

**UNIVERSIDAD SIGLO 21**



**TRABAJO FINAL DE GRADO**

MANUSCRITO CIENTÍFICO

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

GESTIÓN DEL TALENTO EN EMPRESAS FAMILIARES DE SERVICIOS

PETROLEROS EN COMODORO RIVADAVIA

TALENT MANAGEMENT IN FAMILY OIL SERVICES COMPANIES IN

COMODORO RIVADAVIA

Gonzalo Ariel Martínez

Legajo: VRHU15109

Tutora: Natalia Gambino

-2020-

## **Agradecimientos**

Dedico este trabajo a mi hija Catalina y a mi esposa Valeria que desde que comencé a desandar este camino, han estado incondicionalmente a mí lado en todo momento; brindándome su apoyo, empujándome con sus palabras y gestos de aliento para que no baje los brazos y pueda hacer realidad un sueño que parecía inalcanzable. Me han regalado su comprensión y me han acompañado en cada paso, recordándome que sin importar lo que pasara, ellas, estarían ahí.

Agradezco a mis padres, Alicia y Carlos, por darme las herramientas para enfrentarme a la vida, por respetar mis decisiones y entenderme. Por estar cerca de mí, a pesar de los kilómetros que nos separan. Por recordarme siempre, aún en los momentos más difíciles, que llegaría a destino.

También, debo agradecer a todos y cada uno de mis compañeros de trabajo, que siempre fueron solidarios y se pusieron a disposición cuando necesité el tiempo que la universidad requería. A mis amigos, los que están en las buenas y en las malas, mucho más.

Por último, debo agradecer a la Universidad Siglo XXI, a sus docentes, al maravilloso grupo de estudio que formamos con los alumnos y alumnas que conocí, y en especial a mi tutora de tesis, Natalia Gambino, quien me ha guiado en todo el proceso final, aconsejándome y respondiendo todas mis inquietudes.

## Resumen

El objetivo general del presente trabajo consistió en analizar el proceso de gestión del talento humano y la importancia que los empleados le dan al mismo tanto en empresas familiares como no familiares, de servicios petroleros en Comodoro Rivadavia. Se compararon los modelos y estrategias, de selección, capacitación, desarrollo profesional y retención, en tres empresas de familia y una no familiar. El alcance de la investigación fue de tipo exploratorio y descriptivo, el enfoque fue de tipo mixto y el tipo de estudio, no experimental. Como instrumentos para la recolección de datos, se utilizaron entrevistas y encuestas. ¿Qué puede llevar a un empleado de servicios petroleros querer o elegir trabajar en una empresa familiar y no en una multinacional? ¿Qué deberá hacer una empresa familiar para convertirse en la primera opción de ese empleado? La respuesta está en la profesionalización. La hipótesis en la que se fundamentó la investigación, fue que las empresas familiares de servicios petroleros no tienen las herramientas ni la capacidad para atraer y retener empleados calificados en contraposición con las operadoras o grandes empresas no familiares dentro de la explotación de hidrocarburos, sin embargo, no fue posible comprobar o desechar la misma. Al no encontrarse estudios similares a nivel local, la presente investigación es un aporte valioso que sirve de antecedente para el reconocimiento de los aspectos a mejorar y la incorporación de programas efectivos de gestión del talento en empresas de servicios petroleros, tanto de familia como no familiares.

### *Palabras Clave*

Gestión del talento – Empresas familiares – Recursos Humanos – Servicios petroleros

### **Abstract**

The general objective of this work was to analyze the process of human talent management and the importance that employees give to it, both in family and non-family companies, of oil services in Comodoro Rivadavia. Models and strategies, of selection, training, professional development and retention, were compared in three family and one non-family business. The scope of the research was exploratory and descriptive, the approach was mixed, and the type of study was non-experimental. As instruments for data collection, interviews and surveys were used. What can lead an oil services employee to want or choose to work in a family business and not in a multinational? What will a family business need to do to become that employee's first choice? The answer is in professionalization. The hypothesis on which the research was based, was that family oil services companies do not have the tools or the capacity to attract and retain qualified employees as opposed to non-family operators or large companies within the hydrocarbon exploitation, however , it was not possible to check or discard it. As no similar studies are found at the local level, the present research is a valuable contribution that serves as an antecedent for the recognition of aspects to be improved and the incorporation of effective talent management programs in oil service companies, both family and non-family .

### *Keywords*

Talent management - Family businesses - Human Resources - Oil services

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>6</b>
<b>Métodos.....</b>	<b>19</b>
Diseño.....	19
Participantes.....	19
Instrumentos.....	20
Análisis de datos.....	21
<b>Resultados.....</b>	<b>23</b>
Selección de personal.....	23
Capacitación y desarrollo profesional.....	24
Retención de personal.....	26
<b>Discusión.....</b>	<b>31</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>41</b>
<b>Anexos</b>	
Anexo 1: Consentimiento informado	
Anexo 2: Modelo de Entrevista	
Anexo 3: Modelo de Encuesta	
Anexo 4: Gráficos	

## Introducción

“Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a ellas como empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas”. (Belausteguigoitia, 2003, p. 19)

De este modo, se puede decir que una organización familiar aporta a la empresa, no sólo sus valores, sino todos aquellos comportamientos que han tenido utilidad para los que la forman. La influencia de sus conductas en la gestión de la empresa actúa mediante lo que se denomina “cultura familiar”, es decir, los valores concretos que poseen y practican cada uno de los miembros dentro y fuera de la organización.

La cultura familiar, entonces, cumple una función social, en tanto favorece la construcción, desarrollo y formación de los valores que direccionarán la gestión de la empresa. Ofrece a los participantes una forma de ver y entender el mundo, transmite valores y creencias creando, a su vez, una serie de elementos y códigos comunes entre los diferentes miembros. Por eso es que se considera que hacer base en el concepto de “inteligencia emocional” es importante ya que, como núcleo primario, construye raíces para que las personas puedan gestionar sus emociones a través del amor propio y la autoconfianza.

La inteligencia emocional de los emprendedores deberá, sin embargo, adaptarse al entorno y las circunstancias propias de cada negocio, para procurar la supervivencia y lograr el éxito. El desafío será tomar, oportunamente, decisiones que le permitan atravesar las etapas del crecimiento de una manera orgánica y ordenada, dotándose de los medios y recursos para que el emprendimiento sobreviva en el tiempo y se consolide como una organización de valor. Cada actividad económica tiene sus propias características, con lo

cual dentro de todas las posibles, la industria de servicios petroleros presenta un sinnúmero de particularidades que llaman poderosamente la atención al momento de intentar dilucidar los motivos por los cuales una empresa pasa de ser líder a verse obligada a cerrar sus puertas intempestivamente.

La historia del Petróleo en Argentina tiene su origen en Comodoro Rivadavia donde apareció el primer yacimiento de hidrocarburo el 13 de diciembre de 1907. El descubrimiento fue una casualidad. Antes del descubrimiento de petróleo, Comodoro Rivadavia funcionaba exclusivamente como precario puerto de salida de la ganadería patagónica. En 1901, año de la fundación de Comodoro Rivadavia, los pobladores que se encontraban en el lugar padecían serios problemas con la provisión de agua potable, ya que ésta debía ser transportada en carros desde Manantiales Behr, varios kilómetros al norte. Para 1903, con la llegada de la primera máquina de perforación enviada por “Minas, Geología e Hidrología”, la historia del pueblo cambiaría para siempre. El primer pozo que se realizó, el cual estaba ubicado en el centro del caserío, alcanzó solamente los 170 metros de profundidad, ya que la máquina era inadecuada para atravesar el terreno, con lo cual, se procedió a suspender la perforación. Sin embargo, al llegar a tal profundidad, encontraron en el agua manchas aceitosas que fueron atribuidas por los inexpertos a un exceso de lubricante en la bomba de inyección. Sin duda, se trataba del primer indicio de existencia de hidrocarburos en la profundidad. Tres años después, en diciembre de 1906, desembarcaba una nueva máquina perforadora para continuar con los trabajos destinados a encontrar agua. Se trataba de una “Wenceslao Escalante”, máquina perforadora perteneciente al sistema Fauck y Cía. adquirida en Alemania por iniciativa del ingeniero Julio Krause, jefe de la Sección Geología e Hidrología de la Dirección de Minas, que en ese entonces estaba a cargo del ingeniero Enrique Hermitte. Para marzo de 1907 se

comenzó a perforar. Entre los trabajadores estaban José Fuchs y Humberto Beghín. Pasaron varios meses de infructuosos intentos, ya que, aunque se llegó a los 500 metros bajo tierra, el agua no brotaba, con lo cual, Krause dio orden de superar el límite de la máquina.

