



ASOCIACIÓN REGIONAL DE EMPRESAS DEL SECTOR
PETRÓLEO, GAS Y BIOCOMBUSTIBLES
EN LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE.

Informe de Benchmarking de Talento Humano

Septiembre 2017

PUBLICACIÓN ARPEL N° BE04-2017



BENCHMARKING

// Contenidos

PÁGINA 3
Introducción

INFORME EJECUTIVO

PÁGINA 5
Demografía y contexto
Evolución de las necesidades de talento

PÁGINA 7
Key Performance Indicators (KPIs)
Atracción & Reclutamiento |
Comunicación y Participación

PÁGINA 9
Capacitación
Trayectoria, retención y compromiso a
largo plazo

PÁGINA 10
Diversidad y condiciones laborales

RESUMEN ESTADÍSTICO

PÁGINA 12
Demografía
Contexto

PÁGINA 13
Evolución de las necesidades de talento

PÁGINA 22
Key Performance Indicators

PÁGINA 24
Atracción y Reclutamiento

PÁGINA 25
Comunicación y participación

PÁGINA 26
Capacitación

PÁGINA 27
Trayectoria, retención y compromiso a
largo plazo

PÁGINA 30
Gestión de la diversidad

PÁGINA 32
Condiciones laborales

PÁGINA 32
Esquemas de retribución y
reconocimiento

Informe de Benchmarking de Talento Humano

El proyecto de Benchmarking de Talento responde a la misión del Comité que es desarrollar, compartir y promover mejores prácticas y soluciones en términos de atracción, retención, capacitación y desarrollo de talento humano.

En el año 2012 se realizó una primera edición del informe, que permitió abrir espacios para el desarrollo de varios documentos sobre temas específicos del Comité. Este informe pretende dar continuidad a la iniciativa realizada en ese año. Tiene como objetivo brindar información a los miembros acerca de diferentes ámbitos de la gestión de RRHH. Contiene una parte inicial de cuantificación, para luego ir a: contexto, evolución de las necesidades de talento, atracción y reclutamiento, comunicación y participación, capacitación y gestión del conocimiento, trayectoria, retención y compromiso a largo plazo, gestión de la diversidad, condiciones laborales, esquemas de retribución y reconocimiento.



INFORME EJECUTIVO



Cuantificación y contexto

En cuanto a la demografía de las empresas que respondieron la encuesta, el 73% tiene una dotación de personal menor o igual a 20.000, y el 64% una facturación igual o menor a 10.000 millones de dólares. 53% tiene presencia latinoamericana o global. En cuanto al origen estatal, privado o mixto se dividen en tercios. Por último el 73% está en exploración y el 67% en producción, refinación, y transporte.

Considerando el nuevo contexto desafiante que atraviesa la industria ante la realidad de la fuerte declinación en los precios del petróleo provocada por los desbalances en la oferta global que generó un gran impacto en el mercado y que llevó a las empresas de Oil & Gas a ajustar rápidamente sus modelos de operación para adaptarse, los líderes se concentraron en solucionar los requerimientos del negocio, con diferentes estrategias para la reducción de costos, y mejora de la eficiencia.

El área de Talento Humano se está adecuando para apoyar a la empresa en este contexto. y se están tomando cuatro acciones básicamente. En primer lugar el 87% está con el rediseño de prácticas y procesos para reducir costos, el 73% está desarrollando una comunicación clara y transparente, y el 60% está promoviendo un liderazgo activo y revisando la estrategia de recursos humanos.

Las iniciativas que están siendo implementadas son la re-estructuración en el 85% de los casos, y la reducción de personal y restricciones en la contratación de empleados y contratistas en un 64%.

Evolución de las necesidades de talento

Durante el período 2012-2016 las empresas reclutaron nuevo personal efectivo porque se definieron necesidades concretas de recursos debido a la generación de nuevos productos o servicios, y la expansión a nuevos mercados, y se buscaba reforzar las áreas más críticas para el éxito del negocio. Las áreas organizacionales de mayor crecimiento en los últimos tres años fueron exploración, producción, abastecimiento y refinación y petroquímica. Luego de esas incorporaciones para el 36% de las empresas la dotación se incrementó, para el 43 % la dotación quedó del mismo tamaño y para el resto la dotación disminuyó.

Para el período 2017-2020, el 29% planea reducir la dotación en un 1-5%, y el 21% entre un 5-10%. Por otro

lado el 21% planea aumentarla en un 1-5%.

Las previsiones de demanda indican que crece para Ingeniería, Producción e Investigación y Desarrollo y se consolida para Refinación y Petroquímica, Auditoría / legales, Marketing y Ventas, Servicio al cliente, Seguridad e Higiene, y Mejora continua.

Lo que mejor describe la estrategia de recursos humanos para satisfacer las necesidades de la empresa es que se reorganizarán estructuralmente para tener una dotación más eficiente, menos costosa y mejor calificada y se buscará reforzar las áreas más críticas para el éxito del negocio.

El 64% de las empresas tiene un modelo formal implantado de gestión por competencias.

Las tres competencias técnicas más críticas a desarrollar por área de negocio son:

Administrativo:

Planeación y Gestión , Gestión de Proyectos y HSEQ

Upstream:

Gestión de actividades de pozo / Perforación y Completación

Downstream:

Procesos de refinación y petroquímica y Control Avanzado

Gestión Comercial:

Ventas (Gestión comercial -Comercialización y apoyo al cliente, Atención comercial-experiencia cliente

Transversales

Seguridad de Procesos y Confiabilidad operacional

La necesidad de desarrollarlas en la organización se debe a que las competencias necesarias han cambiado de acuerdo a nuevos focos estratégicos de la organización (nuevos negocios / mercados), nuevos descubrimientos y avances tecnológicos (nuevas herramientas y conocimientos)

Los perfiles en los que existe una carencia de recursos humanos adecuados son profesionales/técnicos en primer lugar y en segundo lugar directivos.

La escasez de talento del mercado y el próximo retiro de gente experimentada impactará a nivel de jefatura/supervisión con gente a cargo tanto en upstream, y downstream como en temas transversales. Para empleados sin gente a cargo afectará en menor medida en el upstream y el downstream y en temas transversales también se verá afectado el nivel gerencial y directivo. Ante la pregunta sobre cuán confiado se encuentra usted en atraer/retener para las áreas más críticas de su negocio y para los perfiles organizacionales, en

general predomina la confianza en ambos casos. Son bajos los porcentajes de desconfianza, salvo a nivel de expertos que llega a un 36% del total, pero igualmente es mayor el porcentaje de confianza.

Los aspectos de mayor prioridad en las organizaciones para el año próximo están centrados en adecuar el dimensionamiento reteniendo talento clave y en comprometer y desarrollar talento.

En todas las empresas el Director de Recursos Humanos pertenece al equipo directivo de la organización lo que da la pauta de la relevancia del tema para ellas. En el 86% de los casos reporta al CEO de la compañía, siendo el principal en la implementación de los Programas de Gestión de Talento. El rol considerado más importante para el Director de RRHH ha sido el de ser responsable principal en la implementación de los Programas de Gestión de Talento y partner de las áreas de negocio analizando y definiendo la estrategia de Gestión de Talento.

Los focos prioritarios en la gestión de las necesidades de talento son:

- El talento interno disponible para ocupar las posiciones clave
- El impulsar programas de desarrollo del liderazgo y el compromiso y participación de los empleados.
- El reforzar los comportamientos y el desarrollo de la cultura corporativa
- El aumentar los esfuerzos para retener el talento crítico
- La responsabilidad social corporativa

En cuanto a las capacidades que se requieren para el área, para desempeñar ese rol en la gestión de necesidades de talento, se vieron como claves las siguientes. Liderazgo y conocimiento técnico del negocio, visión estratégica y rol proactivo, con capacidad de proponer soluciones independientemente de los procesos clásicos de la función, y técnicas nuevas e infraestructura tecnológica para los procesos de RRHH.

Las actividades de RRHH sobre las cuales se notifican indicadores clave son: formación y desarrollo (85%), selección (85%), revisiones del desempeño (77%) y compensación y beneficios (77%), gestión de salidas 62%, y planificación de la plantilla y planificación de la sucesión (46%). El 86% ha participado de benchmark externos sobre paquetes de compensaciones y beneficios y el 50% sobre formación y desarrollo.

