



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE TALENTO APLICADAS A EMPRESAS DEL SECTOR INGENIERÍA E HIDROCARBUROS

EXPERIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

Autor:

Paredes Soria, Miguel Ángel

Asesor:

Castillo Vera, Erfurt

Jurado:

Figuroa Gonzales, Julio Lorenzo

Mendoza Huamán, Vicente

Vallejos Flores, Miguel Angel

Lima –Perú
2019

ÍNDICE

CARÁTULA.....	i
ÍNDICE.....	ii
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT.....	iv
I. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Trayectoria del autor	
1.2. Descripción de la empresa	
1.3. Organigrama de la empresa	
1.4. Áreas y funciones desempeñadas	
II. DESCRIPCIÓN DE UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA.....	17
III. APORTES MÁS DESTACABLES A LA EMPRESA.....	21
IV. CONCLUSIONES.....	22
V. RECOMENDACIONES	23
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA.....	24

ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE TALENTO APLICADAS A EMPRESAS DEL SECTOR INGENIERÍA E HIDROCARBUROS

Miguel Ángel Paredes Soria

RESUMEN

La retención de empleados estratégicos es una práctica organizacional que en la última década ha tomado gran fuerza sobre todo como pilar para la contribución de la sostenibilidad de los negocios. Esta estrategia permite identificar al personal clave (con potencial de desarrollo dentro de la empresa) y los puestos críticos (que son la base estructural de los negocios), y lo que se espera con su implementación es que las personas con alto potencial ocupen dichos puestos críticos y así agreguen mucho más valor agregado a la gestión organizacional.

Este Informe Memoria da a conocer las estrategias de Retención de Personal que se implementaron en dos empresas del grupo Graña y Montero, los cuales tuvieron su base en tres pilares de desarrollo: a) Remuneración competitiva (el cual incluye dos aspectos importantes: equidad interna de puestos y estudios salariales externos basados en el mercado), b) Formación (con la finalidad de desarrollar competencias técnicas, personales y de gestión que contribuyan al desarrollo profesional) y el c) Salario Emocional (conjunto de estrategias personalizadas que se orientan a brindan flexibilidad, estabilidad y confort al personal talentoso).

Como conclusión se puede indicar que el éxito en toda implementación de estrategias de retención de personal consiste primero en el compromiso e involucramiento de la alta dirección para el desarrollo del talento humano y sostenibilidad del negocio, en segundo lugar contar con un sistema objetivo y estandarizado para la identificación de altos potenciales y como último punto, desarrollar planes de retención lo más personalizados que alinee los objetivos organizacionales y las motivaciones y expectativas de los empleados.

Palabras clave:

Retención, involucramiento alta dirección, persona clave, puesto crítico, organización, estrategias personalizadas.

TALENT RETENTION STRATEGIES APPLIED TO COMPANIES IN THE ENGINEERING AND HYDROCARBONS SECTOR

Miguel Ángel Paredes Soria

ABSTRACT

The retention of strategic employees is an organizational practice that in the last decade has taken great strength especially as a pillar for the contribution of business sustainability. This strategy allows identifying key personnel (with development potential within the company) and critical positions (which are the structural basis of business), and what is expected with its implementation is that people with high potential occupy such positions critical and thus add much more added value to organizational management.

This Report Report discloses the Personal Retention strategies that were implemented in two companies of the Graña y Montero group, which were based on three pillars of development: a) Competitive remuneration (which includes two important aspects: internal equity of external positions and salary studies based on the market), b) Training (in order to develop technical, personal and management skills that contribute to professional development) and c) Emotional Salary (set of customized strategies that are oriented to provide flexibility , stability and comfort to talented staff).

In conclusion it can be indicated that the success in all implementation of strategies of retention of personnel consists first of the commitment and involvement of senior management for the development of human talent and sustainability of the business, secondly to have an objective and standardized system for the identification of high potentials and, as a last point, develop the most personalized retention plans that align the organizational objectives and the motivations and expectations of the employees

Key Words:

Retention, senior management involvement, key person, critical position, organization, personalized strategies.

I. INTRODUCCIÓN

Es hoy en día es más recurrente que las organizaciones encuentren de suma relevancia enfocarse en una de las tareas más importantes y estratégicas: “retener a los mejores empleados”. Las organizaciones deben comprender de inmediato que la retención de empleados eficientes es realmente una acción estratégica que requiere principalmente el compromiso y dedicación de los más altos ejecutivos, con la finalidad no sólo de conservar y potenciar el conocimiento de sus negocios, sino que también para garantizar mayores estándares de productividad.

El foco del presente informe se centra en el despliegue de estrategias de Retención de Talento en dos empresas del grupo y Graña y Montero desde el año 2011 al 2016, como parte de las funciones del área de Gestión Humana. Y para tener mayor claridad de la relevancia que conlleva implementar estrategias de Retención de Talento hoy en día en las organizaciones pasaremos a citar distintos enfoques de cada una de las aristas que comprende tal fin.

Retención de Talento Humano

Desde el punto de vista empresarial, la retención de empleados altamente calificados y poseedores de habilidades críticas para los negocios es más importante hoy en día de lo que ha sido en anteriores décadas. Diversas tendencias, por ejemplo la globalización, incremento de trabajo intensivo en conocimiento, aceleración de los cambios tecnológicos (transformación digital), entre otros hacen fundamental que las empresas retengan su capital humano (Holtom, Mitchell, Lee y Eberly, 2008). Es más, a pesar de las diferencias entre países, industrias o sectores de actividad, la investigación en empresas de todo el mundo señala la importancia de la retención de los empleados valiosos para el éxito empresarial. En respuesta a lo anterior las empresas implementan o están en camino a ello, diversas prácticas de recursos humanos orientadas a evitar las renuncias voluntarias y no deseadas (Fulmer, Gerhart y Scott, 2003; Holtom et al., 2008).

En la misma línea, Velasco (2010) manifiesta que para diseñar un plan de retención exitoso en cualquier empresa es muy importante hacerse varias preguntas, como por ejemplo: ¿por qué y a quiénes se quiere retener?, ¿Qué estrategias debo implementar? ¿Quién o quienes lo deben liderar?, etc.; ya que brindaría mayor claridad para la implementación de mejores estrategias, pautas y herramientas para fidelizar a los empleados, conformación de equipos, formas de seguimiento. Todo ello debemos alinearlo también a la cultura y estrategia organizacional ya que de esa manera habrá coherencia con lo que se ofrece a los empleados como propuesta de valor al momento de su incorporación.