El 12 de diciembre de 1907 comenzó a salir un líquido aceitoso, burbujeante y con olor a kerosene. En la mañana del día 13, el equipo continuó perforando y al llegar a los 540 metros de profundidad comenzó a surgir una “materia viscosa”. Inmediatamente se comunicó, vía telegráfica, la novedad a Buenos Aires, cambiando así la historia económica y política de la Nación.

Los datos actualizados en diciembre 2019 permiten establecer que en Chubut se encuentra la principal reserva probada de petróleo del país con un 45% de las existencias totales. Además, si se tiene en cuenta la totalidad de la cuenca del golfo San Jorge, es decir, el sur de Chubut y el norte de Santa Cruz, se alcanza un 61% de las reservas probadas del país. Desde la primera perforación exitosa de 1907, Comodoro Rivadavia es considerada Capital Nacional del Petróleo. Esta región, ubicada en el extremo sudeste de la provincia de Chubut, con más de 182.000 habitantes y con 210 empresas de servicios y operadoras; se erige como la ciudad más importante de toda la Cuenca del Golfo San Jorge.

En la producción primaria (*upstream*) operan 17 empresas, siendo “Pan American Energy” la principal en la extracción tanto de petróleo como de gas. Su producción alcanza el 61% de la extracción de petróleo y 89% de gas natural. A ésta, le siguen en grado: YPF con un 22% de la producción de petróleo y 7% de gas, CAPSA con 8% de petróleo y Tecpetrol S.A. con el 2% en gas.



Las empresas de producción primaria son denominadas “operadoras” cuya actividad principal es la exploración y extracción. Luego están las encargadas de servicios que brindan soporte a las operadoras, como ejemplo; las de transporte de personal, las de provisión de insumos, tendidos eléctricos, tendido de cañerías, mantenimiento de yacimientos, obras, entre otras. Mientras que las operadoras son generalmente grandes empresas (internacionales y de capitales extranjeros o pertenecen a grandes grupos económicos), las de servicios son mayormente familiares o PyMES, cuya economía depende exclusivamente de los contratos que mantengan con las operadoras. Existen, sin embargo, empresas de servicios internacionales radicadas como franquicias locales. Por lo tanto, se puede identificar dos tipos de organizaciones diferentes que procurarán abastecerse de un mercado laboral limitado: las grandes empresas con sus áreas de gestión del talento humano especializadas, y las empresas familiares que intentarán implementar una estrategia que permita competir en la disputa por captar, capacitar y retener al capital humano.

Un factor a destacar es que la industria de hidrocarburos junto con la minería se ubica entre las mejores pagas de Argentina. Esto se debe a dos motivos; uno tiene que ver con que los salarios se encuentran ligados a importes internacionales, y en segunda instancia, las jornadas laborales son consideradas “especiales” ya que los yacimientos se encuentran a varios kilómetros de las ciudades con lo cual los regímenes de trabajo demandan muchos días de permanencia en la locación sin que el trabajador pueda volver a su hogar.

Debido a la diversificación de actividades que componen los ámbitos de actuación, el abanico de profesiones y empleos en el rubro es muy amplio: desde choferes que se ocuparán del traslado de personal y operadores de maquinaria, hasta técnicos,

ingenieros y geólogos. Estas últimas dos profesiones se encuentran en la cúspide de las más requeridas en Argentina, ya que son esenciales para la industria, y en tanto trabajan con los recursos más disputados entre las empresas de hidrocarburos.

Se identifican, sin embargo, pocos antecedentes acerca de la “Gestión del Talento Humano” en empresas familiares de servicios petroleros. Específicamente en lo que respecta a Comodoro Rivadavia, se puede mencionar el proyecto de grado realizado por Claudia Graciela Vargas (2013) quién abordó la implementación de análisis y descripción de puestos en la empresa familiar “Vargas S.R.L.”, con el objetivo de acotar y definir claramente para cada puesto de trabajo las funciones y responsabilidades propias de su posición, eliminar repeticiones funcionales entre distintas personas, determinar claramente las responsabilidades y asegurarse de que todas las tareas y funciones de la organización tuviesen un responsable. En su trabajo, detectó la ausencia de un cargo definido para los dos hijos del gerente (dueño) en el organigrama de la empresa, evidenciando la falta de definición de sus tareas. Con lo cual determinó dos nuevos puestos. Hizo una descripción de los mismos, detallando los objetivos, requisitos, aptitudes y funciones de cada uno de ellos y propuso brindar capacitación para sus ocupaciones.

En la investigación mencionada se puede reconocer que la no delimitación y la ausencia de roles y tareas específicas en una compañía familiar, en éste caso por los mismos integrantes de la familia, no sólo contribuye a sostener puestos ineficaces, sino que hasta puede atentar contra el buen funcionamiento de la empresa.

Por otra parte, Iara Martí-Ventosa Schulmeister en su tesis de grado (2017) investigó respecto a la movilidad interna como procedimiento que resulte atractivo para cubrir posiciones vacantes en escenarios económicos adversos para la industria petrolera

de Neuquén realizando cuestionarios y entrevistas en medianas y grandes empresas. Dentro de las medianas empresas se encontró con organizaciones familiares en las que el proceso de movilidad interna es llevado a cabo en su mayoría por el dueño o gerente de la organización y de carácter informal. Visualiza en los diferentes testimonios que en el proceso de movilidad interna en ningún momento los empleados son evaluados mediante exámenes psicotécnicos o respecto a sus aptitudes que permitan constatar si el candidato es idóneo para la posición vacante. Los entrevistados indican que simplemente se asciende al aspirante de acuerdo a decisiones gerenciales, indagando remotamente en el desempeño anterior del trabajador. Este porcentaje en las encuestas representa el 11% del total de los campos considerándose otra falencia de aplicación para la herramienta. En este trabajo, se observó que otra gran problemática que presentan las empresas de menor tamaño es no identificar previamente las necesidades y requisitos que se solicitan para el puesto, realizando un relevamiento vago del perfil de trabajo, o incluso sorteando este paso, cuando se trata de un punto fundamental para conocer en detalle y con determinación las características, habilidades y competencias el futuro candidato necesita para un buen desempeño. Al no realizarse 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.

Por último, cabe mencionar como antecedente para el desarrollo investigativo que se propone, la tesis de Margarita Franco (2018) quien se cuestionó si la industria petrolera argentina estaba preparada para retener al talento humano "*millennial*". Su investigación estuvo enfocada a tres empresas multinacionales de servicios petroleros; Schlumberger, Halliburton y Weatherford y en su trabajo planteó el problema de percepción en la compatibilidad de valores y creencias entre las nuevas generaciones y la

industria en sí misma. Debate respecto a que los *millennials* pertenecen a una generación que cree fuertemente en el desarrollo personal y en el propósito para contribuir al mundo, en oposición a la industria petrolera quien es percibida como de escaso desarrollo personal. De este modo, el problema radica en que el crecimiento financiero no es suficiente para un *millennial* en general, siendo ésta la principal propuesta de valor de la industria con el agregado de ser altamente contaminante. Como resultado del análisis, la autora plasmó que la población *millennial* encuestada declaró no estar del todo satisfechos con su trabajo. Se encontró como responsables la falta de flexibilidad horaria, trabajo rutinario y falta de reconocimiento.

De acuerdo a los antecedentes relevados, no se puede identificar un estudio específico sobre la Gestión del Talento Humano en las empresas familiares de servicios petroleros, de allí la relevancia de este análisis.

Se considera que a pesar de las diferencias que pueden existir en las características de las grandes empresas respecto de las familiares, al adentrarse en la gestión del capital humano, se observe que ambas perseguirán los mismos objetivos: intentar atraer y mantener a los mejores empleados del mercado. De este modo, se sostiene que toda compañía, sin distinción de su tamaño, encontrará en la planificación de los Recursos Humanos una herramienta valiosa que le permitirá determinar la oferta y demanda, tanto actual como a futuro, para la organización y crecimiento de su empresa. Aplicando la técnica en Gestión de Talento, partiendo del conocimiento de los intereses de cada miembro como de la organización en general, se podrán reducir pérdidas por ausentismo o rotación de personal y favorecer, a su vez, su selección, capacitación y formación.

Cabe aclarar que el “talento” debe concebirse en un contexto organizacional específico para que la persona comprometida pueda poner en práctica sus capacidades de obtener resultados superiores a los presentados, e interactuar con otros en un ambiente que les provea metas claras, buena dirección y cultura. A su vez, debe pensarse acorde a los deseos que persigue cada empresa respecto al desarrollo, progreso, capacitación, diversión, entre otras. Jerico (2005) señala que, para tener talento, se necesitan tres componentes: capacidades, compromiso y acción, y que sin el desarrollo de alguno de ellos será imposible lograrlo.