Key Performance Indicators (KPIs)

La rotación voluntaria anual promedio como porcentaje de la plantilla en el último año financiero fue de 3%, con un rango que va de mínimo de 0,6 a un máximo de 6%. La rotación involuntaria de la plantilla fue del 7.2% con un mínimo de 0,26 y un máximo de 30. Esto refleja las políticas promovidas por las empresas de reducción de personal e incentivos a retiros voluntarios dada la situación actual de la industria de re-estructuración y reducción de costos. En cuanto a la rotación de los profesionales altamente calificados el 54% respondió que no es diferente de forma significativa del resto de la plantilla, mientras que el 23% respondió que sí, y un 23% no tiene información.

La tasa media de ausentismo estuvo en el 2.7%, con un mínimo de 2 y un máximo de 4.3%. Del total de empresas que respondieron la encuesta, el 43% no tiene información sobre la tasa media de ausentismo

El porcentaje actual promedio de mujeres en la plantilla asciende al 20% con un mínimo de 12% y

un máximo de 40. El porcentaje que se prevé en un plazo de tres años en promedio es de un 20.6%, con un mínimo de 13 y un máximo de 50, para el 50% de las empresas, pues el otro 50% no tiene estimaciones al respecto.

En promedio, el 72% de los puestos de Directivos/Ejecutivos clave se cubren con candidatos internos (sucesión), pero el rango va del 8% al 98%. Si se quitan los dos menores (8 y 25) el porcentaje sube a 86%

El 12% de los (50) principales puestos directivos de la organización (consejo de dirección/dirección ejecutiva) está ocupado por mujeres. El rango va del 1% al 40%.

En promedio el 80% de la plantilla total participó en programas de formación. En lo que se refiere a mentoring solo 5 empresas reportaron programas y el porcentaje promedio es 4%.

Coaching reportaron solamente 7 empresas y el porcentaje promedio es del 8%. De aquí se desprende que formación es el programa más utilizado por las empresas con un alto nivel de participación en la plantilla.

ATRACCIÓN & RECLUTAMIENTO | COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN

En la visión de las empresas que completaron la encuesta la evolución del contexto actual orienta la estrategia de Recursos Humanos para acompañar los desafíos que se le presentan al negocio, afinando la estrategia de talento. Se identifica una revisión de prácticas e iniciativas signada con una flexibilidad y agilidad mayor a los requeridos en contextos más favorables.

En materia de **Atracción y Reclutamiento** se vislumbra una tendencia conservadora que a la vez está atenta al futuro. No se ha instalado un “hiring freeze” global; si bien las acciones de contratación de personal se identifican en su mayoría avaladas por tres variables concretas:

- la pérdida de talento valioso –y su consecuente reemplazo-,
- la necesidad de captación del mercado de conocimiento y habilidades específicas –promovidas en su gran mayoría por el desarrollo de nuevos negocios, servicios o mercados-,
- captar talento para las capacidades diferentes que se vislumbran a futuro.

Es decir que hay clara identificación por parte de las organizaciones respecto de los motivos que funcionan como *drivers* para disparar la contratación de personal nuevo –dentro de un contexto restrictivo-. En cuanto a la confianza para la atracción y la retención, el 64% considera que está muy bien preparado y el 29% considera que está bien preparado; lo que indicaría que el índice de confianza para atraer y mantener comprometido al personal clave es alto incluso para áreas consideradas críticas. En esta línea del “índice de confianza”, también se puede ver que el mismo es elevado en lo que refiere a la capacidad de atracción de perfiles, especialmente cuando nos adentramos en el segmento de los perfiles generalistas, en contraposición a lo respondido a niveles de expertos. Respecto de que tan bien preparada está la función de Reclutamiento para gestionar las necesidades de talento, el 95% de los respondientes se consideran entre muy bien y bien preparados. En términos de atracción y reclutamiento una de las estrategias con mayor prevalencia (86%) es reclutar y formar “desde

ceros” a jóvenes profesionales con alto potencial de aprendizaje y desempeño. La sigue asociarse directamente con centros educativos externos (Universidades, Escuelas de Negocio, etc.) para identificar potenciales candidatos (79%). Para los candidatos menores de 30 años, los elementos más valorados al momento de tomar la decisión de aceptar un puesto de trabajo son: la proyección de carrera, la compensación económica y el balance trabajo-vida personal. Cuando la pregunta desafía a mirar hacia el futuro, para identificar prioridades para el próximo año, las variables que aparecen en agenda están vinculadas a

equilibrar el esfuerzo de dimensionamiento que se está llevando adelante en la industria con el foco puesto al servicio de no perder talento clave: desarrollándolo y comprometiéndolo. A nivel atracción se comienza a visualizar un despertar de trabajo asociado a la Propuesta de Valor al Empleado donde la industria hoy tiene un espacio a capitalizar respecto a su definición estratégica, su implementación y gestión. Del total de respondientes, 36% no tienen acciones de esta naturaleza. En este sentido, las iniciativas que se observan están mayoritariamente marcadas por algunos atributos como beneficios, y opciones de desarrollo de carrera.



En relación a los canales de **Comunicación y Participación** que tienen a disposición los empleados de las distintas compañías que respondieron la encuesta, se destacan los espacios formales presenciales de reuniones entre los empleados y los Directores (71,4%). Siguiendo, en orden de importancia se ubican las encuestas estructuradas y los buzones de sugerencias (64,3%). Seguramente es un espacio de oportunidad el trabajo en nuevas estrategias de comunicación, atentas a las nuevas generaciones, que amplíen las posibilidades de coparticipación y colaboración. Al momento de focalizar en la transmisión de valores, misión y visión,

la tendencia es inversa: prevalecen los medios en lugar de presencial (correo electrónico o boletines de noticias). El contacto dentro de la organización se fomenta a través de chat on line 79%, y en menor medida a través de redes sociales (57%). Cómo síntesis de los aspectos de **Atracción, Reclutamiento, Comunicación y Participación** podría concluirse que el cambio en el contexto está marcando oportunidades en lo referido a Gestión integral del Talento, para replantearse ideas, iniciativas y prácticas y quizás re-pensar la gestión de RRHH dentro de la industria.

Capacitación

Los métodos de aprendizaje más utilizados para cubrir las necesidades de formación técnica incluyen programas de formación específicos para un puesto, foros/ convenciones/ congresos y en menor medida la capacitación formal en Universidades, Escuelas de negocios, Instituciones de la Industria y programas de formación general y seleccionados individualmente, lo que indica que se siguen procesos muy tradicionales aún para ello.

Las prácticas de desarrollo más consideradas

habitualmente son los programas de desarrollo de liderazgo y los programas de rotación de empleo, prácticas tradicionales en la industria hace ya bastante tiempo.

La eficacia de los programas de formación continúa midiéndose en un 93 % de los casos a través de la evaluación hecha por los participantes, pero se observa que hay un porcentaje creciente de empresas que lo están haciendo a través del desarrollo de conocimiento o capacidades.



Trayectoria, retención y compromiso a largo plazo

Las prácticas de retención de mayor uso son los sistemas de seguimiento para planes de desarrollo y la identificación/monitoreo de top performers.

Las evaluaciones de desempeño son una herramienta utilizada en todos los niveles de la organización, se documentan para todos los empleados y se planifica el desempeño futuro y se discute el plan de desarrollo profesional.

Solo el 57% tiene identificadas las posiciones clave de contribución a la estrategia. El mismo porcentaje manifestó tener identificadas las personas clave a

retener, lo que da la pauta del mayor uso que podría darse a las Guías desarrolladas por ARPEL con este fin. Únicamente el 50% trabaja formal y proactivamente para asignar a las personas clave en las posiciones clave de contribución a la estrategia.

El 21% de los respondientes no cuenta con planes de sucesión o reemplazo, y sólo el 36% lo tiene para todas las posiciones gerenciales y de especialistas.

En su gran mayoría (64%) las aspiraciones profesionales son la razón de dimisión más importante.



Diversidad y condiciones laborales

Solamente el 50 % de las empresas considera a la diversidad como una prioridad estratégica clave de Recursos Humanos. De ese 50%, el 100% tiene en cuenta los temas de género, solo el 60 % los temas de edad y la mitad de ellos considera el tema de capacidades diferentes.