La retención de empleados hace referencia a “aquellas prácticas de gestión organizacional orientadas a *‘no dejar ir’* a empleados que ocupan puestos críticos y cuentan con alto potencial dentro de las empresas” (González, 2009, p.8). Sin embargo, se evidencia en la realidad, que en ocasiones debe retenerse el personal no sólo de puestos claves y con perspectiva alta de desarrollo, sino que también a aquellos que llevan una larga trayectoria en la organización y que les ha permitido disponer de conocimiento crítico acerca del funcionamiento de la misma (los llamados

especialistas), y que representarían una gran pérdida de capital para la organización si se retirarán.

Complementando lo dicho anteriormente, Barragán, Castillo & Guerra (2009) plantean que las grandes empresas son cada vez más conscientes que retener a los empleados implica la misma atención que pueden requerir las áreas de negocio más estratégicas de la organización, entendiendo que sus empleados deben estar satisfechos para desempeñarse de manera productiva, eficiente y brindar atención de calidad a los clientes. La forma que impacta la satisfacción de los empleados es directamente proporcional a los resultados operativos y permite que tanto la cultura organizacional como la visión y misión se cristalicen y brinden sostenibilidad al negocio.

El capital humano ofrece una de las bases para generar ventajas competitivas de forma sostenida. En este sentido, se asume que el valor, la singularidad y la inimitabilidad se consideran las principales características de estos que hacen que puedan conducir a la empresa hacia la consecución de ventajas competitivas (Barney, 1991; Boxal y Purcell, 2003; Holtbrugge, Friedmann y Puck, 2010). Por tanto, las empresas tienen más posibilidades de desarrollar ventajas competitivas sostenibles cuando poseen una fuerza de trabajo con conocimientos y habilidades valiosas, únicas y que no puedan ser imitadas por sus competidores (Boxall, 1996; Wright, McMahan y McWilliams, 1994). Para que esto suceda la retención de este capital humano, y de todo lo que dicho capital lleva consigo (conocimientos, habilidades, potencial, relaciones sociales, actitudes, afectos, etc.), se convierte en un requisito fundamental para el éxito empresarial. Por tanto, no es de extrañar el creciente interés por investigar las vías o modos diversos para lograr dicha retención.

Además, el interés por investigar las fórmulas más eficientes de retención del capital humano estratégico, no sólo se debe al efecto positivo que puede ejercer sobre la competitividad de la empresa, sino que también, se debe a otros dos motivos. Primero, para evitar los enormes costos directos e indirectos de reemplazo que le supone a la empresa por no lograr retener a sus empleados y tener que reponerlos. (Cascio, 2006) Los costos asociados con la no retención y afrontar de nuevo el reclutamiento, selección y formación de un nuevo empleado varía entre el 90-200% del salario anual de dicho puesto (Cascio, 2006; Mitchel, Holtom y Lee, 2001).

Segundo, se debe a su vinculación positiva con el resultado empresarial (Shaw, Gupta y Delery, 2005; Allen, Bryant y Vardaman, 2010). Además, debemos señalar que el interés por el estudio de la retención emerge tanto desde el ámbito académico, fundamentalmente desde las áreas de psicología organizacional e industrial, como muestran excelentes trabajos de revisión de esta cuestión (Abelson y Baysinger, 1984; Hom y Griffeth, 1995, 2001; Shaw et al., 2005; Holtom, Mitchel, Lee y Eberly, 2008), como también desde el ámbito empresarial, en el que el interés y preocupación por la retención se señala como uno de los retos de la dirección de recursos humanos del futuro (Allen, et al., 2010).

Asimismo, al hablar de permanencia laboral se pone de manifiesto “ese factor diferenciador que se expresa en el legado histórico del aprendizaje, materializado en el saber que las personas tienen y que configura lo que algunos denominan el nuevo recurso económico básico, *‘el conocimiento’* (González, 2009, p. 7). Por el contrario, en las empresas más pequeñas o que no apuestan por el desarrollo del Talento, no hay

una conciencia real sobre la importancia de retener al personal y en el afán de resolver el día a día, se olvidan de hacer un balance de los costos que implica la selección, contratación, inducción e incluso la curva de aprendizaje que le demanda el nuevo personal adaptarse a la organización. De acuerdo con Birchfield, 2001, como se cita en Santacruz (2011): los nuevos empleados se pueden tardar hasta seis meses en conocer a cabalidad sus funciones, tardar 18 meses para poder integrarse a la cultura de una organización y hasta 24 meses antes de que realmente se conozca la estrategia y el negocio al que se han unido.

Es por eso que Barragán, Castillo & Guerra (2009) plantea que un empleado motivado, con disposición de trabajar, con adecuado interés de responder a las responsabilidades laborales, estará menos dispuesto a dejar la empresa porque su estancia en la compañía será más agradable porque verá consistencia en la compañía lo cual le permitirá desarrollarse a nivel profesional, personal y familiar.

De esta manera Velasco (2010) plantea como estrategias para la retención de personal: **“Ofrecer una remuneración competitiva de acuerdo al mercado”**. Así hoy en día el sueldo no sea tan importante para muchas de las personas que trabajan, sí puede ser una motivación emocional que le ayude a incluirse en la compañía que piensa en él, como un ser que vive y necesita sostenerse bajo una calidad de vida digna. El **“garantizar que el personal nuevo tenga un excelente empalme con su puesto de trabajo”** (p. 2). Un adecuado empalme en un puesto es un excelente inicio para un empleado que trae un cúmulo de conocimientos que podrían haber estado retenidos, pero que al llegar a un nuevo ambiente y encontrarse con que puede ofrecer lo que sabe y puede aprender más de lo que conoce es una ventaja que trae consigo un buen empalme o también llamado inducción. **“Brindar autonomía necesaria a los empleados para el desarrollo de las funciones”** (Velasco, 2010, p. 2). Cuando las organizaciones dan la potestad necesaria a sus empleados para que diseñen, creen y sueñen con lo que pueden hacer dentro de ella, aumenta en ellos un autoconcepto y una auto eficacia tan alta que les da posibilidad de que se conviertan en asociados emocionales de la empresa y no querer salir de allí por mucho tiempo, ya que su mayor deseo es ver cómo sus proyectos crecen y le ayudan a aumentar con ello incluso sus ingresos económicos. **“Brindar la oportunidad que asuman nuevos retos y el apoyo necesario para desarrollarlos con éxito”**. Esta estrategia ayuda a empleados que pueden verse como útiles en el tiempo de estancia, a mejorar su capacidad cognitiva y a enriquecer los puestos de trabajo.

“Entregar información privilegiada sobre la estrategia, planes a futuro, indicadores, es decir involucrar a los empleados para alcanzar dichas metas, hace que se sientan valorados” (Velasco, 2010, p. 2). Extender los planes de la organización a los empleados, posibilita aparte de sentirse valorados, la reducción de incertidumbres en la estancia en su cargo o en la compañía, posibilitando seguridad en sus empleos; además les ayuda a tomar decisiones sobre su gestión, a comunicar, a orientar y reconstruir la unidad en el trabajo.