En lo que respecta a las capacidades éstas están vinculadas a los conocimientos, habilidades y actitudes, genéricamente denominados competencias (duras o blandas), que el personal desarrolla dentro de la empresa. El compromiso, se entiende como el grado máximo de involucramiento de la persona en relación a la empresa que implica que el profesional aporte su mejor esfuerzo. La acción refiere al campo del hacer y posee como dimensión tanto la velocidad, como así también; la innovación, la capacidad de sortear las dificultades que impone la gestión de ciertas organizaciones y la de adaptación a un entorno social y tecnológico que presenta grandes cambios, es dinámico, disruptivo y frente al cual los talentos deben estar alertas y reaccionar (Terlato, 2014).

La Gestión del Talento Humano es de este modo, el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos incluidos; reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño (Chiavenato, 2009).

Algunos autores señalan que la Gestión del Talento Humano es la herramienta estratégica que impulsa a la excelencia en las competencias de acuerdo a las necesidades operativas para el desarrollo y administración de personas.

Como menciona Alonso Tejada Zabaleta (2003), la definición del principio que rige a la Gerencia del Talento Humano es la que señala que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. Se parte de la premisa de que la potencialidad y los talentos son construcciones humanas, individuales y colectivas, que pueden modificarse, fortalecerse y mantenerse, como así también, desaparecer. Desde el punto de vista de la organización, la Gestión del Talento busca legitimar que la potencialidad humana es relacionable con procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. Por lo tanto, implica detectar, apoyar e incentivar el talento de los colaboradores. Lo mencionado involucra un pensamiento gerencial congruente con la organización, la cual debe incluir una visión sobre el valor del aprendizaje y el desarrollo. De ésta manera se encuentra a las organizaciones como ambientes de aprendizaje.

Al tratarse el petróleo de un *commoditie*, su precio en el mercado fluctúa constantemente marcado por el ritmo de inversión de las grandes empresas y del Estado. Esas fluctuaciones se convierten en una amenaza para las empresas de servicio que dependen de las decisiones de operadoras para perforar nuevos pozos o continuar las extracciones en los vigentes. Si no hay nuevas perforaciones, si no hay extracción, no hay contratos para aquellas empresas que brindan soporte y logística. Y lamentablemente, al repasar la historia de las grandes crisis petroleras en el mundo y comparar esos datos con los niveles de empleo en la ciudad año a año se puede identificar que, en éste caso, la cadena se corta por el eslabón más débil.

Belausteguigoitia (2004) afirma que la importancia de la profesionalización de una empresa familiar debe ser un proceso de cambio gradual, que se inicia en el instante en que la empresa diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y potencialidades

laborales de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la compañía. Este proceso de profesionalización tendrá éxito desde sus inicios si la empresa familiar adopta como estrategia de crecimiento un programa de capacitación y promoción mediante el cual se evalúe de forma periódica, objetiva y constructiva los niveles de desempeño de cada trabajador de la compañía (sea familiar o no), incluso el de los directivos y propietarios de la organización.

En el presente trabajo se llevará a cabo el análisis de cuatro empresas pertenecientes a la actividad de servicios petroleros radicadas en Comodoro Rivadavia.

La empresa familiar N° 1 comenzó sus actividades unipersonales en el año 1998 como un emprendimiento dedicado a lo que se denomina “locación seca” que es el sistema cerrado de control de sólidos. Consiste en la recepción de los recortes de perforación en contenedores. Con la aplicación de esta técnica se evita el movimiento de suelos que implica la excavación de la “pileta natural”. Esta técnica aplicada correctamente reduce el impacto ambiental y el costo final de la operación de perforación ya que se realiza con camiones especialmente equipados. En sus inicios la empresa contaba con un solo de estos camiones y gradualmente fue adquiriendo más unidades. En 2001, la compañía da su primer gran salto tras firmar un importante contrato con “Pan American Energy”. El año siguiente, el emprendimiento unipersonal se consolida, cambiando su firma a una persona jurídica, es decir, se convierte en una S.R.L. Desde entonces no ha dejado de crecer y ha extendido contratos con el resto de las operadoras a excepción de YPF. Actualmente, cuenta con 330 empleados y su directorio está conformado por la familia fundadora. A lo largo de su desarrollo han acudido a diferentes consultoras especializadas para solicitar asesoramiento respecto de la gestión de la empresa.

Recientemente han incorporado un gerente general de reconocida trayectoria en el rubro quien se encuentra a cargo de las operaciones.

La empresa familiar N°2, inició sus actividades en 1989 fundada por quien sigue siendo su presidente. La firma es líder en Argentina en “Trabajos de Tensión”, contando con equipos experimentados que brindan servicio de mantenimiento y limpieza de subestaciones transformadoras. Cuenta con líneas aéreas desde 1 KV hasta 330 KV en donde utiliza el sistema a contacto, a distancia o potencial según corresponda. Desde sus inicios ha realizado obras para las empresas más importantes de la zona extendiendo su participación en el mercado a lo largo de todo el país. Actualmente los mercados de actuación de la firma son: petróleo, gas, energía eléctrica, minería y actividad industrial en general. Cuenta con 980 empleados y 350 móviles propios. Como datos adicionales, se puede mencionar que participa en el 64% *market share* de la Cuenca del Golfo y 43% de toda la Argentina. Dentro de la industria petrolera, sus principales clientes son: YPF S.A., Sinopec, CAPSA y Tecpetrol. La empresa destaca en su Misión y Visión la importancia del capital humano para la organización.

En lo que respecta a la empresa familiar N° 3 ha estado vinculada a la actividad de servicios petroleros desde 1953. Su trayectoria ya atraviesa una segunda generación, con lo cual desde el año 1993, debido a las distintas actividades que fueron incorporando al negocio, la familia decidió consolidarse como un “grupo de empresas”. En la actualidad, la planta permanente se compone de 720 personas, 60 profesionales y 120 técnicos. En el equipamiento que emplea la compañía en sus operaciones y para el traslado del personal especializado ocupa más de 250 unidades. La sumatoria de los recursos humanos y técnicos de cada una de las empresas que lo integran la convierten en una de las compañías del campo energético con mayor capacidad para satisfacer la



variedad de obras que demanda el desarrollo de esta industria. Entre las actividades más importantes de la empresa se destacan; la construcción y montaje de oleoductos y gasoductos, construcciones electromecánicas y civiles, montaje y desmontaje de líneas eléctricas, construcción y montaje de instalaciones de producción de gas y petróleo, y montaje y mantenimiento de parques eólicos. Entre sus principales clientes se encuentran: YPF S.A., Pan American Energy LLC, Pluspetrol, Chevron, Tecpetrol, CAPSA, la Municipalidad de Comodoro Rivadavia. La empresa, asimismo, a operado internacionalmente realizando obras en Bolivia para la firma Repsol.

Por último, la empresa N° 4 no es una compañía familiar. Se ha decidido incluirla en el análisis ya que es subsidiaria de propiedad 100% de Pan American Energy LLC que, como se ha mencionado anteriormente, es la operadora más importante de la Cuenca del Golfo San Jorge. Ésta tiene sus orígenes en el año 2011 y entre sus principales actividades se encuentran: el tendido de cañerías para traslado de crudo, obras civiles menores, almacenamiento, administración y despacho de cargas sólidas, y el desarrollo y mantenimiento de instalaciones eléctricas, entre otras. Actualmente cuenta con 657 empleados en la Unidad de Gestión del Golfo San Jorge, 204 empleados en la Unidad de Gestión Neuquén y 208 empleados en una empresa subsidiaria del grupo. Su misión es promover el desarrollo energético siendo la mejor opción para nuestros clientes en obras y servicios petroleros. El único cliente de la empresa es Pan American Energy LLC, sin embargo, funciona como estrategia de la operadora (muy cuestionada en 2013) por su intención de reemplazar a las empresas regionales de servicios petroleros.

Habiendo presentado las empresas en cuestión, el trabajo que se desarrolla, plantea como hipótesis que las empresas familiares de servicios petroleros no tienen las herramientas ni la capacidad para atraer y retener empleados calificados en contraposición

con las operadoras o grandes empresas no familiares dentro de la explotación de hidrocarburos.

Habiendo mencionado la vital importancia de la planificación de Recursos Humanos para las organizaciones y haciendo foco en la Gestión del Talento, ¿qué puede llevar a un empleado de servicios petroleros querer o elegir trabajar en una empresa familiar y no en una multinacional? ¿Qué deberá hacer una empresa familiar para convertirse en la primera opción de ese empleado?

A partir de estos cuestionamientos se plantean los siguientes objetivos:

#### Objetivos Generales

- Analizar el proceso de gestión del talento humano y la importancia que los empleados le dan al mismo, en empresas familiares y no familiares de servicios petroleros en Comodoro Rivadavia.

#### Objetivos específicos

- Comparar los procedimientos de selección de personal en empresas familiares y no familiares de servicio petrolero en Comodoro Rivadavia.
- Relevar las perspectivas de capacitación y desarrollo profesional para los empleados en empresas familiares y no familiares de servicios petroleros en Comodoro Rivadavia.
- Conocer las herramientas de retención para personas claves en empresas familiares y no familiares de servicio petrolero en Comodoro Rivadavia.