No existe una gran profusión de planes de trabajo flexibles. El 57% tiene permiso especial para padres, y el 43% horario flexible de trabajo y teletrabajo. Este último se aplica para ejecutivos, directivos y profesionales.

Las empresas en su gran mayoría (93%), tienen una cobertura importante de planes

de bienestar que cubren médico en oficina, encargado de salud y prevención de riesgos y en menor medida (64%), mantiene los derechos contractuales de los empleados por encima de las obligaciones legales.

El 92% de las empresas ofrece un bonus basado en resultados individuales y el 75% por el desempeño organizacional. Los aumentos salariales se producen como resultado de la inflación y el desempeño individual. Los buenos trabajadores en términos de reconocimiento y compensación se diferencian por el aumento salarial, premios por desempeño, bonificaciones especiales y otros incentivos.

RESUMEN ESTADÍSTICO

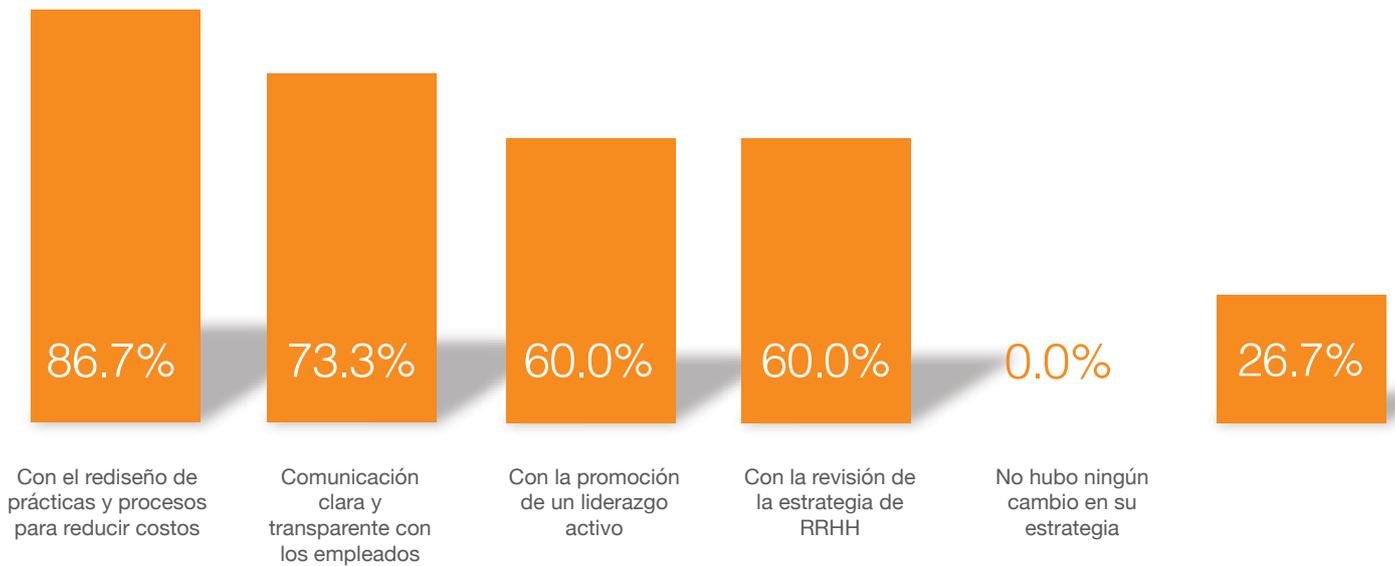


DEMOGRAFÍA



CONTEXTO

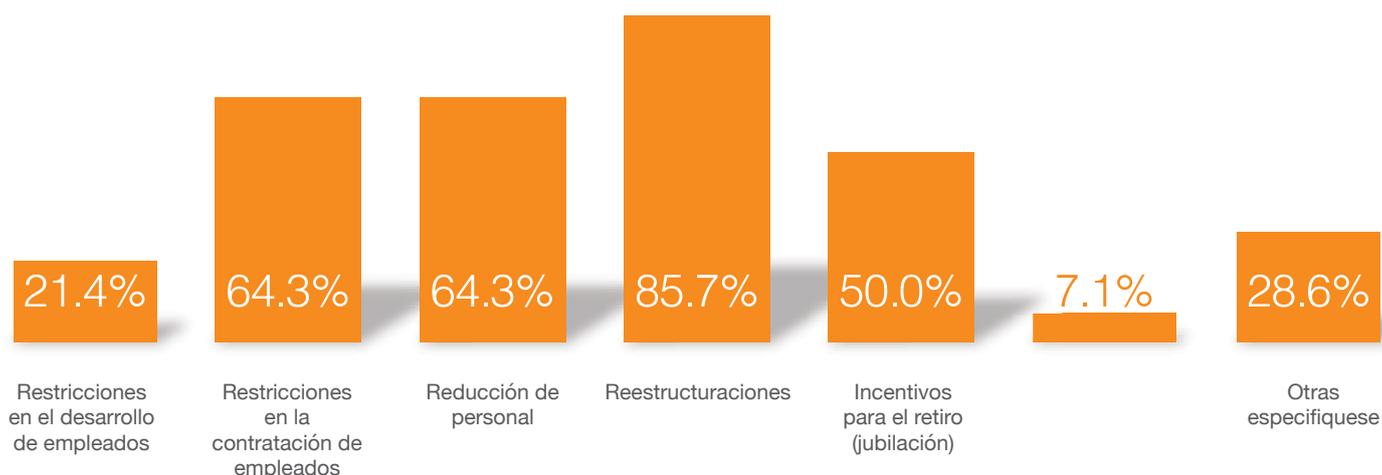
Cómo se está adecuando RRHH para apoyar a la empresa



Cómo se está adecuando RRHH para apoyar a la empresa



Qué iniciativas de RRHH están siendo implementadas en este momento?

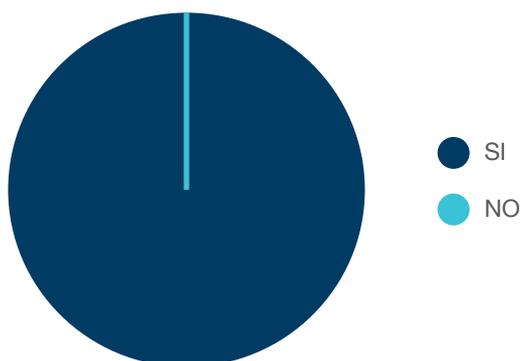


Qué iniciativas de RRHH están siendo implementadas en este momento?



EVOLUCIÓN DE LAS NECESIDADES DE TALENTO

¿Ha reclutado su compañía nuevos empleados efectivos durante los 3 últimos años (2012-2015)?



¿Cuál de las siguientes razones explica mejor la necesidad de crecimiento de la estructura durante los 3 últimos años?

Se definieron necesidades concretas de recursos debido a la generación de nuevos productos o servicios, la expansión a nuevos mercados, etc

Queríamos reforzar las áreas más críticas para el éxito de nuestro negocio

¿Cuáles han sido las 3 áreas organizacionales de mayor crecimiento en los últimos 3 años?

- Producción
- Exploración
- Abastecimiento
- Refinación y petroquímica

¿Luego de estas incorporaciones, cuál es la dimensión actual que ha adquirido su organización en comparación con su tamaño 3 años atrás?