“Se debe fortalecer las relaciones entre los empleados, haciendo ambientes más agradables y que incrementen el sentido de pertenencia a la compañía (Enggament)” (p. 2). En el trabajo se permanece la mayor parte del tiempo del día, es por eso que es sumamente indispensable que haya un buen clima laboral basado en comunicación fluida, entrenamiento constante, actividades de integración con el fin de

crear espacios de distensión minimizando las diferencias o dificultades que se puede dar entre compañeros. **“Creación de planes de carrera, ofreciendo oportunidades de desarrollo en las carreras profesionales de los empleados”** (Velasco, 2010, p. 2). Se podría decir que hay una nueva generación de empresas en el mercado, que vela para que su talento humano se forme tanto para su vida, como para el servicio a la organización, ofreciendo beneficios atractivos de desarrollo. Esto flexibiliza al empleado y lo lleva a sentirse comprometido con lo aprendido y a ponerse metas de crecimiento y ascenso continuamente.

Por su parte, Gonzáles (2009) formula otras estrategias como: **“el contrato emocional es una relación inicial de confianza en la que cada una de las partes (empresa-empleado) tiene cierto grado de libertad”** (p. 47). Mientras empleado y empleador estén juntos pensando en un mismo objetivo para su empresa, brindan facilidad para que los trabajadores tengan autonomía de aportar, e incluso hasta de salir y volver a ingresar a la empresa, sin temor a ser rechazados. Porque eso es lo que logra la libertad. **“Calidad de vida, flexibilidad horaria para permisos especiales, programas de bienestar como los convenios para los empleados, espacios laborales adecuados o mejoras a los mismos, servicios adicionales y celebraciones de días especiales”** (Gonzáles, 2010, p. 61). El hecho de que un trabajador tenga la facilidad de salir de la empresa a realizar sus necesidades primordiales influye en una alta permanencia, en un buen testimonio externo de la compañía, en un crecimiento del qué soy capaz de hacer y a trabajar con felicidad, porque su bienestar es valorado.

Ahora bien, un aspecto que genera motivación laboral son las condiciones del trabajo. Frente a esto Barragán, Castillo & Guerra (2009) manifiestan que un lugar de trabajo adecuado se caracteriza porque sus trabajadores se enorgullecen de la labor que desempeñan y disfrutan de las relaciones que establecen entre ellos.

Otros aspectos que podrían tenerse en cuenta al interior de las organizaciones, para generar retención de empleados son los propuestos por Barragán, Castillo & Guerra (2009) quién otorga una importancia significativa a identificar el interés en el trabajo y en la vida familiar de los empleados, otorgando flexibilidad de tiempo (ya sea por horas o para canjearlas en otras jornadas pueda salir más temprano), o contratando guarderías para los hijos de sus empleados. Según Barragán, Castillo & Guerra (2009): Se ha demostrado que cuando un trabajador tiene asuntos personales pendientes, disminuye su ritmo de trabajo y por consiguiente su productividad, si se acuerda el trabajar mediante cumplimiento de objetivos, esto puede darle oportunidad al empleado de cumplir con asuntos personales.

En esos mismos estudios, hoy más que antes los empleados buscan **flexibilidad** entre la vida laboral y la familiar, y las empresas que puedan ofrecer esta alternativa, tendrán mayor capacidad para retener a sus empleados y lo indica el creciente número de empresas de multinivel que ofrecen a sus empleados trabajar desde sus casas.

Todas estas estrategias que no involucran un ingreso económico cuantitativo evidente, se les conoce como parte del **“Salario Emocional”**, y que son las que más están siendo utilizadas por su énfasis y desarrollo del arraigo de los colaboradores. Un colaborador con alto grado de compromiso difícilmente vira para escuchar o inclusive interesarse en otras opciones laborales.

1.1. Trayectoria del autor

Profesional de Gestión Humana con formación en Psicología Organizacional y más de 13 años de trayectoria laboral. Con especialización internacional en Gestión del Capital Humano, Team Coaching y Administración de Negocios y Proyectos. Ha desarrollado experiencia integral liderando procesos de gestión humana en empresas nacionales y trasnacionales desde los procesos de Atracción, Desarrollo y Retención de personas (Reclutamiento y Selección, Gestión de la capacitación, Gestión del desempeño, Mapas de carrera y líneas de sucesión). Asimismo, dominio de los procesos transversales, tales como Clima organizacional, Estrategia de compensaciones (utilizando la metodología Hay group), Estructura organizacional (perfiles de puesto y organigramas), Gestión de nómina, Administración de personal y Procesos legales laborales. Asimismo, manejo de ERPs como Oracle, SAP y People Soft Meta 4.

Inició su trayectoria laboral, realizando prácticas profesionales en la empresa APC, que se dedica a brindar de servicios integrales de alimentación, hospedaje, mantenimiento y logística. Entre sus principales clientes se encuentran reconocidas empresas trasnacionales y nacionales del rubro minero, petrolero, industrial, educación y de servicios. Entre sus principales funciones se encontraba el desarrollo e la Inducción al personal que ingresaba a la organización, elaboración de manuales y procesos del área y soporte en la ejecución del plan anual de capacitación y desarrollo.

Posteriormente, ingresó a laborar como Asistente de capacitación a Mibanco, entidad financiera peruana líder con más de 20 años en el mercado, dedicada al rubro de las microfinanzas, perteneciente al grupo ACP con más de 3000 colaboradores a nivel nacional. Aquí desarrolló funciones en el área de capacitación, siendo responsable del desarrollo de programas de entrenamiento para el personal de agencias (asesores, cajeros y personas de atención al cliente), así como de la elaboración y seguimiento de los cursos virtuales que se desarrollaba en la compañía.

En Laboratorios AC Farma, laboratorio con 12 años en el mercado nacional y una fuerza laboral de más de 500 colaboradores, fue el responsable de la implementación ISO 9001 del área, desarrollo de talleres para el fortalecimiento de competencias de gestión en los líderes de la organización, implementación de la metodología Hay group en perfiles de puesto, Inducción específica en el puesto y planes de acción para la mejora del clima organizacional.

Más adelante, ingresó a laborar en la empresa GMP, empresa de Oil&Gas del grupo Graña y Montero, la misma que cuenta con más de 500 colaboradores, entre empleados y operarios, en 12 sedes a nivel nacional y tiene una facturación anual mayor a los USD. 100 MM.

Aquí se desarrolló las labores de “generalista” de recursos humanos, abarcando todos los procesos del área tanto los soft como los hard, así como la implementación del sistema People soft, el cual sostuvo la gestión automatizada

del área, permitiendo la estandarización de los procesos y disposición de la información en tiempo real para los usuarios.

