedidos con su nómina de personal, o porque su actividad calló y deben re-ubicar a su personal. Sin embargo, debido a la cultura, políticas, comunicación organizacional y a la misma gerencia de estas grandes empresas, la comunicación y las transmisiones difieren de unas empresas a otras.

A saber, otras importantes fuentes de reclutamiento no tan utilizadas como la mencionada, pero de igual forma empleadas. Son, por un lado, las bases de candidatos internos, que también refieren un efectivo canal para que los analistas identifiquen potenciales candidatos. Y por otro lado, el mismo sindicato, quien muchas veces por negociaciones y conciliaciones, la empresa debe mover internamente o incorporar a trabajadores a sus líneas. Rara vez, dichas empresas publican sus vacantes internas, los motivos a dicha respuesta son variados, aunque el principal es que medianamente tienen identificados a ciertos candidatos que las líneas podrían ceder y utilizarse ese recursos en otras posiciones. Otras respuestas, son que en general son puestos técnicos y operativos que muchas veces no acceden al sistema y a computadoras y no podrían visualizar los avisos. A la vez, son decisiones que se toman desde gerencia para no generar falsas expectativas en los empleados, dado que es un tema delicado y muchas veces se cree que, si se hacen públicos todos los movimientos, se generaría mayor incertidumbre entre los trabajadores.

Proceso de selección interna del candidato en grandes empresas:

- ✓ Recepción preliminar de solicitudes: en dicha etapa de acuerdo a la información recabada en el punto N° 2 del proceso de reclutamiento. Se realiza un filtro de las diferentes fuentes de reclutamiento. Donde por un lado, se consideran a aquellos candidatos enviados por las diferentes líneas que aplican con los requisitos y requerimientos de la posición, y se desestiman a aquellos que no coinciden con lo

²² Seniority: palabra de origen inglés, cuya traducción es: profesional desarrollado en un determinado campo con vasta experiencia y antigüedad en el mismo.

solicitado por la línea interesada. De igual forma ocurre, cuando se busca dentro de la base de empleados, realizando un filtro más minucioso, dado la cantidad de empleados que en ella se visualizan, y desestimando a aquellos que no apliquen con el perfil previamente relevado.

- ✓ Prueba de idoneidad: en este caso, al ser candidatos internos conocidos por la organización, de los cuales anualmente el jefe de cada empleado realiza y deja constancia del rendimiento que obtuvo cada trabajador. Es así, como los movimientos internos se mechan con los registros de las evaluaciones de desempeño. Donde se identifican los altos potenciales para poder promoverlos y retenerlos en la organización, y a quienes cumplen las expectativas para poder hacer traspasos.
- ✓ Entrevista de RRHH: en esta etapa el sector de RH le comunica la oferta laboral a los empleados, y en éstos generalmente se visualiza la predisposición y actitud que demuestra el candidato ante la propuesta.

Aunque, debido al contexto de la industria, esta etapa depende de la situación en la que se dé la vacante. Ya sea, porque se dio de baja el negocio en el cual se venía desarrollando, o que la línea donde se encuentra debe reducir personal, y de alguna forma se intenta reubicar al empleado, o porque desde otro segmento se identificó el recurso para una vacante, o simplemente porque se visualizó al trabajador con potencial para cubrir determinado puesto de trabajo. En fin, las condiciones en las cuales se presta la entrevista son de acuerdo a los factores mencionados. Y el principal fin de esta etapa, es comentarle la oferta al empleado y ver si éste acepta la propuesta, para gestionar el movimiento.

- ✓ Verificación de datos y referencias: esta etapa se encuentra muy ligada al punto N°2 del presente apartado. Dado que, las referencias que se tienen del empleado son las evaluaciones de desempeño y la trayectoria trascurrída por la compañía. Lo que sí, se puede hacer en esta etapa, es profundizar la evaluación de desempeño con los diferentes supervisores que haya mantenido el empleado. Para tener un panorama más detallado del desempeño del trabajador.
- ✓ Examen médico: el petróleo, siendo un rubro que la mayoría de su personal realiza tareas riesgosas e insalubres, estas empresas tienen al día los exámenes médicos periódicos. Los cuales, pueden revisar con el departamento de medicina laboral si se encuentran aptos para la tarea propuesta.
- ✓ Entrevista con el supervisor: este punto es bastante realizado dentro de las empresas grandes, ya que es el último eslabón en darle el visto bueno al candidato. En ésta etapa, la función de RH consiste más que nada en gestionar las entrevistas y en algunos casos participa de las mismas. Aunque la mayoría manifiesta que no suelen participar. Las razones son repartidas, aunque la más nombrada, es que se confía en la idoneidad de los candidatos que se le presenta a la línea.

- ✓ Descripción realista del puesto: se le detalla al candidato elegido por la línea, las condiciones de empleo, las funciones, responsabilidades, entorno, y demás detalles del puesto a ocupar. Para que el trabajador se encuentre al tanto de las condiciones laborales. Aunque, este punto se ve mayormente en la etapa N°3. En ésta etapa se profundiza y re-confirma las condiciones al trabajador.
- ✓ Decisión de contratar: última etapa de todo el proceso de selección, donde se le comunica al empleado elegido por la línea, que se decidió avanzar con el movimiento interno, y se procede a realizar toda la documentación y registros en sistema correspondiente.

Ahora bien, en caso de que la vacante se cubra de forma externa, las empresas nos mencionan que por un lado, es el departamento de RH quien realiza toda la gestión de publicación de la vacante, utilizando como fuente sus portales organizacionales y la plataforma LinkedIn. Ya que no disponen de presupuestos para contratar a una consultora.

Para ejemplificar mejor lo comentado, se detallan relatos de profesionales de Recursos Humanos que mencionan sus fuentes de reclutamiento:

En nuestro caso, para buscar potenciales candidatos, ni bien surge la vacante tenemos la directiva de comunicarnos con ciertas unidades de negocio que se encuentran con pérdidas económicas y con exceso de personal, (...) comentarles la vacante a cubrir y negociar los candidatos a prestar. (Entrevista- Analista Procesos Soft, Halliburton)

Nuestra manera de buscar internamente a los empleados es, por un lado los Manager de cada Product line, formulan mensualmente una lista de empleados que pueden ceder, ya que se encuentran excedidos en la nómina de empleados, o con baja actividad. (...)Y por otro lado, tenemos un sistema (People Soft) para postular las vacantes, de forma tanto interna como externa. Aunque el principal inconveniente que tenemos, es que la mayoría de las vacantes internas que tenemos son transferencias de petroleros privados, y no tienen acceso al mismo, ya que son personas que trabajan en el campo y no utilizan la computadora. Por esto, hoy no utilizamos este canal. (Entrevista-Analista selección desarrollo y capacitación, Weatherford)

La realidad es que al no poder bajar la nómina de empleados que pretendería la organización, debido a que el sindicato y otras cuestiones legales no lo permiten. Lo que se hace es reubicar al personal en puestos vacantes que surgen. (...) Se busca a la persona mediante referencias de empleados de los diferentes segmentos, o es el mismo jefe de la posición, quien pide a los candidatos que creen que cubren las expectativas. (Entrevista- Jefe de Recursos Humanos, Tecpetrol)

En líneas generales, el caso de las grandes empresas privadas, se ve una realidad muy distinta que en las medianas empresas. Ya que, en éste caso son los referentes de RRHH, los encargados de realizar el proceso de reclutamiento interno. Y las diferentes unidades de negocio, cumplen un rol fundamental en todo el proceso. Por un lado, tienen la potestad de solicitar coberturas de vacantes, elegir a los candidatos que creen idóneos, solicitar empleados que creen que cumplen las expectativas, etc. Es decir, a diferencia de las medianas empresas las líneas tienen una participación activa en todo el proceso de reclutamiento interno.

Por otra parte, en el caso de las empresas de mayor tamaño, es el propio sector de personal quien lleva a cabo todo el procedimiento interno, durante el cual toma decisiones, responsabilidades y se encarga de la gestión y cumplimiento del mismo. Asesorando a las diferentes líneas y buscando satisfacer la cobertura de sus puestos vacantes.

En semejanza, tal como se menciona en las empresas de menor tamaño, la movilidad interna es un proceso en el cual las grandes organizaciones, también se encuentran en continuo aprendizaje, intentando mejorar las diferentes fases del procedimiento, dentro de sus posibilidades y su marco de acción.

GRANDES EMPRESAS: CAPITAL PÚBLICO

Tal como se menciona, en la introducción del presente capítulo, YPF resulta incomparable con las empresas mencionadas en el apartado anterior. Dado que, por un lado, según su página oficial (Ypf.com, 2016), en cuanto al tamaño de la organización, el número de trabajadores que emplea, supera en todos los niveles a las grandes empresas privadas, ya que se aproxima a 45.000 personas contratadas directa e indirectamente. Por otro lado, es la organización referente de Argentina y el cliente de la mayor parte de las empresas tratadas en el punto anterior. Sin mencionar que es una gran empresa Estatal, con mucha trayectoria en nuestro país.

Por los puntos mencionados, se considera necesario abordar su proceso de movilidad interna apartada al resto de las empresas, considerando que no se encuentra ajena al contexto mundial ya mencionado. A continuación se expresa un breve anuncio del presidente Miguel Gutiérrez, y Ricardo Darré, CEO de YPF, en una reunión pública con los sindicatos. (Andrade, 2016), en cual nos quita de duda que la empresa nacional se encuentra en aprietos al igual que el resto de las compañías privadas.

Como es de público conocimiento, la empresa (YPF S.A.) se encuentra atravesando una grave crisis que afecta fuertemente las operaciones, las que han disminuido en forma

significativa por falta de trabajo resultante de la caída de contratos con empresas productoras.

Visto el panorama, continuaremos a detallar el último procedimiento de movilidad interna, que corresponde al líder argentino del petróleo, YPF S.A.

PROCEDIMIENTO MOVILIDAD INTERNA

Ahora bien, adentrándonos en el manejo del proceso de reclutamiento interno de la empresa YPF S.A. podremos comentar que el proceso interno es mucho más formal que las diferentes empresas privadas, dado que cada etapa se encuentra pautada por ciertas normas de procedimientos y acciones, que los reclutadores deben llevar a cabo. Y en la actualidad, tal como mencionan los entrevistados, su cumplimiento y accionar es revisado semanalmente.

Comencemos a detallar el proceso de reclutamiento interno:

- ✓ Identificación de vacante: en este punto, es el jefe de la vacante a cubrir, quien se encarga de gestionar con su referente de administración de RRHH la carga de requisición de puesto. Una vez cargada la solicitud de cobertura de vacante en el sistema de la empresa (Success Factors). La misma, es aprobada por los jefes de reclutamiento y enviada a un reclutador para su gestión.

- ✓ Requerimientos del puesto: en este punto, el reclutador se reúne con el negocio interesado, para relevar información pertinente que se ajuste con los candidatos a reclutar.

La empresa considera este punto de mucha importancia. Puesto que, al hacer hincapié en un buen relevamiento, se garantiza que los postulantes internos que posteriormente se presentan a la línea, conciben con los que se está buscando. Aunque un inconveniente que presentan los reclutadores, es que muchas veces los negocios no le dan importancia a éste punto, tomándolo como un paso más que hay que realizar para la cobertura de la vacante, y a la hora de la presentación de candidatos surgen inconvenientes porque no se adecuan a las pretensiones, que no se habían mencionado con anterioridad, o donde el reclutador no hizo hincapié. Es por esto, que en el último tiempo se ah echo énfasis en ésta etapa, mejorando los formularios de relevamiento y la capacitación hacia los reclutadores.

- ✓ Disponibilidad interna y externa de recursos humanos: hoy es política de la compañía, ver la disponibilidad interna que la empresa posee para la cobertura de la vacante, antes de comenzar cualquier búsqueda externa.

Las causas por los cuales se sale a externa, son varias, y normalmente se deben dar varios factores en conjunto para poder buscar el recurso fuera de la compañía.

Por un lado, los negocios tienen la potestad de decidir si ceden o no a sus colaboradores. Y a la hora de que el reclutador identifica a un potencial postulante, muchas veces el negocio rechaza la posibilidad de cederlo. Poniéndose énfasis en este factor como traba al proceso de reclutamiento interno.

Por otro lado, ocurre a menudo que cuando el negocio da el okey para considerar al candidato en la vacante, ocurren dos problemáticas, por un lado el candidato rechaza la oferta de movilidad. Y por otro lado, la línea interesada en cubrir su vacante, rechaza los candidatos internos. Y muchas veces desde Reclutamiento también, se desestiman candidatos porque no conciben con el perfil buscado.

Entonces bien, cuando estos factores se dan en una misma vacante, el reclutador debe completar ciertos formularios con toda la información y justificación de la búsqueda externa. Y estos reportes son llevados al CEO de la compañía, quien da su visto bueno para incorporar a una persona externamente, o bien, se encarga de hablar con la gerencia que dio la negativa de considerar candidatos para que efectivamente se cedan. Años anteriores, los ingresos externos, solo eran aprobados por el gerente de RH de cada negocio.

Aunque, por otro lado, una de las empresas del grupo, OPESSA, la cual se dedica a las estaciones de servicio YPF de todo el país, es la única con autorización de ingresar personal de forma externa.

- ✓ Canal de reclutamiento: Son varias las fuentes de reclutamiento que utiliza la empresa para identificar candidatos internos.

Por un lado, se publican las vacantes en el sistema, de forma interna, para que los empleados interesados puedan postularse a la misma. Aunque, esta fuente si bien es eficaz y se encuentra abierta a todos los empleados de la organización. Uno de los grandes negocios que posee la compañía, (Upstream), tiene por política que no se publiquen sus búsquedas de forma interna, achicando las fuentes de reclutamiento para aquellas vacantes que se encuentren dentro del negocio.

Otra de las fuentes que se manejan, es la base de candidatos interna, que posee la organización donde los empleados cargan a través del sistema su formación, su movilidad dentro del país, su experiencia fuera de la compañía y sus intereses de carrera. Además de mecharse esta información, con las evaluaciones de desempeño, la experiencia dentro de la empresa y el actual puesto en el que se desarrollan los empleados.

Por último, otra de las fuentes utilizadas, son los empleados referidos tanto por los referentes de RH de cada negocio, como por los jefes de los empleados interesados en movilizarse. Aunque, ésta fuente sea quizás la menos utilizada, resulta la más eficaz para concretar un movimiento.

Proceso de selección interna de candidato en YPF S.A.:

- ✓ **Recepción preliminar de solicitudes:** En éste caso dependiendo de las fuentes utilizadas se reciben los candidatos que puedan aplicar a las diferentes vacantes internas.
Por una parte, si la fuente es: la publicación de la vacante, entonces se recibe mediante el sistema de la empresa, los candidatos que se postulan, y el reclutador debe realizar un filtro, de aquellos que aplican con los requisitos de aquellos que no.
Por otra parte, si la fuente utilizada es la base de candidatos, en éste punto se reciben las respuestas de las diferentes líneas para avanzar o no con los candidatos identificados.
Y por último, en el caso de los candidatos referidos, se filtra entre ellos, los que aplican o no aplican en la vacante interna.
- ✓ **Prueba de idoneidad:** en este caso, la empresa mecha la idoneidad del empleado, con los registros de las evaluaciones por desempeño de los trabajadores. Aunque sí, puede haber casos donde la línea necesite corroborar ciertas competencias del empleado, y el reclutador puede realizar una entrevista por competencias al candidato interno. Pero son casos muy aislados.
- ✓ **Entrevista de RRHH:** una vez que el reclutador tiene los candidatos identificados que se creen idóneos para la cobertura de la posición. Entonces éste se contacta mediante los medios internos de la organización, ya sea mail, teléfono interno, o chat empresarial, para coordinar una entrevista pre-liminar. En la misma, el reclutador observa las competencias del candidato, la flexibilidad y predisposición al cambio, cuáles podrían ser los principales inconvenientes de adaptación al puesto, la experiencia profesional que adquirió en la industria, y fuera de ella, etc.
En fin, el reclutador observa si el perfil del candidato condice con el pretendido por la línea, y si el postulante se encuentra interesado en la propuesta interna, que se le comenta en detalle al postulante.
- ✓ **Verificación de datos y referencias:** esta etapa se encuentra muy ligada al punto N°2 del presente apartado. Dado que, las referencias que se tienen del empleado son las evaluaciones de desempeño y la trayectoria trascurrída por la compañía. Siendo las mismas muy importantes, para la búsqueda de candidatos, ya que lo ideal es considerar empleados con un nivel de desempeño por encima de las expectativas, y definitivamente no se pueden considerar candidatos con bajas calificaciones de desempeño.
- ✓ **Examen médico:** éste punto se realiza en conjunto con el departamento de medicina laboral. Quienes chequean de acuerdo al examen periódico del último año, si el empleado se encuentra apto para la tarea a realizar.

- ✓ Entrevista con el supervisor: una vez que los puntos anteriores se encuentran en condiciones para avanzar a esta etapa. El reclutador coordina una entrevista entre el candidato y la línea, en la cual participa para guiar y hacer foco en los puntos clave que pudo observar en la entrevista pre-liminar. Es en esta etapa, donde el candidato puede consultar sobre cuestiones técnicas del puesto, y solventar las dudas que tenga con respecto a las funciones y condiciones de trabajo.
- ✓ Descripción realista del puesto: en esta etapa el referente de RRHH, o el reclutador, dependiendo de los requisitos del negocio, le comunica al candidato seleccionado la propuesta económica formal, siempre en concordancia con su actual remuneración.
- ✓ Decisión de contratar: última etapa de todo el proceso de selección, donde se procede a realizar toda la documentación y registros en sistema correspondiente, para concretar el movimiento interno del empleado seleccionado.

Como se puede observar, tal como se comentó al principio del apartado, el proceso de movilidad interna en YPF S.A. se encuentra muy estipulado y segmentado en cada etapa. Cada una de ellas, se encuentra registrada en una cantidad de pasos y días en los cuales debe transcurrirse. Para brindarle calidad y optimización en los resultados.

Por otro lado, según los entrevistados, el mismo es llevado a cabo casi de igual forma que un proceso externo. Aunque, mantienen otro trato y cautela con los candidatos, a diferencia que las vacantes externas. Para desarrollar mejor la idea, se expone el comentario de uno de nuestros entrevistados:

La movilidad interna representa un desafío para nosotros los reclutadores (...) Nuestro proceso es prácticamente igual al que realizamos para una vacante externa. Sin embargo, no es el mismo trato y la misma cautela y cuidado que tenemos con los candidatos. Se respira un ambiente sensible en toda la organización. (...) hay que manejar cierta cautela y celeridad con los postulantes que no dejan de ser compañeros o colegas de trabajo. (Entrevista-Analista Reclutamiento y Selección YPF S.A.)

En términos generales, se pueden observar dos puntos fundamentales en dicho comentario, por una parte que los reclutadores llevan a cabo el proceso con mayor prudencia y conciencia. Y por otro lado, nuestro entrevistado menciona “Se respira un ambiente sensible”. Esto quiere decir que la empresa nacional efectivamente se encuentra afectada debido al contexto mundial. Desenlace que en consecuencia afecta a los trabajadores de la petrolera y por consecuencia al clima y ambiente de trabajo, que es a lo que hace referencia el representante de YPF.

Podremos decir, que el procedimiento de movilidad interna de la gran petrolera Argentina, representa un claro ejemplo del proceso original que menciona los autores, (Werther & David, 1991) ya citado en el marco teórico de dicho apartado. Siendo el área de Reclutamiento y Selección, quien lleva a cargo la movilidad interna, junto con la colaboración y el aporte del resto de las gerencias de Recursos Humanos. Los cuales, actúan para dar soporte y servicio al cliente interno del sector, en este caso, cada línea que solicita la cobertura de una vacante.

Hoy por hoy, es una realidad que la movilidad interna, según la información recabada, le ocupa a cada reclutador la mayor parte de su jornada laboral. Información que da la pauta de que se está trabajando en ella, y mucho. Aunque al igual que en el caso de las empresas privadas buscan la mejora continua, para llevar a cabo un proceso limpio y orientado a resultados.

COMPARACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Habiendo ya repasado los procedimientos de las diferentes organizaciones. Se hará una breve comparación entre los procedimientos de las empresas mencionadas. Especificando tanto sus semejanzas como sus diferencias en cuestión.

Dentro de las semejanzas que se pueden observar, en primer lugar las organizaciones, al momento de que surge una vacante, se ven obligadas a identificar candidatos dentro de su nómina interna de personal. Y en caso, de que internamente no se pueda cubrir la posición, deben solicitar la aprobación para cubrir la vacante externamente, a los niveles más altos de la organización, tales como el CEO, el presidente o en el caso de las compañías de menor tamaño, al dueño o gerente de la organización.

En segundo lugar, la mayor parte de las empresas encuestadas desde las medianas empresas hasta las grandes compañías. Utilizan las evaluaciones de desempeño de los empleados, como prueba de idoneidad hacia los puestos de trabajo, y como referencia para valerse si los empleados cumplen las expectativas para ser parte de una movilidad horizontal, o las superan para ser considerados en un movimiento vertical.

En tercer lugar, uno de los canales que todas las empresas consultadas utilizan son los candidatos referidos, ya sea por las diferentes unidades de negocio, por el mismo sector de Recursos Humanos, o por la misma línea que solicita un empleado específico para su equipo de trabajo. Dado que, dicho canal les resulta una fuente efectiva para concretar un movimiento interno.