Nuestra planta /
dotación es mayor a
la anterior

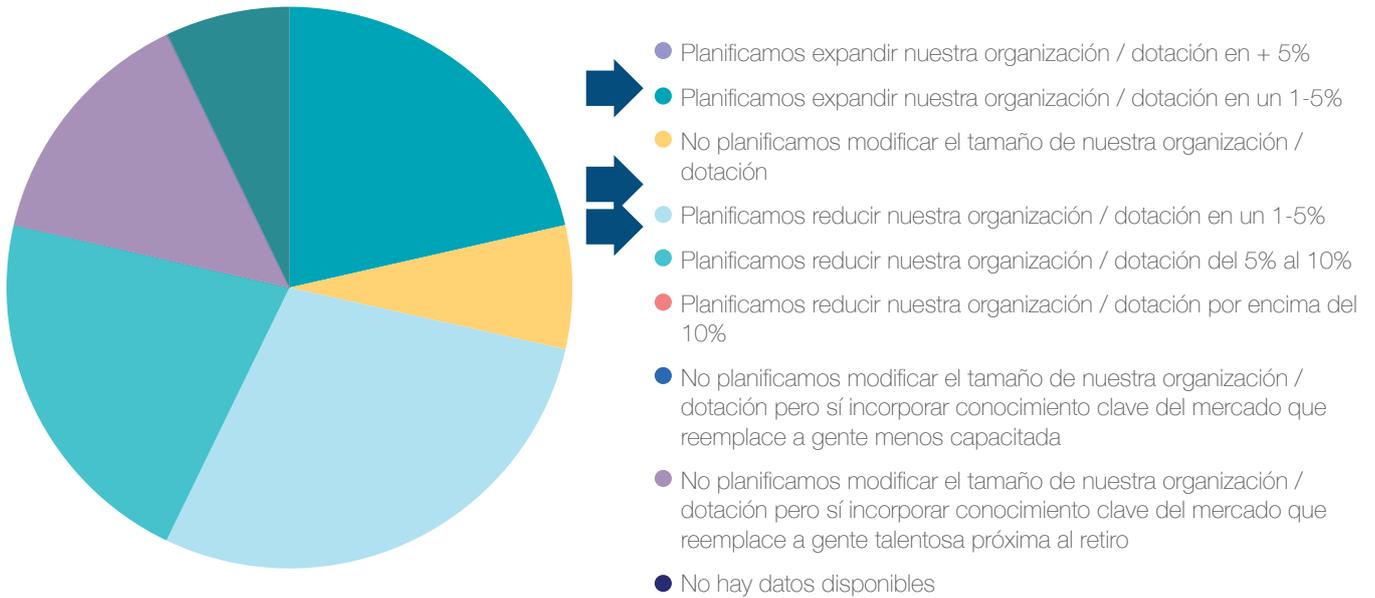


Nuestra planta /
dotación es del
mismo tamaño que la
anterior



Nuestra planta/
dotación es menor a
la anterior

¿Cuál de los siguientes escenarios mejor describe la estrategia de dimensionamiento de su plantilla para los próximos 3 años (2017-2020)?



¿Cuál de los siguientes escenarios mejor describe la estrategia de dimensionamiento de su plantilla para los próximos 3 años (2017-2020)?

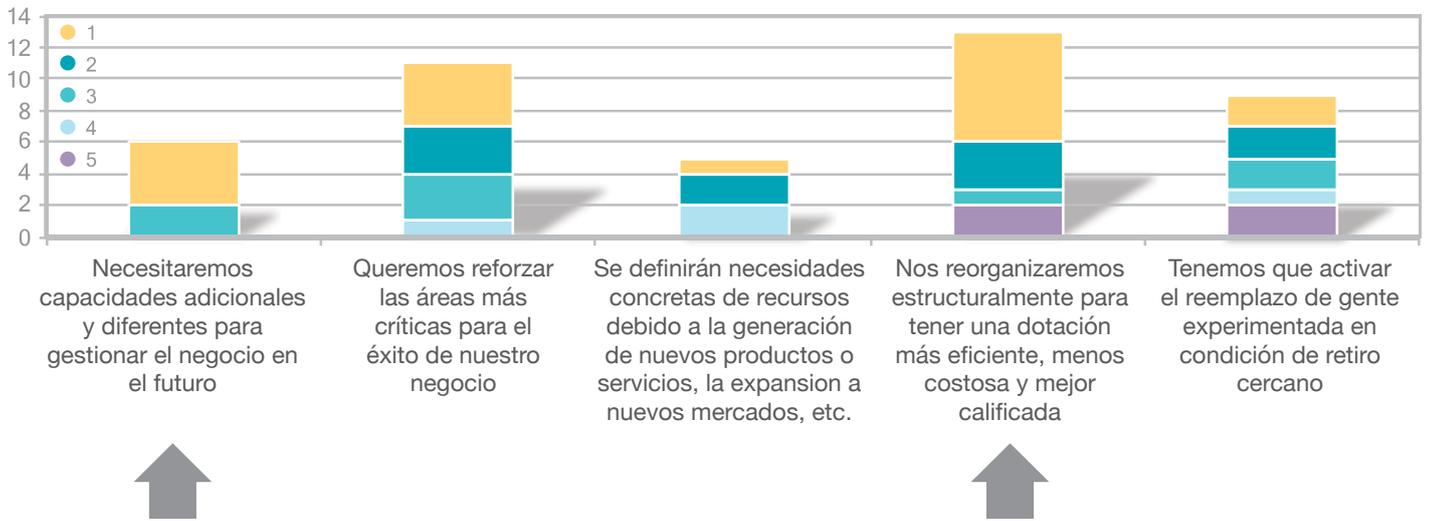


¿Cuáles son las previsiones de demanda para los próximos 3 años?

Crecen Ingeniería, Producción e Investigación y Desarrollo
 Se consolidan Refinación y Petroquímica, Auditoría /legales, Marketing y Ventas, Servicio al cliente, Seguridad e Higiene, y Mejora continua

¿Luego de estas incorporaciones, cuál es la dimensión actual que ha adquirido su organización en comparación con su tamaño 3 años atrás?

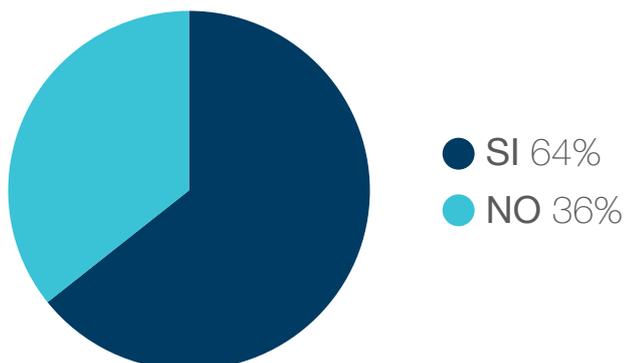
Seleccione aquellas opciones que usted cree que aplican y ordene de mayor a menor, siendo 1 el de mayor valoración



¿Qué describe mejor su estrategia de Recursos Humanos para satisfacer las necesidades de su empresa?

- Nos reorganizaremos estructuralmente para tener una dotación más eficiente, menos costosa y mejor calificada
- Queremos reforzar las áreas más críticas para el éxito de nuestro negocio

Tiene su empresa un modelo formal implantado de gestión por competencias?



Indique cuáles son las tres competencias técnicas más críticas a desarrollar por cada uno de estos 4 aspectos de su negocio

Administrativo: Planeación y Gestión, Gestión de Proyectos y HSEQ

Upstream: Gestión de actividades de pozo / Perforación y Completación

Downstream: Procesos de refinación y petroquímica y Control Avanzado

Gestión Comercial: Ventas (Gestión comercial - Comercialización y apoyo al cliente, Atención comercial-experiencia cliente)

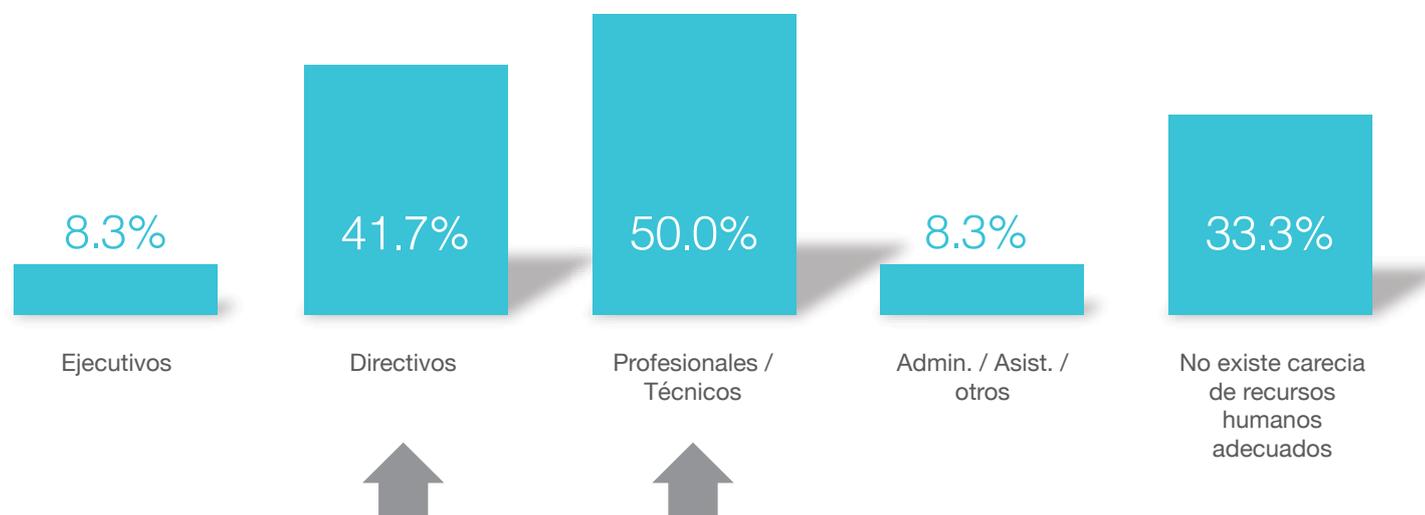
Transversales – Seguridad de Procesos y Confiabilidad operacional