Como parte del desarrollo profesional, se hizo una pasantía en la unidad de negocio de Infraestructura, unidad del grupo Graña y Montero dedicada a la gestión y operación de concesiones viales, ferroviarias, agua, exploración y producción de lotes petroleros, almacenamiento de combustibles y procesamiento de gas natural. Esta unidad de negocio contaba con 700 colaboradores en total distribuidos en cada uno de los negocios mencionados. Aquí también se asumió el rol de “generalista”, pero con la particularidad que se debía gestionar 4 negocios distintos de igual forma con multisede. Los principales logros que se obtuvieron fueron: estandarización de los procesos de toda la unidad de negocio, mejora del clima laboral, optimización de costos e implementación de estrategia sindical a nivel grupo.

A mediados del 2017, se sumó al equipo de la empresa peruana Agroindustrial Danper, como Subgerente de Capital Humano. Danper es una importante empresa líder del rubro agroindustrial con sedes en las ciudades de Piura, Chiclayo, Trujillo, Huaral, Chíncha y Arequipa y que exporta diversos cultivos como: Espárrago, alcachofa, palta, arándano, mangos, pimiento, uva, entre otros. Llega a contar en temporada alta con más de 9 mil colaboradores y una facturación de más de USD. 150 MM. Se lideró a un equipo de 20 personas de los distintos procesos de RRHH (selección, capacitación, bienestar, desarrollo, ect.), obteniendo como principales logros: la implementación del sistema de Evaluación de desempeño, Sistema de evaluación de Clima Laboral con el enfoque GPTW, e implementación de acciones de capacitación en base a Gestión del Conocimiento.

Importante empresa dedicada a la distribución de gas natural, perteneciente al Holding colombiano Promigas. A través de su marca comercial Quavii, tiene dos concesiones en la zona norte del Perú, que comprende 7 ciudades: Huaraz, Chimbote, Trujillo, Pacasmayo, Chiclayo, Lambayeque y Cajamarca y otra con la región Piura (Sullana, Paita, Talara). Tiene como meta invertir más de USD 200MM para realizar 150 mil habilitaciones en la concesión norte y USD. 260MM realizando 66 mil habilitaciones en la región Piura, las cuales beneficiarán a gran parte de los pobladores de la región norte del país. Actualmente se labora en esta organización siendo responsable de la implementación de los procesos de Talento Humano en el país, alineándolas a las políticas corporativas del grupo.

Se cuenta con el 80% de colaboradores con edad promedio de 28 años, naturales de Trujillo y con poca experiencia en el sector Oil&Gas. Sobre este punto se basa el eje de la estrategia de Talento Humano para los primeros 3 años, donde la Gestión de conocimiento será la palanca para el desarrollo del personal. También se desarrollará iniciativas para fortalecer el Clima y Cultura Organizacional y la Gestión del Talento, basada en la meritocracia y desarrollo de competencias gerenciales, técnicas y humanas.

1.2. Descripción de la empresa

Las empresas del grupo Graña y Montero donde se realizó la trayectoria laboral fueron: Graña y Montero Petrolera (GMP S.A.) y Graña y Montero Holding (GyM

S.A.A.) ubicadas en Av. Paseo de la República 4675 – Surquillo y Av. Petit Thouars 4957 – Miraflores respectivamente.

Graña y Montero Holding, fue creada en el 2001 con la finalidad de integrar los diversos negocios de concesiones de Infraestructura: Oil&Gas, Viales, Transporte, Agua y Energía. Para tal fin utiliza las modalidades de Inversión Privada y Asociaciones Público-Privada para la adjudicación de los diversos proyectos de Infraestructura a nivel nacional.

La organización está conformada por una fuerza laboral de 750 colaboradores entre personal administrativo (20%) y personal de operaciones (80%) distribuida en 12 locaciones a nivel nacional: Lima (Oficina principal), Callao, Supe, Chimbote, Salaverry, Eten, Talara, Pisco, Mollendo, Ilo, Cusco y Juliaca.

El 85% de su planilla está conformada por personal masculino y el 15% de personal femenino. Más del 90% de su personal contratado en operaciones proviene de las zonas de influencia más representativas de cada una de las 11 sedes con que cuenta la organización a nivel nacional. El 35% del personal cuenta con estudios universitarios completos, el 45% cuenta con estudios técnicos especializados y sólo el 20% cuenta con educación básica completa.

La edad promedio del total del personal es de 42 años y más del 60% cuenta con un promedio de 10 años de servicio.

Asimismo, la división de Oil&Gas (GMP S.A.), donde se desarrolló la mayor parte de la experiencia laboral, fue creada el 5 de noviembre de 1984 con la finalidad de brindar servicios a la industria del petróleo y gas. Cuenta con 3 unidades de negocio: Exploración & Producción, donde realiza operaciones propias de exploración y producción de petróleo y gas en los lotes I y V y a partir del 2015 en los lotes III y IV todos ellos ubicados en el noroeste de la ciudad de Piura (Talara). La unidad de Gas Natural, que se orienta a la operación de una planta de procesamiento de gas natural asociado en donde también comercializa líquidos como GLP y solventes que son utilizados para la generación de electricidad y como insumos para las principales empresas industriales de la zona norte. Por último, la unidad de Transporte&Distribución, es la encargada del mantenimiento y operación del sistema de abastecimiento de gas natural comprimido y gas natural vehicular en diez ciudades altoandinas, y opera diez terminales de almacenamiento de hidrocarburos líquidos en el norte, centro y sur del Perú.

En la actualidad, realiza operaciones propias de exploración y producción de petróleo y gas en los lotes I, III, IV y V en el noroeste del Perú; y somos propietarios y operadores de una planta de procesamiento de gas natural asociado, en donde también comercializamos líquidos como GLP y solventes. Adicionalmente operamos diez terminales de recepción, almacenamiento y despacho de hidrocarburos líquidos ubicados estratégicamente a lo largo del territorio nacional.



Exploración y Producción

4
LOTES PETROLEROS



Gas Natural

1 PLANTA DE PROCESAMIENTO DE GAS



Transporte y Distribución

10 TERMINALES DE HIDROCARBUROS

Con más de tres décadas de experiencia operando infraestructura propia y de terceros, nos centramos en la búsqueda de inversiones y operación de infraestructura en la industria del petróleo, gas, químicos y energía, entre otros.

Bajo ese esquema, nos hemos organizado en 3 grandes Unidades de Negocio y bajo ellas se gestionan todas las operaciones, contratos y consorcios de la compañía.

Dichas unidades de negocio nos permiten participar en la mayor parte de la cadena de valor del sector.