En cuarto lugar, todas las empresas mechen si los empleados se encuentran aptos de salud para las tareas a realizar, con los exámenes periódicos realizados durante el año. Dado que,

en general son empresas cuyos empleados realizan tareas insalubres y anualmente por ley, deben realizar exámenes periódicos a toda su nómina de personal.

Por último, un dato pequeño pero no menor, es que el departamento de RRHH en todas las empresas indagadas, es quien acompaña al empleado en todo momento, a transcurrir por dicho procedimiento, actuando como un referente del mismo. Y es dicho sector quien le realiza la propuesta u oferta formal del movimiento al empleado.

En contrapartida, las organizaciones presentan numeradas diferencias al momento de aplicar la movilidad interna en sus procesos de cobertura de vacantes.

En primer lugar, en las grandes empresas las vacantes son identificadas por las líneas o unidades de negocio, y es con éstas con quien se realiza el relevo de perfil. A diferencia de las medianas empresas donde la necesidad de cobertura es identificada por el dueño de la organización y el relevo de perfil, suele pasarse por alto dado que se entiende la necesidad y no debe realizarse.

En segundo lugar, en cuanto a los canales de reclutamiento, si bien el más nombrado de ellos, y por el cual, todas las empresas coinciden en que los empleados referidos, constituyen una fuente efectiva de candidatos internos, tal como se menciona anteriormente. No es la fuente más utilizada por las empresas. Por un lado, YPF utiliza mucho la publicación de sus vacantes, aunque no se publican todas las vacantes, y se busca dentro de la base de empleados. Por otra parte, en el caso de las empresas del sector privado, ellas si utilizan mucho al contacto con las líneas, y los referidos que éstas le puedan brindar. Y en último lugar, el canal que mayormente utilizan las empresas medianas, es el criterio del dueño de la organización asesorado por RH y los mandos medios, para movilizar el personal. Es decir, cada empresa tiene su propio canal de reclutamiento, de acuerdo a cuál de ellos les resulte efectivo según las posiciones vacantes que le surjan.

Lo mismo ocurre con la recepción preliminar de candidatos, la misma difiere dependiendo el canal de reclutamiento utilizado.

En tercer lugar, en el caso de las grandes empresas de capital privado, en lo que respecta a las entrevistas con las diferentes líneas, suelen ser muy informales y no consideran necesario la participación de RH en las mismas. A diferencia de YPF, donde reclutamiento acompaña durante todo el proceso al candidato y a la línea interesada. Y en el caso de las medianas empresas, los representantes de Recursos Humanos se encuentran presente en la mayoría de las mismas.

Por último, una diferencia importante que se encuentra entre los diferentes procesos de movilidad interna, es la decisión de realizar el movimiento. En el caso de las grandes empresas tanto pública como privada, la decisión de concretar el mismo se encuentra en las

líneas interesadas, a diferencia de las empresas de menor tamaño que la decisión es de los dueños o la alta gerencia de la empresa.

Una vez que atravesamos los procedimientos de movilidad interna de las diferentes empresas. Por una parte se observa que cuanto más grande es la organización, más formal y controlados tiene sus procedimientos y procesos, para aplicar la movilidad interna. Tal como se pudo observar entre los procesos citados de cada tipo de empresa.

Por otra parte y para concluir dicho capítulo, se puede decir que si bien existen diferencias y semejanzas en la implementación y ejecución de la metodología interna, todas las empresas de alguna manera u otra aplican y hacen uso de la movilidad interna, para cubrir sus vacantes dentro de la organización. Y es el sector de Recursos Humanos, el cual se debe adaptar constantemente ante las necesidades de la empresa, proponiendo mejoras en los procesos, aprendiendo de los errores y buscando la forma más efectiva para aplicar el reclutamiento interno dentro de la realidad de cada organización.

-CAPÍTULO IV-

FALENCIAS Y CONSECUENCIAS QUE DESATA LA HERRAMIENTA

Una vez abordada la modalidad de empleo de la metodología por las diferentes organizaciones y el sector de Recursos Humanos. Nos encontramos en condiciones de comenzar a presentar el último capítulo de dicha investigación. El cual trata por una parte, las falencias y los desperfectos que presenta la movilidad interna.

Y por otra, las consecuencias que desata la aplicación de la movilidad interna, en los empleados. Como éstos viven la realidad de las empresas, y cómo impacta en ellos la aplicación de la metodología en cuestión.

FALENCIAS MOVILIDAD INTERNA

Para comenzar a detallar el presente apartado, se considera importante investigar las diferentes problemáticas que se encuentran atravesando las industrias petroleras, que suceden al momento de reclutar o seleccionar un candidato de forma interna. Si bien, muchas de las falencias serán propias de cada organización, dado que tal como se repasó en el capítulo anterior, no todas las empresas aplican los procedimientos de igual forma. Se busca conocer cuáles son los principales inconvenientes, y si en verdad existe un hilo conductor en todas las organizaciones.

Para dar comienzo, al desarrollo de la temática se señalan los resultados obtenidos mediante el instrumento cuantitativo aplicado hacia los diferentes representantes de las empresas en cuestión. Los mismos, se encuentran alineados a los 10 principales problemas que presenta el proceso de reclutamiento y selección, planteados por la Licenciada (Soto, 2005), y abordados con anterioridad en el marco teórico del presente capítulo. La cual nos comenta que en las diferentes organizaciones suelen suceder 10 errores muy habituales en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Los cuales se plasmaron en la encuesta, y el gráfico que se observa a continuación nos da como resultado las falencias que consideran los reclutadores con respecto al reclutamiento interno en sus empresas.

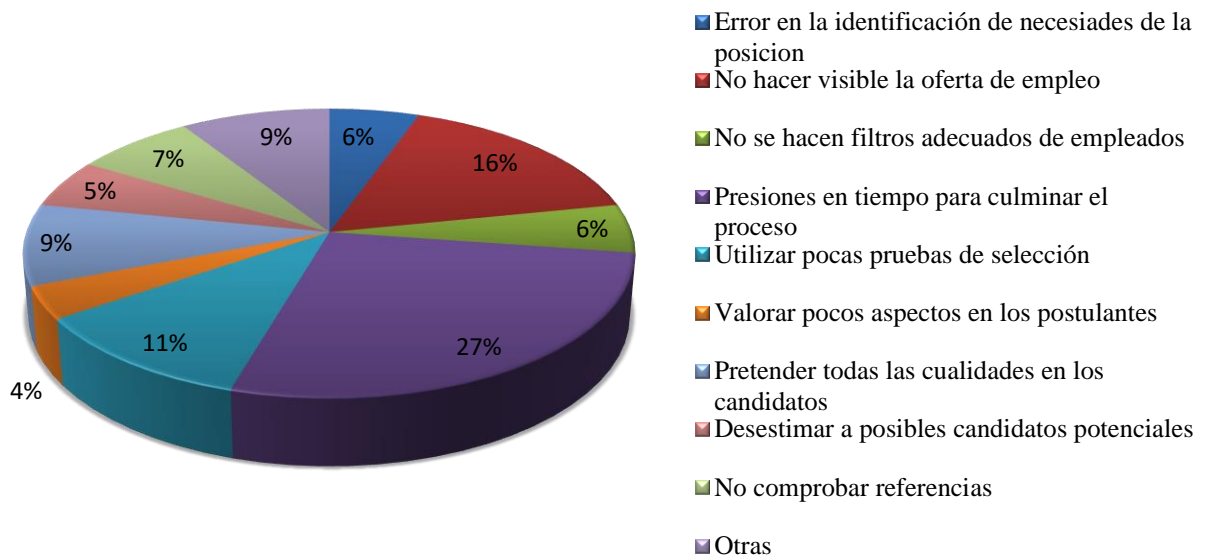


Figura 16: Falencias del reclutamiento interno
Fuente: elaboración propia

Dentro de los diferentes desperfectos que puedan llegar a tener las organizaciones petroleras, con respecto a la aplicación de la metodología interna, se encuentran repartidos los errores más identificados por los representantes de RRHH. Aunque, el que más resalta de ellos es la celeridad de tiempo que tienen que manejar para culminar los procesos. Seguido de no hacer visibles las ofertas de empleo, de forma interna en la empresa. Y por último, otro de los porcentajes que hace ruido dentro de las falencias mayormente desatadas, es la escasa utilización de pruebas de selección que se utilizan internamente en las organizaciones.

Para profundizar las falencias y desperfectos que presentan las diferentes organizaciones a continuación se detalla y profundiza cada uno de ellos, para lograr una entera comprensión y segmentar las problemáticas de acuerdo al tamaño de las mismas, tal como se realizó en el capítulo anterior.

MEDIANAS EMPRESAS

Para comenzar a abordar las problemáticas de las empresas de menor tamaño, se dará mención a aquellas falencias que comentan los diferentes representantes de Recursos Humanos de dichas empresas indagadas:

A mi criterio, la principal problemática que tenemos en la organización, es que muchas veces no contamos con el tiempo suficiente para abordar un proceso limpio y con todos los pasos, como si lo hacemos al momento de las vacantes que salen fuera. (...) La gerencia ejerce mucha presión, porque necesita al candidato para ayer, y muchas veces estamos a las corridas para terminar todo. (Entrevista- Analista de Ingresos, TSB S.A.)

Creo que el principal inconveniente que tiene la empresa para abordar el reclutamiento interno es que es muy informal. El gerente ve un hueco de trabajo, y busca a una persona que realice esta tarea, (...) y el empleado muchas veces termina realizando las dos funciones al mismo tiempo. Y termina siendo contraproducente para el empleado, y también para nuestro sector que en definitiva ya no sabemos qué rol cumple cada quien. (Entrevista- Analista de RRHH, Pason Systems)

Yo creo, que le falta formalidad al proceso, lo manejan mucho los gerentes de la organización, nosotros desde el sector no intervenimos más que acompañando y gestionando toda la documentación (...) Por otro lado, hoy en día como se encuentra la industria, muchas veces a quien lo cambian de puesto y no le gusta, se va de la empresa. Y no se le da la oportunidad de que se puedan presentar a los puestos. Simplemente se los mueve a criterio del gerente. Y de esta forma no estamos reteniendo a nuestro capital humano. (Entrevista-Analista de Recursos Humanos, TGS)

En decir, se puede afirmar que el proceso de movilidad interna, en las diferentes medianas empresas petroleras, tal como se comenta en el capítulo anterior, se trata de un proceso más bien informal, llevado a cabo en su mayoría por el dueño o gerente de la organización. Donde el sector de Recursos Humanos cumple la función de acompañamiento y coordinación de las decisiones tomadas por la gerencia. Y posterior manejo de la administración de los recursos. Pero en sí, dentro de las principales falencias que se encuentran en estas empresas, es que se considera al sector de personal como un auxiliar a ella. Dado que la herramienta, es abordada mayormente por la gerencia. Si bien éste campo no está representado dentro de los posibles errores que presentó (Soto, 2005), se considera importante mencionarlo, dado que es un punto particular de dichas organizaciones.

Además de ello, una de las entrevistadas, nos comenta que suelen gozar de poco tiempo para culminar el proceso, falencia que se encuentra con el mayor porcentaje de resultados. Y se debe, según los comentarios a la urgencia que presentan los directivos de cubrir el puesto. En

consecuencia, desde el sector de personal se goza poco tiempo para cada etapa, y de ésta forma se comenten errores y distracciones que pueden afectar a un buen proceso.

Por otra parte, se visualiza en los diferentes testimonios, y durante el proceso de movilidad interna, que en ningún momento los empleados son evaluados por exámenes psicotécnicos, de competencias o a fines para poder constatar si el candidato es idóneo para la posición vacante. Dado que tal como mencionan los entrevistados, simplemente se mueve al candidato de acuerdo a decisiones gerenciales, e indagando remotamente en el desempeño anterior del trabajador. Cuyo porcentaje en la encuesta representa el 11% del total de los campos. Considerándose otra falencia de aplicación para la herramienta.

Por último, otra gran problemática que presentan las empresas de menor tamaño, puestas a la luz durante la descripción del procedimiento de movilidad interna, es no identificar previamente las necesidades y requisitos que se solicitan para el puesto. Ya que, dichas empresas realizan vagamente un relevamiento de perfil, o en algunas posiciones lo pasan por alto. Y éste punto, es clave para conocer en detalle y con determinación las características, habilidades y competencias que necesita completar el futuro candidato. Es decir, partiendo de la base, al no realizar un relevo de perfil o que el mismo se cumpla de forma imparcial. Existen muchas posibilidades de que el candidato identificado para la vacante, no sea el más idóneo.

PROPUESTAS DE MEJORA

Desde la humilde opinión, y sin intervenir en las organizaciones, con todo lo que se investigó e indagó en las medianas empresas petroleras, nos encontramos capacitados para detallar propuestas que mejoren sus procesos.

En primer lugar, el principal inconveniente que se observa, es la falta de formalidad que tiene el procedimiento interno. El cual, se sugiere que desde el sector de Recursos Humanos, se elabore y presente un proyecto hacia los directivos de la organización, para estandarizar los pasos a seguir. Lo importante es que en el mismo se explique la importancia de estipular cada paso, los cuales deberán encuadrarse y alinearse con las políticas de la organización. Y una vez que el proceso, se encuentre estandarizado se podrán reducir así otras problemáticas, tales como que el sector de Recursos Humanos pueda llevar a cabo el proceso, siempre con el asesoramiento y las directivas de los propietarios, pero ya no como auxiliar, sino más bien como el ejecutor de movilidad interna. Desligando a la gerencia de dichas ocupaciones, y pudiendo invertir su tiempo en otros asuntos. También, realizar de forma eficiente los relevos

de perfil de las vacantes, para identificar las necesidades del área y así buscar al candidato idóneo.

Por otro lado, a la vez también se podrán estipular los tiempos de cada fase, actuando el sector de personal con mayor eficiencia, ya que podrá dedicarse con tranquilidad y calidad a cada paso del proceso. Evitando así, posibles faltas cometidas en el afán de culminar un proceso de forma acelerada.

Si bien se considera oportuno realizar una planificación de puestos vacantes, para poder proyectarse y defenderse con mayores herramientas a la hora de darle curso a la misma. En el período en el que se encuentra la economía petrolera se torna difícil llevar a cabo dicho proyecto, dado que la industria se encuentra muy cíclica e impredecible. Aunque, si se pueden anticipar vacantes provenientes de la fuerza de trabajo, tales como licencias por maternidad, jubilaciones, despidos, etc.

Para sintetizar, podremos indicar, que observado e investigando como actúan las diferentes empresas de mediano tamaño ante la movilidad interna. Se considera oportuno que puedan estandarizar sus procedimientos. No se exige pautar todos los pasos, pero si quizás empezar por aquellos que generen mayores ruidos e inconvenientes a los Analistas de RRHH, para que a la hora de llevar a cabo la movilidad interna, se realice un trabajo claro pautado y con la menor cantidad de interferencias posibles.

GRANDES EMPRESAS: CAPITAL PRIVADO

Ahora bien, encontrándonos con las grandes empresas de capital privado, repasaremos aquellas falencias que comentan los diferentes representantes de Recursos Humanos de las diferentes organizaciones indagadas:

Un problema que veo en la empresa es que el proceso de transferencia interna, es un poco desprolijo. Como los servicios son “On Coid”, y se gana o pierde una licitación de una semana a la otra, la actividad puede subir o bajar, y uno siempre tiene que estar adaptándose. Muchas veces la misma actividad y demanda no te permite realizar el proceso como corresponde. Y se genera mucha presión y obligación en reducir los tiempos, porque no se anticipan las coberturas. (Entrevista- Analista Reclutamiento y Selección, OPS)

Con el correr del tiempo se ha mejorado bastante el proceso. Hoy en día se realizan cartas de transferencias, donde mencionan las condiciones laborales para la firma de cada empleado que se transfiere, que antes no se hacían. O

también, realizábamos transferencias con periodo de prueba a 3 meses, donde sí a la línea no le agradaba el desempeño del empleado transferido, volvía a su lugar de origen. Y no funcionó, ya que llego a un punto donde no se sabía en qué línea se encontraba cada empleado. (Entrevista- Analista selección desarrollo y capacitación, Weatherford)

Una de las falencias que tiene la organización, es que muchas veces, por el propio apuro que tienen los segmentos por cubrir sus puestos, debido a la propia actividad. En muchos casos a los empleados se les informa vagamente la tarea que va a desarrollar. Y desde las líneas no suelen darle un entrenamiento previo a sus tareas y funciones, ni informarle cuanto tiempo deberán desarrollar la tarea, etc para así calmar la incertidumbre de los trabajadores. (Pasante Recursos Humanos- Schlumberger Limited)

Más que nada, en la empresa el “radio pasillo” es más rápido que la misma comunicación de RH. Igualmente es una problemática a nivel empresa, no solo ligado a la movilidad. (...) Entonces, esto nos dio la pauta de que las publicaciones internas no nos funcionaban y comenzamos a buscar a los candidatos con esta misma modalidad, de comunicarnos y negociar con los diferentes segmentos. (Entrevista- Jefe de Recursos Humanos, Tecpetrol)

Con estas declaraciones, si bien cada organización tiene sus propias falencias y dudas con respecto al proceso de movilidad interna, la mayor parte de ellas coincide en un punto. Que a la vez, sucede lo mismo en las empresas de menor tamaño. Pues cuando una línea se encuentra con actividad y le urge el puesto de trabajo, inmediatamente hay que cubrirlo. La realidad es que, hoy estas empresas, no pueden realizar una planeación de sus recursos humanos, donde estipulan la demanda y provisión de empleados a corto y largo plazo. Debido a que el rubro petrolero es muy cíclico. Y hay momentos donde hay mucho trabajo, mucha actividad, y se invierte en recursos, visto que se encuentran activos con varios contratos. Y otros momentos donde la línea finaliza o le suspenden éstos contratos y la actividad se estanca, como está ocurriendo en la actualidad. A consecuencia, todo lo que se invirtió en personal, ahora se debe optimizar en otras líneas.

En términos generales, hoy los departamentos de Recursos Humanos de las grandes empresas se encuentran trabajando con reducidos tiempos de cobertura de vacantes debido a la demanda inmediata que solicitan las diferentes unidades de negocio. El cual representa, la principal falencia mencionada por los representantes de RRHH en un 27%. Y ésta reducción de tiempo, hace que muchas veces no se pueda trabajar en el proceso interno, como realmente se pretende. Provocando errores y despistes que podrían haberse evitado con una planificación y organización más detallada.

Por otra parte, tal como se menciona en el capítulo anterior dentro del procedimiento de movilidad interna en dichas empresas. Se detecta una falencia que no es comentada, en este caso por los entrevistados. Y es que, no todas las organizaciones de éste tipo, suelen publicar sus vacantes, lo cual hace que la fuente de candidatos se achique y puede que los postulantes idóneos no estén siendo considerados, dado que no es como el caso de las empresas de menor tamaño que se conoce la nómina completa de empleados y la experiencia y desempeño de cada uno de ellos. Pudiendo cometer así, otro error marcado por la autora, el cual nos comenta que de esta forma las grandes empresas pueden encontrarse desestimando posibles potenciales candidatos.

Por último, un comentario interesante fue el que nombró el último entrevistado citado, donde se comenta que la empresa donde trabaja, si bien es una empresa con una gran nómina de empleados, la comunicación informal muchas veces es inmanejable. Lo cual, los perjudica al momento de querer llevar a cabo el procedimiento, ya que deben avanzar con un proceso informal de movilidad interna, para poder abordarla. Con esto se quiere decir, que si bien existen falencias genéricas en la mayor parte de las organizaciones, por su dispar cultura cada una de ellas tiene sus problemáticas particulares.

En conclusión, las empresas al encontrarse con una nueva realidad de tener que apelar a cubrir las posiciones de trabajo con movimientos dentro de la propia organización. Hoy se encuentran, buscando la mejor manera para poder aplicarla.

Es decir, tal como comentan los diferentes testimonios resulta un proceso desprolijo. Y por dicha razón, el área de RRHH se encuentra trabajando para mejorar sus procedimientos. Podría decirse que es a prueba y error, donde las empresas se encuentran aplicando diversas estrategias para encontrar la que más se ajuste a sus estándares y políticas organizacionales.

PROPUESTAS DE MEJORA

Para mejorar la movilidad interna, y que resulte un proceso limpio y ordenado. Lo que muchas veces sucede en las grandes organizaciones, es que si bien tienen un proceso ya estandarizado con el cual deben trabajar e implementar para obtener mejores resultados. Los mismos no son aplicados con rectitud, y por ésta razón que el área de Recursos Humanos debería ser más estricta con sus procedimientos. Dado que, muchas veces por el apuro, o la urgencia que transmiten las líneas por cubrir sus puestos de trabajo. Los responsables de llevar a cabo estas tareas, se encuentran presionados y apresurados por la parte interesada, para cubrir sus puestos vacantes.

Y aquí yace el problema, dado que tal como se comenta en el apartado anterior, en la actualidad no pueden planifican las necesidades de cobertura, por el momento inestable en el que se encuentra su economía. Y a consecuencia, al presionar el área de personal, por cubrir las posiciones vacantes, se comenten errores o desprolijidades, que muchas veces pueden costar caro, y podrían evitarse siguiendo correctamente el procedimiento. Sin saltar pasos ni tiempos, ya que al fin y al cabo no es el departamento de personal quien solo va a tener inconvenientes, sino también las unidades de negocio y la misma organización, si por ejemplo el candidato escogido no es idóneo para la posición.