¿Considerando las Competencias críticas seleccionadas previamente por usted, qué enunciados cree mejor describen la necesidad de desarrollarlas en su organización?

Las competencias necesarias han cambiado de acuerdo a nuevos focos estratégicos de la organización (nuevos negocios / mercados)

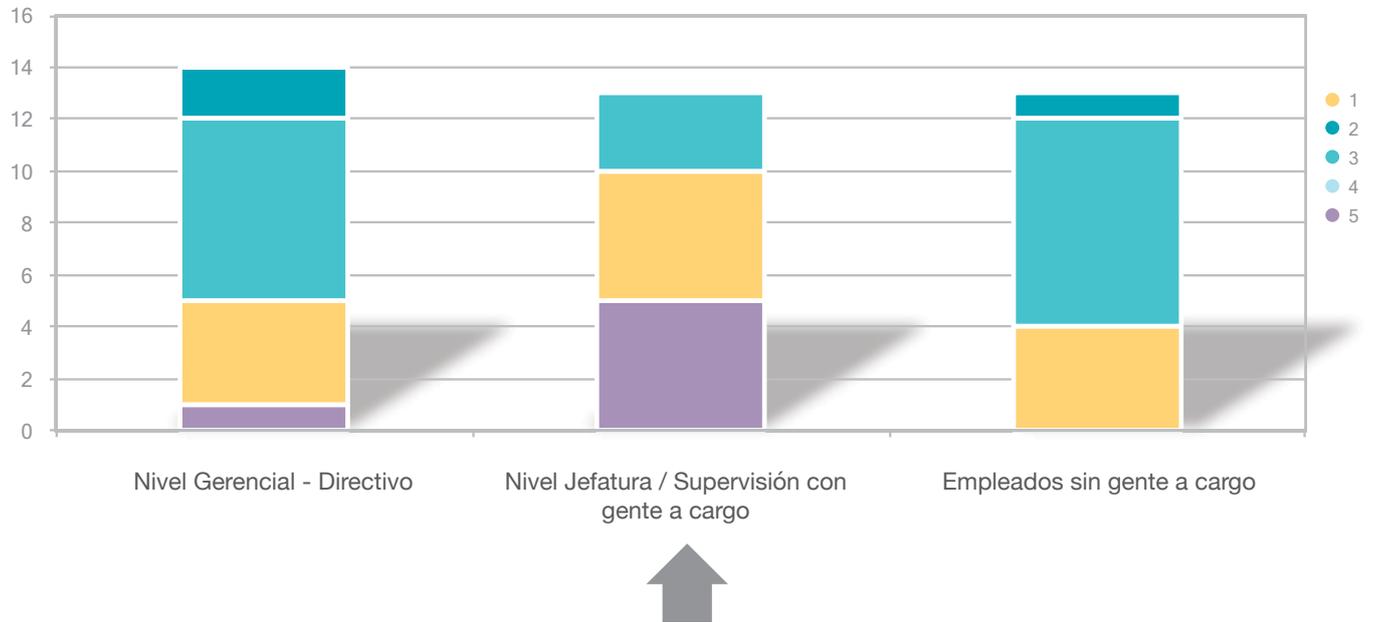
Las competencias necesarias han cambiado de acuerdo a nuevos descubrimientos y avances tecnológicos (nuevas herramientas y conocimientos)

¿En qué perfiles existe una carencia de recursos humanos adecuados?



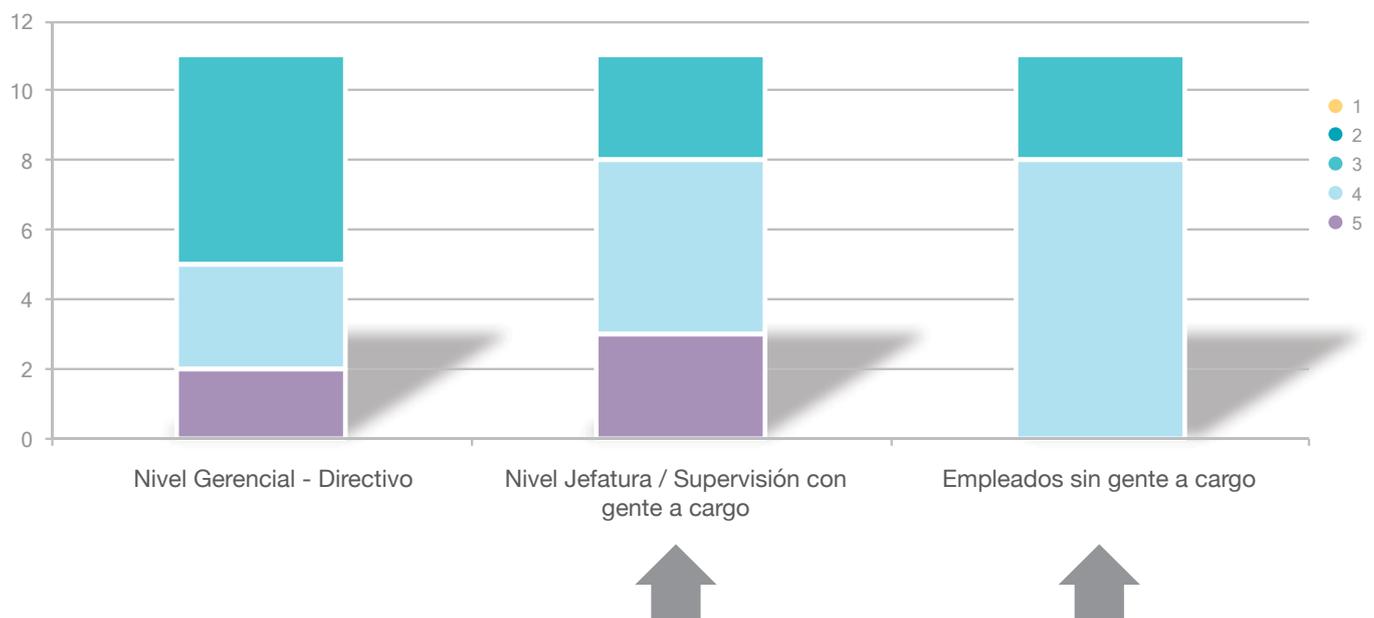
¿Qué grado de impacto cree usted que tiene la escasez de talento del mercado y el próximo retiro de gente experimentada en cada uno de estos niveles organizacionales? UPSTREAM