EXPLORACIÓN & PRODUCCIÓN



EXPLORACIÓN

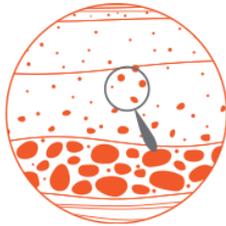


PERFORACIÓN

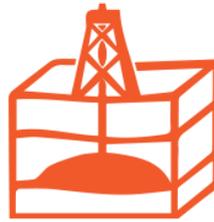


PRODUCCIÓN

CADENA DE VALOR INDUSTRIA DE GAS Y PETRÓLEO



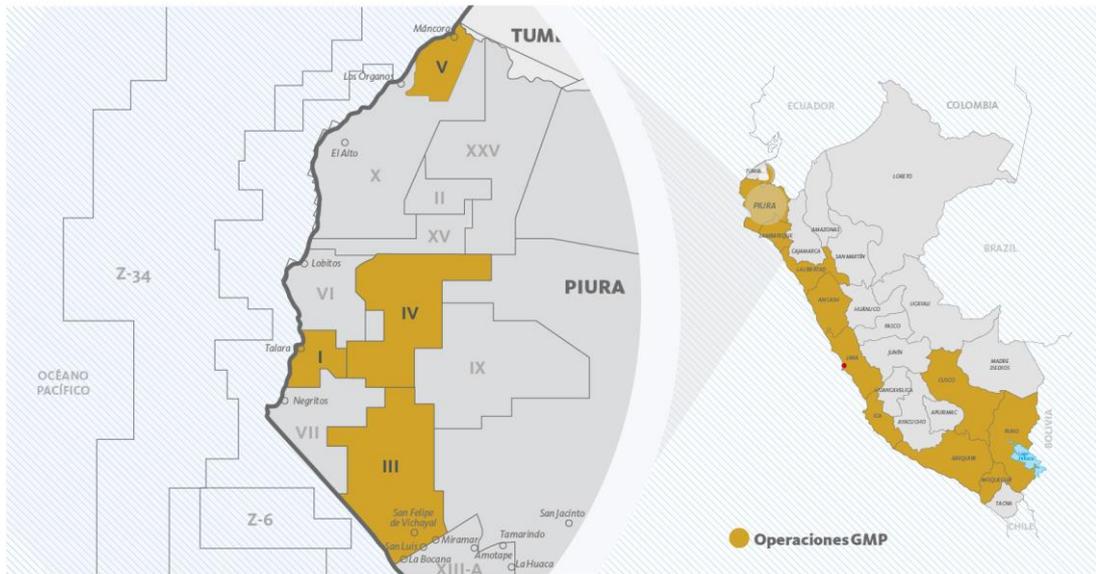
1. EXPLORACIÓN



2. PERFORACIÓN



3. PRODUCCIÓN



Gas Natural

Contamos con nuestra propia planta de procesamiento de gas de última generación, ubicada al norte de Talara. Nos permite generar energía eléctrica y obtener GLP y condensados de gas natural.

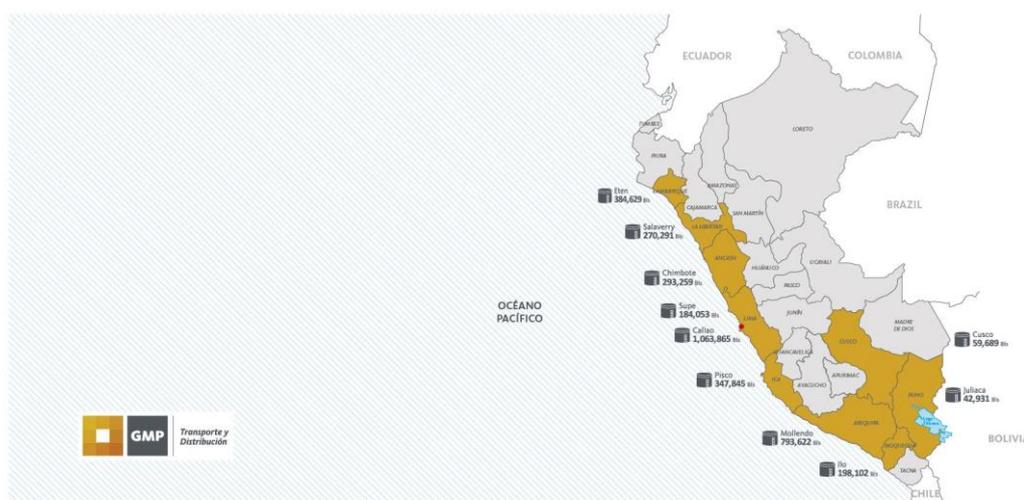
Como resultado de este procesamiento, obtenemos los siguientes productos:

- Gas natural seco
- GLP
- Condensados de Gas Natural o HAS
- Productos como Pentano, Hexano y otros solventes especiales.

Transporte y Distribución

Operamos una red de diez terminales de almacenamiento de hidrocarburos líquidos ubicados estratégicamente a lo largo del territorio nacional. Brindamos los servicios de recepción, almacenamiento, y despacho para una amplia gama de hidrocarburos líquidos, tales como diésel, gasolina, combustibles de aviación, combustible para embarcaciones, GLP y residuales, entre otros.

Los 10 terminales de almacenamiento están en las siguientes ciudades:



Consorcio Terminales y Terminales del Perú

Se crean a partir de la asociación de GMP y Oiltanking, una de las empresas líderes a nivel mundial en almacenamiento de líquidos a granel y operación de terminales independientes. A través de ambas empresas, realizamos la operación y el mantenimiento de los terminales de almacenamiento.

Oiltanking Andina Services (OTAS)

Empresa conformada por Oiltanking Perú GmbH y GMP. Esta empresa fue creada con la finalidad de brindar, entre otros, los servicios de operación y mantenimiento de facilidades relacionadas a la cadena logística de hidrocarburos líquidos y productos químicos.