Para ejemplificar dicha idea, se cita el testimonio de un representante de RRHH al abordar la metodología:

La semana pasada por ejemplo, tuvimos un inconveniente con una transferencia interna que hicimos hace un poco más de un mes. La línea nos salió con que, no lo querían seguir manteniendo en la base. (...) Se revisó la información que se tenía del movimiento, y claro, habían muchas desprolijidades, por empezar el movimiento se hizo en una semana, fue la línea quien pidió al empleado, por referencias de un compañero, no se evaluó el desempeño del empleado, la entrevista con la línea fue de forma parcial, desde RRHH, como estaba tan claro el movimiento solo se le comentó la propuesta al empleado, no se indagó en su potencial, ni en sus competencias, ni en nada. Realizamos un proceso de forma parcial, y nos trajo consecuencias. (Entrevista- Analista Procesos Soft Halliburton)

En conclusión, se aconsejaría para mejorar los procesos de movimientos internos, que las empresas tengan en claro los pasos a seguir, los tiempos de cada uno de ellos, la información que pueden manejar, y las prioridades que deben tener, entre otros, para llevar a cabo un eficaz procedimiento de movilidad interna. Sin que las diferentes unidades de negocio, interfieran dentro de los procesos. Es decir, desde Recursos Humanos se debe hacer escuela con las líneas, para que comprendan la importancia de llevar a cabo los procedimientos de forma completa y eficaz, para encontrar a los candidatos internos más idóneos para las vacantes a cubrir.

GRANDES EMPRESAS: CAPITAL PÚBLICO

Por último abordaremos aquellas falencias que comentan los diferentes representantes del sector de Reclutamiento y Selección de YPF S.A.

En último tiempo, se ha mejorado mucho el proceso, y se sigue trabajando en ello. El principal problema que veo, es que los reclutadores demoran mucho tiempo en cada etapa, y esto no tiene que ver con que no hagan bien su trabajo si no, más bien en la perspectiva y la visión de los negocios. (...) Ya que, muchas veces generan vacantes donde no hay una extrema necesidad, plantean requisitos muy elevados en los candidatos, deciden suspender las vacantes cuando ya se realizó todo un proceso, etc. A lo que me refiero, es que todavía falta concientizar a las líneas de la terrible situación en la que se encuentra la industria. Y esto afecta a nuestros procesos. (Entrevista- Jefe Reclutamiento y Selección, YPF S.A.)

Personalmente creo, que el proceso se encuentra bastante estipulado, y tenemos las herramientas para hacerlo, aunque al ser una empresa muy grande quizás sea un tanto burocrático todo el proceso. Y muchas veces se ponen trabas (...) Visto que, algunos negocios no permiten la publicación de la vacante, no ceden a sus colaboradores para ser considerados en un movimiento interno, o plantean elevados requisitos para los postulantes, lo cual impacta directamente en la empresa, ya que tiene que recurrir a contratar gente externa cuando el recurso está y no se puede aprovechar. (Entrevista- Analista Reclutamiento y Selección, YPF S.A.)

Lo que se reitera dentro de los testimonios, es la conciencia que falta a nivel organización para llevar a cabo de una manera correcta y eficaz la movilidad interna. Al parecer se ha ido perfeccionando la metodología, para que quien la aplique tenga todos los recursos para gestionar un proceso de forma efectiva y práctica. Y así, cumplir con las políticas de reducción de gastos de la compañía.

Sin embargo, no se percibe cooperación y apoyo entre negocios para con la empresa. Puesto que, como menciona una de las entrevistadas, muchas veces el proceso no llega a su fin, por ésta falta de colaboración a nivel organizativo.

Encontrada como principales falencias, escasos tiempos para culminar los procesos, falta de publicación de vacantes en algunos negocios, desestimar posibles potenciales candidatos y elevadas pretensiones de las líneas con respecto a los candidatos. A continuación detallaremos cada una de las problemáticas mencionadas.

Por un lado, según uno de los testimonios citados, se comenta que los reclutadores demoran mucho tiempo dentro de sus procesos, lo cual nos da la pauta que se encuentran los tiempos marcados para cada paso y gestión del mismo, que a diferencia de las empresas de capital privado, en YPF se trabaja por cumplir los procedimientos de movilidad interna. Y aun así,

tienen problemas con los tiempos de cobertura, el cual representa el mayor porcentaje que las empresas mencionaron como problemática dentro de sus procesos.

En contrapartida, el segundo testimonio, nos comenta que uno de los negocios, tiene por política no publicar sus vacantes, que dentro de los resultados obtenidos representa el 16% de las respuestas de las empresas. Este punto representa una problemática, dado que muchas veces cierra el abanico de posibilidades, para considerar candidatos que podrían aplicar y estar interesados en las mismas.

Del mismo modo, otra falencia mencionadas por los reclutadores, es que las líneas se encuentran pretenciosas con los elevados requisitos que solicitan en los postulantes. Que quizás, no se encuentre mal en otro contexto de la actividad. Sin embargo, la realidad es que hoy, la oferta interna es finita, y en muchos casos puede ser superadora, y en otros casos los candidatos que se localizan posiblemente tengan el potencial, pero no la experiencia. Y las líneas en base a su ambición por pretender todas las cualidades en los candidatos, desestiman muchos de ellos, lo cual representa un problema en los reclutadores. Significando dicha falla dentro de los resultados de la encuesta en un 9%.

Por último, y para terminar la idea, si por un lado uno de los negocios más grandes de la empresa no permite publicar sus vacantes, y por otro lado las líneas se encuentran con elevadas pretensiones, en efecto la empresa se encuentran desestimando sin darse cuenta, a posibles candidatos potenciales, para la cobertura de vacantes. Encontrándose este pilar en un 5% según nuestras estadísticas.

En términos generales, son diversas las falencias que presenta la movilidad interna en las diferentes empresas. Si bien, cada empresa se maneja de acuerdo a su cultura, sus propias políticas, su tamaño, su gerencia y demás factores que influyen en el día a día de la organización. Es real, que han ido mejorando y perfeccionando sus procesos. Hoy tienen errores, que con el correr del tiempo se irán mejorando y perfeccionando, lo importante es que las empresas reconozcan la falla, trabajen para superarlas, y no se estanquen con las trabas que puedan llegar a experimentar.

PROPUESTAS DE MEJORA

Si bien, la gran petrolera Argentina, tiene el proceso de movilidad interna estandarizado, sigue su curso de acuerdo a lo establecido, realizan seguimientos de cobertura y las diferentes líneas interesadas en cubrir una vacante se amoldan al proceso. De igual forma, tal como se observa en el apartado anterior, la empresa presenta problemáticas a la hora de abordar sus procedimientos internos.

En YPF, existe otra realidad, que no se ha visto en el resto de las empresas citadas. Y corresponde a que los diferentes negocios aún no toman conciencia en cuanto al desfavorable contexto económico que vive la organización. Y por ésta razón, es que exigen elevadas pretensiones con respecto a los candidatos, algunos negocios ponen trabas a la hora de buscar candidatos, dado que no permiten que se publiquen sus vacantes, muchas veces entre los mismos no se ceden los candidatos para ser considerados en el proceso, hasta incluso cuando son los empleados quienes se postulan a las vacantes, por ende se desestiman postulantes con buen potencial, que podrían aplicar tranquilamente a las diferentes vacantes. Ante estas falencias, muchas veces los reclutadores no pueden avanzar con los movimientos internos. Provocando que la empresa tenga que recurrir a buscar candidatos fuera de la organización, aunque la misma, en la actualidad pone muchas trabas para las búsquedas externas. Hoy, el último aprobador para que la vacante se cubra de forma externa, es el CEO de la empresa Ricardo Darré. Y para siquiera solicitar su cobertura fuera de la misma. Se requiere hacer mención de todo el proceso que el reclutador llevó a cabo para intentar cubrir la misma de forma interna, mencionar los candidatos que se solicitaron con la experiencia, formación y justificación de solicitud de cada uno, que negocio cedió o no el recurso, de que fuente se seleccionó, hasta que etapa llegó cada candidato, etc. Es decir, para salir con una búsqueda externa la misma debe estar extremadamente justificada.

En términos generales, con el panorama descripto, podremos decir que si bien la organización tiene un procedimiento de movilidad interna ejemplar, y que la empresa pone obstáculos para que las vacantes se cubran de forma externa. No son factores que alcancen para que los movimientos se concreten. Y es una realidad, que muchos de ellos, no se han podido completar.

Por dicha razón, la propuesta apunta a concientizar a las líneas en que el contexto en el cual se encuentra la industria hoy percibe una situación tensa y difícil, en la cual no conviene forzar nada que pueda agravar o complicar la misma. Es decir, si bien la empresa promociona la movilidad interna, y desautoriza que ingresen personas externas a ella. La posibilidad de cubrir la vacante de forma externa existe; la posibilidad de que no ceder los candidatos existe; y la posibilidad de desestimar candidatos sin justificativos, también existe. Entonces bien, visualizando éste panorama es lógico, que no se puedan concretar los movimientos internos, viendo que todavía las unidades de negocio tienen la potestad de escoger cómo cubrir sus vacantes, y continúan tirando de la cuerda.

Entonces bien, ante éste escenario se propone reducir estas posibilidades a las líneas. ¿Cómo hacerlo? Nadie dijo que será fácil, será cuestión de que desde la gerencia de Reclutamiento se proponga el proyecto y se discuta con los directivos, plasmando la problemática que existe

en el sector, justificando cada ítem. Y tomando paulatinamente medidas para que toda el área de Recursos Humanos coopere entre sí.

Por ejemplo, algunas medidas que podrían tomarse, se enfocan a que no se dé la opción de que se tenga que consultar al negocio la probabilidad de considerar a sus recursos, y que sea el referente de RRHH quien considere y negocie con la línea, en función de la actividad, de la optimización de su capital humano y de la política de cooperación para ceder el recurso, o que éstos puedan no ceder, solo a un número reducido de empleados, y/o presentar otros candidatos para que sean considerados; que no exista posibilidad para salir a externa con una posición, salvo extremada necesidad, y la obligación de que las líneas ante una terna de postulantes internos que se les presente, deba escoger al que considera con mayor idoneidad para el puesto. Y que no ocurra que se desestimen potenciales candidatos, sin justificadas razones. Aunque, son muchas las medidas que se podrían tomar y proponer para que todo el sector de Recursos Humanos trabaje en conjunto, quizás éstas se enfoquen más a que se logre concretar que las vacantes se cubran de forma interna.

Para finalizar, si bien se plantea una propuesta muy amplia, que va quizás más allá del área de Reclutamiento y Selección, apuntando a decisiones y estrategias que se deben plantear a nivel gerencia, para que puedan llevarse a cabo. Se considera necesario hacer un cambio de paradigma, y entrar en razón que el buen funcionamiento de la misma lo construyen todos, y todos deben cooperar y aportar el grano de arena para revertir y apaciguar el negativo contexto económico que se vive actualmente la organización.

SATISFACCIÓN DE EMPLEADOS

Para comenzar a abordar el impacto, que la herramienta interna provoca en los diferentes empleados. Primeramente, aproximaremos la temática, desde un punto clave y fundamental en las organizaciones, la satisfacción laboral. Factor que debería al entender de nombrados y reconocidos autores, ser una de las principales prioridades organizativas. Puesto que, según (Robbins, 1998) citado en nuestro marco teórico, la satisfacción en el trabajo, es la actitud que el trabajador toma frente a los diferentes factores y situaciones que se le van presentando a lo largo de su jornada laboral. Y si la misma resulta positiva, entonces bien, tendremos por consecuencia un empleado satisfecho que le agrada su trabajo y como tal, se infiere que lo realizará con dedicación y entusiasmo.

Ahora bien, la cuestión es ¿Cuan satisfechos se encuentran los empleados cuando son identificados para participar de una movilidad dentro de la organización? Para dar respuesta al presente cuestionamiento, primeramente se acudió a diferentes sectores de Recursos

Humanos, área con la cual los trabajadores mantienen un contacto directo y son observados a lo largo de todo el proceso de movilidad interna. Dando como resultado al interrogante, los siguientes porcentuales:

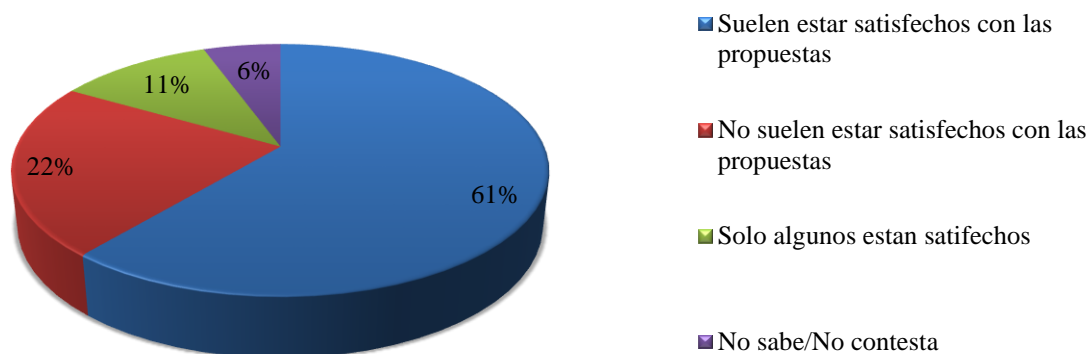


Figura 17: Satisfacción de empleados
Fuente: elaboración propia

Como se puede observar dentro de los resultados obtenidos más de la mitad de los encuestados, respondió que efectivamente, en la mayor parte de los casos los empleados se encuentran satisfechos con su participación dentro de una movilidad interna.

Ahora bien, para profundizar la temática, se hace hincapié, en ¿Por qué los empleados se encuentran mayormente satisfechos con las propuestas? Y los resultados del instrumento cualitativo nos arrojaron los siguientes comentarios:

En general, son propuestas superadoras, y la mayoría está a gusto. Aunque hay varios casos donde les hemos ofrecido propuestas a empleados y no las aceptaron. A la larga, esto te frena al que viene creciendo y queriendo desarrollarse atrás, porque no tiene el puesto vacante. (Entrevista-Jefe de Recursos Humanos-Tecpetrol)

Tenes de todo, han habido casos, donde tenes personas que realizaban tareas más administrativas en la base, y se les ha ofrecido una posición de campo, donde económicamente perciben mayores remuneraciones, y se encuentran satisfechos con sus puestos. Y otros casos, donde ha sido netamente mantener la condición de empleo. (...) Entonces hay personas que se encuentran satisfechas y otras que no. Pero éstos últimos son los menos, ya que la gente

entiende la situación por la que está atravesando la industria. (Entrevista-Analista Procesos Soft, Halliburton)

La mayoría de los empleados se encuentran satisfechos ya que se les realizan buenas ofertas, como por ejemplo como te mencionaba los traspasos de ayudantes a choferes, son movimientos verticales donde se les aumenta la categoría y el sueldo. Además de la experiencia que le puede proporcionar el cambio. Viéndolo como una oportunidad laboral. (Entrevista-Analista de Ingresos TSB S.A.)

Como te comenté hay personas que aceptan la movilidad y se encuentran satisfechas con la propuesta, ya que mantienen la empleabilidad. Y otras personas que no, y no demuestran interés por desarrollarse en otras áreas y en general suelen retirarse de la compañía. (Entrevista- Analista de RRHH, Pason)

En concreto, en la actualidad las diferentes empresas petroleras a aquellos empleados que a lo largo de su carrera han tenido un buen desempeño, y son considerados valiosos y/o con potencial de crecimiento, la empresa intenta retenerlos dentro de la misma. Y darles la oportunidad de desarrollo en otras líneas o sectores. Es decir, que si una persona que tuvo buen desempeño durante toda su carrera en la organización y en su línea no hay buen flujo de actividad. Como estrategia de gestión, el sector de Recursos Humanos, o el mismo dueño de la organización, optan por los movimientos internos de los empleados hacia otras unidades de negocio, donde se está trabajando y hay flujo de trabajo. Para así, no poner en riesgo su condición laboral. Siempre y cuando sea compatible su perfil con el buscado, y la persona se encuentre de acuerdo con la oferta propuesta.

Es decir, algunos empleados toman el movimiento interno como una oportunidad para poder seguir creciendo y desarrollándose en la empresa. Y otros, no lo ven como un cambio positivo dentro de su vida profesional, que termina impactando tanto en el funcionamiento de la empresa como en el mismo empleado. Y, en éste último caso estamos hablando del 22% de los empleados, que el área de personal infiere que no se encuentran satisfechos con las propuestas.

Según, (Herzberg, 1968), citado dentro del marco teórico, nos explica su teoría de los dos factores. La cual, nos propone hacer hincapié en la falta de satisfacción en los empleados, y una vez cubierta ésta problemática entonces bien, motivarlos.

Es decir, en primer lugar, debemos poner énfasis en los factores que se encuentran al alcance de las organizaciones, tales como sueldo y beneficios, política empresarial, supervisión, etc.

Para evitar la insatisfacción en los trabajadores, con la ausencia o precariedad de cobertura que éstos causan. Aunque si bien éstos, causan insatisfacción, su cobertura no quita que los empleados se encuentren motivados, o quizás sí pero en un corto plazo.

Entonces bien, ahora debemos motivar a los trabajadores. Que según el autor, para motivarlos hay que alentarlos y reconocerlos de tal manera que se sientan parte y a gusto con la organización. Dentro de los factores motivacionales con los cuales se puede trabajar son: logros, independencia laboral, responsabilidad, promociones, reconocimientos, etc.

En concreto, debemos considerar a éstos dos factores por separados, dependiendo si la empresa quiere hacer hincapié en la satisfacción o la falta de satisfacción de sus empleados.

Para finalizar, podremos decir que la satisfacción de las personas, para con ésta metodología, se encuentra muy repartida, y ligada a las condiciones en las que se presente dicho movimiento interno, y a la predisposición y flexibilidad que mantenga el empleado con respecto a ésta. Encontrándose muy a la vista el desempeño de las personas en épocas de crisis. Visto que es una realidad, que hoy las empresas, apuestan por los empleados que tienen ánimo de desarrollarse y son considerados con alto potencial de crecimiento.

Una vez abordada la perspectiva por parte de los referentes de RRHH de las diferentes empresas, ahora bien, se considera necesario abordar la problemática de quienes viven la movilidad interna en primera persona. Los trabajadores:

La planta de manufactura se disolvió y desde RRHH me propusieron hacer un traspaso a otra línea (...), hoy me siento muy contento, es un desafío nuevo, sigo aprendiendo, y el día de mañana me va a servir, si quiero buscar otra cosa. Pero sigo trabajando y es lo que importa (...). (Entrevista- Tornero, Weatherford)

El proyecto por el cual me encuentro trabajando en la empresa (...) culmina su contrato en 2 meses, y mi sector se disuelve. Desde RH me propusieron una posición vacante en la Refinería de Plaza Huincul como Analista de Medio Ambiente. Es la única opción que me brinda la empresa, si bien es tentadora y relacionada con mi profesión, tengo una familia en Neuquén y continúo analizando la propuesta (...) (Entrevista- Analista de Higiene Seguridad y Medio Ambiente, YPF)

Sin ir más lejos, dentro de la empresa me movieron en varias posiciones, de acuerdo a las necesidades que había en cada sector. Siempre lo vi como

oportunidades de crecimiento, para aprender cosas nuevas, y me abrió puertas a hacer un poco de cada cosa. (Entrevista- Analista de RRHH, TGS)

Mi caso de movilidad interna fue muy fructífero, a causa de que se realizó un acuerdo por jubilación del Coordinador de Compras, me propusieron venir a Neuquén a cubrir éste puesto, realmente implicaba todo un cambio para mí. Más que nada porque me tuve que trasladar a ésta ciudad, con lo que ello implica (...) Profesionalmente lo siento muy enriquecedor. (Entrevista- Coordinador de compras, YPF)

Se intentaron plasmar diferentes casos de algunos testimonios de trabajadores que brindaron su experiencia, en la cual fueron partícipes de una movilidad interna dentro de su organización.

Si bien, tal como se puede observar todos los casos tienen particularidades y factores diferentes en los cuales se da la movilidad, las empresas dan la pauta que priorizan a su personal interno, intentan retenerlo y conservar su condición de empleo, aunque muchas veces no sea la mejor opción para las necesidades que atraviesa el empleado.

Es decir, que para algunas personas es una oportunidad de desarrollo y crecimiento, que hoy se priorice el capital interno, y se intente buscar internamente la posición. Ya que, en otros momentos de la industria, donde surgía un puesto de trabajo ya sea reemplazo o nueva posición, se salía directamente a externa, y no había frenos en éstas cuestiones. Aunque, si es una realidad que no todas las propuestas internas son superadoras a las condiciones y responsabilidades que viene percibiendo el empleado, y no todas las propuestas se dan en las mismas condiciones.

Para ejemplificar lo dicho, el caso del testimonio del Tornero, su situación era decisiva, su línea había cerrado y se encontraba con dos opciones, movilizarse a otro negocio cuyo puesto era similar pero se encontraba en actividad, o abandonar la empresa. Situación muy diferente al último testimonio del Coordinador de compras cuya propuesta fue enriquecedora y vertical, solo que debía reubicarse de ciudad.

Sin embargo, las empresas dejan en claro que muchas veces, la opción de permanecer en la misma se encuentra vigente, y está en el empleado tomar la decisión de adaptarse a las nuevas condiciones o abandonar la compañía.

Para concluir, podremos decir que muchas veces pensamos que el crecimiento profesional es solo en sentido vertical. Y realmente la movilidad interna es una oportunidad que tanto los trabajadores como la misma organización debe saber aprovechar y valorar. Dado que brinda la posibilidad de enriquecer la experiencia de los empleados al trabajar en diferentes sectores

de la compañía, conocer los diversos aspectos y objetivos de cada negocio e interactuar con diferentes personas y estilos de gestión. Lo cual, implica un crecimiento profesional, y habla de la flexibilidad y adaptabilidad del trabajador.