1 significa NO IMPACTADO - 5 significa FUERTEMENTE IMPACTADO



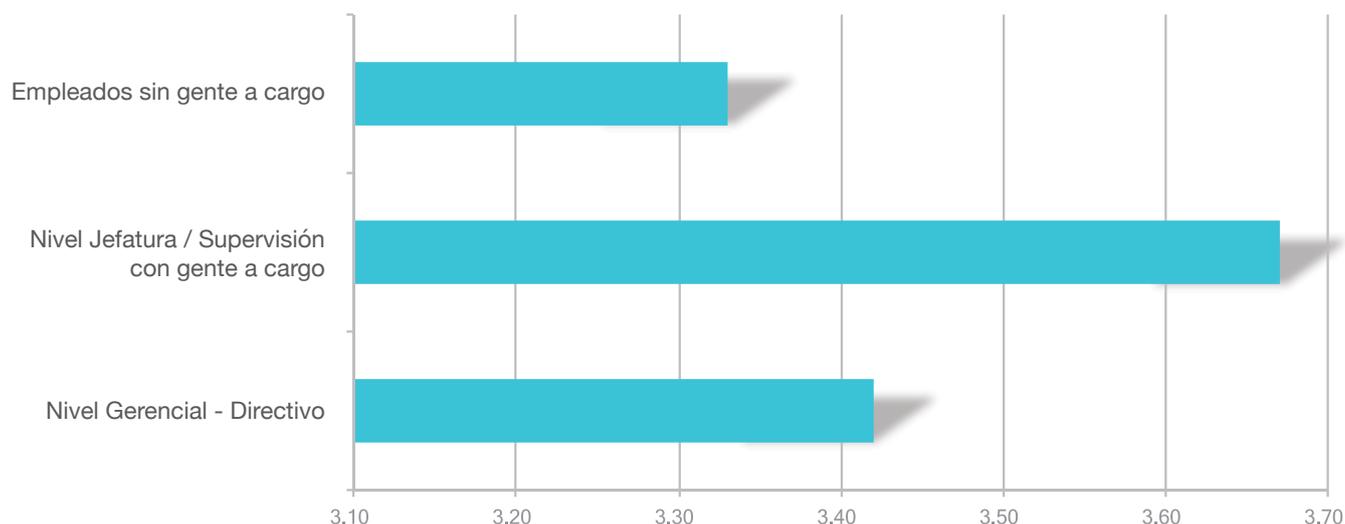
¿Qué grado de impacto cree usted que tiene la escasez de talento del mercado y el próximo retiro de gente experimentada en cada uno de estos niveles organizacionales? DOWNSTREAM

1 significa NO IMPACTADO - 5 significa FUERTEMENTE IMPACTADO



¿Qué grado de impacto cree usted que tiene la escasez de talento del mercado y el próximo retiro de gente experimentada en cada uno de estos niveles organizacionales? Temas transversales

1 significa NO IMPACTADO - 5 significa FUERTEMENTE IMPACTADO



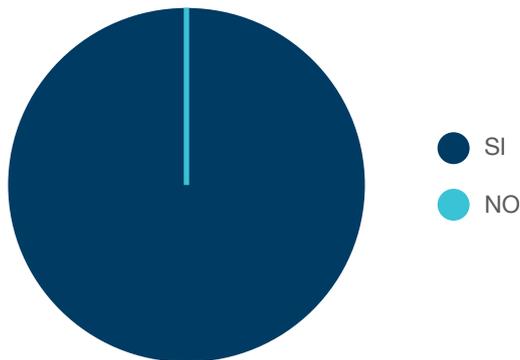
¿Cuán confiado se encuentra usted en atraer/retener para las áreas más críticas de su negocio y para los perfiles organizacionales?

En general predomina la confianza en ambos casos. Son bajos los porcentajes de desconfianza, salvo a nivel de expertos que llega a un 36% del total, pero igualmente es mayor el porcentaje de confianza.

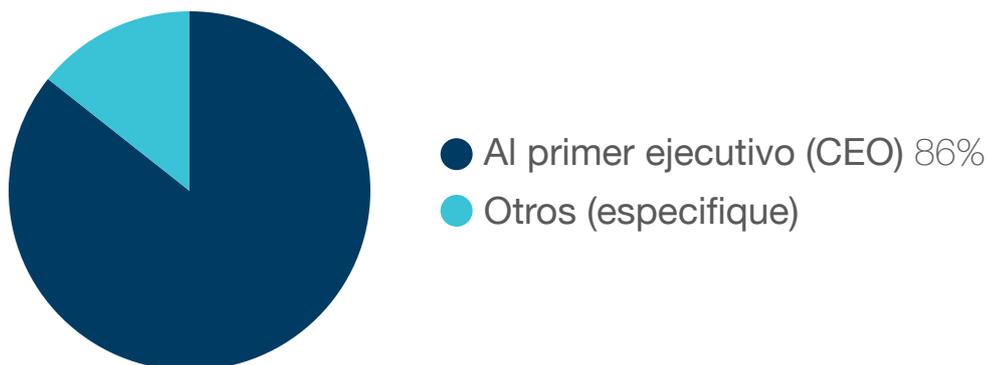
¿Cuál de los siguientes aspectos tiene la mayor prioridad en su organización para el año que viene?

- Adecuar el dimensionamiento reteniendo talento clave
- Comprometer y desarrollar talento

¿Pertenece el Director de RRHH al equipo directivo de la organización?



Tiene su empresa un modelo formal implantado de gestión por competencias?



¿Qué rol desempeña hoy su área de Recursos Humanos en la gestión de necesidades de Talento?

Responsable principal en la implementación de los Programas de Gestión de Talento

¿Qué rol cree Ud. que debe desempeñar el área de Recursos Humanos en la gestión de necesidades de Talento?

- Responsable principal en la implementación de los Programas de Gestión de Talento
- Partner de las áreas de negocio analizando y definiendo la estrategia de Gestión de Talento

¿Cuáles están siendo los focos prioritarios en la gestión de las necesidades de talento?

- Foco en el talento interno disponible para ocupar las posiciones clave
- Impulsar programas de desarrollo del liderazgo
- Impulsar el compromiso y participación de los empleados. Refuerzo de los comportamientos y desarrollo de la cultura corporativa
- Aumentar los esfuerzos para retener el talento crítico
- Responsabilidad social corporativa

Cuáles son aquellas capacidades que usted cree requiere desarrollar su Área de RRHH para desempeñar ese rol en la gestión de necesidades de Talento?

- Liderazgo – Conocimiento técnico del negocio
- Visión estratégica – Rol proactivo con capacidad de proponer soluciones independientemente de los procesos clásicos de la función
- Técnicas nuevas e infraestructura tecnológica para los procesos de RRHH

¿Sobre qué actividades de RRHH se notifican indicadores clave?

- Formación y Desarrollo 85%
- Selección 85%
- Revisiones del Desempeño 77%
- Compensación y Beneficios 77%
- Gestión de salidas 62%
- Planificación de la Plantilla y Planificación de la Sucesión 46%

¿Qué estudios comparativos (benchmark) de RRHH externos ha realizado su organización en los últimos 12 meses?

- Paquetes de compensaciones y beneficios 86%
- Formación y Desarrollo 50%

KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPIs)

¿Cuál fue la rotación anual (%) de la plantilla (voluntaria + involuntaria) en el último año financiero?

- Voluntaria promedio 3% (Mínima 0.6 – Máxima 6.00)
- Involuntaria 7.2% (Mínima 0.26 – Máxima 30.00)

¿Cuál es la tasa media de ausentismo de la organización por año?

2.7% (Mínima 2 – Máxima 4.3)

Varias empresas no tienen medición o no respondieron

¿Cuál es el porcentaje actual de mujeres en la plantilla y qué porcentaje se prevé en un plazo de tres años?

Porcentaje actual 20% (Mínimo 12 – Máximo 27)

Próx. 3 años 20.6% (Mínimo 13 – Máximo 50)

¿Qué % de puestos de Directivos/Ejecutivos clave se cubren con candidatos internos (sucesión)?

72% (Mínimo 8 – Máximo 98)

Si se quitan los dos menores (8 y 25) el porcentaje sube a 86%

¿Qué % de los (50) principales puestos directivos de la organización (consejo de dirección/dirección ejecutiva) está ocupado por mujeres

12% (Mínimo 1 – Máximo 40)

¿Qué % de la plantilla total participó en los siguientes programas el año pasado?

- Mentoring – Solo 5 empresas reportaron programas y el % promedio es 4%
- Formación – 80%
- Coaching – Reportaron solamente 7 empresas tener programas y el promedio es 8%

ATRACCIÓN Y RECLUTAMIENTO

¿Qué tan bien preparada cree usted se encuentra la función de Reclutamiento en su organización para gestionar la escasez de talento en el mercado y próximo retiro de profesionales experimentados?