## **Métodos**

### *Diseño*

El alcance de la investigación corresponde con estudios exploratorios y descriptivos, para lo cual se ocupó la entrevista como guía. A su vez, se utilizó un enfoque mixto, ya que, tanto la medición y el análisis de variables como la acción indagatoria, fueron los procesos sistemáticos y empíricos que se aplicaron al análisis del fenómeno. De este modo, el tipo de estudio es no experimental, dado que no se realizó manipulación deliberada de variables, sino que se observó los fenómenos tal y como se manifestaron en su ambiente natural en un momento determinado.

### *Participantes*

El número de empresas de servicios petroleros y operadoras radicadas en Comodoro Rivadavia en la actualidad es de 210, de las cuales, como se mencionó, se analizan tres de tipo familiar y una no familiar.

Las entrevistas fueron realizadas a profesionales, gerentes y mandos medios de diferentes áreas operativas y administrativas, empleados del área de Recursos Humanos, dueños y/o fundadores de las empresas familiares y directivos de la empresa no familiar. Se realizó esta selección, en tanto se considera que su participación permite obtener la información necesaria para arribar a la elaboración de conclusiones respecto a los interrogantes planteados.

El criterio para las muestras fue de tipo no probabilístico intencional, dado que, la elección de las empresas estuvo relacionada con las características de las empresas familiares y no familiares.

Asimismo, cabe aclarar que los participantes presentaron su consentimiento informado por escrito y el modelo se encuentra adjunto en el Anexo 1.

### *Instrumentos*

#### Entrevista:

La entrevista en la investigación cualitativa es flexible y dinámica; constituye una narración conversacional creada conjuntamente por el entrevistador y el entrevistado, que contiene un conjunto interrelacionado de estructuras que lo definen como el objeto de estudio. El objetivo es captar lo que es importante en la mente de los informantes: sus significados, perspectivas y definiciones, en suma, el modo en que ellos ven, clasifican y experimentan el mundo. La utilización de ésta técnica de recolección permite obtener una información contextualizada y holística en palabras de los propios entrevistados (Vieytes, 2004).

Las entrevistas se llevaron a cabo para recolectar los datos y elementos necesarios para la investigación. Se considera que la técnica permitirá que el entrevistado se exprese con libertad acerca de los temas a desarrollar y de este modo, brindará la información necesaria para tratar el fenómeno en cuestión.

La guía de pautas de la entrevista, se encuentra adjunta en el Anexo 2.

#### Encuesta:

La encuesta es definida como un diseño o estrategia general no experimental que permite contrastar la hipótesis de investigación con información sobre características de poblaciones completas de personas, obtenida a través de muestras; utilizando para la

recolección de datos, procedimientos estandarizados de interrogación (Vieytes, 2004). El modelo de cuestionario de la encuesta, se adjunta el Anexo 3.

### *Análisis de datos*

Teniendo en cuenta la información recabada se intentó identificar el compromiso de cada organización con la Gestión del Talento humano, comparando las estrategias adoptadas por empresas familiares y no familiares de servicios petroleros.

Los datos se analizaron a partir del enfoque cualitativo y cuantitativo, de acuerdo a las variables detalladas a continuación:

- Selección de personal

La selección es la acción de escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes. De este modo, para el análisis de los procesos se indagó, mediante entrevistas, a los referentes de cada empresa respecto a las alternativas que utilizan para la selección de personal, haciendo énfasis en la diferenciación o estandarización de los mismos según el tipo de posición a cubrir. En su definición operativa, se realizaron 5 preguntas específicas en el cuestionario modelo de la entrevista. Por otra parte, se indagó entre los empleados, a través de una pregunta de la encuesta

- Capacitación y desarrollo profesional.

Mondy, R & Noe (2005) afirman: “capacitación y desarrollo son el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional” (Pág. 202).

De este modo, en las entrevistas a los referentes de las empresas se interrogó sobre los planes de capacitación y programas que brinda la organización para el desarrollo profesional del personal. En su definición operativa, se realizaron 7 preguntas en el cuestionario modelo de la entrevista y se solicitó información entre los empleados, a través 5 preguntas de la encuesta

- Retención de posiciones claves.

La retención del talento surge de la necesidad de las empresas de no dejar ir a individuos ubicados en cargos claves en la organización. De este modo, se procedió a comparar las acciones y estrategias utilizadas por las empresas a través de la información obtenida durante las entrevistas para examinar la percepción que tienen los profesionales y mandos medios de las empresas acerca de: las oportunidades competitivas que poseen actualmente, su nivel de satisfacción y sus expectativas. En su definición operativa, se realizaron 5 preguntas en el cuestionario modelo de la entrevista y se solicitó información entre los empleados, a través 2 preguntas de la encuesta

## Resultados

En el siguiente apartado se presentan y describen los hallazgos obtenidos a partir del análisis de las variables que se desprenden de los objetivos propuestos. A efectos de preservar la identidad de las organizaciones, las empresas familiares serán identificadas, como se mencionó anteriormente, como empresa N° 1, 2 ,3 y la no familiar N°4.

### *Selección de personal*

En la siguiente tabla, se comparan las alternativas utilizadas por las organizaciones para la atracción de personal como así también las distintas técnicas de reclutamiento y herramientas que respaldan la descripción de tareas y responsabilidades de los puestos.

Tabla 1

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Reclutamiento	Recomendación de empleados. Bolsa de trabajo del sindicato. Consultoras para posiciones específicas. No se realizan búsquedas internas formales.	Página web de la empresa. Bolsa de trabajo de la Escuela del Petróleo Páginas web de empleos. Búsquedas internas. Subcontratación para obras específicas.	Página web de la empresa. Páginas web de empleos Búsquedas internas. Consultoras para posiciones específicas.	Página web de la empresa Consultoras Búsquedas internas.
Técnicas de selección	Entrevista	Entrevista Pruebas de conocimiento y psicotécnicas	Entrevista Pruebas psicotécnicas	Entrevista Pruebas psicotécnicas

Manuales de puestos	No	Si	Si	Si
---------------------	----	----	----	----

*Fuente: elaboración propia a partir de datos recabados*

Se detalla a continuación los resultados de análisis exploratorios correspondientes al primer objetivo específico:

La Empresa 1 es la única que no posee un procedimiento formal para búsquedas internas, sino que cuando se detecta la potencial vacante, los jefes o supervisores, proponen a candidatos. Es la única que no presenta manuales de puestos, con lo cual, el dueño se involucra en el proceso de selección.

En la empresa 2, 3 y 4 participa la Gerencia de Recursos Humanos en la selección realizando pruebas de conocimiento y psicotécnicas. Éstas últimas, únicamente son efectuadas por la empresa no familiar quien las lleva a cabo a través del personal de la empresa (Psicólogo Laboral).

#### *Capacitación y desarrollo profesional.*

En la siguiente tabla se comparan los procesos de formación para la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y competencias, instrumentados por las organizaciones y la implementación de sistemas para la estimación del grado de cumplimiento de las actividades laborales de los empleados.

Tabla 2

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Programas de capacitación	Cursos de seguridad exigidos por Operadoras	Academia de formación tanto para empleados	Para todos los empleados según el área	Autogestión web



		como para no empleados	en la que se desempeñan	
Políticas de desarrollo profesional y planes de carrera	No	Si	Si	Si
Evaluación de desempeño	No	Si	Si. Anual	Si. Anual con reuniones periódicas de <i>feedback</i>

*Fuente: elaboración propia a partir de datos recabados*

Se detalla a continuación los resultados de análisis exploratorios correspondientes al objetivo específico número 2.

En la Empresa 1 las capacitaciones para los empleados se limitan a las exigencias que realizan los clientes de la empresa, principalmente en materia de seguridad, pero se menciona durante la entrevista que los directivos, miembros de la familia, han realizado recientemente un curso de *management*. No cuentan con programas de desarrollo profesional o planes de carrera ni se realizan evaluaciones de desempeño.

La Empresa 2 es la única que cuenta con un espacio de formación propio denominado “Academia” donde se brindan cursos técnicos para empleados y público en general. Los planes de carrera se reservan para posiciones claves, principalmente del área técnica e ingeniería y, al igual que la empresa 3 y 4 se identifican perfiles potenciales a través de las evaluaciones de desempeño anuales y de formación fuera de la empresa específica según las competencias a desarrollar del empleado. Cabe destacar que la

Empresa 3 y 4 cuentan con cursos de formación en su intranet y ambas permiten a los empleados postularse para participar de proyectos especiales. Si bien todos los empleados tienen alcance a la plataforma, según la posición que ocupan se adapta la oferta de cursos y proyectos disponibles.