CONSECUENCIAS EN EMPLEADOS

Si bien, se ha repasado la actitud que mantienen los empleados con respecto a los movimientos internos que se realizan en las diferentes petroleras. El objetivo del presente apartado es experimentar las consecuencias y el impacto que provoca la aplicación de la metodología, y como mejorar éstas cuestiones.

Según las fuentes indagadas, la situación y el contexto adverso que viene atravesando la industria, no es una situación agradable para las empresas, y para las personas que conviven dentro de ellas. Ya que, cuando los empleados son invitados a participar de un movimiento interno, muchas veces estos desconocen los motivos por los cuales se les presenta la oferta, y porque son seleccionados para tal propuesta. Generándose en ellos un estado de incertidumbre y ansiedad del provenir, creyéndose en la mayoría de los casos, que está en juego su condición laboral. Observándose ésta última idea, la principal consecuencia que experimentan los empleados en materia de movilidad interna.

Sin embargo, está demás decir, que en tiempos de crisis, es cuando menos la empresa motiva y alienta a su personal, por el recorte de presupuestos que presenta. Y es entendible que el clima de las organizaciones se ven afectadas por los recortes de presupuestos, ajustes de salarios, reubicación de personal, bajadas de líneas, despidos masivos, entre otros. Aunque, si una empresa se preocupa por la satisfacción de sus empleados y por la calidad de vida laboral que se respira en las organizaciones. Más aún debe hacerlo en éstos períodos de declive. Resulta necesario que en estos momentos de alta incertidumbre y ansiedad de los trabajadores, desde la gerencia en conjunto con el departamento de Recursos Humanos se torne indispensable reforzar los vínculos, para acompañar al empleado, y hacer foco en el clima laboral, el cual no debe descuidarse.

Una alternativa que nos presentan los autores (Werther & David, 1991), repasada en el marco teórico. Es reforzar la calidad de vida laboral en los empleados.

Son varias las medidas que desde Recursos Humanos se pueden prever y tomar para mejorar la calidad de vida organizacional. Ya que, contribuyen al correcto funcionamiento de la empresa, aumentando así la confianza de los trabajadores y mejorando sus producciones y rendimiento, dentro de la organización.

Dentro de éstas medidas, según los autores debemos por un lado, aumentar la participación de los empleados y por otro, reconocerlos por sus méritos, desempeño y otros factores que hayan contribuido al buen funcionamiento de la empresa.

Incitando a los empleados, a tener un papel más activo dentro de las empresas. Realizando acciones, tales como invitarlos a participar de decisiones, proyectos, y otras actividades. Y gestionando programas de reconocimiento hacia los trabajadores, donde logren adquirir mayores niveles de responsabilidad y compromiso para con la organización.

Aunque dichas medidas inviertan tiempo, dinero y recursos, son una fuente para mejorar la calidad de vida de los trabajadores en la empresa. Lo cierto es que, motivar y mantener una buena calidad de vida laboral, debe mantenerse en el tiempo, por más contraste desfavorable que presente la industria. Ya que, en algún momento la crisis va a llegar a su fin.

CONSECUENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES

Del mismo modo, como se abordaron las consecuencias que la movilidad interna provoca a los empleados, también se considera importante abordar las consecuencias que la misma, podría producir en las diferentes organizaciones que la aplican.

Por dicha razón, se le consultó a la población de estudio sobre cuales creían que podrían ser las desventajas de la utilización de la metodología dentro del ámbito de aplicación. Según los escritos de (Chiavenato, 2001), ya mencionado dentro del marco teórico del corriente apartado. Arrojando como resultado los siguientes números:

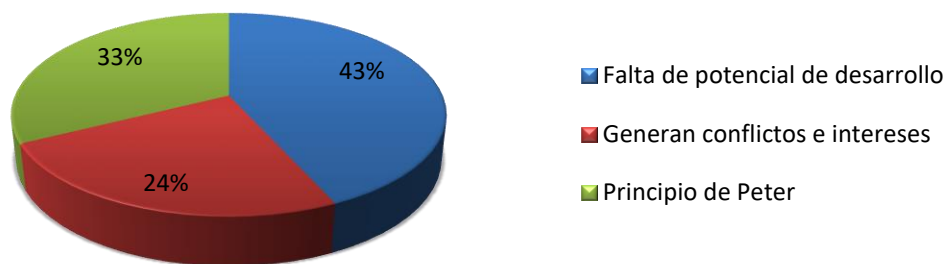


Figura 18 Desventajas de la utilización de la movilidad interna
Fuente: elaboración propia

Dentro de los resultados arrojados por los encuestados, los mismos se observan bastante parejos, inclinándose dentro de las respuestas, hacia la falta de potencial de desarrollo en los empleados internos. Lo cual nos quiere decir, que la principal desventaja que encuentra el sector de RRHH con respecto a la utilización de la metodología es que las empresas de alguna forma requieren que sus empleados no solo tengan el potencial para desarrollarse si no

también la flexibilidad para llevarlo a cabo. Y en caso, de que la empresa no acompañe a sus empleados para capacitarlos y desarrollar los potenciales mencionados, se encuentra cometiendo el error de frustrarlos y llevarlos a ocupar puestos donde no son hábiles ni competentes. Provocando tensión, desinterés y apatía en los mismos, generando así un mal clima laboral, dentro del sector.

Por consiguiente, la segunda desventaja mencionada con un 33% de respuestas es el Principio de Peter, concepto creado por (Peter & Hull, 1969), el cual nos demuestra que la empresa corre el riesgo de ascender o promocionar a sus empleados a niveles donde el mismo, puede no ser competente, afectando directamente el rendimiento del trabajador, del equipo de trabajo, y en consecuencia en la productividad de la empresa.

Y en referencia a los resultados obtenidos, dicho concepto apunta más que nada hacia aquellos movimientos verticales. Donde en el afán de que estas empresas pretendan cubrir sus puestos laborales con personal interno, se ve reflejado que muchas veces promocionan o ascienden a empleados que generalmente tienen un buen desempeño dentro de la organización. Pero en la práctica se ve que no se encuentran capacitados para las mismas, y suelen estancarse y fracasar.

Por último, en menor porcentaje los encuestados respondieron que resulta una desventaja que el proceso de reclutamiento interno genere conflictos e intereses dentro de la organización. Dado que se está ofreciendo oportunidades de movilización dentro de la empresa, y muchas veces se genera una mala predisposición y actitud por parte de los empleados hacia dichos cambios. Aunque también, podría verse visto desde el punto de vista de los trabajadores que no son considerados en los movimientos verticales, al igual que sus compañeros. Provocando en ellos desinterés y apatía hacia sus actividades.

En líneas generales, son desventajas que según el autor, trae aparejado el movimiento interno. Y son las mismas empresas, y principalmente el sector de Recursos Humanos, quienes deben tenerlas presentes y evaluarlas en función de los movimientos internos que deban realizar. Dado que podrían convertirse en una consecuencia para la organización.

Por otra parte, según (Corral, 2007) tal como se menciona dentro del marco teórico del apartado, una mala selección de candidato, puede traer como consecuencia una baja productividad de sus empleados, mayores costos y gastos a la organización, un alto nivel de rotación y finalmente un mal clima laboral. Que en definitiva produzca que la organización no alcance sus objetivos, dado que el candidato identificado puede que no sea el indicado para sobrellevar la posición que ocupa en la actualidad. Y es el sector de Recursos Humanos, el cual debe trabajar y tener presente estos factores, dado que el capital humano es la clave del éxito de toda organización.

CONCLUSIONES

Para dar comienzo a las conclusiones diagnósticas se retoma la pregunta de investigación planteada en la introducción del trabajo: ¿Las Empresas de Gas & Petróleo de la Cuenca Neuquina utilizan la movilidad interna? De ser así, ¿Cuál es la función que cumple esta herramienta, de qué manera se lleva a cabo, y porque comenzó a utilizarse con mayor frecuencia en los últimos años?

En respuesta al interrogante planteado, por un lado se comprobó que efectivamente las empresas de dicha industria utilizan la movilidad interna para cubrir sus vacantes. Se afirma lo dicho, por la respuesta de 37 representantes del sector de Recursos Humanos de empresas dedicadas al Oil & Gas.

Por otro lado, la función que cumple el reclutamiento interno en las diferentes empresas petroleras, tal como se refleja en la investigación, condice con lo aludido por los autores (Werther & David, 1991) dado que se trata de un proceso cuyo fin, es identificar candidatos para cubrir las vacantes que surgen en los distintos sectores de una organización.

En cuanto, a la modalidad en que se lleva a cabo el proceso de reclutamiento interno, indudablemente la información se obtuvo de las técnicas de investigación propuestas, donde se ahondó satisfactoriamente en el proceso de movilidad interna con diferentes representantes de Recursos Humanos de empresas petroleras.

Para finalizar, tal como se esperaba, la movilidad interna comenzó a enfatizar su uso, con el auge de la crisis del petróleo, según los resultados descriptos en el trabajo de campo. Dado que las empresas, por un lado, en el afán de mantener y sostener sus recursos humanos, y conciliar con los sindicatos, las mismas realizan movimientos internos dentro de su nómina de empleados, hacia donde la actividad les genera mayor demanda.

Por otra parte, a lo largo de la investigación, se presentaron principalmente dos inconvenientes. En primer lugar, uno de ellos fue la recopilación de información. Ya que, el grupo de estudio, representaba un reducido número de profesionales del sector de Recursos Humanos que trabajen actualmente en empresas dedicadas a la actividad petrolera. Resuelto dicho inconveniente, con reiterados mensajes y llamados hacia los representantes, solicitando su colaboración tanto con la información que puedan aportar a la investigación, como con las referencias de colegas que trabajen en el rubro.

Sin embargo, una vez recabada la información pertinente que se necesitaba para comenzar a detallar y describir los procedimientos que las industrias utilizaban para aplicar la metodología internamente. Se observa el segundo inconveniente de la investigación, Ya que,

al ver que las empresas por su dispar cultura, tamaño, modos de gestión y políticas organizacionales, aplican la herramienta con una modalidad diferente. Finalmente, se resolvió dicha cuestión realizando una clasificación de empresas para abordar los diferentes procedimientos en cada una de ellas.

A continuación, se exponen las diferentes conclusiones por cada objetivo específico planteado en el corriente trabajo de investigación.

En primer lugar, se planteó relevar el contexto actual de la industria petrolera, donde se amplía el conocimiento sobre el panorama económico que transitan a nivel mundial las empresas del grupo de estudio. Y un importante resultado, fue que por un lado se constató que la mencionada crisis afectó a dichas empresas. Y por otro lado se puede decir, que dentro de las medidas que tomaron las organizaciones con respecto a los puestos de trabajo, la movilidad interna es una de ellas. Dicho esto, resulta evidente que deban reducir sus costos, y la mencionada herramienta presenta una alternativa atractiva para las mismas. A la vez, estas épocas de declive de actividad, ofrecen a las corporaciones oportunidades de cambiar la estrategia y abrirse a nuevos desafíos.

En segundo lugar, hablaremos sobre la utilización de la herramienta y las causas por las cuales se generan vacantes internas en dichas empresas. Donde por la información relevada a través de la encuesta y las diferentes entrevistas del corriente trabajo, se llega a la conclusión de que efectivamente el total de las empresas indagadas, hacen uso de dicha metodología interna. Siendo las transferencias, el movimiento más utilizado por las mismas, cuyo objetivo es de dar respuesta a las necesidades de trabajo que surgen en otras áreas de la organización.

Otro importante resultado alcanzado, fue que dentro de las causas por las cuales se hace uso de la movilidad interna, la misma resulta más económica. Y en la actualidad, las empresas, no pueden sobrecargarse de recursos. Al contrario, hacen un esfuerzo para poder mantener el trabajo de sus empleados y en muchos casos el desfavorable contexto económico, obliga a que las empresas no puedan retener a su capital humano, en el cual tanto invirtió en capacitación y desarrollo.

Y en cuanto, a las causas de generación de vacantes internas, dentro del capítulo se llegó a la conclusión de que surgen, primeramente por el desfavorable contexto económico (factor externo), por la alianza YPF-Chevron (factor interno) y por último, por la variante de la fuerza de trabajo.

En tercer lugar, en cuanto a los procedimientos de movilidad interna que utilizan las diferentes empresas petroleras, se pudo indagar satisfactoriamente en ellos. Y se llega a la conclusión, de que si bien existen semejanzas y discrepancias en la implementación y ejecución de la metodología dentro de las diferentes empresas, de alguna manera u otra, todas

éstas aplican y hacen uso de la movilidad interna. Y es el sector de Recursos Humanos, el cual se debe adaptar ante las necesidades de la empresa, proponiendo mejoras en los procesos, aprendiendo de los errores y buscando la forma más efectiva para aplicar el reclutamiento interno dentro de la realidad de cada organización.

Por último, se analizarán las consecuencias que desata el uso de la metodología, y las diferentes falencias que presentan las empresas en su aplicación. Donde, si bien cada una presenta sus particularidades y desperfectos, se llega a la conclusión que la falencia más nombrada por los encuestados, es que existen presiones y se goza poco tiempo para culminar el proceso interno. Y de ésta forma se comenten errores y distracciones que podrían evitarse con una planificación del mismo.

Sin embargo, es real que han ido mejorando sus procesos, y hoy tienen errores, que con el correr del tiempo se irán perfeccionando. Lo importante, es que las empresas reconozcan la falla, trabajen para superarlas, y no se estancuen con las trabas que puedan llegar a experimentar. Las cuales, pueden desencadenar consecuencias tanto para los empleados como para las mismas organizaciones. En el primero de los casos, si bien, las empresas dan la pauta de que priorizan a su personal interno, intentando conservar su condición de empleo, muchas veces puede que no sea la mejor opción para las necesidades que atraviesa el empleado. Y en efecto, se genera en ellos un estado de incertidumbre y ansiedad del provenir. Sin embargo, también la misma empresa puede sufrir consecuencias, en caso de que los empleados movilizados no sean los adecuados para el sector propuesto, provocando que la organización no alcance sus objetivos.

Para ir finalizando, se considera importante retomar el objetivo general del trabajo: “Investigar las características de la utilización de la movilidad interna, como estrategia de gestión de Recursos Humanos en empresas petroleras de Neuquén”. A partir del cual, se despliega un recorrido fundado en la información indagada sobre movilidad interna. A través, de la percepción e información brindada por profesionales del área de Recursos Humanos, de las diferentes empresas petroleras, ubicadas dentro de la cuenca neuquina.

En conclusión se podrá mencionar que el objetivo planteado, se logró satisfactoriamente. Dado que a lo largo de la investigación se profundizó que las compañías pertenecientes a la industria petrolífera, encuentran en descenso sus economías tal como se mencionan en diversos artículos periodísticos ya citados a lo largo del trabajo tales como: (Escandar, 2015); (Daizc & Monlezún, 2016), los cuales informan que debido al bajo precio del barril petrolero, las empresas deben ajustarse a la nueva realidad del mercado internacional, aplicando nuevas estrategias de Recursos Humanos, para lograr atenuar las consecuencias que desata la mencionada crisis. Tales como, reducir inversiones, recortar gastos, desestimar proyectos, ajustar presupuestos, bajar puestos de trabajo, movilizar personal etc. Como se puede

observar, entre las diferentes estrategias implementadas por dicha área, se encuentra la movilidad interna como herramienta que da respuesta a las urgencias y necesidades de las diferentes unidades de negocios, para cubrir los puestos vacantes, sin generar mayores gastos a la organización.

Para cerrar, se puede decir que a partir de la puesta en marcha de la investigación, se recorrió un camino en el cual, surgieron dudas, certezas, inconvenientes y aciertos. Los cuales, hoy llevan a concluir, que se trata de un trabajo que aporta al debate de futuras investigaciones, y propone e incita a otros investigadores a ampliar el campo de la movilidad interna. Puesto que de la misma, surgen los siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Qué beneficio obtendrían las organizaciones, al implementar las propuestas de mejora, con respecto a sus procesos de reclutamiento interno?
- ✓ ¿De qué modo seguirá implementándose la movilidad interna en las empresas petroleras, una vez que culmine la crisis económica?
- ✓ ¿Cuán rentable resulta la movilidad interna para las empresas petroleras, si la misma no logra aplicarse correctamente?

En conclusión, se podrá afirmar que en tiempos de crisis, la gestión de Recursos Humanos se transforma en un reto. Ya que, son períodos de constante cambio e incertidumbre, en el cual, se deben optimizan gastos, recursos y presupuestos. Donde, el departamento de personal, cumple un rol clave, de referencia y acompañamiento hacia los empleados y la vez, debe velar por los intereses de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2010). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias* (2 ed.). Buenos Aires: Granica.
- Andrade, C. (26 de Agosto de 2016). Preocupación entre empleados de las petroleras por posibles despidos. *Clarín*.
- Berumen, S. A. (2012). *Lecciones de economía para no economistas*. Madrid: ESIC.
- Cabot, D. (25 de Enero de 2016). Calculan que llegaría a US\$ 5000 millones el subsidio a las petroleras. *La Nacion*.
- Calalesina, A. (25 de Enero de 2017). Sin los despidos, el acuerdo petrolero está a sólo un paso. *La Mañana del Neuquen*.
- Calducci, A. L. (7 de Diciembre de 2014). Construcción: Vaca Muerta generaría 80 mil empleos. *La Mañana del Neuquén*.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: Nomos S.A.
- Clarín. (09 de Agosto de 2016). Despidos en la industria petrolera: enviaron una primera tanda de 600 telegramas. *Clarín*.
- Corral, F. (2007). *Reclutamiento y selección por competencias*. Caracas, Venezuela: Escuela de Negocios.
- Cuatro Vientos. (10 de Febrero de 2016). La caída del precio del petróleo genera despidos y suspensiones en la Patagonia. *Cuatro Vientos*.
- Daizc, L., & Monlezún, G. (2016). *El derrumbe del precio del petróleo y sus consecuencias para America Latina*. Buenos Aires: Dirección Nacional Centro de Economía Internacional.
- Editorial Río Negro S.A. (26 de Enero de 2016). Pymes petroleras piden urgente diálogo por la crisis. *Río Negro*.
- Egan, M. (20 de Enero de 2016). 5 razones del desplome del precio del petróleo. *CNN Español*.
- Escandar, A. (13 de Enero de 2015). YPF cae 13% en enero por el descenso del precio del petróleo. *Infobae*.
- Esquivel, M. (11 de Octubre de 2013). *Trabajo en Vaca Muerta*. Obtenido de <http://www.shaleenargentina.com.ar/trabajo-en-vaca-muerta-76#.WOteZfnhDIU>
- Garrido, H. (26 de Enero de 2016). Las 5 causas y 10 efectos de la crisis del petróleo: ¿quién gana, quién pierde y cómo nos afecta? *20 minutos*.
- Grupo Crónica. (20 de Noviembre de 2016). BAE Negocios. *Gobierno analiza la quita de subsidios a petroleras*.
- Herzberg, F. (1968). *Una vez más, ¿Cómo motiva usted a sus trabajadores?* Boston: Harvard Business Review.

- Infobae. (19 de Mayo de 2017). Argentina exporta cada vez menos petróleo, que era fuente de superávit. *Infobae*.
- Infobae. (20 de Mayo de 2017). Mientras el precio del petróleo se hunde, Argentina es el país donde más aumenta la nafta. *Infobae*.
- Keynes, J. M. (1936). *La teoría general del empleo, el interés y el dinero* (3era ed.). Buenos Aires: Fondo de cultura económica de Argentina S.A.
- La Izquierda. (25 de Enero de 2017). Neuquén: Pereyra dio luz verde a los 2.000 despidos en el petróleo. *La izquierda*.
- La Nacion. (09 de Noviembre de 2016). YPF perdió \$30.256 millones en el trimestre. *La Nacion*.
- La Voz. (21 de Enero de 2016). Caída del petróleo afecta a Brasil y a la Argentina. *La Voz*.
- Niveau, M. (1981). *Historia de los hechos económicos contemporáneos*. Barcelona: Ariel.
- Parrilla, D. (02 de Febrero de 2016). La inevitable gran devaluación del gigante asiático. *El mundo*.
- Pereyra, G. (12 de Agosto de 2016). Pereyra denunció que los trabajadores petroleros viven “la peor crisis en la historia”. *Guillermo Pereyra: “esta es la peor crisis en la historia de la actividad”*.
- Peter, L., & Hull, R. (1969). El principio de Peter. En *El principio de Peter*. Barcelona: Debolsillo.
- Petroquímica. (2016). Una de cada tres petroleras, en riesgo de quiebra. *Petroquímica, petróleo, gas, química y energía*.
- Poderlocal.net. (19 de Julio de 2014). *Por Vaca Muerta, creció un 355% la demanda de empleo*. Obtenido de YPF: <http://www.ypf.com/energiaypf/Novidades/Paginas/Por-Vaca-Muerta-crecio-un-355-porciento-la-demanda-de-empleo.aspx>
- Raszewski, E., & López De Lérica, J. (10 de Mayo de 2017). Petrolera argentina YPF proyecta caída de producción de un 3 pct en 2017. *Reuters*.
- Río Negro. (29 de Enero de 2015). Petroleros preocupados por despidos. *Río Negro*.
- Risuelo, F. (2012). *Historia del petróleo en Argentina*. Buenos Aires: FODECO.
- Rizzi, M. (26 de Abril de 2017). Argentina espera inversiones de 20.000 mln dlr por año desde 2019 en Vaca Muerta: ministro. *Reuters*.
- Robbins, S. P. (1998). *Comportamiento organizacional*. Neucalpan de Juárez México: Pearson Educación de México S.A.
- Sánchez, M. (12 de Diciembre de 2014). ¿Quién gana y quién pierde en América Latina con la caída del precio del petróleo? *La Nación*.
- Soto, B. (21 de Octubre de 2005). *10 errores comunes en los procesos de selección de personal*. Obtenido de Gestion.org: <https://www.gestion.org/recursos-humanos/seleccion-personal/40667/10-errores-comunes-en-los-procesos-de-seleccion-de-personal/>

- Subsecretaría de Prensa. (24 de Septiembre de 2014). *Vaca Muerta: pronostican un crecimiento del 100 por ciento del PBI neuquino*. Obtenido de <http://www.neuqueninforma.gob.ar/vaca-muerta-pronostican-un-crecimiento-del-100-por-ciento-del-pbi-neuquino/>
- Subsecretaría de Prensa de Neuquén. (11 de Noviembre de 2013). *Neuquén Informa*. Obtenido de Hay más de 28 mil Unidades Económicas en la provincia: <http://www.neuqueninforma.gob.ar/hay-mas-de-28-mil-unidades-economicas-en-la-provincia/>
- Wayne , M., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educación México S.A.
- Werther, W., & David, K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos* . Mexico DF: McGraw-Hill.
- Ypf.com. (2016). *YPF*. Obtenido de <http://www.ypf.com>
- Zakaria, F. (27 de Agosto de 2015). Las consecuencias de la caída del precio del petróleo. *El confidencial*.
- Zammit Lupi , D. (21 de Enero de 2016). ¿Qué países son los más afectados por la caída de los precios del petróleo? *RT*.