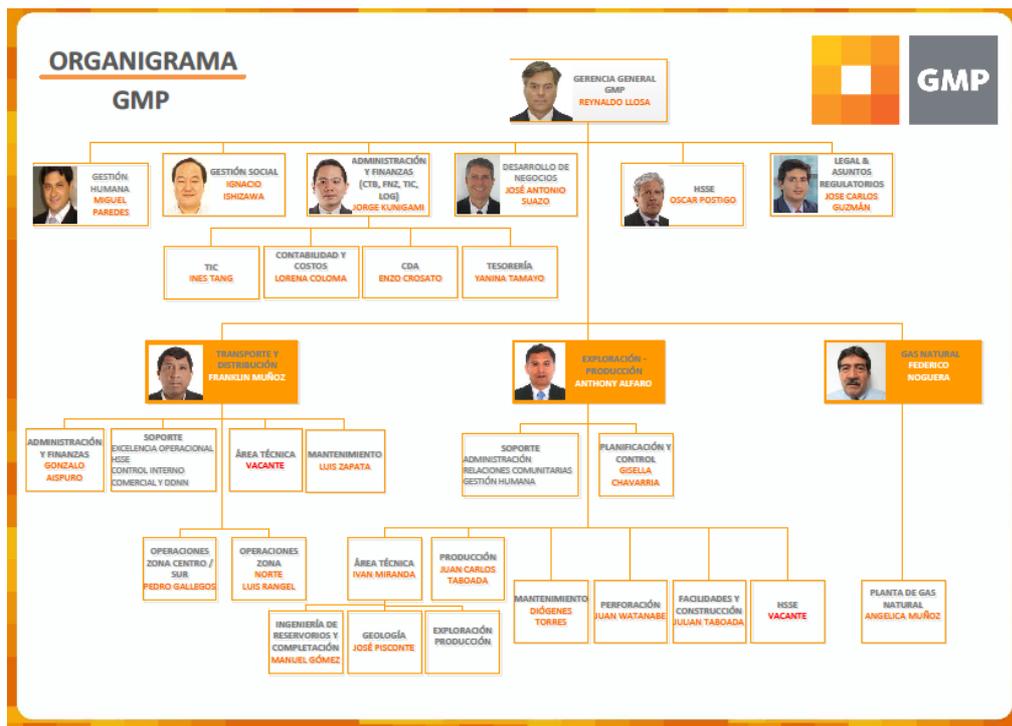
OTAS actualmente opera:

Plataforma Marítima Pisco – Camisea: la plataforma marítima de exportación de combustibles líquidos, está ubicada a 4 kilómetros de la costa muy cerca de la bahía de Paracas y pertenece a Pluspetrol y al Consorcio Camisea.

Logística de Químicos del Sur (LQS): es un terminal de Almacenamiento de Químicos que se dedica a la recepción, almacenamiento y despacho de sulfhidrato de sodio (NaHS) en el Puerto de Matarani, puerto ubicado a 130 km. de la ciudad de Arequipa al sur del Perú.



1.3. Organigrama de la empresa



1.4. Áreas y funciones desempeñadas

Dentro la organización, las principales funciones que realicé en el área de Gestión Humana como analista (desde el 2010 al 2013) y luego como jefe del área (desde el 2013 hasta el 2017) fueron:

Como analista de Gestión Humana le reportaba al Gerente de Gestión Humana y cuando asumí la jefatura del área tuve doble reporte, a la Gerencia General (reporte estructural) y a la Gerencia Corporativa de Gestión Humana (reporte funcional). En esta última posición tuve 7 personas bajo mi supervisión: un jefe de Administración de Personal, un analista de Desarrollo Organizacional y cinco generalistas de Gestión Humana.

Entre las principales funciones realizadas podemos mencionar:

- Responsable de la elaboración de la estrategia de Gestión Humana de la división.
- Responsable de la gestión y seguimiento de los procesos de Reclutamiento y Selección para la división, incluyendo el refuerzo de la Marca Empleadora.
- Responsable de la implementación del proceso de Evaluación de Desempeño por objetivos y competencias.
- Responsable de la implementación del proceso de Evaluación del Talento corporativo en toda la división.
- Responsable del diseño y seguimiento de la estrategia de planes de sucesión y retención del talento para la división (identificación de puestos críticos y Hipos).
- Responsable de la implementación y actualización de la estrategia de compensaciones e incentivos de la división.
- Responsable del programa de Mentoría y Coaching para la división.
- Responsable de la implementación de la Gestión del conocimiento de la comunidad de Oil & Gas.
- Manejo de indicadores corporativos y del área para las gerencias.
- Rediseño organizacional de las unidades de negocio de acuerdo los objetivos de la compañía.
- Liderar la estrategia de Comunicación Interna y Cultura Organizacional (Nueva Estrategia, Cambios internos, difusión de Misión, Visión y Valores).
- Administrador del presupuesto de Gestión Humana asignado para la división.
- Implementación de estrategia y seguimiento de Clima laboral alineados al modelo del GPTW.
- Responsable del diseño de proyectos de mejora para el área.
- Responsable de las auditorías internas ISO (9001, 14001, 18001).
- Elaboración de procedimientos y lineamientos para la división.
- Responsable de la administración de personal (contratos, medidas disciplinarias, vacaciones, ingresos, asignación de equipos).
- Responsable de la implementación de la Estrategia y seguimiento de la negociación colectiva (sindicato).

II. DESCRIPCIÓN DE UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA.

Para el logro de la Estrategia de Retención de Personal, es que el objetivo del presente Informe Memoria, se basó la estrategia en 7 pilares que pasamos a explicar a continuación:

- **Responsable de la elaboración de la estrategia de Gestión Humana de la división de Oil&Gas.** Como parte de esta función, era el responsable de difundir y alinear los objetivos organizacionales provenientes de la Gerencia General para que las prioridades de Gestión Humana tengan resultados cuantificables y evidentes en el balance económico de la compañía. Para tal efecto, se realizó durante el primer trimestre un comité de Gestión del Conocimiento donde participaron el Gerente General y sus gerentes de unidades de negocio y de soporte. Aquí se identificó las 8 prioridades que la empresa debía cumplir para el presente año, donde el Desarrollo y Retención del Talento fue una de las prioridades en la agenda, más aún en el pronto inicio de un proyecto de expansión y transformación cultural y económico que la organización atravesaría durante el último año de mi gestión.
- **Responsable de la gestión y seguimiento de los procesos de Reclutamiento y Selección para la división, incluyendo el refuerzo de la Marca Empleadora.** Una parte fundamental sin duda dentro del proceso de Gestión del Talento es la etapa de la incorporación de personal. Para cumplir dicha fase con eficiencia, el equipo de Gestión Humana conjugó dos lineamientos corporativos que acentuaban la cultura organizacional de la compañía: “*Persona correcta en el lugar correcto*” y la reciente marca empleadora “*Familia Petrolera*”. Las herramientas y estrategias de atracción de talento que se utilizaron tuvieron que alinearse a estos dos preceptos: fuentes de reclutamiento, fuente de referidos, batería de evaluaciones psicolaborales, los tipos de entrevistas, assesment center, etc. Los resultados se dieron al primer año de la gestión, el índice anual de rotación inicial de 12% se redujo en 7% y a partir del segundo año se logró estabilizar hasta el 5%, porcentaje menor al promedio del sector de Hidrocarburos (7%).
- **Responsable de la implementación del proceso de Evaluación de Desempeño por objetivos y competencias.** Como parte de la estrategia de incentivar la meritocracia y con ello identificar el nivel de contribución de cada uno de los colaboradores de la organización, se estructuró un sistema de Gestión del Desempeño que buscaba medir cuantitativamente el *Qué hace* (los objetivos a cumplir por cada empleado durante un periodo de tiempo – 1 año) y el *Cómo lo hace* (conjunto de competencias que se utilizan para alcanzar las metas trazadas – evaluado también 1 año).