### *Retención de personal*

En la siguiente tabla se compara entre las organizaciones, las estrategias para alentar la permanencia de los empleados en posiciones clave, incentivos y beneficios; y la implementación de herramientas para la medición de la satisfacción laboral.

*Tabla 3*

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Encuestas de satisfacción	No	Si. Consultora externa	Si. Consultora externa	Si. Consultora externa
Programas de beneficios	No	No	No	Si
Acciones de retención para posiciones claves	Si. Monetarias	Si. Monetarias y no monetarias	Si. Monetarias y no monetarias	Si. Monetarias y no monetarias

*Fuente: elaboración propia a partir de datos recabados*

Los resultados de análisis exploratorios correspondientes al objetivo específico número 3 arrojar que:

Todas las empresas presentan como denominador común retención de tipo monetaria, con incentivos económicos por resultados. Asimismo, la empresa 2 y 3 reconocen pagar salarios por encima del promedio de la industria y, a su vez, tienen cláusulas de revisión salarial para empleados fuera de convenio. Entre las acciones de

tipo no monetarias, en todas se destacan mayor cantidad de días de vacaciones, pero sólo las empresas 3 y 4 ofrecen el beneficio de becas para la formación académica ya sea propuesta por el empleado u ofrecida por la organización. Los resultados de la encuesta de satisfacción, en todos los casos, son revisados por la dirección junto con la Gerencia de Recursos Humanos para determinar las acciones a seguir. Sin embargo, en el caso de la empresa no familiar, adicionalmente son enviados a Pan American Energy LLC quien realiza el análisis de la información.

Respecto de los programas de beneficios, los empleados de la empresa 4 cuentan con los mismos beneficios que los empleados de Pan American Energy LLC, por acuerdos corporativos entre grupos de afinidad como descuentos en combustible y supermercados, acuerdos con automotrices para compra de vehículos, convenios con gimnasios y entidades bancarias para beneficios especiales, entre otros.

Para medir la importancia de las políticas de Gestión del Talento Humano y su relación con la retención de posiciones claves, se presenta a continuación los datos recabados en las encuestas realizadas a los empleados:

El 66% de los participantes tienen más de 35 años y son técnicos y/o graduados universitarios, y del total, el 56% tiene una antigüedad mayor a 5 años en la empresa. En promedio el 59% está muy conforme con la posición que ocupa, pero, en la empresa 1 ese valor disminuye al 25%. El 97% manifiesta haber participado en capacitaciones en los últimos dos años y el 78% considera importante haber asistido a ellas. Todos los empleados de las empresas 2, 3 y 4 han tenido su evaluación de desempeño mientras que los de la empresa 1, no. Sin embargo, el 87% de los empleados de dicha empresa la consideran una herramienta importante. El total de los encuestados señala que el sueldo es muy importante al momento de aceptar una oferta laboral. El 75% no ha trabajado

anteriormente en empresas familiares y el 59% ha trabajado anteriormente en empresas multinacionales. Asimismo, en las empresas 2, 3 y 4, ese valor es de 75% mientras que en la empresa 1 es de 25%. El 66% considera muy importante el tamaño de la organización al aceptar una oferta laboral mientras que en la empresa 4 el valor se posiciona por encima de la media, alcanzando el 87%. Por último, al ser consultados si consideraban que la empresa desarrollaba políticas para retenerlo, el 56% dijo que sí, 10% que no y un 34% contestó no saberlo.

En las figuras 1, 2 y 3 (*Anexo 4: Gráficos*), se puede comparar entre los empleados de las distintas empresas: cuáles son los aspectos valorados de la gestión actual de Recursos Humanos en la organización, cuáles son los factores que provocan falta de motivación y podrían impulsar un cambio laboral y por último cuáles creen ellos que son las políticas que favorecerían la retención del personal.

## Discusión

El objetivo general del presente manuscrito científico propone analizar el proceso de gestión del talento humano y la importancia que los empleados le dan al mismo tanto en empresas familiares como no familiares, de servicios petroleros en Comodoro Rivadavia. Chiavenato (2009) considera que la finalidad de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional.

Para conocer cómo es abordada, se investigaron los modelos de gestión en 4 empresas del rubro, de las cuales 3 son de tipo familiar y una no familiar. Se puede encontrar diferencias, similitudes, distintos grados de profesionalización y de relevancia para los empleados según las consignas detalladas en cada objetivo específico.

El primer objetivo específico, consiste en comparar los procedimientos de selección de personal. 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. 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. En las empresas estudiadas, se observa que todas realizan búsquedas externas, pero sólo 3 de ellas realizan búsquedas internas. Coincidentemente, la empresa que no realiza búsquedas internas ni posee manuales de puestos es la única que no cuenta con un área específica de Recursos Humanos. Asimismo, es donde los empleados mostraron menor satisfacción con la posición actual que ocupan. Profundizando, en la información se identifica cómo una de

las principales ventajas del reclutamiento interno no es aprovechada, dado que más allá de presentarse como una alternativa rápida, económica y que presenta un índice de mayor validez y seguridad ya que el candidato es conocido y ya fue sometido a la valoración de los jefes, se omite la ventaja de ser una fuente poderosa de motivación ya que los mismos, en éste caso, no vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a la oportunidad que ofrece una futura promoción. Por otra parte, el resto de las empresas familiares y la no familiar, sí cuentan con una Gerencia de Recursos Humanos y procedimientos de selección más estandarizados. Al contar con un manual de puestos y que la selección sea realizada por personal idóneo, disminuye el riesgo que la persona elegida no coincida con la necesidad del sector o las competencias buscadas. Como consecuencias negativas de las falencias en el proceso de selección, Corral (2007) señala mayores costos, mayor rotación, baja productividad y mal clima laboral. Sin embargo, los empleados de la empresa sin una Gerencia de RRHH destacan el clima laboral como uno de los aspectos destacados de la organización. Es necesario mencionar que, de todas, es la empresa con menor cantidad de empleados, con una dotación de aproximadamente el 50% que el resto. En cuanto a los criterios de selección, la empresa no familiar, elige principalmente profesionales jóvenes que con el devenir del tiempo crecen profesionalmente en la organización, y en muchos casos, son reclutados por la operadora de la que dependen. Las empresas no familiares, amplían el criterio y señalan que, a lo largo del tiempo, se han nutrido de profesionales que han trabajado en grandes empresas y operadoras, aprovechando la experiencia que han adquirido en ellas.

El segundo objetivo específico consiste en relevar las perspectivas de capacitación y desarrollo profesional para los empleados. Para capacitar, se requiere de una evaluación previa de la persona en donde se detectan los aspectos a mejorar

(debilidades). Éstas son las necesidades de capacitación que surgen como diferencia entre el desempeño de la persona y el perfil de puesto requerido. Adicionalmente, se debe tener en cuenta que, en materia de seguridad, todas las Operadoras exigen para acceder a los yacimientos petrolíferos, al personal que trabaje de manera permanente en ellos, una serie de cursos obligatorios que, si bien podrían interpretarse como capacitaciones, en este apartado, se focaliza específicamente en aquellas que la empresa brinde a su personal como oportunidad para adquirir o potenciar competencias. Las empresas 2, 3 y 4 poseen mayor cantidad de profesionales en su dotación y las tareas que realizan, denotan mayor complejidad. Por otra parte, a excepción de la empresa no familiar, las otras tienen más cantidad de años en actividad y su campo de acción abarca un abanico muy amplio. En el gráfico de los aspectos valorados sobre la gestión del talento humano, los empleados de estas empresas destacan tanto la capacitación y mejora continua como la posibilidad de desarrollo personal y profesional. Mientras que los empleados de la empresa 1, al ser consultados acerca de los factores de falta de motivación y potencial cambio laboral, indican mayoritariamente, la falta de capacitación y/o programas de desarrollo profesional, como así también, falta de oportunidades de crecimiento. En sintonía con lo desarrollado en el objetivo anterior, se manifiesta la importancia de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos para asegurar que la organización cuente con la plantilla de personal que necesita, tanto en calidad como en cantidad. Formando, desarrollando y promocionando al personal actual, de acuerdo a las necesidades futuras de la empresa. Las propuestas actuales de gestión del talento humano se enfocan en el desarrollo y retención de los colaboradores en las organizaciones. Por lo tanto, como señala Prieto Bejarano (2013) cada vez se hace más importante la generación de planes de carrera orientados al desarrollo personal y profesional de los colaboradores y que a su

vez genere ventajas competitivas para la organización. La gestión del talento humano, a través de la estructuración y ejecución de planes de carrera es una actividad en la que se debe considerar las siguientes premisas: Evitar el retiro o salida de empleados de cargos críticos, sin reemplazos, capacitados adecuadamente. Disminuir el número de contrataciones externas, que usualmente implican costos elevados y períodos de adaptación y pruebas. Trascender la idea de que el desempeño y resultados de excelencia son reconocidos y valorados por la organización.