ANEXOS

Anexo A. Tabulación encuesta

En algunos casos es posible seleccionar más de una respuesta correcta.

1. Indique por favor su: Nombre- Puesto-Empresa (No es obligatorio)

2. ¿Cuántos empleados aproximadamente tiene la empresa en la cual trabaja?

| | |
|--------------------------------|----|
| Menos de 100 empleados | 5 |
| Entre 100 y 1000 empleados | 15 |
| Entre 1000 y 3.000 empleados | 12 |
| Entre 3.000 y 5.000 empleados | 3 |
| Entre 5.000 y 10.000 empleados | 0 |
| Más de 10.000 empleados | 2 |
| TOTAL | 37 |

3. ¿Su empresa se vio afectada por la crisis mundial del petróleo en los últimos años?

| | |
|---------------------|----|
| Si | 33 |
| No | 4 |
| No sabe/no contesta | 0 |
| TOTAL | 37 |

4. ¿Qué medidas se toman o tomaron con respecto a los puestos de trabajo?

| | |
|--|----|
| Bajar puestos de trabajo (despidos, jubilaciones, mutuos acuerdos, etc.) | 27 |
| Re-ubicar al personal en otros puestos (Movilidad interna) | 24 |
| Bajar los salarios | 0 |
| Reducir la jornada Laboral | 8 |
| No se tomaron medidas | 3 |
| TOTAL | 62 |

5. ¿Utilizan en su empresa la Movilidad o Reclutamiento interno para cubrir puestos vacantes?

| | |
|---------------------------------------|----|
| Si, en gran medida | 25 |
| Si, solo en algunas vacantes a cubrir | 12 |
| No se realizan movimientos internos | 0 |
| No sabe/No contesta | 0 |
| TOTAL | 37 |

6. ¿En la actualidad como cubre su empresa la mayoría de sus vacantes activas?

| | |
|--------------------------|----|
| Con selección externa | 10 |
| Con movilidad interna | 27 |
| No hay búsquedas activas | 16 |
| No sabe/No contesta | 0 |
| TOTAL | 53 |

7. ¿La movilidad interna se enfoca solo en la zona donde se encuentra, o también se contempla a nivel país?

| | |
|---------------------|----|
| Nacional | 15 |
| Zonal | 17 |
| No sabe/No contesta | 5 |
| TOTAL | 37 |

8. ¿Desde qué momento se comenzó a poner énfasis en la movilidad interna para cubrir vacantes en su empresa?

| | |
|---------------------------|----|
| De 1 a 3 años atrás | 18 |
| Más de 3 años atras | 3 |
| Hace más de 5 años atras | 6 |
| Hace más de 10 años atras | 6 |
| No sabe/No contesta | 4 |
| TOTAL | 37 |

10. ¿En términos generales, cuan satisfechos se encuentran los empleados cuando son invitados a participar de un proceso de movilidad interna?

| | |
|--|----|
| Suelen estar satisfechos con las propuestas | 22 |
| No suelen estar satisfechos con las propuestas | 6 |
| Solo algunos están satisfechos | 7 |
| No sabe/No contesta | 2 |
| TOTAL | 37 |

11. ¿Éstos pueden solicitar una movilidad interna?

| | |
|------------------------------------|----|
| Si, la mayor parte de las vacantes | 12 |
| Solo en algunos casos | 16 |
| No suelen poder solicitarla | 9 |
| No sabe/No contesta | 0 |
| TOTAL | 37 |

12. ¿Cuáles son los movimientos internos que mayormente realizan?

| | |
|--------------------------|---|
| En su mayoría verticales | 7 |
|--------------------------|---|

| | |
|----------------------------|----|
| En su mayoría horizontales | 30 |
| No sabe/No contesta | 0 |
| TOTAL | 37 |

13. ¿Las líneas o unidades de negocio suelen oponerse a ceder a sus empleados?

| | |
|---|----|
| Se oponen en la mayoría de los casos | 3 |
| Suelen oponerse a ceder a sus empleados | 4 |
| Se oponen solo en algunos casos | 9 |
| Casi nunca se oponen | 13 |
| Se encuentran obligados a ceder | 3 |
| No sabe/No contesta | 5 |
| TOTAL | 37 |

14. ¿Por qué cree que se utiliza la movilidad interna en su organización?

| | |
|-------------------------------------|----|
| Más económico | 24 |
| Más rápido | 15 |
| Mayor índice de validez y seguridad | 3 |
| Motivación hacia los empleados | 6 |
| Genera sano espíritu de competencia | 1 |
| TOTAL | 49 |

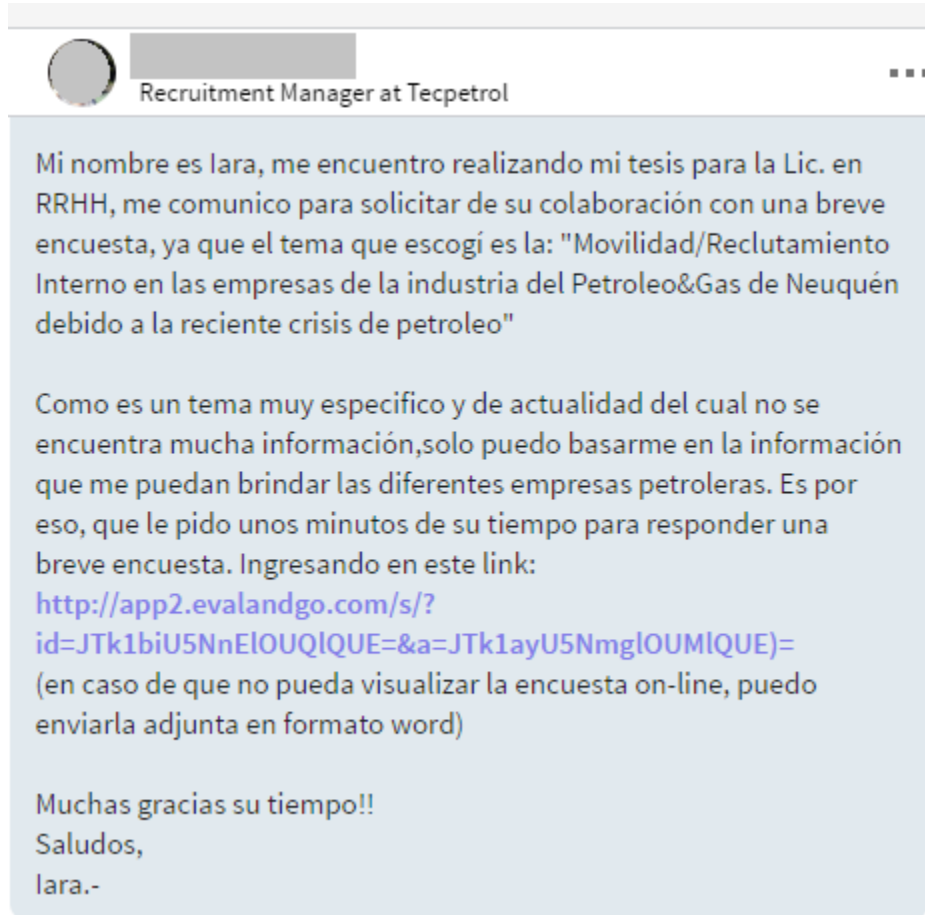
15. ¿Qué falencias nota en su organización con respecto al proceso de reclutamiento interno?

| | |
|--|----|
| Error en la identificación de necesidades de la posición | 3 |
| No hacer visible la oferta de empleo | 9 |
| No se hacen filtros adecuados de empleados | 3 |
| Presiones en tiempo para culminar el proceso | 15 |
| Utilizar pocas pruebas de selección | 6 |
| Valorar pocos aspectos en los postulantes | 2 |
| Pretender todas las cualidades en los candidatos | 5 |
| Desestimar a posibles candidatos potenciales | 3 |
| No comprobar referencias | 4 |
| Otras | 5 |
| TOTAL | 52 |

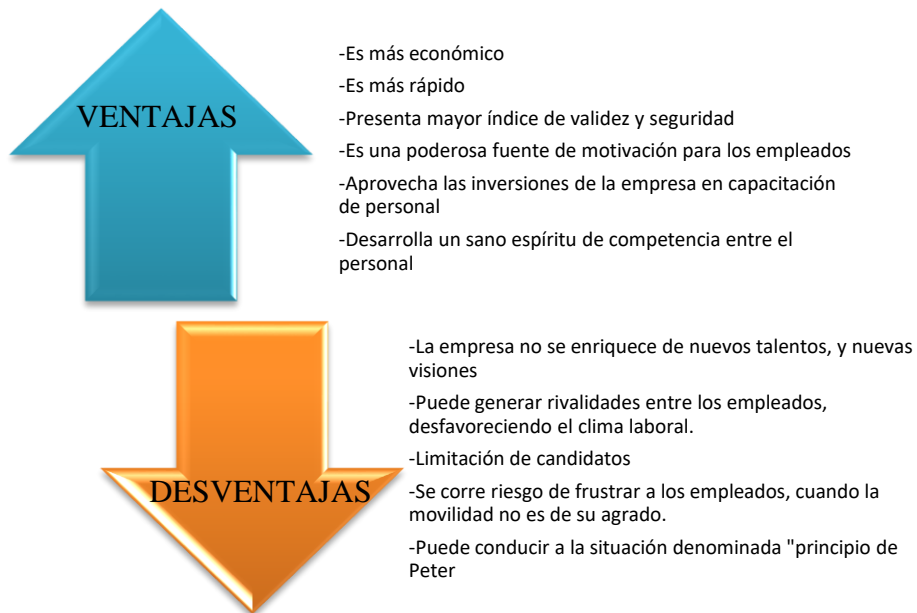
16. ¿Cuál crees que podría ser una desventaja al momento de tomar candidatos internos?

| | |
|----------------------------------|----|
| Falta de potencial de desarrollo | 16 |
| Generan conflictos e intereses | 9 |
| Principio de Peter | 12 |
| TOTAL | 37 |

Anexo B. Mensaje enviado a población de estudio



Anexo C. Ventajas y desventajas de la Movilidad interna



ANEXO D. Noticias periodísticas de empresas Neuquinas



YPF perdió \$ 30.256 millones en el trimestre
La devaluación y la revaluación de activos fueron la causa
LANACION.COM.AR

*Figura 19. YPF perdió \$30.256 millones en el trimestre
Fuente: (La Nacion, 2016)*



Despidos en la industria petrolera: enviaron una primera tanda de 600 telegramas
La crisis petrolera continúa profundizándose en la Patagonia. En Neuquén, la Cámara Empresaria, Industrial, Petrolera y Afines (CEIPA) anunció el despido de 1200 operarios...
IECO.CLARIN.COM | DE CLAUDIO ANDRADE

*Figura 20. Despidos en la industria petrolera
Fuente: (Andrade, 2016)*



*Figura 21. Subsidios a petroleras suman más de U\$S 6000 millones
Fuente: (Editorial Rio Negro S.A., 2016)*

Anexo E. Desgrave entrevistas

Empresa: Pason Systems

Clasificación: Mediana empresa

Entrevistado/a: Analista de RRHH

Fecha de entrevista: 07/03/2017

Pregunta: ¿Qué medidas se toman o tomaron en la empresa con respecto a los puestos de trabajo, debido a la crisis petrolera?

Respuesta: Se redujeron costos y gastos que tenía la empresa, como algunos beneficios que otorgaba la empresa, por ejemplo regalos de fin de año, la compra de vestimenta para administrativos, regalos empresariales, y todo lo extra que no fuera obligatorio por convenio, no se realiza en la actualidad.

P: ¿Cuál es el ítem que más intenta utilizar la empresa para apaciguar la crisis?

R: La reducción de gastos.

P: ¿Utilizan en su empresa la Movilidad o Reclutamiento interno para cubrir puestos vacantes?

R: Si, hacemos movimientos internos dentro de la empresa. Hace poco, se intentó movilizar a dos personas antes de realizar un acuerdo de cesión de contrato, de las cuales una aceptó la nueva propuesta y la otra persona, se desvinculó, ya que no quiso aceptar éste cambio. Quien aceptó la propuesta, venía desarrollándose en Comodoro Rivadavia donde no había actividad, y se le propuso movilizarse a Neuquén.

P: Te voy mencionando las etapas de un proceso de reclutamiento estándar ¿Me podrías comentar que etapa se cumple, cual no, cual se cumple parcialmente y como se aborda la misma?

R: Respuesta de cada ítem: -Identificación de una vacante: Más que nada, los movimientos dentro de la empresa son decisiones que toma la gerencia. Por ejemplo el último caso que tuvimos, fueron éstos quienes tomaron la decisión de mover a un empleado. Y el sector de RRHH se encargó de gestionar el cambio de convenio, comunicarle al empleado sus nuevas condiciones laborales, funciones, tareas, y todo el papelerío.

-Requerimientos del puesto: No, no solemos juntarnos con la línea, como te dije el dueño identifica la necesidad, y por lo tanto el perfil de los candidatos.

-Disponibilidad interna y externa de recursos humanos: No hay búsquedas externas, debido al recorte de presupuestos que sufre la industria petrolera. En el caso de que surja un puesto de trabajo, primero se trata de cubrir internamente, y en caso de que no haya oferta laboral dentro de la organización, se cubre de forma externa con una consultora.

-Canal de reclutamiento: A veces publicamos las vacantes, para quien quiera postularse, pero la mayoría de las veces se identifica el recurso, somos una empresa chica y nos conocemos mucho.

-Recepción preliminar de solicitudes: en caso de que publiquemos la vacante aguardamos los perfiles, pero muchas veces como te comenté, ya se tiene al empleado identificado, por lo tanto esta etapa del proceso no se realiza.

-Prueba de idoneidad: No solemos hacer pruebas de idoneidad, más que nada vemos el desempeño del trabajador, según lo que nos comentan sus jefes y desde RRHH le damos un seguimiento a cada trabajador. Pero se sabe quién trabaja bien y quién no.

-Entrevista de selección: No podría llamarse de selección ya que no hay una terna que concursa, pero si tenemos una entrevista con el candidato a movilizar y le comentamos la situación.

-Verificación de datos y referencias: como te mencioné antes, se conoce el desempeño de todos.

-Examen médico: si es una posición que es bajo riesgo tenemos el periódico al día, ahora si es una posición administrativa por ejemplo, éste punto, lo pasamos por alto realmente. Más que el preocupacional no tenemos de quienes no tienen una función de riesgo.

-Entrevista con Supervisor: Se trabaja en conjunto con las líneas, son decisiones que bajan desde el gerente es por esto que la línea simplemente acompaña. Y algunas veces participa en la entrevista que te comentaba anteriormente.

-Descripción realista puesto: Este punto lo comentamos en la entrevista con la gerencia.

-Decisión de contratar: Como te dije, esto lo ve la gerencia de la empresa, y desde RRHH armamos todo el papelerío para dejar asentado todo.

P: ¿La movilidad interna se enfoca solo en la zona donde se encuentra, o también se contempla a nivel país?

R: A nivel País.

P: Desde qué momento se comenzó a poner énfasis en la movilidad interna para cubrir vacantes en su empresa? Tiene que ver con la crisis a nivel mundial del petróleo?

R: Desde principios del 2015, y si está relacionada con la crisis mundial.

P: En términos generales, cuan satisfechos se encuentran los empleados cuando son invitados a participar de un proceso de movilidad interna?

R: Como te comenté hay personas que aceptan la movilidad y se encuentran satisfechas con la propuesta, ya que mantienen la empleabilidad. Y otras personas que no, no demuestran interés por desarrollarse en otras áreas y en general suelen retirarse de la compañía.

P: ¿Que falencias crees que tiene la empresa con respecto a la movilidad interna?

R: Creo que el principal inconveniente que tiene la empresa para abordar el reclutamiento interno es que es muy informal. El gerente ve un hueco de trabajo, y busca a una persona que realice esta tarea. Y el empleado muchas veces termina realizando las dos funciones al mismo tiempo. Y termina siendo contraproducente para el empleado y para nuestro sector que en definitiva ya no sabemos qué rol cumple cada quien.

Empresa: TGS

Clasificación: Mediana empresa

Entrevistado/a: Analista de RRHH

Fecha de entrevista: 09/03/2017

P: ¿Su empresa se vio afectada por la crisis mundial del petróleo en los últimos años?

R: Si, se vio afectada.

P: ¿Qué medidas se toman o tomaron con respecto a los puestos de trabajo?

R: Se han hecho mutuos acuerdos más que despidos. Este año fue duro, en lo que va del 2017, hubieron más bajas que en todo el 2016.

P: ¿Cuál es el ítem que más intenta utilizar la empresa para apaciguar la crisis?

R: Bajas de personal, y reducción de gastos.

P: ¿Utilizan en su empresa la Movilidad o Reclutamiento interno para cubrir puestos vacantes?

R: En TGS, las posiciones vacantes que surgen, son ofrecidas internamente para poder darle la oportunidad a nuestros empleados de postularse y competir por el puesto, más allá de la posición o nivel jerárquico que estén ocupando al momento de la postulación. En respuesta

a tu consulta en general si, se mueve la gente de un servicio a otro si la actividad lo requiere. Las particularidades que tienen las empresas familiares como ésta, es que las decisiones que se toman, las toman los dueños, y muchas veces son imparciales, es decir, si no les gustan algunas actitudes de algunos empleados para con la empresa, tenes los días contados.

P: Te voy mencionando las etapas de un proceso de reclutamiento estándar ¿Me podrías comentar que etapa se cumple, cual no, cual se cumple parcialmente y como se aborda la misma?

R: -Identificación de una vacante: el dueño generalmente visualiza los puestos de trabajo que se deben cubrir.

-Requerimientos del puesto: no, no se hace.

-Disponibilidad interna y externa de recursos humanos: en la actualidad estamos cubriendo las posiciones de esta forma que me comentas, con personal de la compañía.

-Canal de reclutamiento: en general los jefes nos piden a ciertos empleados, o el mismo dueño los identifica, como todavía es una empresa chica, conocemos a la nómina. En general, si se mueve la gente de un servicio a otro si la actividad lo requiere, ej. Un chofer de hidro-grua puede moverse a chofer de químicos si la actividad en este último servicio la requiere. Se suelen hacer movimientos horizontales, muy rara vez verticales. A quien lo cambian de puesto y no le gusta, se va de la empresa, se presume que no tiene la camiseta puesta. La empresa avala y premia a quien da todo por la misma.

-Recepción de perfiles: No solemos publicar la vacante por lo que no recibimos candidatos, si puede pasar que venga un empleado a querer realizar un movimiento y en caso de que se identifique una posición o en un futuro surja una con el perfil del empleado en todo caso se avanza.

-Prueba de idoneidad: No, no le volvemos a hacer el psicotécnico, solo verificamos su evaluación de desempeño en sistema, si la persona cumplió con las expectativas, mínimamente, en su última evaluación.

-Entrevista de selección: No hacemos una entrevista de selección, porque el candidato que hace el cambio ya está identificado.

-Verificación de datos y referencias: Este punto, me parece que es igual al de prueba de idoneidad, o por lo menos en la empresa lo tratamos de igual forma. Ya en una vacante externa, si verificamos las referencias, pero internamente ya conocemos al recurso.

-Examen médico: acá hacemos mucho foco. Porque la mayoría de los movimientos son de petroleros privados, y las tareas son de riesgo, entonces vemos en su examen periódico si hay algún problema en que realice la nueva tarea.

-Entrevista con Supervisor: Los jefes no intervienen. Desde RH junto con el dueño, solemos tener una entrevista para comentarle la propuesta, y ver si el empleado acepta o no. Pero depende los casos, hay veces donde el empleado es la única opción que podemos ofrecerle en la compañía, y en otros casos simplemente una propuesta de cambio.