La evaluación por objetivos consistía en un listado de metas en el año por cada empleado, los mismos que estaban alineados a los objetivos de la organización

y al puesto de trabajo que desempeñaban. Cada uno de los objetivos contaba con indicadores de logro y porcentajes de valía. Los líderes, durante el primer trimestre del año, comunicaban los objetivos a cada uno de sus colaboradores con la finalidad de comprendieran las metas que la organización, su área y su jefe directo esperaban

que cumpliera durante el año vigente. Al final de ejercicio, se ofrecía “*retroalimentación*”,

Por otro lado, la evaluación por competencias, consistía en desplegar a los líderes de la organización el modelo Corporativo de las 21 Competencias, el cual consistía estaba conformada por 21 competencias comprendidas en tres dimensiones: **Excelencia Operacional** (8), **Relaciones con el Entorno** (7) y **Acciones para Sostenibilidad** (6). La calificación estaba contemplada en una escala de Liker (1 al 5) y con los resultados se ubicaba a los empleados en 5 categorías de desarrollo que todo profesional debía transitar: Profesional, Emprendedor, Gestor, Estratega y Director.

Con ambas evaluaciones lo que se perseguía, era obtener una visión más integral del rendimiento de los empleados y como podría mejorarse para alcanzar su mayor desarrollo. Como parte de los resultados en la mejora del desempeño que se obtuvo en un lapso de 6 años, fue la mejora de 79% a 86% del promedio de los resultados anuales en la evaluación por objetivos.

- **Responsable del diseño y seguimiento de la estrategia de mapas de carrera, planes de sucesión y retención del talento para la división (identificación de puestos críticos y Hipos).** La Gestión del Talento fue un pilar de suma importancia en la organización por lo cual se destinaba un porcentaje importante de presupuesto para la formación y desarrollo de los profesionales para las distintas responsabilidades y divisiones de la compañía.

Para el diseño de los mapas de carrera, se trabajó con los líderes de cada unidad de negocio las posibilidades que cada empleado podía tener dentro de la organización, indistintamente de su puesto o área actual de trabajo o formación profesional. Lo que resultó de este ejercicio fue, que se identificaron las distintas posibilidades de desarrollo que cualquier colaborador podría seguir dentro de la organización, según sus perspectivas y preferencias. Con esta estrategia no sólo se contribuyó a tener mayor claridad de los puestos críticos dentro de la organización, sino que también se aumentó la percepción de línea de carrera por parte de los empleados y su mayor expectativa de permanencia debido a las oportunidades de desarrollo que podrían acceder.

En la misma línea, ya teniendo identificado las posibilidades generales de desarrollo para los colaboradores, se procedió a identificar de manera personalizada aquellos empleados que debieran ocupar ciertas posiciones críticas y estratégicas en el corto, mediano y largo plazo (planes de sucesión) y que planes debieran implementarse para que estas personas tuvieran éxito (planes de desarrollo). Los criterios que se utilizaron para identificar a este pool de empleados con alto potencial fueron: 1) De acuerdo a **potencial** (asociado al empleado) y 2) de acuerdo a la **criticidad** (asociado al puesto). Para el potencial se definieron 4 categorías: Alto potencial, Mediano Potencial, En desarrollo y Llegó al tope. Estas categorías estaban asociadas al tiempo que podrían, los colaboradores, asumir mayores o nuevas responsabilidades. Mientras que para la Criticidad los criterios definidos fueron: Crítico, Medianamente crítico y No crítico; y estuvieron asociados a la dificultad de reposición de los puestos ya sean por su alta especialización o porque simplemente eran muy escasos.

Como principales logros, luego de la implementación de estas dos estrategias se puede mencionar: 1) Rotación “Cero” de los Altos potenciales (a partir del segundo año de implementación - 2012), 2) Cumplimiento del 80% de planes de desarrollo del personal estratégico y crítico y 3) El 70% del personal promocionado provenía de líneas de sucesión identificadas.

- **Responsable de la implementación y actualización de la estrategia de compensaciones e incentivos de la división.** Como parte de la estrategia de retención de personal, pilar fundamental que consistía en ofrecer un paquete remunerativo atractivo y competitivo con el mercado laboral del sector; se diseñó un sistema de compensaciones que retribuyera de manera meritocrática la contribución de cada empleado en especial de los que aportaban más a la organización (Altos potenciales).

Para ello se incorporó la metodología HAY tanto para la descripción, análisis y valoración de los puestos de la organización. Como primer paso, se convocó a los líderes de negocio y referentes de cada puesto de trabajo para levantar la información de cada puesto de acuerdo a la metodología HAY: **Verbo + acción + resultado**, asimismo se diseñó el diccionario de competencias alineadas a la organización y dividido de acuerdo a los grupos ocupacionales existentes. Luego se solicitó a los líderes de negocio que listaran de mayor a menor importancia cada uno de los puestos de su unidad. Luego con la información de este ejercicio se pasó a la validación del Comité Gerencial el cual estaba conformado por el: Gerente General, los Gerentes de negocio y el Gerente de Gestión Humana. Aquí se realizó el mismo ejercicio que realizaron los gerentes de negocio con la diferencia que agrupaban, en este listado, a todos los puestos de la organización para de esa manera obtener el ranking final de los puestos por orden de criticidad y valía.

Con esta información se elaboró la matriz de compensaciones de la organización que tenía como principales insumos, a) la información del sector Oil&Gas y b) los resultados de la Evaluación de Desempeño. Esta matriz se actualizaba cada año y servía como patrón de referencia para las revisiones salariales de los empleados. Con esta estrategia se logró reducir en 7% la rotación general y se mantuvo en “Cero” la rotación de altos potenciales (mencionado anteriormente).

- **Responsable del programa de Mentoría y Coaching para la división.** Complementando las actividades de formación que el grupo llevaba a cabo con la finalidad de desarrollar las competencias de sus empleados, se desarrolló dos programas corporativos: Mentoring, dirigido para los empleados con perspectiva de desarrollo futuro y el Coaching para los altos ejecutivos de la organización.

El Mentoring consistía en trasladar conocimiento de diferente índole de un experto o referente “Mentor” hacia un aprendiz “mentorizado”. La selección de ambos participantes se realizaba a través de un exhaustivo filtro que consistía en identificar a los profesionales con trayectoria que contaban con las competencias para formar a otros y sobre todo con la disposición de hacerlo. Para la selección de los mentorizados se consideraba en primer lugar a los Altos potenciales y luego a los empleados en línea directa de sucesión. El Programa era anual (09 meses de

duración) y contaba con un plan de desarrollo que tenía un seguimiento mensual con la finalidad de cumplir con todas las acciones que se identificaron en el plan.