El tercer y último objetivo específico es conocer las herramientas de retención para personas claves. Prieto Bejarano (2013) manifiesta que existen numerosas técnicas de retención (personales y no personales) desarrolladas entre las empresas, que tratan de motivar a los trabajadores para incentivar su satisfacción en las organizaciones. Al contrario de lo que se podría pensar, la fidelidad del empleado ya no sólo se consigue con salarios altos, recompensas económicas o premios, el dinero ya no es el único elemento de motivación. Las pretensiones van más allá y eso las empresas lo saben, por eso ponen en marcha nuevos valores corporativos; beneficios no monetarios de todo tipo que construyen una “identidad de empresa”, o como se ha definido recientemente: una propuesta de valor para el empleado, con la que los trabajadores conectan, de la que no se quieren desprender y que robustecen la permanencia de los mejores. Todas las organizaciones analizadas, realizan acciones de retención de tipo monetaria, mientras que las empresas 2, 3 y 4 también realizan acciones no monetarias. Sólo la no familiar, señala programas de beneficios. En el ítem de la encuesta sobre la percepción de los empleados acerca de las políticas que favorecerían la retención de personal, se puede identificar cómo estas acciones son asimiladas, dado que en la empresa 1 se destaca mayoritariamente la opción de incentivos económicos mientras que en el resto de las



empresas se atomiza en el resto de las variables, destacándose la formación y los planes de carrera. Asimismo, en casi todos los casos el bienestar laboral es un ítem importante. En el desarrollo del primer objetivo, se indica que muchos profesionales, que han trabajado en grandes empresas, no familiares, son reclutados por las empresas familiares, probablemente, la retención no haya sido efectiva en esos casos o simplemente, se decidió prescindir de esos recursos quienes, estando calificados para ejercer posiciones desafiantes en otras empresas, encontraron una nueva oportunidad de desarrollo profesional

Si se posiciona el análisis de la empresa de familia tomando como eje las etapas de desarrollo, existen desde el inicio tres etapas que, en general, se analizan: la etapa fundacional, la etapa del crecimiento y la etapa de madurez. La empresa 1, transita por su etapa de crecimiento, es el momento donde el negocio ya está definido y comienza a necesitar nuevos recursos y plasmar una estructura que se consolide para la expansión. Los puntos conflictivos (no por ello negativos) son la división de tareas, el plan de compensación, la formalización de los órganos de gobierno y los espacios de decisión, entre otros. Por otra parte, la empresa 2 y 3 transitan su etapa de madurez, no tiene que ver con un estancamiento, sino, por el contrario, con la consolidación y con un espacio maduro en la dirección, sobre todo. Cada empresa tiene sus puntos débiles en la gestión con los inconvenientes que son propios de ella. Sin embargo, es vital para la empresa de familia contar con ámbitos claramente definidos de poder, acción y decisión. Esto es lo que le dará la trascendencia en el futuro. Estos son importantes desde el comienzo, o al menos desde la segunda etapa, donde se hace necesario la división formal de tareas y se incorpora la mejora en la gestión a través de la incorporación o desarrollo profesional de los colaboradores. La diferencia principal, a simple vista, y al adentrarse en el tema que

convoca esta investigación, se puede identificar en la departamentalización. Si bien no fue posible acceder a los organigramas de las organizaciones, a partir de las entrevistas con los integrantes de ellas, se puede corroborar una departamentalización más desarrollada en la empresa familiar 2 y 3 que redundaría en una mejor coordinación y delegación

Mediante la información obtenida, no resulta posible comprobar o desechar la hipótesis acerca de que las empresas familiares de servicios petroleros, no tienen las herramientas ni la capacidad para atraer y retener empleados calificados en comparación con operadoras o grandes empresas no familiares dentro de la explotación de hidrocarburos, dado que tanto por el tamaño de la muestra que resulta insuficiente como por las limitaciones que afectaron al desarrollo normal de la investigación para la realización de las entrevistas y las encuestas, podrían afectar los resultados.

En comparación con otras investigaciones, acerca de la gestión del talento entre empresas familiares y no familiares, no fue posible hallar antecedentes en Comodoro Rivadavia, pero sí en Córdoba. Sosa (2019) analizó satisfactoriamente la profesionalización de la gestión de los recursos humanos en 5 empresas, 3 de ellas familiares y 2 no familiares; indicando que las empresas familiares presentaban una cultura de tipo paternalista, ya sea en la autoridad como en la toma de decisiones. Características similares fueron encontradas en la empresa 1, donde todas las decisiones pasan por el dueño. Adicionalmente, no pudo comprobar que las empresas familiares posean una profesionalización insuficiente de sus procesos de gestión y retención. Como crítica tanto en la investigación de Sosa como en la llevada a cabo en éste manuscrito, creo que es necesario segmentar las empresas familiares por actividades, tamaño de la organización y etapa generacional. Si bien, todas las analizadas en Comodoro Rivadavia

pertenecen a servicios petroleros, las actividades que abarca el rubro son tan amplias que resulta redundante en resultados parcialmente comparables. A modo de ejemplo, mientras que la actividad de la empresa 1 es realizada por empleados con competencias específicas (transporte y manejo de maquinarias principalmente) las actividades del resto, incluyen planificación, diseño, ingeniería, ejecución de obras y requieren de profesionales calificados que no es posible encontrar en la primera empresa analizada.

Respecto del objetivo de analizar el proceso de gestión del talento humano y la importancia que los empleados le dan al mismo tanto en empresas familiares como no familiares, de servicios petroleros en Comodoro Rivadavia, el mismo ha sido cumplido satisfactoriamente.

Al no encontrarse estudios similares a nivel local, la presente investigación es un aporte valioso que sirve de antecedente para el reconocimiento de los aspectos a mejorar y la incorporación de programas efectivos de gestión del talento en empresas de servicios petroleros, tanto de familia como no familiares

Por otra parte, al momento de realizar el presente trabajo, el decreto de aislamiento social promulgado a instancias del COVID19, obligaron a no poder mantener contacto con los entrevistados ni los encuestados sino más que de manera remota, telefónicamente o vía mail. Asimismo, los empleados se encontraban en contingencia, sin poder acceder a sus lugares de trabajo en algunos casos o suspendidos, en otros. Se asume que muchas respuestas y falta de información, pueden estar sesgadas por el contexto. Esta limitación junto con el tamaño de la muestra que debió ser adaptada a las circunstancias, pueden provocar imprecisiones en las mediciones y la cantidad de pruebas administradas.

A modo de conclusión, es posible mencionar que la información recabada en la bibliografía y los antecedentes, concuerdan con los datos obtenidos en el presente trabajo.

Habitualmente, se puede considerar que una empresa familiar no podría estar a la altura de una no familiar para gestionar eficientemente el talento humano. Se interpreta que una gran empresa, estará dotada de mejores recursos económicos y puede a través de ellos ser más diligente en los procesos de selección, capacitación, formación y retención de personal. Sin embargo, es aquí donde se debe incluir el concepto de profesionalización. Como fuera citado anteriormente, Belausteguigoitia (2004) afirma que la importancia de la profesionalización de una empresa familiar radica en el hecho de que debe ser un proceso gradual de cambio, que se inicia en el instante en que la empresa diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la compañía. Entre las organizaciones familiares que son objeto de estudio del presente trabajo, una de ellas no posee Gerencia de Recursos Humanos y, si bien es una empresa con casi 20 años en actividad, todavía no ha decidido dar el siguiente paso en la profesionalización. Aunque no es posible aseverar que, debido a la falta de un sector dedicado exclusivamente, no pudiese ser una opción tentadora para los candidatos del mercado laboral, el resto de las empresas que si lo poseen, demuestran estar a la altura de todo lo que una empresa no familiar tiene para ofrecer.

¿Qué podría llevar a un empleado de servicios petroleros, a querer trabajar en una empresa familiar y no hacerlo en una multinacional? o ¿qué debería hacer una empresa familiar para convertirse en la primera opción de ese empleado? La respuesta está en la profesionalización. Una empresa puede ser de propiedad familiar, estar administrada por la familia y ser profesional. La profesionalización hace referencia a la existencia de una estructura organizativa y de gestión en la que priman los valores empresariales y donde sus directivos cuentan con la formación y capacitación idónea para

el puesto que detentan, pertenezcan o no a la familia propietaria. La posibilidad de contar con personal idóneo que se aboque a la gestión del talento humano ya sea desde la planificación como en la ejecución de políticas para tales fines, no deja dudas respecto del profesionalismo con el que es abordado el tema. En éste punto los hallazgos llevan a emparentar las buenas prácticas en la gestión del talento humano con la empresa no familiar, en el caso analizado, el formato es heredado de la operadora internacional de la cual depende. Dejando de lado el presupuesto que manejan unas y otras, ambas tienen una clara visión de la importancia que representa para la organización y los empleados.