-Descripción realista puesto: esta información lo vemos en el punto de arriba cuando nos reunimos con el empleado.

-Decisión de contratar: siempre la última decisión está en la alta gerencia, desde RH aguardamos su ok, para continuar y avanzar en el proceso.

P: ¿Qué clase de movimientos realizan con mayor frecuencia?

R: Lo que mayormente se hace en la empresa son movimientos laterales, de un sector a otro. Aunque también hacemos verticales y promociones. Por ejemplo el sector más afectado de la organización que fue petroleros privados, donde se encuentran los Ayudante de transporte. Aquellos que tenían toda la documentación para manejar trasportes, y un buen desempeño, se los pasó al puesto de Chofer tanto de personal, como de carga, que es donde se encontraba la demanda de trabajo

P: En términos generales, ¿Cuan satisfechos se encuentran los empleados cuando son invitados a participar de un proceso de movilidad interna?

R: Hay personas que aceptan el cambio, y otras que no, se encuentra repartida la satisfacción, las que no se encuentran satisfechas se van de la compañía. Sin ir más lejos, me movieron en varias posiciones, de acuerdo a las necesidades que tiene la empresa en cada sector. Yo siempre lo vi como oportunidades, de crecer y aprender cosas nuevas. Y le me abrió puertas a hacer un poco de cada cosa.

P: ¿Que falencias crees que tiene la empresa con respecto a la movilidad interna?

R: Yo creo, que le falta formalidad al proceso, lo manejan mucho los gerentes de la organización, nosotros desde el sector no intervenimos más que acompañando y gestionando toda la documentación. Por otro lado, hoy en día como se encuentra la industria, muchas veces a quien lo cambian de puesto y no le gusta, se va de la empresa. Y no se le da la oportunidad de que se puedan presentar a los puestos. Simplemente se los mueve a criterio del gerente. Y de esta forma no estamos reteniendo a nuestro capital humano.

Empresa: OPS

Clasificación: Grande Empresa privada

Entrevistado/a: Analista reclutamiento y selección

Fecha de entrevista: 11/03/2017

P: ¿Su empresa se vio afectada por la crisis mundial del petróleo en los últimos años?

R: Si, quiero comentarle que la empresa en la cual estoy está concursada por lo cual es una situación difícil para hablar de estos temas. La realidad es que si se vio afectada por la crisis

P ¿Utilizan la movilidad interna para cubrir sus posiciones vacantes?

R: Si, se realizaron movimientos internos para reacomodar la estructura luego de despidos masivos, es por ello que hoy no dedico tiempo a reclutamiento y selección ya que me encuentro trabajando en administración de personal.

P: ¿Existe en la empresa un sector específico de Reclutamiento, que traten estos temas?

No, simplemente hay un sector pequeño de Recursos Humanos, en su momento hubo un sector dedicado a ingresos y movimientos internos, pero desde hace un año y medio

aproximadamente que no hay ingresos por la crisis. El dueño de la empresa disolvió este sector por este motivo. Solamente la gente que ingresa a la empresa es porque el sindicato lo exige a cambio de otras negociaciones.

P: ¿Cuál es el ítem que más intenta utilizar la empresa para apaciguar la crisis?

R: Reducciones en gastos y en personal también.

P: Te voy mencionando las etapas de un proceso de reclutamiento estándar ¿Me podrías comentar que etapa se cumple, cual no, cual se cumple parcialmente y como se aborda la misma?

R: -Identificación de una vacante: La necesidad la gestiona cada línea. Cuando es interna, no se carga una vacante como en el caso de externa. Simplemente nos llega la necesidad.

-Disponibilidad interna y externa de recursos humanos: hoy buscamos dentro de la compañía, como te mencioné, estamos en un proceso de reacomodamiento de estructura.

-Canal de reclutamiento: buscamos mediante la base de empleados, o bien dependiendo la posición las publicamos, pero muy pocas veces realmente.

-Prueba de idoneidad: se ficha mediante evaluación de desempeño. Deben ser un B o un C. Es decir, estar dentro del parámetro de cumplimiento.

-Entrevista de selección: no hacemos entrevistas de selección, porque tenemos los datos de los candidatos, su desempeño y toda la información. En todo caso nos contactamos, para comentarle la propuesta.

-Verificación de datos y referencias: Evaluaciones de desempeño.

-Examen médico: medicina laboral se encarga de ello, pero entiendo que si no tenemos advertencias con empleados que realizan el periódico. Esta okey y se avanza. Si vemos los casos donde el periódico tiene dudas se charla con este sector.

-Entrevista con Supervisor: Algunas líneas nos piden entrevistar a los candidatos previamente, pero en general. Se le comenta desde RRHH la posición.

-Descripción realista puesto: le comentamos la propuesta al empleado, y la situación particular que subsista al motivo del cambio.

-Decisión de contratar: se aprueba la decisión, a través de un correo con el ok, de las dos líneas interesadas.

P: ¿Que falencias crees que tiene la empresa con respecto a la movilidad interna?

R: Un problema que veo en la empresa es que el proceso de transferencia interna, es un poco desprolijo. Como los servicios son "On Coid", y se gana o pierde una licitación de una semana a la otra, la actividad puede subir o bajar, y uno siempre tiene que estar adaptándose. Muchas veces la misma actividad y demanda no te permite realizar el proceso como corresponde. Y se genera mucha presión y obligación en reducir los tiempos, porque no se anticipan las coberturas.

Empresa: Weatherford

Clasificación: Grande Empresa privada

Entrevistado/a: Analista selección desarrollo y capacitación

Fecha: 12/03/2017

P: ¿Crees que la actividad bajo, o sigue habiendo actividad y operaciones solo que la empresa necesita cortar gastos y presupuestos?

P: Es un poco y un poco, es real que la actividad bajó, aunque también existe un contexto socio-económico que cambió la mirada de la industria. Hoy se exigen otras cosas, como la calidad y la optimización de los procesos y los recursos, que antes no se exigía en esta industria. Hoy el cliente (YPF), exige y está más estricto con muchos requisitos donde antes se hacía la vista gorda.

P: ¿Utilizan en su empresa la Movilidad o Reclutamiento interno para cubrir puestos vacantes? Me podrías comentar ¿Cómo se manejan los movimientos en la empresa, o como se manejó el último movimiento?

R: Si, lo que hacemos es un reclutamiento interno, que en la empresa lo llamamos transferencias internas. Nuestro proceso es bastante informal, ya que existe un sistema para postular vacantes que se pueden postular tanto interna como externamente, aunque el principal problema es que la mayoría de las vacantes que tenemos son de petroleros privados, y no tienen acceso al mismo, porque son personas que trabajan en el campo y no utilizan la computadora.

P: Te voy mencionando las etapas de un proceso de reclutamiento estándar ¿Me podrías comentar que etapa se cumple, cual no, cual se cumple parcialmente y como se aborda la misma?

R: -Identificación de una vacante: Surgen vacantes de acuerdo a las necesidades de las líneas, y nos llega el petitorio.

-Disponibilidad interna y externa de recursos humanos: Hoy las vacantes las cubrimos internamente, una vez que nos llega la vacante se visualiza la disponibilidad de recursos en las demás product line, se ve si la persona cumple con los requisitos de la posición, la línea interesada lo entrevista y llegado al caso, se hace la transferencia.

-Requerimientos del puesto: si, vemos con la línea las necesidades de cobertura que tienen, y también en algunos casos, los bajamos a la realidad. Hoy tenemos que cubrir el puesto internamente y las líneas “ponen la vara muy alta”, es decir, sabemos que ese recurso no lo podremos encontrar internamente, por esto que nos reunimos y le comentamos la situación y lo que podremos llegar a encontrar. Aunque muchas veces otras líneas, con las cuales ya trabajamos seguido entienden la situación y es más llevadero todo el proceso.

-Canal de reclutamiento: Nuestra manera de buscar internamente a los empleados es, por un lado los Manager de cada Product line, formulan mensualmente una lista de empleados que pueden ceder, ya que se encuentran excedidos en la nómina de empleados, o con baja actividad. Y por otro lado, tenemos un sistema (People Soft) para postular las vacantes, de forma tanto interna como externamente. Aunque el principal inconveniente que tenemos, es que la mayoría de las vacantes internas que tenemos son transferencias de petroleros

privados, y no tienen acceso al mismo, ya que son personas que trabajan en el campo y no utilizan la computadora. Por esto, hoy no utilizamos este canal.

Por otro lado, los delegados sindicales, también constituyen un canal de reclutamiento. Porque son quienes presionan por que empleados pueden cambiar o transferir y cuáles no. Debido al título categoría y demás conceptos de cada convenio.

-Recepción de perfiles: Como te comentaba, las líneas nos refieren candidatos y aguardamos éstos, para poder hacer la selección.

-Prueba de idoneidad: No les volvemos a hacer el psico, si a eso te referís. Lo que sí, se mecha con las evaluaciones de desempeño, utilizamos la última evaluación de desempeño de los empleados. Ya que hay empleados que tienen un buen desempeño dentro de la compañía, es decir, tienen una buena conducta, no tienen sanciones disciplinarias, tiene ganas de crecer y seguir desarrollándose en la organización. Y además la manera actitudinal, de como se muestra la persona, la actitud que tiene y su predisposición hacia el trabajo y la empresa, son cosas que desde RRHH vemos y consideramos. Y si son personas que poseen estos requisitos, y las líneas no los aceptan ya que no cumplen con las expectativas de la posición. Desde recursos humanos se trata de reubicar en otro lugar.

-Entrevista de selección: Siempre interviene una persona de RH, más que nada para acompañar al empleado por una cuestión de que genera incertidumbre, de “porque yo, porque no es otra persona”, desde el lado de RH se realiza todo el proceso de reclutamiento y selección y desde el lado del empleado se acompaña. En este punto RH le hace una propuesta a los empleados comentándole la vacante en caso de aceptar, en caso de que la línea lo solicite, se concede una entrevista ya que, tienen la última palabra. Otras veces solo con la presentación de los registros de cada empleado se realizan los movimientos.

-Verificación de datos y referencias: No, esto ya te digo lo vemos dentro de la última evaluación de desempeño en sistema. Fuera de la compañía no buscamos referencias, ya que se entiende que se hizo en el momento que ingresó el empleado.

-Examen médico: Se mecha con el periódico, si en este examen el empleado tiene algún tipo de problema, medicina laboral tiene la obligación de alertarnos, porque se entiende que estamos en un periodo de reubicación y movimiento, en caso de que no se avise, se da por sentado que está apto para las tareas a ejecutar.

-Entrevista con Supervisor: Como te mencioné en la pregunta anterior, algunas líneas entrevistan a los candidatos y deciden con cual avanzan para cubrir sus posiciones. En este punto no interviene RH.

-Descripción realista puesto: Si, esto lo hacemos desde un principio con el empleado.

-Decisión de contratar: es decisión de la línea de hacer el movimiento o no.

P: Antiguamente en la empresa las vacantes, ¿Iro se intentaban de cubrir de forma interna, y luego pasaban a externa, o al haber demanda de trabajo se salía directamente a externa?

R: Hoy tenemos vacantes externas extremadamente puntuales, ya que se prioriza al personal interno. Aunque las búsquedas externas son muy calificadas más que nada de petroleros

jerárquicos, con mucha experiencia dentro de la industria, es decir que requieran un seniority que no encuadre con los recursos que actualmente posee la organización, ya que los mismos no tienen los requisitos para cubrir el puesto en cuestión.

P: ¿Se realizan transferencias verticales, promociones, o solamente transferencias horizontales?

R: Más que nada, realizamos transferencias horizontales. Es decir migramos empleados de negocios con baja ocupación, hacia las líneas donde se encuentran con mayor carga de actividad. Que en su mayoría son operadores, técnicos, supervisores, etc. Transferencias verticales es muy difícil ya que las líneas difieren mucho entre sí, y debería comenzar desde 0 en su nueva posición, lo que si realizamos son promociones dentro de la misma línea. Se le da la oportunidad a nuestro personal interno. Aunque hay casos que las posiciones necesitan un despartís y un seniority que si el personal interno no lo cubre, se sale a externa con éstas vacantes. Pero como te mencione son casos puntuales.

P: ¿Los empleados pueden solicitar una movilidad interna?

R: Si, se pueden postular a las vacantes, aunque no se publican como mencioné anteriormente. Lo que hacen los empleados, es comunicarse con sus jefes que se encuentran dispuestos a realizar una transferencia. Y cada supervisor le da el okey de transferencia o no, y en el primer caso avisa al sector de RH para ser tenido en cuenta en futuras vacantes.

P: ¿Tratan de mantener las condiciones de trabajo, ya sea categoría, jerarquía, nivel salarial, del empleado al hacer una movilidad interna? ¿O se reducen?

R: En las promociones se le ajustan los salarios acorde a las responsabilidades y funciones del puesto. En el caso de las transferencias horizontales, se le mantienen los mismos conceptos. Ya que por ley no podemos reducirle el salario básico, lo que si el paquete de variables no se puede asegurar, porque justamente es una variable, como lo es la zona, las horas taxis, las viandas, los francos trabajados etc.

P: ¿Cuál crees que es una falencia que tiene la organización con respecto al proceso de movilidad interna? Y en que se puede mejorar.

R: Con el correr del tiempo se ha mejorado bastante el proceso. Hoy en día se realizan cartas de transferencias, donde mencionan las condiciones laborales para la firma de cada empleado que se transfiere, que antes no se hacían. O también, realizábamos transferencias con periodo de prueba a 3 meses, donde sí a la línea no le agradaba el desempeño del empleado transferido, volvía a su lugar de origen. Y no funcionó, ya que llego a un punto donde no se sabía en qué línea se encontraba cada empleado.

Aunque, el proceso de transferencia interna es un poco desprolijo, porque como los servicios son on coid, y se gana o pierde una licitación de una semana a la otra, la actividad puede subir o bajar, y uno siempre tiene que estar adaptándose. Y muchas veces la misma actividad y demanda no te permite realizar el proceso como corresponde. Ya que hay muchas veces que los candidatos se piden de un día para otro y hay que estar a las corridas.

P: ¿Cuál crees que es el aspecto positivo de los movimientos internos dentro de una organización?

R: Darle la oportunidad de desarrollo en otras líneas, a las personas que tuvieron un buen desempeño en la organización. Es decir, que si una persona que tuvo buen desempeño durante toda su carrera en la organización y en su línea no tienen actividad, puedes transferirlo a otra donde se está trabajando y no poner en riesgo su condición laboral. Siempre y cuando sea compatible su perfil con el buscado.

Empresa: TSB

Clasificación: Mediana Empresa

Entrevistado/a: Analista Ingresos

Fecha: 15/03/2017

P: ¿Su empresa se vio afectada por la crisis mundial del petróleo en los últimos años?

R: Si, si se vio afectada.

P: ¿Qué medidas se toman o tomaron con respecto a los puestos de trabajo?

R: La crisis, no ha afectado en gran medida en cuanto a reducir los puestos de trabajo, ya que no se ha habido grandes cantidades de despidos, o “acuerdos”. Pero si la empresa se vio afectada en cuando a los ingresos. Y se tomó la medida de re-ubicar a la gente.

P: ¿Cuál es el ítem que más intenta utilizar la empresa para apaciguar la crisis?

R: Reducción de gastos.

P: ¿Utilizan en su empresa la Movilidad o Reclutamiento interno para cubrir puestos vacantes? Me podrías comentar ¿Cómo se manejan los movimientos en la empresa, o como se manejó el último movimiento?

R: Si se utiliza la re-ubicación de empleados en la empresa Por ej. el sector más afectado por la organización fue petroleros, que la mayoría cumple el puesto de ayudante de transporte, y aquellos que tenían toda la documentación para manejar trasportes, se los pasó al puesto de Chofer tanto de personal, como de carga, que es donde se encontraba la demanda de trabajo.

P: ¿De qué manera aplican el Reclutamiento Interno?

R: Primero se busca que el empleado cumpla con los requisitos del puesto. En el caso que te comentaba, carnet, exámenes psicofísicos y periódicos actualizados. Por último, se comprueba la experiencia con los supervisores de cada trabajador.

Se postulan los candidatos voluntariamente a las vacantes, se le consulta a los jefes directos, quienes dan el okey, de avanzar o no con tal candidato. (y se comprueba la experiencia de los mismos e idoneidad con el puesto). Es decir, el movimiento se acuerda con la gerencia y cada supervisor. Y es la gerencia quien decide que tal puesto necesita cubrirse, no es decisión de las diferentes unidades de negocio.

P: ¿Cómo se maneja el trato con las diferentes líneas, para coordinar una movilidad interna?

R: En este caso, las líneas tienen la función de colaborar y no de tomar decisiones, ya que las decisiones las toma la gerencia. Aunque es con la línea con quien se realiza la gestión de

relevamiento de perfil, requisitos de puesto, recomendación de empleados etc. Pero la decisión de traspaso es de la gerencia.

P: Antiguamente en la empresa las vacantes, 1ro se intentaban de cubrir de forma interna, y luego pasaban a externa, o al haber demanda de trabajo se salía directamente a externa?

R: En la actualidad, no tenemos búsquedas activas, hasta fines del 2015 si habían búsquedas activas, pero desde el 2015 hasta la actualidad, fueron reduciendo hasta hoy que no hay búsquedas activas. Se intenta cubrir internamente las posiciones, de acuerdo a las decisiones de gerencia.

P: ¿Desde qué momento se comenzó a poner énfasis en la movilidad interna para cubrir vacantes en su empresa? ¿Tiene que ver con la crisis a nivel mundial del petróleo?

R: Desde finales del 2015, si está relacionada con la crisis mundial.

P: En términos generales, ¿Cuan satisfechos se encuentran los empleados cuando son invitados a participar de un proceso de movilidad interna?

R: La mayoría de los empleados se encuentran satisfechos ya que se les realizan buenas ofertas, como por ejemplo como te mencionaba los traspasos de ayudantes a choferes, son movimientos verticales donde se les aumenta la categoría y el sueldo. Además de la experiencia que le puede proporcionar el cambio. Viéndolo como una oportunidad laboral. Aunque hay trabajadores que rechazan las ofertas y se los sigue manteniendo en su puesto de trabajo.

P: ¿Éstos pueden solicitar una movilidad interna?

R: Si, como mencione se van postulando a las diferentes vacantes que se publican.

P: ¿Tratan de mantener las condiciones de trabajo, ya sea categoría, jerarquía, nivel salarial, del empleado al hacer una movilidad interna? O se reducen.

R: En los casos de vacantes horizontales, donde el empleado no cambia la categoría, ni el convenio, se mantiene igual. En casos donde, el empleado cambia alguno de los conceptos mencionados, si su sueldo se ajusta, pero son casos particulares. Y hay veces donde los traspasos son temporales a un tiempo determinado, y no se le toca el sueldo al empleado.

P: ¿Cómo se realizan los movimientos internos?

R: Más que nada es una decisión gerencial, fueron estos quienes toman la decisión se comunican con la línea, y luego RH se encargó de gestionar el cambio de convenio y toda la documentación

P: ¿Las líneas o unidades de negocio suelen oponerse a ceder a sus empleados?

R: Se trabaja en conjunto, y las líneas cooperan más que nada.

P: ¿Que falencias crees que tiene la empresa con respecto a la movilidad interna?

R: A mi criterio, la principal problemática que tenemos en la organización, es que muchas veces no contamos con el tiempo suficiente para abordar un proceso limpio y con todos los pasos, como si lo hacemos al momento de las vacantes que salen fuera. La gerencia ejerce mucha presión, porque necesita al candidato para ayer, y muchas veces estamos a las corridas para terminar todo.

Empresa: TecPetrol

Clasificación: Grande Empresa privada

Entrevistado/a: Jefe de Recursos Humanos

Fecha: 15/03/2017

P: ¿Su empresa se vio afectada por la crisis mundial del petróleo en los últimos años?

R: Con la realidad de hoy, debido a la crisis petrolera, si la empresa se vio afectada por el bajo precio del petróleo.

P: ¿Qué medidas se toman o tomaron con respecto a los puestos de trabajo?

R: Reducir personal, por jubilación, o mal desempeño. Y re-ubicaciones de personal.

P: ¿Siempre se utilizó la movilidad interna? O más bien comenzó a utilizarse con la crisis.

R: Si, siempre se utilizó la movilidad dentro de la organización. El rubro petrolero es muy cíclico. Hay momentos donde hay mucho trabajo y mucho movimiento de personal que entra a la empresa. Y en otros donde la actividad se estanca como en la actualidad. Y tenemos que recurrir a re-ubicar al personal.

P: ¿Utilizan en su empresa la Movilidad o Reclutamiento interno para cubrir puestos vacantes? Me podrías comentar ¿Cómo se manejan los movimientos en la empresa, o como se manejó el último movimiento?

R: Por ejemplo, hace poco tuvimos una vacante de Analista de Recursos Humanos que tranquilamente en otro momento se podría haber cubierto de forma externa, sin muchas vueltas. Internamente se investigó y se encontró a una persona que se venía desarrollando en el área de logística pero que había finalizado sus estudios como Lic. En RRHH. Y quería desarrollarse en dicho sector. Se hizo el movimiento y todos contentos.

P: Te voy mencionando las etapas de un proceso de reclutamiento estándar ¿Me podrías comentar que etapa se cumple, cual no, cual se cumple parcialmente y como se aborda la misma?

R: -Identificación de una vacante: El jefe de la posición identifica la necesidad y se charla entre la línea. A RH nos llega la requisición.