En lo que respecta al Coaching, los empleados que participaban de este programa corporativo eran los principales líderes de las unidades de negocio y también algunos de las áreas de soporte. Tenía igual una duración anual y las sesiones se realizaban cada 15 días con coach externos de trayectoria. La finalidad que perseguía este programa era orientar a los directivos en la mejora toma de decisiones tanto en sus respectivos negocios como en el liderazgo de su personal.

- **Responsable de la implementación de la Gestión del conocimiento de la comunidad de Oil & Gas.** La principal Propuesta de Valor (PdV) del grupo Graña y Montero fue el Aprendizaje, en sus tres vertientes: Incorporación, actualización y desarrollo de conocimiento.

En esa línea se creó la Comunidad de Petróleo&Gas que agrupaba las líneas de conocimiento de la organización: Fraccionamiento de Gas, Almacenamiento y Distribución de líquidos, Exploración y Producción de petróleo. Bajo estos lineamientos se conformó un equipo de trabajo cuya misión consistía en crear espacios de difusión tanto al interno como al externo de la empresa para incrementar el conocimiento de la comunidad.

Los resultados que se obtuvieron después de 3 años de implementación fueron: 3 Congresos nacionales, más de 500 paper presentados, 2 premios de Innovación, más de 100 nuevos docentes internos.

III. APORTES MÁS DESTACABLES A LA EMPRESA.

Principales Logros:

- Incremento de los resultados de la medición de Clima Laboral (GPTW) en 8 puntos (de 73% a 81%) así como volver al ranking de las Mejores empresas para trabajar del Perú edición 2016.
- Incremento de los resultados de la medición de Liderazgo de los gerentes y jefes en 16 puntos (de 67% a 83%).
- Rotación “Cero” de los Altos potenciales en 5 años de gestión.
- Identificación y gestión del mapa de Línea de sucesión de la compañía.
- Creación de los mapas de carrera transversales de la compañía.
 - Cumplimiento del 80% de planes de desarrollo del personal estratégico y crítico.
- Gestión de las promociones internas, 70% del personal promocionado en línea de sucesión identificada.
- Ahorro de 180M soles en el presupuesto de capacitación, desarrollando cursos con docentes internos y optimizar los cursos a provincia.
- Reducción de más de 480M soles por horas extras en las unidades de Exploración&Producción y Almacenamiento de Combustible.
- Alineamiento de la estrategia de comunicación interna de acuerdo a los nuevos objetivos y necesidades de la organización.
- Diseño de la nueva Campaña de Cambio Cultural que el proceso de Transformación Digital y Crecimiento de la empresa.
- Incremento mayor por desempeño en la negociación colectiva (antes fue por acuerdo colectivo) y disminución voluntaria de miembros durante el 2016 (pasó de 26 a 20 miembros).

IV. CONCLUSIONES

- La dificultad de la implementación de las estrategias de Retención de personal radica en la correcta y personalizada implementación al interior de la organización, en la capacidad de los altos directivos para evaluar su pertinencia y necesidad, en la habilidad de los empleados para requerirlas y en las políticas de gestión humana que sean implementadas.
- Se logró retener al 87% del personal estratégico identificado, entre los años 2011 y 2017 (13 de 15 colaboradores).
- El 80% (12 colaboradores) de este grupo selecto de la organización, ocupó puestos de mayor responsabilidad durante el período de implementación (2011-2017).
- Se incrementó en un 35% el desempeño de los colaboradores que conformaban el pull de talentos.
- Se obtuvo por 4 años (2012 al 2016), el reconocimiento por buen clima laboral de la prestigiosa firma GPTW.

V. RECOMENDACIONES

- La eficacia de las estrategias de Retención de Talento debe alinear las motivaciones y expectativas entre empresa y empleados.
- El éxito de las estrategias de Retención de Talento debe descansar en la aplicación personalizada de los siguientes pilares de desarrollo: Económico, Formativo y Salario Emocional.
- La identificación del personal con Alto potencial, debe ser un proceso estandarizado y objetivo que guarde estrecha relación con la estrategia y la sostenibilidad del negocio.
- El compromiso y respaldo de la Alta Dirección es fundamental para la implementación, desarrollo y sostenibilidad de las estrategias de retención.
- Se sugiere que las herramientas utilizadas para la medición de potencial, mencionadas en el presente informe, sean sometidas a estandarización cuantitativa con la finalidad de demostrar su confiabilidad y sea utilizada en favor de los profesionales de Recursos humanos.
- Realizar más investigaciones en el país sobre la Evaluación del Talento, ya que a la fecha toda la bibliografía consultada proviene de experiencias de otros países y que no necesariamente se ajustan a la realidad peruana.
- Fomentar más eventos educativos por parte de líderes de Recursos Humano donde se desarrolle los temas de Desarrollo y/o Retención de talento, ya que con este tipo de reuniones se podrá fomentar mayor debate e incorporar las mejores prácticas en beneficio de los empleados y sostenibilidad para las compañías.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blanco, M., Golik, M., Figueiredo, R., & Hatum, A. (30 de Agosto de 2013). *Potencial: Estrategias para identificar el talento*. Obtenido de sitio web de Parque Austral: <https://www.parqueaustral.org/columna-de-opinion/potencial-estrategias-para-identificar-el-talento/>
- Casado, J. (2011). *El mantra del Talento*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Eichinger, R., & Lombardo, M. (20 de Diciembre de 2004). *Learning Agility as a Prime Indicator of Potential*. Obtenido de sitio web de Questia: <https://www.questia.com/read/1G1-126653494/learning-agility-as-a-prime-indicator-of-potential>
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2007). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.
- Holtom, B., Mitchell, T., Lee, T., & Eberly, M. (2008). Turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Publicación mensual The Academy of Management Anna*, 231-274.
- Lavoie, A. (7 de Julio de 2015). *High Performers and High-Potential Employees Are Not One in the Same*. Obtenido de sitio web de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/248018>
- Martin, M., & Schmidt, C. (15 de Mayo de 2010). *How to Keep Your Top Talent*. Obtenido de sitio web de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2010/05/how-to-keep-your-top-talent>
- Pereda, M., & Berrocal, F. (2006). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Planeta.
- Porter, L., & Hite, J. (1995). Choice of employee-organization relationship. Influence of external and internal organization factors. *Publicación mensual Research in Personnel and Human Resource Management*, 117-151.
- Ready, D., Conger, J., & Hill, L. (10 de Julio de 2010). *Are You a High Potential?* Obtenido de sitio web de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2010/06/are-you-a-high-potential%3E%2062>
- Robbins, S., Judge, T., & Pineda, A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Pearson.