Finalmente, como recomendación, para las empresas familiares y en función de la etapa generacional que experimentan, se sugiere la búsqueda de asesoramiento para garantizar la continuidad. La continuidad de la empresa familiar está definida por la oportunidad de anticiparse a lo que vendrá y planificar al respecto. Esta planificación es un plan de acuerdos y lineamientos generales que define cómo se deben resolver a futuro algunas cuestiones generales y estratégicas del negocio, evita conflictos de momento y ante una crisis permite tomar decisiones más rápidamente porque hay un plan, hay una manera de hacer que fue planteada de manera anticipada. Por otra parte, se sugiere la incorporación de un área específica de Recursos Humanos, en la empresa que no lo posee, para empezar a desandar gradualmente el camino de una correcta gestión del talento humano. En cuanto a aquellas que sí disponen, se recomienda la actualización permanente y búsqueda de la mejora continua, tanto en los procesos de selección, capacitación, desarrollo y retención. Ya sea a partir de la incorporación de mejores herramientas y tecnología como de prácticas exitosas en otras empresas no necesariamente familiares del rubro.

Respecto de la empresa no familiar, si bien el proceso de gestión del talento pareciera adecuarse a todo lo propuestos por los autores, se sugiere mejorar los canales de comunicación y tener un vínculo más cercano con los colaboradores en lo que a clima laboral refiere, dado que fueron las oportunidades de mejora identificada en los resultados de las encuestas.

Como nuevas líneas de investigación, se sugiere:

- Incorporar en futuras investigaciones, cuáles son las expectativas de desarrollo profesional, preferencias y opiniones de los alumnos de carreras universitarias afines a la actividad (ingeniería, geología, seguridad e higiene, etc). La información recabada permitiría identificar cómo los programas de desarrollo profesional, beneficios y compensaciones se ajustan con las necesidades de los potenciales colaboradores
- Realizar un estudio segmentando las empresas por tipo de actividad, tamaño de la organización y antigüedad.
- Ampliar la muestra de empresas a otras ciudades petroleras argentinas y latinoamericanas para comparar los procesos de gestión de recursos humanos fuera de Comodoro Rivadavia.

## Referencias

- Anuario Petrolero 2019-2020 (2019). 1ra ed. Comodoro Rivadavia: Patagonia Editorial
- Belausteguigoitia Rius (2004). Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. 2da ed. México: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2009) Gestión del talento humano. 2da ed. México: McGraw – Hill
- Chiavenato, I. (2009) Gestión del talento humano. 2da ed. México: McGraw – Hill
- Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. Bogotá: Nomos S.A
- Corral, F. (2007). Reclutamiento y selección por competencias. Caracas , Venezuela: Escuela de Negocios.
- El Patagónico (21 de Febrero de 2013). *Obtenido de El Patagónico* <https://www.elpatagonico.com/pae-admitio-que-es-duena-manpetrol-n684695>
- Franco, M. (2018) Repositorio de la Universidad Nacional del Comahue. *Recuperado de* <http://rdi.uncoma.edu.ar/bitstream/handle/123456789/15364/Trabajo%20final-Tesis%20Margarita%20Franco%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jericó, P. (2005). La Nueva Gestión del Talento: Construyendo Compromiso. Madrid: Prentice Hall.
- Martí-Ventosa Schulmeister, I. (2017) Repositorio de la Universidad Siglo 21. *Recuperado de* <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/14001>

- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos*. México, D.F.: Prentice Hall.
- Rueda Galvis, J. (2011) La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Recuperado de* [https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=237:la-profesionalizacion-elemento-clave-del-exito-de-la-empresa-familiar&catid=98:articulos&Itemid=57](https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=237:la-profesionalizacion-elemento-clave-del-exito-de-la-empresa-familiar&catid=98:articulos&Itemid=57)
- Sosa, F (2019) Planificación de carrera y retención del talento humano en empresas familiares. Repositorio de la Universidad Siglo 21. *Recuperado de* <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17543>
- Tejada Zabaleta, A. (2003) Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Recuperado de* <https://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>
- Terlato, A. (2014). *Motivación y productividad en empresas argentinas*. Buenos Aires.
- Prieto Bejarano, P (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención de personal*. *Recuperado de* <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/160>
- Vargas, C. (2013) Repositorio de Instituto Universitario Aeronáutico. *Recuperado de* <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/838/1/Proyecto%20de%20Grado-%20Claudia%20Graciela%20Vargas.pdf>
- Vieytes, R (2004). *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad. Epistemología y técnicas*. Buenos Aires: Editorial De Las Ciencias



**Páginas web consultadas**

- [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sspmicro\\_-\\_informes\\_productivos\\_provinciales\\_-\\_chubut.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sspmicro_-_informes_productivos_provinciales_-_chubut.pdf)
- [https://www.estadistica.chubut.gov.ar/home/index.php?option=com\\_content&view=article&id=344&Itemid=547](https://www.estadistica.chubut.gov.ar/home/index.php?option=com_content&view=article&id=344&Itemid=547)
- <http://es.grupodragon.com.ar/index.php?page=art&id=12>
- [www.iapg.org.ar](http://www.iapg.org.ar)
- [www.incro.com.ar](http://www.incro.com.ar)

## Anexos

### *Anexo 1: Consentimiento informado*

Nombre y Apellido del Investigador: Gonzalo A. Martínez

La presente investigación consiste en analizar los procesos de Gestión del Talento Humano en empresas familiares de servicios petroleros en Comodoro Rivadavia, identificando las políticas de selección, capacitación, evaluación, beneficios y retención de personal, comparándolas con las que se observan en empresas no familiares.

Nombre y Apellido del Participante:

Edad:

La participación consiste en responder una encuesta / entrevista, que no representa riesgo alguno asegurándose la confidencialidad de los datos. Asimismo, el participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación en cualquier momento si así lo deseara.

Firma del Participante: .....

Firma del Investigador: .....

Comodoro Rivadavia, 2020.

*Anexo 2: Modelo de Entrevista*

1. ¿Podría describir cómo está conformada la empresa? ¿Cuenta con una Gerencia de Recursos Humanos? ¿Recibe asesoramiento externo?
2. ¿Cómo se realizan actualmente los procesos de selección de personal? ¿Qué tipo de técnicas se utilizan? ¿Existe un procedimiento estandarizado o se adapta al tipo de posición a cubrir? ¿Se realizan búsquedas internas? ¿Cuenta la empresa con manuales de puesto?
3. ¿Poseen programas de capacitación? ¿Se hace extensivo para todos los empleados o se destina exclusivamente a determinadas posiciones?
4. ¿Cuentan con políticas para el desarrollo profesional o planes de carrera? ¿Cómo se dan a conocer las mismas?
5. ¿Se realizan frecuentemente evaluaciones de desempeño? ¿Las mismas se encuentran a cargo de los jefes directos? Tanto para la capacitación de los evaluadores como para el manejo de la información, ¿participa el área de Recursos Humanos?
6. ¿Ofrecen programas de beneficios para empleados? ¿Se realizan acciones para retención de personal con perfiles potenciales de desarrollo o posiciones claves? ¿Podría describir algunas, monetarias o no monetarias?
7. ¿Se realizan encuestas de satisfacción laboral? ¿Cuenta la empresa con una política de puertas abiertas, para recibir sugerencias o comentarios de los empleados?

*Anexo 3: Modelo de Encuesta*

Gestión del Talento Humano 2020

1. ¿A qué organización pertenece?
  - Maxicon SRL
  - Incro SA
  - JOMAR Obras y Servicios SRL
  - Manpetrol SA
  
2. ¿Cuál es su categoría profesional?
  - Administración
  - Mando medio
  - Técnico / Profesional
  - Gerencia
  
3. ¿Cómo alcanzó su puesto en la organización?
  - Búsqueda interna
  - Solicitud de empleo
  - Agencia de empleo
  - Promoción
  - Otro: \_\_\_\_\_
  
4. Rango de edad
  - 18-23 años
  - 24-35 años
  - Más de 35 años
  
5. Género
  - Femenino
  - Masculino
  
6. ¿Cuál es su nivel académico?
  - Secundario
  - Tecnicatura
  - Universitario
  - Otro: \_\_\_\_\_
  
7. ¿Cuál es su antigüedad en la organización?
  - Menos de 1 año
  - Entre 1 y 5 años
  - Más de 5 años
  
8. ¿Cuál es su grado de satisfacción que el cargo que actualmente desempeña?
 