-Disponibilidad interna y externa de recursos humanos: En principio se busca internamente si existe el recurso dentro de la compañía, y en caso de que no, se sale a externa. La realidad es que al no poder bajar la nómina de empleados que pretendería la organización, debido a que el sindicato y otras cuestiones legales no lo permiten. Lo que se hace es reubicar al personal en puestos vacantes que surgen, movilizándolo empleados de un sector a otro. Por ej. el último movimiento que se realizó, fue que se necesitaba un supervisor de mantenimiento en Neuquén, se trajo una persona con los requisitos, la experiencia y la formación de Comodoro Rivadavia. En algunos casos, asignan a las personas temporalmente a determinados puestos y cuando cumplen las expectativas del sector, se quedan fijos en el puesto que vinieron a cubrir internamente o vuelve a su puesto anterior.

Estos traslados, si son a diferentes locaciones, se realizan a fines o principios de años, ya que se tiene en cuenta que el empleado tiene que movilizarse, cambiar de colegio a sus hijos, etc. Y si el mismo es al exterior se realiza a mitad de año.

-Canal de reclutamiento: Se busca a la persona mediante referencias de empleados de los diferentes segmentos, o es el mismo jefe de la posición, quien pide a los candidatos que creen que cubren las expectativas.

-Prueba de idoneidad: Se mecha con las evaluaciones de desempeño, donde se identifican los altos potenciales para poder promoverlos y a quienes cumplen las expectativas para poder hacer traspasos. Es decir se mecha a la movilidad con las evaluaciones de desempeño. A Mitad de año, se realizan las evaluaciones de desempeño y se reúnen los diferentes jefes de áreas para comentar el desempeño de sus colaboradores, para ser tenidos en cuenta en posibles vacantes.

-Entrevista de selección: anteriormente publicábamos las vacantes, RRHH hacía un filtro y se comunicaba con el candidato para comentarle de que se trataba la posición, le realizaba la propuesta, y este finalmente aceptaba o no la misma. Aunque el “radio pasillo” era más rápido que la misma comunicación de RH y cuando se contacta al candidato, ya éste estaba enterado de que íbamos a comunicarnos y toda la propuesta, dado que anterior a esto chequeábamos con su jefe la disponibilidad de ceder el mismo.

Ya te digo, más que nada, en la empresa el “radio pasillo” es más rápido que la misma comunicación de RH. Igualmente es una problemática a nivel empresa, no solo ligado a la movilidad. Esto es más bien una costumbre de la misma organización que las noticias y novedades se enteran antes que la comunicación oficial. Entonces, esto nos dio la pauta de que las publicaciones internas no nos funcionaban y comenzamos a buscar a los candidatos con esta misma modalidad, de comunicarnos y negociar con los diferentes segmentos. Y hoy, realmente funciona mejor. Es cuestión de ir probando. Hemos cambiado muchas partes del proceso, porque también estamos en un continuo aprendizaje.

-Verificación de datos y referencias: No verificamos los datos de sus antiguos trabajos, como te dije se mecha con la evaluación de desempeño que la persona haya tenido a lo largo de su trayectoria.

-Examen médico: esto lo ve medicina laboral, se chequea con el periódico, si no lo tiene al día, lo tiene que realizar, pero este tema ya te digo, no lo maneja RH sino Medicina Laboral.

-Entrevista con Supervisor: Rara vez el supervisor tiene una entrevista con la persona, pero si lo piden no hay problema la gestionamos. Hasta el momento solo un caso de estos tuvimos.

-Descripción realista puesto: como te mencioné anteriormente, RH le hace la propuesta formal cuando le comunica el movimiento a la persona. Este tiene la potestad de aceptar o no. Siempre y cuando solo se trate de un movimiento y no de una re-ubicación porque por ejemplo si la línea desaparece, en ese caso definitivamente o se mueven o se retira de la empresa.

-Decisión de contratar: cuando el empleado acepta la propuesta, se hace el movimiento.

P: Antiguamente en la empresa las vacantes, ¿1ro se intentaban de cubrir de forma interna, y luego pasaban a externa, o al haber demanda de trabajo se salía directamente a externa?

R: Hoy con la crisis, se intenta buscar internamente la posición, en otros momentos, donde surgía un puesto de trabajo ya sea reemplazo o nuevo, se salía directamente a externa, no habían frenos en éstas cuestiones. Para algunas personas, es una oportunidad para poder crecer en la empresa.

P: ¿La movilidad interna se enfoca solo en la zona donde se encuentra, o también se contempla a nivel país?

R: A nivel país.

P: En términos generales, cuan satisfechos se encuentran los empleados cuando son invitados a participar de un proceso de movilidad interna?

R: En general, son propuestas superadoras, y en caso de que no acepten no se los desvincula por éste motivo. Hay casos de varios empleados que se les han ofrecido propuestas y no aceptaron. Aunque a la larga, esto te frena al que viene atrás creciendo y queriendo desarrollarse, porque no tiene el puesto vacante. Algunas secuelas quedan.

P: ¿Éstos pueden solicitar una movilidad interna?

R: No, los empleados no se pueden postular a las vacantes, debido a que no se publican. Las fuentes que se manejan, se hablan entre las líneas, que candidatos son idóneos, para que los recomienden. Es decir, las búsquedas hoy son mediante referencias.

P: ¿Qué falencia consideras en cuando a movilidad interna en tu organización?

R: La empresa trata de mantener a empleados considerados altos potenciales, aunque en épocas de crisis es cuando menos la empresa puede motivarlo y alentarlos, pudiendo desprenderse de éstos recursos. Ya que no existen puestos que podrían cubrir, en estos casos lamentablemente, te desprendes de aquello en lo que invertiste tanto en capacitación y el desarrollo de éstos empleados. Entonces de esta forma queda muy a la vista el desempeño de las personas en casos de crisis. Aunque, creo que es un problema de contexto, a no tener a la crisis que te impacte como empresa, que impacte globalmente en todas las líneas, te arrastra a que la empresa no pueda retener al capital humano en el cual tanto invirtió, ya que la organización no se puede recargar de recursos.

Empresa: Schlumberger

Clasificación: Grande Empresa privada

Entrevistado/a: Pasante Recursos Humanos

Fecha: 15/03/2017

P: ¿Cuál es el ítem que más intenta utilizar la empresa para apaciguar la crisis?

R: Reducir personal, gastos, presupuestos para ciertos programas, por ejemplo las capacitaciones se vieron reducidas, los beneficios. Aunque el que más pesa a los empleados es la reducción de personal. La empresa, usa la crisis para desvincular gente que siempre les generó conflicto. En principio intentan desvincular a estas personas.

P: ¿Utilizan en su empresa la Movilidad o Reclutamiento interno para cubrir puestos vacantes?

R: La movilidad interna o modalidad de prestado como le llamamos acá, siempre se realizó y practico en la empresa, no comenzó a implementarse por la crisis, pero si realmente se incrementó la intensidad de uso a partir de ella.

P: ¿Tienen vacantes externas?

R: Las escasas vacantes externas que tenemos son por necesidad de la actividad y conciliaciones con el sindicato, pero desde hace unos meses que no tenemos un ingreso externo. Las vacantes las cubrimos con la nómina activa de empleados a nivel mundial.

P: Haré mención de las etapas de un proceso de reclutamiento estándar ¿Me podrías comentar que etapa se cumple, cual no, cual se cumple parcialmente y como se aborda la misma?

R: -Identificación de una vacante: El segmento solicita la cobertura, y a partir de la aprobación de gerencia tanto del negocio como a nivel país, se carga y gestiona en RRHH.

-Disponibilidad interna y externa de recursos humanos: De forma externa a no ser que sea una posición muy específica y se necesite un desarrollo que supere los recursos de la empresa, no ingresa gente, o salvo por necesidad de la actividad, y por conciliaciones con el sindicato. Si no, estamos utilizando los movimientos internos o la modalidad de prestado, como le decimos, en Schlumberger.

-Requerimientos del puesto: nos juntamos con el segmento a charlar las condiciones y el perfil que están buscando.

-Canal de reclutamiento: buscamos en la base de empleados a nivel mundial, para ver la posibilidad de que algún empleado aplique con los requisitos, y si se encuentran calificados para tal. Generalmente utilizamos la modalidad de prestado, esto significa que la persona viene a trabaja por ej. De Venezuela a la Argentina por un tiempo determinado, se cumple el mismo y la persona se vuelve a su trabajo de origen. Esta modalidad se utiliza para no tener que cubrir posiciones con personal externo. Y de esta forma, sale a cuenta ya que, solo cumplen un ciclo y no se le cambian su remuneración, más que otorgarle un plus y vivienda.

-Prueba de idoneidad: en la modalidad de prestado no hacemos nuevamente el psicotécnico ni demás pruebas de idoneidad, simplemente chequeamos su desempeño en el sistema, para ver si condice con los requisitos del perfil. Ahora cuando reubicamos definitivamente a un empleado, nuevamente se les realizan todos los exámenes de ingreso como exámenes médicos, psicotécnicos, etc., para constatar si el empleado es apto para trabajar en dicho sector.

-Entrevista de selección: Generalmente nos reunimos con la persona, le comentamos las condiciones, la propuesta, la situación. También esto es importante, porque muchas veces son casos donde a los empleados no les queda otra opción, por ejemplo hace unos meses se decidió dar de baja un segmento llamado Manufactura, y se intentó reubicar a todo el personal con mejor desempeño dentro de la organización, en segmentos donde se encontraban con actividad y económicamente estables, que podían solventar los costos y que no tengan exceso

de nómina de personal, como tienen varios segmentos. Por otro lado, otra empresa del grupo Swaco, a la cual se le cortó el contrato con YPF y Pan American Energy, y venía a pérdida. Lo que se hizo fue armar una línea llamada “Pool”, que es una línea de operadores, que prestan servicios y trabajan para las líneas que tienen actividad. De esta forma, se mantiene su empleo. Y cada vez que surjan contratos y trabajos no deben tomar nuevo personal, sino que pueden utilizar el recurso de “Pool”, la cual se solventa como una unidad de staff, es decir con la financiación de las demás líneas a las cuales le presta servicios.

-Verificación de datos y referencias: no, no chequeamos referencias anteriores, más que su desempeño en la compañía.

-Examen médico: como te comenté en caso de que se reubique a la persona se le realiza en este caso un examen pre-ocupacional, en concepto de periódico. En caso de prestado, no se realiza ningún examen.

-Entrevista con Supervisor: en algunas oportunidades la línea entrevista a los candidatos, normalmente les enviamos la información del candidato, como el CV, la trayectoria y el desempeño dentro de la compañía, y con ello basta.

-Descripción realista puesto: Ya en la entrevista de selección se le informa las condiciones y la realidad del puesto. La propuesta se realiza directamente al empleado, que normalmente acepta.

-Decisión de contratar: el segmento tiene la decisión final, de hacer el movimiento del empleado identificado.

P: Me comentaste que las líneas deben ceder a sus recursos, ¿Tienen inconvenientes con cederlos?

R: No, las líneas suelen ceder a sus empleados, ya que, posiblemente en algún momento necesite de la colaboración de otra línea. Y por esta razón es que la idea es que haya una cooperación entre segmentos. Ya que, tienen muchos recursos, y la empresa no necesita tomar más personal del que tiene, al contrario. Es por esto, que si surge una nueva vacante intentan cubrirla con movilidad interna, antes de tomar a un nuevo empleado. Pero hay veces que no se pueden ceder a los empleados, ya que están implicados en algún proyecto u operación.

P: ¿Éstos pueden solicitar una movilidad interna?

R: No, normalmente los empleados no pueden acceder a las vacantes. Para que se produzca una movilidad, es el sector de recursos humanos el que debe identificar y contactar al empleado. Lo que puede pasar es que cada empleado que quiera movilizarse de sector o línea, debe hablar con su jefe para que éste haga de intermediario con el depto. de RH y comentarle a éste que dicho empleado se quiere mover para que lo tengan en cuenta en alguna posición acorde a su perfil. Aunque accedemos a los cambios, en caso de que el trabajador que quiera movilizarse es identificado como key people, porque se considera de alto valor para la organización. Aunque también, es el mismo empleado el que se acerca al encargado de RH y le comenta la posibilidad de reubicarse en otro sector. Pero esta decisión, depende del

gerente de línea quien determina el cambio. Y si sus tareas son acordes a las que se necesita en determinada vacante de movilidad. Entonces aprueban este cambio, si su puesto no coincide con los que se encuentran vacantes, no se hace el cambio por una cuestión de que tiene un costo adicional a la organización de entrenamiento y tiempo, hasta que el nuevo empleado aprenda todas las tareas de su nuevo puesto.

P: ¿Tratan de mantener las condiciones de trabajo, ya sea categoría, jerarquía, nivel salarial, del empleado al hacer una movilidad interna? O se reducen.

R: No se les suelen cambiar las remuneraciones, debido a que las personas se encuentran en modalidad prestada, entonces, como son periodos cortos de tiempo, el empleado prestado viene a la línea, trabaja en el proyecto por el cual lo han traído, cumple un periodo de tiempo y vuelve a su anterior empleo. En el caso de los operadores pasa casi lo mismo. Por ej. La empresa realizó un contrato con YPF para avanzar en un proyecto. Y utilizan operadores de la línea Pool que te comenté, estos operadores vienen en modalidad de prestado, trabajan el tiempo por el cual se los contrató y vuelven a su línea.

P: ¿Que falencias crees que tiene la empresa con respecto a la movilidad interna?

R: Una de las falencias que tiene la organización, es que muchas veces, por el propio apuro que tienen los segmentos por cubrir sus puestos, debido a la propia actividad. En muchos casos a los empleados se les informa vagamente la tarea que va a desarrollar. Y desde las líneas no suelen darle un entrenamiento previo a sus tareas y funciones, ni informarle cuanto tiempo deberán desarrollar la tarea, etc para así calmar la incertidumbre de los trabajadores. Cuando debería haber un entrenamiento previo mínimo, como presentar a los compañeros de trabajo, comentarle las tareas que realizará, cual es el objetivo de su función y del segmento, cuanto tiempo deberán desarrollar la tarea, para así calmar la incertidumbre de los mismos.

Empresa: YPF SA.

Clasificación: Grande Empresa pública

Entrevistado/a: Jefe de Reclutamiento y selección

Fecha: 23/03/2017

P: ¿La empresa se vio afectada por la crisis del petróleo a nivel mundial? ¿En qué aspectos de tu sector, o de la misma empresa lo notas?

R: Si, claramente se vio afectada. Y en varios aspectos lo noto en cuando a nuestro sector a partir del 2015 se comenzó a implementar la movilidad interna para cubrir las vacantes quizás con menos rigurosidad que hoy, pero no se estaba al tanto en aquella época del despliegue de la crisis. Hoy se nos plantea que todos los procesos deban cubrirse con movilidad. Y en cuanto a la empresa en sí, hace tiempo que viene reduciendo sus gastos, desde la fiesta de fin de año que no se hizo, hasta el pedido de librería, para que veas que en todos los puntos hubo recortes.

P: ¿Cuál crees que es una falencia que tiene la organización con respecto al proceso de movilidad interna? Y en que se puede mejorar.

R: En último tiempo, se ha mejorado mucho el proceso, y se sigue trabajando en ello. El principal problema que veo, es que los reclutadores demoran mucho tiempo en cada etapa, y esto no tiene que ver con que no hagan bien su trabajo si no, más bien en la perspectiva y la visión de los negocios que aún no entran en razón en la situación en la que se encuentra la organización. Ya que, muchas veces generan vacantes donde no hay una extrema necesidad, plantean requisitos muy elevados en los candidatos, deciden suspender las vacantes cuando ya se realizó todo un proceso, etc. A lo que me refiero, es que todavía falta concientizar a las líneas de la terrible situación en la que se encuentra la industria. Y esto afecta a nuestros procesos.

P: ¿Cuál es el impacto que generan estas movilizaciones internas en los empleados, en el sector de RRHH y en la empresa?

R: En los empleados genera mucha incertidumbre, ya que muchas veces se cree que está en juego la condición laboral de la persona. Hay una atmósfera de miedo e incertidumbre entre los empleados y yo creo que es por perder el empleo. Con la situación y el contexto que se vive, no es una situación agradable para todo el personal. Pero se trata en la mayor medida posible, realizar un proceso prolijo para acompañar al empleado.

P: En términos generales, ¿Cuan satisfechos se encuentran los empleados cuando son invitados a participar de un proceso de movilidad interna?

R: Yo creo que la mayoría está satisfecho, porque en general tienen la opción de elegir, es decir, no se mueve una persona que no lo quiere hacer. Pero siempre depende la situación en la cual se plantea el movimiento, quienes aceptan entiendo que están satisfechos, ya que por un lado mantienen su trabajo, y en general son propuestas superadoras.

Empresa: YPF SA.

Clasificación: Grande Empresa pública

Entrevistado/a: Analista Reclutamiento y Selección

Fecha: 24/03/2017

P: ¿Qué es la movilidad interna para YPF?

R: La movilidad interna representa un desafío para nosotros los reclutadores. Nuestro proceso es prácticamente igual al que realizamos para una vacante externa. Sin embargo, no es el mismo trato y la misma cautela y cuidado que tenemos con los candidatos. Se respira un ambiente sensible en toda la organización. Hay que manejar cierta cautela y celeridad con los postulantes que no dejan de ser compañeros o colegas de trabajo.

P: Estos movimientos internos ¿Suelen ser horizontales o más bien verticales?

R: Como compañía uno de los objetivos que representa la movilidad interna es proporcionar a los empleados la oportunidad de crecer dentro de la organización. Y cuando tenemos una posición de tal categoría u experiencia, muchas veces buscamos a alguien que pueda desarrollarse y que le represente un crecimiento, para poder de alguna forma, tentar al empleado, a que se movilice de su puesto de trabajo. Puedo decirte que son más los

movimientos internos que representan un crecimiento, que los laterales, por lo menos de parte de reclutamiento.

P: Te voy mencionando las etapas de un proceso de reclutamiento estándar ¿Me podrías comentar que etapa se cumple, cual no, cual se cumple parcialmente y como se aborda la misma?

R: -Identificación de una vacante: es la línea quien identifica una necesidad y envía la solicitud con sus debidas aprobaciones a su referente de RRHH. A reclutamiento nos llega la vacante para darle gestión.

-Disponibilidad interna y externa de recursos humanos: Hoy la empresa tiene la política de cubrir las vacantes con movilidad interna. Es decir, una vez que nos llega la vacante a nuestra bandeja para comenzar el proceso, lo que hacemos es ver la oferta interna que tenemos dentro en los diferentes negocios de la empresa. En la actualidad, tanto los reclutadores, como los Business Partner (referentes de RRHH de cada negocio), y la gerencia nos encontramos trabajando mucho, para mejorar e implementar la movilidad interna, dentro de nuestros procesos. Ahora, en caso de que no se encuentren recursos o que el recurso que se presente no esté abalado por la línea, se pide salir a externa con la misma. Y en algunos casos ésta requisición se aprueba y en otros no. Los aprueba primero el Gerente de Recursos Humanos del negocio y luego el CEO de YPF.

-Requerimientos del puesto: Una vez que nos llega la vacante a nuestra bandeja lo primero que hacemos es llamar por teléfono, para ver si podremos juntarnos a relevar el perfil con quien va a ser el jefe de la posición, o por teléfono. Muchas veces se manejan vacantes de otras provincias, o simplemente el jefe se encuentran en el yacimiento o en otras ciudades. Para mi, si me preguntás lo mejor es juntarse personalmente, pero a veces no se puede.

-Canal de reclutamiento: Tenemos varios canales, por un lado una base de empleados, donde son ellos mismos que cargan su perfil, sus intereses, si tienen movilidad hacia otras ciudades, etc, y también se cruza con información propia de la empresa como la posición, la categoría, los estudios que tiene la persona, y por su puesto el promedio de las evaluaciones de desempeño a lo largo de la trayectoria del empleado. Por otro lado, otra fuente muy efectiva son los referidos, tanto desde la misma línea que pide empleados para trabajar en sus equipos, como los mismos referentes de RH que al pedir candidatos muchas veces nos refieren otros perfiles que se pueden ceder. También postulamos las vacantes, aunque uno de los negocios tiene por política no publicarlas, que es el que mayormente tenemos en la zona el Upstream. Y nos corta un poco las piernas, porque nos dificulta la búsqueda, además de que los empleados no ven las diferentes oportunidades que tenemos.

Recepción preliminar de solicitudes: en caso de que publiquemos la vacante, nos llegan los perfiles y vamos filtrando de acuerdo a la necesidad relevada. Y en caso de que apliquen, les consultamos a su referente de RH la posibilidad de ceder al empleado. En caso de que busquemos en la base, aguardamos la aprobación de la línea, dado que consultamos al

referente de RH y éstos consultan con la línea la posibilidad de ceder a los empleados. Aguardamos sus respuestas.

-Prueba de idoneidad: no se vuelve a hacer los exámenes psicotécnicos a no ser que sea un movimiento vertical en la estructura, que la línea lo solicite. Si no para el proceso en sí, no se vuelve a realizar el psico. En los periódicos si se releva un breve informe, pero no viene al caso de reclutamiento.

-Entrevista de selección: una vez que el referente de RH consulta con el negocio y nos da el okey para avanzar. Nos contactamos con el candidato y le comentamos la propuesta, generalmente telefónicamente, y en caso de que parcialmente le interese coordinamos una entrevista para relevar su interés y competencias y si en verdad se ajusta a la necesidad.