- 64 % considera que está muy bien preparado (4)
- 29 % considera que está bien preparado (3)

¿Cuáles de estas medidas ha puesto en marcha su organización para reclutar profesionales con competencias críticas?

- Reclutar y formar “desde cero” a profesionales con alto potencial de aprendizaje y desempeño 86%
- Asociarse directamente con centros educativos externos (Universidades, Escuelas de Negocio, etc.) para identificar potenciales candidatos 79%

¿Cómo evalúa usted la efectividad de las siguientes fuentes de reclutamiento? Las mejor valoradas han sido

- Mercado laboral activo de la misma industria / competidores
- Universidades / Escuelas de Negocios

¿Cuáles son los elementos más valorados por los candidatos al momento de tomar la decisión de aceptar un puesto de trabajo? Edad menor de 30 años

- Proyección de carrera
- Compensación económica
- Balance trabajo – vida personal

¿Qué acciones adopta su organización con relación a la propuesta de valor de los empleados?

- Una declaración formal sobre las ofertas de la organización a los empleados (recompensas, beneficios, desarrollo personal, etc.) 57%
- No hay acciones de esa naturaleza 36%
- Identificación y segmentación de grupos de empleados específicos con relación a necesidades/deseos de empleados y ofertas de la organización 21%
- Medición de la idoneidad entre las necesidades/los deseos de los empleados y las ofertas de la organización (al menos cada tres años) 21%

COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN

¿Qué canales de comunicación pueden utilizar los empleados para dar su opinión sobre aspectos organizativos?

Encuestas a los empleados 64,3%

Buzón/correo electrónico de sugerencias 64,3%

Estructuras de participación (por ej. comités de empresa) 42,9%

Sesiones formales (por ej. reuniones entre empleado y director) 71,4%

Eventos especiales (networking, teambuilding, desayuno de trabajo) 50,0%

Foros/blogs en la Intranet 35,7%

Acceso especial al Director Ejecutivo (CEO)/Liderazgo 28,6%

Mensajería instantánea 28,6%

Medios de comunicación social 35,7%

Sesiones de brainstorming 28,6%

Otro 14,3%

¿A través de qué canales se comunican la misión, la visión y los valores de la organización a los empleados?

- Correo electrónico, boletines de noticias 100%
- Mensajes a través de la intranet 93%
- Reuniones de empresa y reuniones de personal 57 %

CAPACITACIÓN

¿Qué métodos de aprendizaje utiliza para cubrir las necesidades de formación técnica?

- Programas de formación específicos para un puesto/sector 85,7%
- Foros/ Convenciones/ Congresos 78,6%
- Capacitación formal en Universidades, Escuelas de negocios, Instituciones de la Industria 71,4%
- Programas de formación general 71,4%
- Programas de formación seleccionados individualmente 71,4%
- Programas/Formación de desarrollo de graduados 57,1%
- Prácticas en la empresa 57,1%
- Educación a distancia 42,9%
- Talleres ad hoc de Expertos de la industria retirados del mercado 21,4%
- Otro (especifique) 7,1%

¿Qué prácticas de desarrollo considera más habitualmente?

- Programas de desarrollo de liderazgo 76,9%
- Programas de rotación de empleo 53,8%
- Programas de gestión de talento/top performers 46,2%
- Programas de coaching/mentoring 46,2%
- Programas de ayuda entre colegas 15,4%
- Otro 15,4%
- Programas de intercambio internacional 7,7%

¿Cómo mide su organización la eficacia de sus programas de capacitación?



Evaluación hecha por
participantes



Desarrollo de conocimientos
o capacidades

TRAYECTORIA, RETENCIÓN Y COMPROMISO A LARGO PLAZO

¿Qué prácticas de retención existen en su organización?

- Sistema de seguimiento para planes de desarrollo 64,3%
- Identificación/monitoreo de top performers 57,1%
- Eventos de motivación del personal (por ej. reuniones festivas, ejercicios de construcción de equipos) 50,0%
- Reconocimiento/premios por antigüedad 42,9%
- Incentivos de largo plazo 42,9%

¿Para qué niveles de puestos de trabajo tiene su organización evaluación de desempeño?

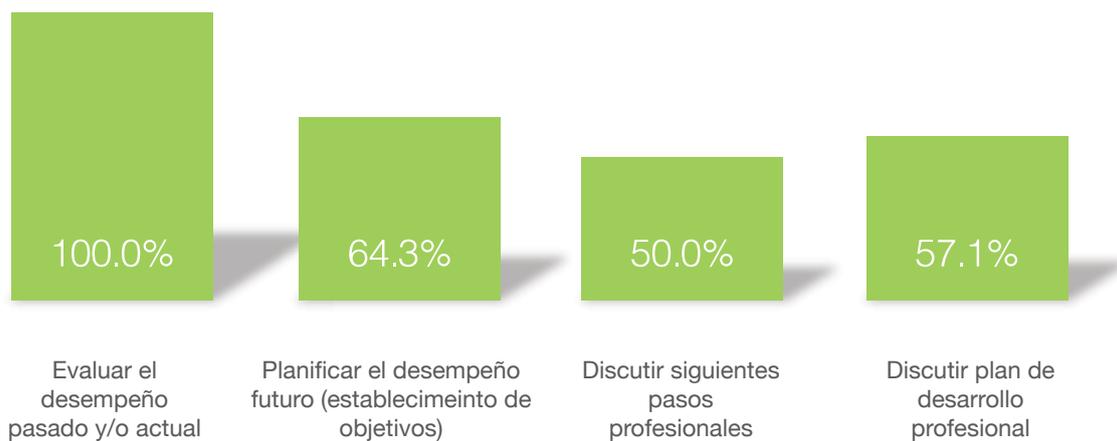
Nivel profesional 100%

Asistencia, administración y resto de personal 100%

Nivel directivo 93%

Nivel ejecutivo 71%

¿Con qué frecuencia se revisan los siguientes puntos formalmente y se documentan para todos los empleados (por año)?



¿Tiene su organización identificadas las posiciones clave de contribución a la estrategia de negocio?

- Sí, estas posiciones están formalmente definidas y diferenciadas 57%
- Sí, estas posiciones han sido revisadas y actualizadas acorde a los futuros objetivos estratégicos de la organización 50%

¿Tiene su organización identificadas a las personas clave a retener?

- Sí, se han identificado como claves por el potencial de desarrollo y carrera que tienen **57%**
- Sí, se han identificado como claves porque poseen un elevado nivel de conocimientos y competencias críticas **57%**

¿En su organización se trabaja formal y proactivamente para asignar a las personas clave en las posiciones clave de contribución?

- Si, en este trabajo participan la Alta Gerencia y Recursos Humanos conjuntamente **50%**
- Si, se hace un trabajo individualizado para lograr tener las posiciones clave cubiertas con la gente clave a retener **43%**
- Si, se tienen individualizadas a las personas futuras sucesoras de los ocupantes actuales de posiciones críticas **43%**

¿Cuenta su organización con planes de sucesión y cuadros de reemplazo? A quienes están dirigidos?



¿Cuáles de los siguientes aspectos de la Planificación de la sucesión se coordinan centralmente en su organización?

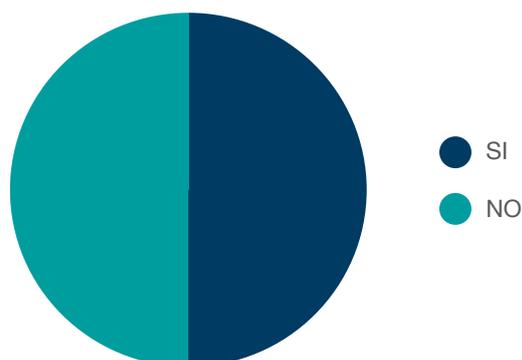
- Formación, para preparar a los empleados adecuados 71%
- Revisión periódica de puestos senior para identificar sucesores 57%
- Los directores denominan sucesor antes de ser promocionados 50%

Indique en qué medida las siguientes razones de dimisión son aplicables en su organización

Aspiraciones profesionales 64,3%

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

¿La diversidad se considera y se trata o ha sido tratada como una prioridad estratégica clave de RRHH?



¿Dispone su organización de puestos de trabajo/departamento de apoyo (no a nivel directivo) que tengan la diversidad como una de sus responsabilidades de trabajo

Sí 43%

No 57%

¿Qué aspectos de la diversidad se cubren en las iniciativas de la organización y de los cuales se informa puntualmente a la dirección ejecutiva?