1   2   3   4   5

Nada satisfecho      Muy satisfecho

9. ¿Qué valora de la gestión de RRHH? Seleccione 3 opciones que lo hacen sentir motivado a continuar en la organización

- Reconocimiento
- Igualdad de oportunidades y procesos de contratación responsables
- Posibilidad de desarrollo personal y profesional
- Prestigio en el mercado
- Estabilidad laboral
- Política salarial
- Capacitación y mejora continua
- Clima laboral
- Adecuado balance entre vida-trabajo

10. Indique 3 factores que le podrían generar falta de motivación y ganas de cambiar de trabajo

- Trabajo rutinario
- Falta de reconocimiento
- Política salarial
- Falta de oportunidades de crecimiento profesional
- Condiciones laborales no adecuadas
- Hacer algo diferente en otros negocios
- Flexibilidad laboral
- Afrontar nuevos desafíos
- Falta de capacitación y/o programas de desarrollo profesional

11. ¿Cuándo fue la última vez que asistió a una capacitación brindada por la organización?

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Más de 2 años

12. ¿Qué tan importante considera la posibilidad de participar en capacitaciones brindadas por la organización?

1 2 3 4 5

Poco importante      Muy importante

13. ¿Ha participado en procesos de evaluación de desempeño dentro de la organización?

- Si
- No

14. ¿Qué tan importante considera la posibilidad de participar en procesos de evaluación de desempeño?

1 2 3 4 5

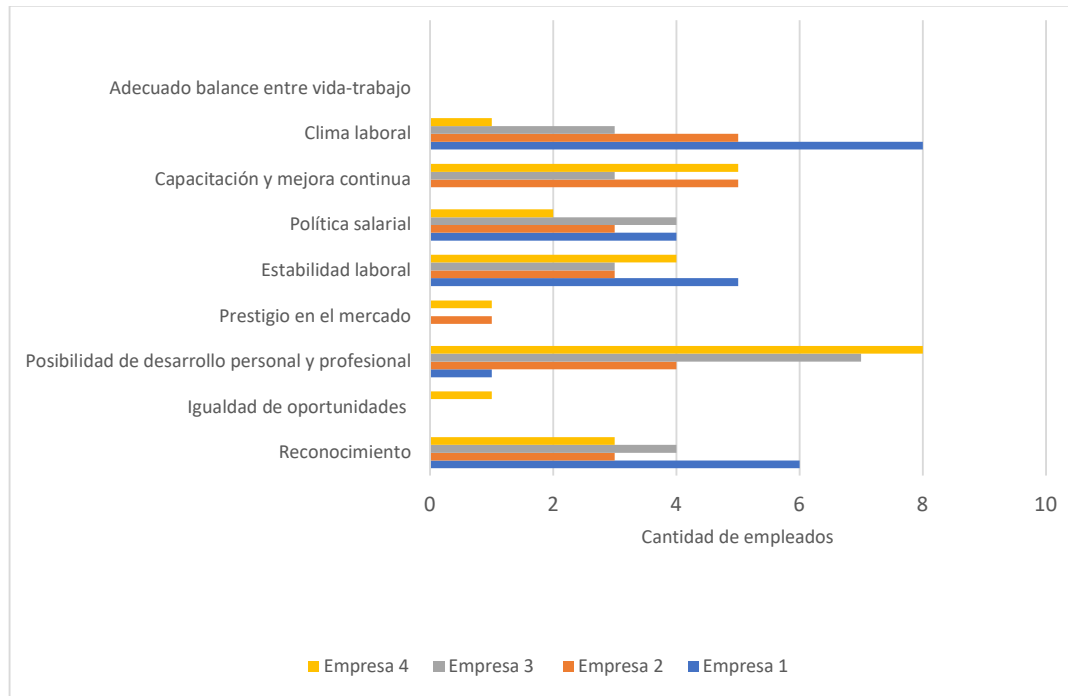
Poco importante      Muy importante

15. ¿Qué importancia le da al sueldo, al aceptar una oferta laboral?
- 1 2 3 4 5  
Poco      Mucho
16. ¿Ha trabajado anteriormente en empresas familiares?
- Si
  - No
17. ¿Ha trabajado anteriormente en empresas multinacionales?
- Si
  - No
18. ¿Qué importancia le da al tamaño de la organización, al aceptar una oferta laboral?
- 1 2 3 4 5  
Poco      Mucho
19. ¿Considera que su empresa desarrolla políticas para retenerlo?
- Si
  - No
  - No sé
20. ¿Seleccione 3 políticas que a su entender favorecerían la retención de personal?
- Incentivos económicos
  - Formación
  - Planes de carrera
  - Sentimiento de pertenencia
  - Bienestar laboral
  - Comunicación

*Anexo 4: Gráficos*

**Figura 1**

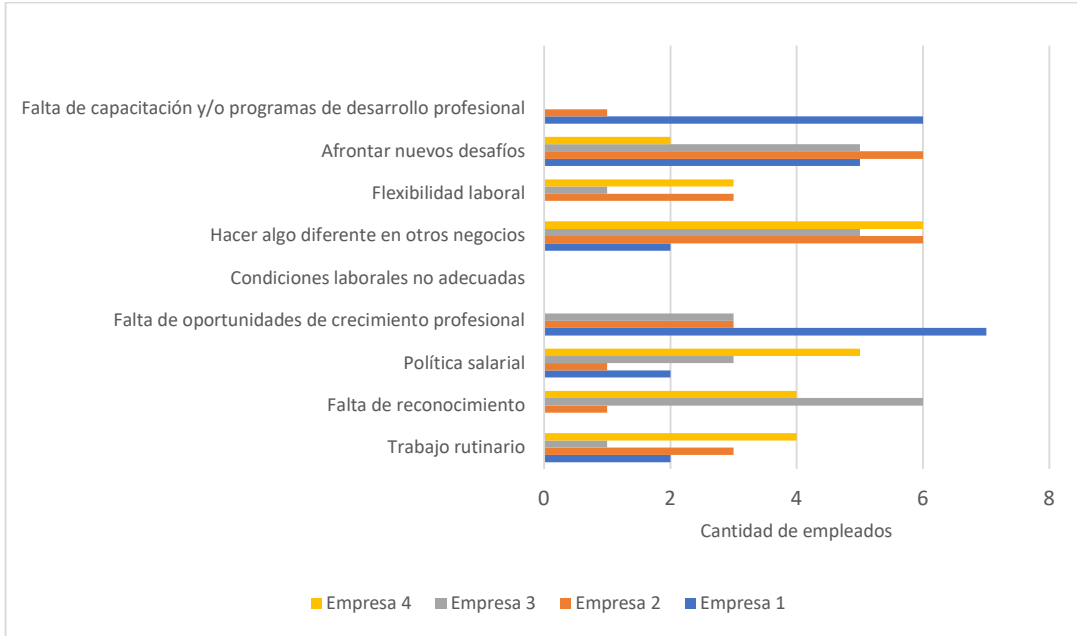
*Aspectos valorados por los empleados de la gestión de recursos humanos*



*Fuente: elaboración propia a partir de datos recabados*

**Figura 2**

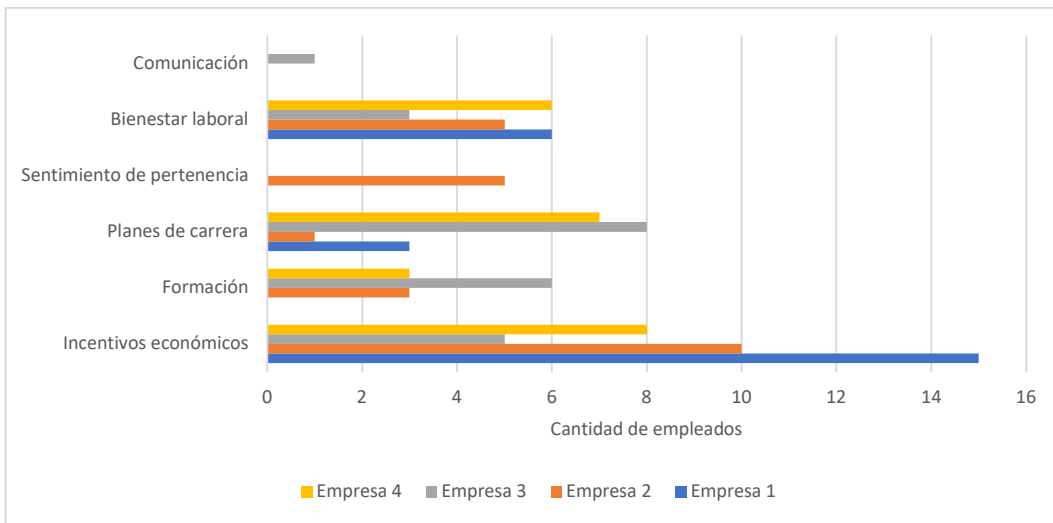
*Factores de falta de motivación y potencial cambio laboral*



*Fuente: elaboración propia a partir de datos recabados*

**Figura 3**

*Políticas que favorecerían la retención de personal*



*Fuente: elaboración propia a partir de datos recabados*