-Verificación de datos y referencias: no pedimos referencias a sus jefes actuales. Tenemos la info de las evaluaciones de desempeño, y para que aplique a un movimiento mínimamente el empleado debe ser un “alternativo” es decir que el promedio de sus evaluaciones le dé que cumpla con las expectativas. Pero nos enfocamos en que sean prioridad 1 2 o 3, es decir quienes están renqueados en que exceden las expectativas.

-Examen médico: si es un cambio de negocio o empresa del grupo, por ejemplo pasa de YPF SA. a AESA se gestiona un examen médico. Ahora si es dentro del negocio no volvemos a realizarlo, se entiende que está apto con el preocu.

-Entrevista con Supervisor: Si, una vez que pasa la entrevista con reclutamiento se le presenta a la línea el perfil y un informe con información que se relevó dentro de la entrevista de selección y en base a eso la línea decide si le interesa entrevistar al candidato.

-Descripción realista puesto: Cuando la línea da el okey para avanzar con un determinado candidato, se informa a el referente de RH del negocio interesado en la vacante, quien formula la propuesta económica con las nuevas condiciones laborales y se comunica con el empleado para realizarle la propuesta, si este acepta, solo resta gestionar toda la documentación.

-Decisión de contratar: por un lado la decisión la tiene la línea de escoger con que candidato avanzar y por otro lado la decisión de realizar el cambio es del empleado.

P: ¿Han habido casos donde el candidato no tiene otra opción y deba movilizarse de sector? O en general tienen la opción de realizar un movimiento.

R: Si, ha habido varios casos de estos que me comentas. Por cuestiones de la operación, el empleado debe moverse de su puesto, pero no son cuestiones que atañen a Reclutamiento, son más bien decisiones del propio negocio, no manejamos estos movimientos, porque suelen ser internos de los negocios. Lo que si, muchas veces cuando hay bajadas de línea y deben reducir personal en algunos sectores como nos pasó hace poco con perforación, el referentes de RH de perfo nos envió perfiles a considerar dentro de nuestras vacantes, antes de que se tome una medida drástica. Algunos por su experiencia en otras empresas o en YPF aplicaban a algunas vacantes y otros no.

P: ¿Cuál crees que es una falencia que tiene la organización con respecto al proceso de movilidad interna? ¿Y en qué se puede mejorar?

R: Personalmente creo, que el proceso se encuentra bastante estipulado, y tenemos las herramientas para hacerlo. El principal inconveniente que vengo viendo hace tiempo es que los negocios no ceden a sus candidatos, poniendo trabas en el proceso y a la misma empresa que obliga a contratar gente externa cuando el recurso está y no se puede aprovechar.

Empresa: Halliburton

Clasificación: Grande Empresa privada

Entrevistado/a: Analista Procesos Soft

Fecha: 25/03/2017

P: ¿Qué movimientos suelen hacer más en la organización, transferencias verticales, horizontales, promociones, ascensos?

R: Transferencias verticales es muy difícil que se hagan, ya que las líneas difieren mucho entre ellas. Lo que sí realizamos son promociones dentro de la misma línea, por ejemplo hace no mucho se desvinculo al gerente de una de nuestras líneas y se promovió a la persona que estaba debajo de él, en el puesto de Coordinador.

P: ¿Se desvincula a la gente, porque hay que reducir personal? O existe un motivo.

R: No suele existir un motivo específico, en algunos casos por falta de documentación por ejemplo a los Choferes que le falta el carnet de conducir, o los operadores que no cuiden los instrumentos de trabajo, o en caso de accidentes se analiza el motivo y la situación, y en muchos casos se los da de baja. Hoy a estas personas se las despide, cuando antes en algunos casos simplemente se las sancionaba. Y en respuesta a tu pregunta, si hay que reducir personal.

P: ¿Cómo manejan los movimientos internos dentro de la compañía?

R: En nuestro caso, para buscar potenciales candidatos, ni bien surge la vacante tenemos la directiva de comunicarnos con ciertas unidades de negocio que se encuentran con pérdidas económicas y con exceso de personal, comentarles la vacante a cubrir y negociar los candidatos a prestar.

P: ¿Tienen inconvenientes para llevar a cabo los movimientos internos? Si es así, ¿Me podrías comentar a grandes rasgos cuales son los principales?

R: La semana pasada por ejemplo, tuvimos un inconveniente con una transferencia interna que hicimos hace un poco más de un mes. La línea nos salió con que, no lo querían seguir manteniendo en la base. Se revisó la información que se tenía del movimiento, y claro, habían muchas desprolijidades, por empezar el movimiento se hizo en una semana, fue la línea quien pidió al empleado, por referencias de un compañero, no se evaluó el desempeño del empleado, la entrevista con la línea fue de forma parcial, desde RRHH, como estaba tan claro el movimiento solo se le comentó la propuesta al empleado, no se indagó en su potencial, ni en sus competencias, ni en nada. Realizamos un proceso de forma parcial, y nos trajo consecuencias.

Por otro lado, más que nada en los empleados que se encuentran bajo el convenio de petroleros privados, las transferencias se encuentran sujetas al sindicato, que intervienen, pasando a ser un 3er actor, teniendo que negociar con éste ente. Digamos que no lo podemos dejar de lado en las decisiones. Se le debe dar un espacio para que actúe y se sienta parte. Esto sucede más que nada con las transferencias horizontales, en cuanto a las promociones y a las transferencias del personal de petroleros jerárquicos, no sucede lo mismo y el proceso es mucho más simple y llevadero.

P: En términos generales, ¿Cuan satisfechos se encuentran los empleados cuando son invitados a participar de un proceso de movilidad interna?

R: Tenes de todo, ha habido casos, donde tenés personas que realizaban tareas más administrativas en la base, y se le ha ofrecido una posición de campo, donde económicamente perciben mayores remuneraciones, y se encuentran satisfechos con sus puestos. Y otros casos, donde ha sido netamente mantener la condición de empleo. Y lo que intentamos transmitir es que se hace un esfuerzo para poder mantener el trabajo de los empleados, en la organización. Entonces hay personas que se encuentran satisfechas y otras que no. Pero éstos últimos no son los muchos, ya que la gente entiende la situación por la que está atravesando la industria, y prefieren mantener su condición de empleo.

Empresa: Procesos Patagónicos SRL.

Clasificación: Mediana Empresa

Entrevistado/a: Encargada de RH

Fecha: 28/03/2017

P: ¿Su empresa se vio afectada con la reciente crisis petrolera? En caso de que sea afirmativo, ¿En que aspectos de la organización nota que se vio afectada?

R: Sí, la verdad es que se vio muy afectada. En varios aspectos de la organización, hasta te diría en el clima laboral. Primero con recortes de presupuestos, después con recortes de personal, ahora está más calmado este tema, pero continuamos bajando la estructura, la empresa no la puede mantener.

P: ¿Se realizan movimientos internos dentro de la organización?

R: Sí, en la empresa se realizan muchos movimientos internos. En general es una decisión que se toma en conjunto con los directivos de la empresa, y de ahí Recursos Humanos, interviene realizando toda la gestión con el empleado y los jefes de línea. Básicamente desde el sector, solo le damos un acompañamiento y asesoramiento al empleado, y se habla mucho con los jefes de los mismos. Pero es el dueño quien toma las decisiones finales, desde el sector solamente lo asesoramos y acompañamos en la gestión.

P: ¿Porque crees que hoy se hacen movimientos internos para cubrir los puestos vacantes?

R: Básicamente, porque como te mencioné la empresa no soporta la gran estructura, entonces cuando hay demanda de trabajo en un determinado sector se hacen movimientos para cubrir esta demanda con recursos de otro sector que se encuentre más liviano de actividad.

P: ¿Cómo se realizan los movimientos internos?

R: Es el dueño de la empresa quien da la directiva de que debe cubrirse tal o cual posición. Reconoce que recurso puede aplicar nos contactamos con éste, le comentamos el movimiento

y demás. Luego se le informa al sector del movimiento y se realiza la correspondiente documentación y se asienta en las planillas y legado del empleado.

P: ¿No les realizan exámenes psicotécnicos, médicos o alguna prueba de idoneidad?

R: No, porque se entiende que el empleado tiene un buen desempeño, en general quienes realizan los movimientos es porque se pretende retener a este personal, si no se procede con un acuerdo entre partes.

P: Las líneas o unidades de negocio suelen oponerse a ceder a sus empleados?

R: No, porque las líneas cooperan, las decisiones las toma gerencia. Los sectores solo acompañan y deben acatar también lo que dicen los dueños de la compañía.

P: ¿Los empleados pueden solicitar una movilidad interna?

R: Si, se puede solicitar un cambio de sector o puesto a cada jefe, hay una comunicación muy directa, no hay una jerarquía muy estructurada. Pero de acá a que se pueda llegar al cambio, es otra cuestión, aunque se puede plantear. Y ver en un futuro la posibilidad. En general hay buena comunicación en la empresa.

P: ¿Tratan de mantener las condiciones de trabajo, ya sea categoría, jerarquía, nivel salarial, del empleado al hacer una movilidad interna? O se reducen.

R: Se mantienen las condiciones laborales, solo que en algunos casos se puede llegar a cambiar el convenio, si pasa de la administración a la operación, por ejemplo, pero en general no se hacen modificaciones muy grandes a nivel salarial.

Empresa: Weatherford

Entrevistado: Tornero

Fecha de entrevista: 09/03/2017

P: ¿Consideras que la empresa se vio afectada con la reciente crisis petrolera? ¿En qué aspectos notas que afectó?

R: Si, mucho. Por empezar la planta de manufactura, donde me encontraba trabajando el año pasado, tuvo que cerrar sus puertas porque no era rentable, no competíamos con los valores del mundo, y la empresa la liquidó. Después en muchas cosas, el gimnasio por ejemplo antes abonábamos un 10% de la cuota, ahora solo nos reconocen un 10%, la yerba, antes nos daban todos los meses un pack para el mate, ahora nada, no se en muchas cosas. Hasta en los mismos compañeros de trabajo, hay miedo de perder el empleo y eso se ve, se siente, pero nos olvidamos hasta que echan a uno. Es así.

P: ¿Participaste de algún movimiento dentro de la propia organización?

R: Si, hace varios años que laburo en Weatherford, y desde que ingresé me habrán movido 2 veces. Una hace muchos años, dentro de la planta que empecé en un turno chico. Y hará un año que la planta se disolvió y desde RRHH me propusieron hacer un traspaso a otra línea. Ahora estoy en el Machine Shop como tornero.

P: ¿Te sentís satisfecho con el último cambio que me comentas? ¿Por qué aceptaste la propuesta?

R: Acepté, porque no me quedaba otra la verdad, la planta se vendía y era pasar al Machine o acordar, y la verdad tengo una familia y no puedo quedarme sin trabajo. En su momento, fue triste, porque pasé muchos años en la Planta los compañeros, se extrañan aún. Pero entendí que también me servía como experiencia. Hoy me siento muy contento, es un desafío nuevo, sigo aprendiendo, y el día de mañana me va a servir, si quiero buscar otra cosa. Pero sigo trabajando y es lo que importa. Por eso estoy agradecido con la empresa de darme otra oportunidad, a mí y a otros compañeros que también están en lo mismo.

P: ¿Por qué crees que la organización hizo el movimiento? ¿Se evita gastos de esta forma?

R: Yo creo que me movieron, porque hago bien mi trabajo. Soy responsable y me gusta lo que hago y eso creo que el resto de las personas lo ven. Y con lo otro que me preguntas, si, se evitan gastos, porque me tendrían que haber indemnizado. Y acá donde estoy ahora hay laburo, o por lo menos hasta ahora hay actividad, y este trabajo alguien lo tenía que hacer.

Empresa: YPF SA

Entrevistada: Analista de Medio Ambiente

Fecha de entrevista: 17/03/2017

P: ¿Consideras que la empresa se vio afectada con la reciente crisis petrolera? ¿En qué aspectos notas que la afectó?

R: Si, si, hoy claramente está afectada la empresa. Sin irnos más lejos, me estoy por quedar sin trabajo, es una situación difícil porque se sabe que no solo YPF está así, tengo colegas que están en otras petroleras y realmente la situación no es muy distinta, al contrario te diría.

P: ¿Participaste de algún movimiento dentro de la propia organización?

R: Si, ingresé en la empresa como analista de RRHH en CABA, en la torre, porque conseguí a través de un colega, ingresar a la empresa, soy Licenciada en Saneamiento Ambiental nada que ver, pero se dio así. Y ni bien, salió una posición en el área que quería desarrollarme, gracias a mi ex jefe de RH, me transfirieron. Y hace 6 años que estoy como analista de Medio Ambiente en Neuquén. Aunque el proyecto por el cual me encuentro trabajando en la empresa culmina su contrato en 2 meses, y mi sector se disuelve. Ya lo comunicaron a todos. Y ahora desde RH me propusieron una posición vacante en la Refinería de Plaza Huincul como Analista de Medio Ambiente. Es la única opción que me brinda la empresa, si bien es tentadora y relacionada con mi profesión, tengo una familia en Neuquén y continúo analizando la propuesta. Porque ya me desarraigué una vez, ahora estoy viendo la posibilidad de conservar mi empleo o buscar otra cosa.

P: ¿Te sentís satisfecho con el último cambio que te propusieron? ¿Por qué dudas en aceptar la propuesta?

R: No realmente, no me encuentro satisfecha, Huincul es una ciudad que no conozco, que si bien no queda lejos de Neuquén tengo que mudarme con mi marido, y mi hijo, y ya rehicimos nuestra vida acá. Por eso que estoy viendo las posibilidades que hay fuera de la empresa, y que posibilidades tengo con esta nueva propuesta, básicamente.

P: ¿Por qué crees que la organización te propone el movimiento? ¿Se evita gastos de esta forma?

R: Si totalmente se evita dinero. Porque el puesto de Huincul es de una chica que se fue de la empresa y por lo que me comentan lo tienen que cubrir porque se les viene un paro de planta, es interesante la propuesta, el trabajo todo, mi problema es moverme nuevamente, y lo que ello conlleva, ya que lo hice una vez. Aunque, hoy mi realidad es muy distinta a la de aquel momento.

Empresa: YPF SA

Entrevistado: Coordinador Compras

Fecha de entrevista: 18/03/2017

P: ¿Consideras que la empresa se vio afectada con la reciente crisis petrolera? ¿En qué aspectos notas que la afectó?

R: Si, claramente, se vio afectada, desde que el precio del petróleo comenzó a bajar y bajar la empresa puso una alerta, si bien en el día a día no se nota, porque quizás ahora no estamos en una época donde llamen mucho a la gente a acordar se ve. En la empresa no se habla otra cosa de lo que era antes, de los regalos que te hacían a fin de año, de las innumerables actividades que se realizaban, los viáticos, capacitaciones, nada. Hoy se ve que la empresa está con un fuerte ajuste. Y me parece bien que lo haga, porque como quien dice el horno no está para bollos.

P: ¿Participaste de algún movimiento dentro de la propia organización?

No hasta el momento, ingresé en un programa de Jóvenes profesionales en el 2008 para el área comercial, y si bien me fueron rotando por diferentes sectores mientras duró el mismo, permanecí siempre dentro de la gerencia de Supply Chain, como comprador. Hasta hoy que me ofrecieron venirme acá a Neuquén con una mejor posición pero en la misma área.

P: ¿Te sentís satisfecho con el último cambio que te propusieron? ¿Por qué dudas en aceptar la propuesta?

R: Y realmente sí, mi caso de movilidad interna fue muy fructífero, a causa de que se realizó un acuerdo por jubilación del Coordinador de Compras, me propusieron venir a Neuquén a cubrir éste puesto, realmente implicaba todo un cambio para mí. Más que nada porque me tuve que trasladar a ésta ciudad, con lo que ello implica no, a mi pesar se extraña la familia, pero profesionalmente lo siento muy enriquecedor. Y por eso acepté la propuesta. El día de mañana quien sabe, vuelvo a CABA.

P: ¿Por qué crees que la organización te propone el movimiento? ¿Se evita gastos de esta forma?

R: Yo creo que soy bueno en lo que hago, es un sector que me apasiona, y eso lo ven mis jefes el gerente de la línea y es un paso más en mi carrera. En la facultad nunca creí que iba a desarrollarme en Compras y menos en el Sur, pero la vida te propone estas cosas.

Y en cuanto al gasto, no estoy seguro, porque tranquilamente podrían por un lado promocionar a alguien de acá, y se ahorrarían el CAT (viatico de vivienda) por ejemplo, aunque sí, siempre con personal de la empresa. En ese punto, si se evitan un gasto, es muy de compras lo que voy a decir pero habría que hacer los presupuestos y licitar por la mejor opción, claro está que contratar alguien externo es mucho menos rentable.

Empresa: TSB Entrevistado: Administrativo contable Fecha de entrevista: 19/03/2017

P: ¿Consideras que la empresa se vio afectada con la reciente crisis petrolera? ¿En qué aspectos notas que la afectó?

R: Si la verdad que si, en gran parte la empresa fue afectada por la crisis, más lo notamos estos últimos 2 años.

P: ¿Participaste de algún movimiento dentro de la propia organización?

R: Hace unos meses que me rotaron de posición, ingresé a la compañía en el 2013 como analista de cuentas a pagar, y bueno el dueño de la empresa, junto al que era mi jefe me propusieron, pasarme de sector, ahora estoy en el sector de finanzas como administrador contable. Si bien, el área no difiere mucho, la verdad es que las tareas y la responsabilidad si, cambiaron mucho. Personalmente me gusta más lo que hago ahora, es más enriquecedor y aplica más con lo que estudié.

P: ¿Te sentís satisfecho con el último cambio que te propusieron? ¿Por qué aceptaste la propuesta?

Si, como te comentaba me llama más la atención el sector donde me encuentro ahora, porque veo más posibilidades de desarrollo y crecimiento. Y la propuesta vino del dueño de la empresa, con eso no hay muchas vueltas, la verdad es que me propusieron algo mejor y no tenía dudas para aceptarlo, pero otros compañeros están en sectores donde realmente no les gusta mucho, pero bueno tienen laburo y quizás hoy priorizan la estabilidad.

P: ¿Por qué crees que la organización te propone el movimiento? ¿Se evita gastos de esta forma?

Creo que mi ex jefe me vendió, por decirlo de alguna forma, tenemos muy buena relación y sabía que hacía tiempo venía haciendo lo mismo y quería un cambio de aire. Tengo entendido que habrá hablado con el Gerente y me propusieron esto. Y en cuanto al costo que se ahorra, creería que sí, no me lo puse a pensar realmente, pero si, la empresa hoy no está como para incorporar gente, ni acá ni en ningún lado, está complicada la cosa.

Empresa: Weatherford Entrevistada: Ingeniera Fecha de entrevista: 20/03/2017

P: ¿Consideras que la empresa se vio afectada con la reciente crisis petrolera? ¿En qué aspectos notas que la afectó?

R: Si, desde el 2015 más o menos que se siente la crisis, en la empresa en la que estoy ahora y en la mayoría de las petroleras. Mi novio está en Halliburton y está igual o peor te diría. También depende mucho el sector en el cual te encuentres, es muy relativo. Pero globalmente si la empresa la verdad fue afectada por la baja del petrolero.

P: ¿Participaste de algún movimiento dentro de la propia organización?

Hace un año si si, estaba en Fractura como ingeniera de campo, y en Abril más o menos del año pasado, me propusieron trabajar en la base, pero a Direccional, donde estoy hasta hoy. Porque bueno, en ese entonces Fractura había bajado varios equipos, no estábamos yendo al campo, y en algún momento iba a haber un quiebre. Por fortuna, me propusieron un movimiento interno como le llamas. Si bien al principio, por como se dio el movimiento lo que ello traía, porque perdía los adicionales del campo, las viandas extras y demás conceptos que sumaban en mi sueldo. Hoy rescato que vuelvo todos los días a dormir a mi casa, veo más seguido a mi novio, y es otro estilo de vida. Priorizo otras cosas.

P: ¿Te sentís satisfecho con el último cambio que te propusieron? ¿Por qué aceptaste la propuesta?

Si, como te comentaba, hoy priorizo otras cosas, mi función hoy está buena, en lo que va del año le pude dar un giro, ir tomando más responsabilidades, y la verdad que hay un buen clima de trabajo. La propuesta la acepté para probar en un principio como te comentaba, no me atraía del todo, pero quise darle una oportunidad. Y hoy estoy cómoda.

P: ¿Por qué crees que la organización te propone el movimiento? ¿Se evita gastos de esta forma?

Bueno, como te mencioné Fractura se encontraba con pocos contratos y poca actividad en el momento en que me propusieron el movimiento, era sabido que o movían al personal o acordaban, incluso varios de los chicos decidieron acordar. Y si de alguna forma se evitaron gastos, porque la posición que hoy cubro era de una persona que se había jubilado y quizás mover a alguien de una línea que no tiene actividad a la posición que estoy hoy, que necesitaban a alguien, si suena rentable.

Anexo F. Formulario descriptivo del trabajo final de graduación

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERSIDAD SIGLO 21


Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

| | |
|--|--|
| Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i> | Marti-Ventosa Schulmeister Iara |
| DNI <i>(del autor-tesista)</i> | 37.029.195 |
| Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i> | Movilidad Interna en las empresas de Gas & Petróleo de Neuquén |
| Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i> | imartiventosa@gmail.com |
| Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i> | Universidad Empresarial Siglo 21 |
| Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i> | |

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

| | |
|--|----|
| Texto completo de la Tesis (Marcar SI/NO) ^[1] | Si |
| Publicación parcial (Informar que capítulos se publicarán) | |

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar Fecha: Neuquén capital, 12 Julio 2017.

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

_____certifique la tesis
adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.