Género 100%

Edad 60%

Capacidades diferentes 50%

CONDICIONES LABORALES

¿Qué planes de trabajo flexibles ofrece la organización a sus empleados?

Permiso especial para padres 57%

Horario flexible de trabajo 43%

Teletrabajo/trabajo desde casa 43%

¿Para qué niveles de trabajo existen facilidades de “trabajo desde casa”/ teletrabajo?

Ejecutivos 57%

Directivos 50%

Profesionales 43%

¿Qué programas de bienestar ofrece la organización a sus empleados?

Médico en oficina 93%

Encargado de salud y prevención de riesgos 78,6%

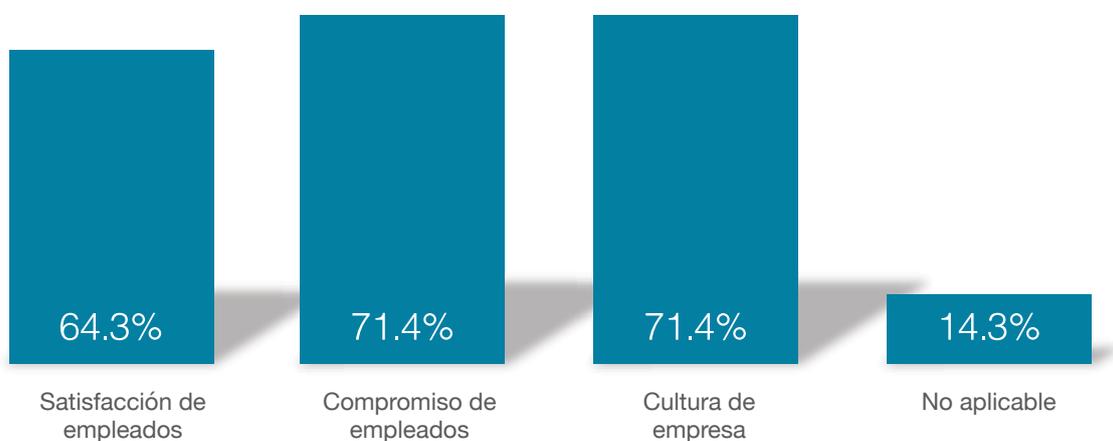
Mantenimiento de los derechos contractuales de los empleados por encima de las obligaciones legales 64%

¿Cuáles de los elementos siguientes ofrece la organización para alentar el contacto dentro de la organización?

Chat online/mensajería instantánea 79%

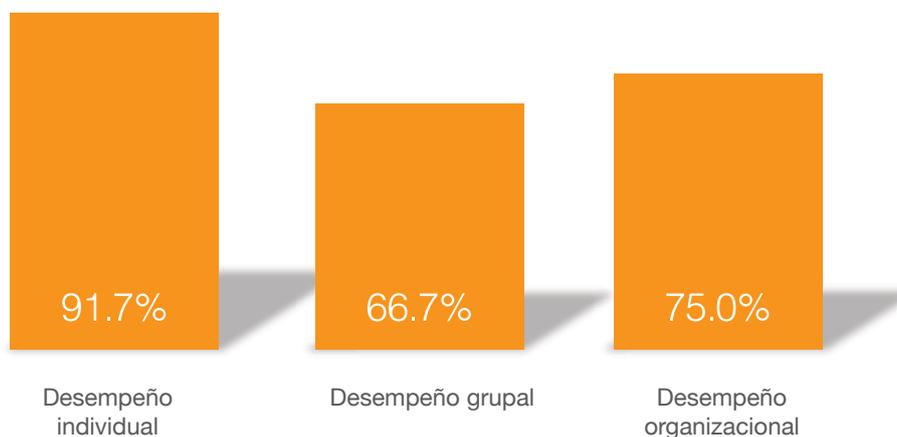
Perfiles online/red social 57%

¿Qué acciones se adoptan con relación a la satisfacción, el compromiso y la cultura de empresa de los empleados?



ESQUEMAS DE RETRIBUCIÓN Y RECONOCIMIENTO

¿Ofrece su compañía un bonus anual basado en los resultados individuales/de grupo/de empresa?



Por favor, especifique el porcentaje total de remuneración que un empleado puede alcanzar por sus bonificaciones anuales (incluido individual, grupal y/o organizacional)

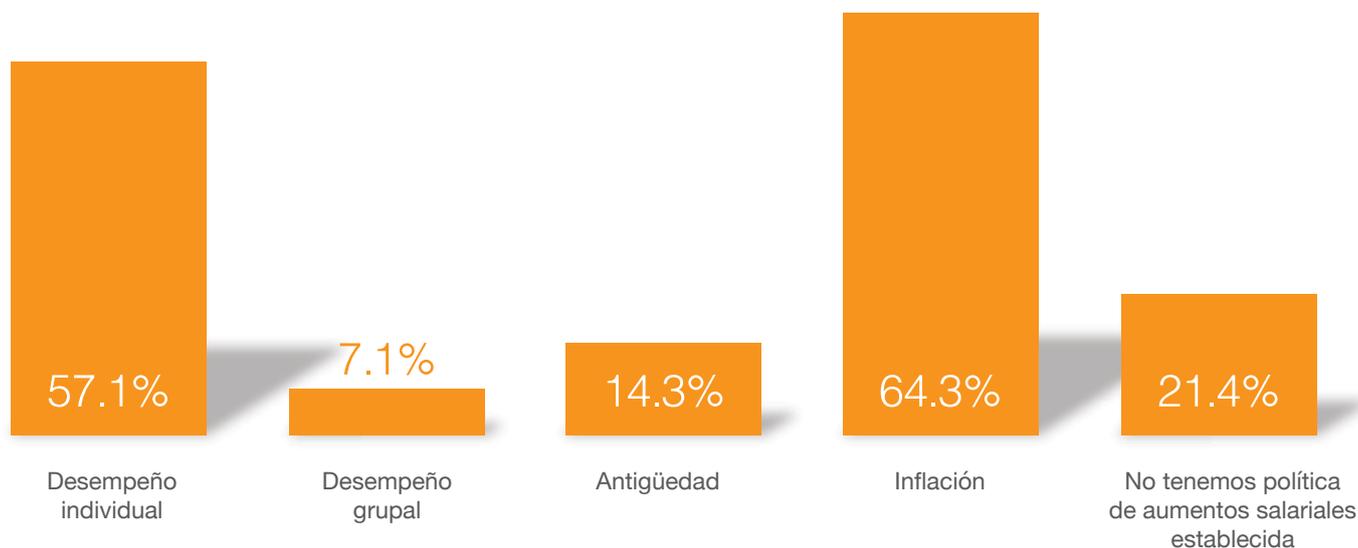
Ejecutivos 89%

Directivos 89%

Profesionales 100,0%

Admin/Asist./Otros 89%

Existe un aumento salarial anual en base a:



¿Cómo se diferencia a los buenos trabajadores en términos de reconocimiento y compensación?

Aumento salarial 57%

Premios por desempeño 50%

Bonificaciones especiales u otros incentivos 50%



BENCHMARKING

Informe de Benchmarking de Talento Humano



ASOCIACIÓN REGIONAL DE EMPRESAS DEL SECTOR
PETRÓLEO, GAS Y BIOCOMBUSTIBLES
EN LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE.

ARPEL es una asociación sin fines de lucro que nuclea a empresas e instituciones del sector petróleo, gas y biocombustibles en Latinoamérica y el Caribe. Fue fundada en 1965 como un vehículo de cooperación y asistencia recíproca entre empresas del sector, con el propósito principal de contribuir activamente a la integración y crecimiento competitivo de la industria y al desarrollo energético sostenible en la región.

Actualmente sus socios representan más del 90% de las actividades del upstream y downstream en la región e incluyen a empresas operadoras nacionales, internacionales e independientes, a proveedoras de tecnología, bienes y servicios para la cadena de valor, y a instituciones nacionales e internacionales del sector.



Sede Regional:

Javier de Viana 1018. CP 11200, Montevideo, Uruguay
Tel.: +(598) 2410 6993 | info@arpel.org.uy

www.arpel.org