



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Mejora del clima y compromiso a través de la
implementación de un modelo de gestión del talento**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección y Gestión Empresarial

José Rafael Reyes Bazán

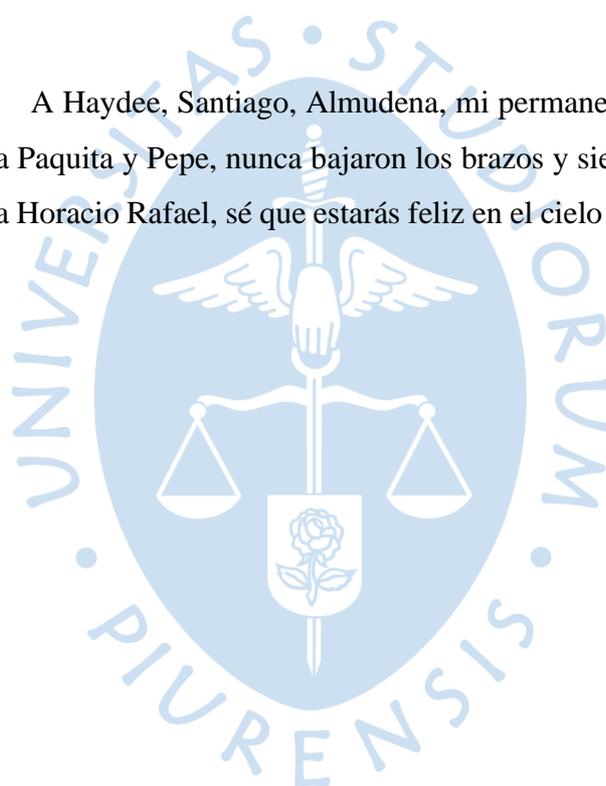
**Asesor(es):
Dr. Justo Paúl Iván Corcuera García**

Piura, octubre de 2019



Dedicatoria

A Haydee, Santiago, Almudena, mi permanente amor e inspiración,
a Paquita y Pepe, nunca bajaron los brazos y siempre creyeron en mí y
a Horacio Rafael, sé que estarás feliz en el cielo de saber que lo logré.





Agradecimientos

A Haydee por su aliento y compañía.

A mis padres Paquita y José, por siempre haber creído en mí.

A Paul Corcuera, por su consejos y asesoría.

A mis profesores y compañeros del Máster, por su enseñanzas y aportes a la discusión.





Resumen Analítico-Informativo

Título: Mejora del clima y compromiso a través de la implementación de un modelo de gestión del talento

Autor: José Rafael Reyes Bazán

Asesor(es): Doctor Justo Paúl Iván Corcuera García

Tipo de trabajo: Trabajo de investigación.

Título / Grado que opta: Máster en Dirección y Gestión Empresarial

Universidad de Piura. Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, octubre de 2019

Palabras claves: Gestión del talento, clima laboral, compromiso, compensaciones, desarrollo profesional, formación y comunicación

Introducción: El presente trabajo muestra cómo se pueden desarrollar planes de mejora en la gestión del talento para mejorar el resultado del clima laboral y compromiso; en concreto, la categoría de desarrollo profesional y formación.

Metodología: En base a los datos de la encuesta de clima laboral, en la categoría de desarrollo profesional y formación, se proponer una serie de prácticas relacionadas a la gestión del talento, resultando en mejoras en la satisfacción en la siguiente encuesta. Se resalta la importancia del sistema de remuneración variable, alineada con la estrategia de gestión de talento propuesta.

Resultados: El resultado comparativo de las encuestas de clima y compromiso del 2019 vs el 2017 muestran que la satisfacción en la dimensión de Formación Profesional y Desarrollo incrementó entre unos 3 y 20 puntos porcentuales.

Conclusiones: La implementación de los programas de modelos de gestión de personas, evaluación de desempeño, matriz del talento y compensación variable, generaron un impacto muy positivo en la percepción de las personas, reflejado en una mejora en promedio de 10 puntos porcentuales superior respecto de la encuesta anterior. Por tanto, fue un programa que cumplió con su objetivo.

Fecha de elaboración del resumen: 25 de octubre de 2019

Analytical-Informative Summary

Título: Mejora del clima y compromiso a través de la implementación de un modelo de gestión del talento

Autor: José Rafael Reyes Bazán

Asesor(es): Doctor Justo Paúl Iván Corcuera García

Tipo de trabajo: Trabajo de investigación.

Título / Grado que opta: Máster en Dirección y Gestión Empresarial

Universidad de Piura. Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, octubre de 2019

Keywords: Talent Management, climate, engagement, compensations, professional development, training, communication

Introduction: This work shows how improvement plans can be developed in talent management to improve the outcome of the climate and engagement; specifically, the category of professional development and training.

Methodology: Based on the data from the climate survey, in the professional development and training category, a series of practices related to talent management will be proposed, resulting in improvements in satisfaction in the following survey. The importance of the variable remuneration system is highlighted, aligned with the proposed talent management strategy.

Results: The comparative result of the climate and engagement surveys of 2019 vs 2017 show that satisfaction in the Professional Training and Development dimension increased between 3 and 20 percentage points.

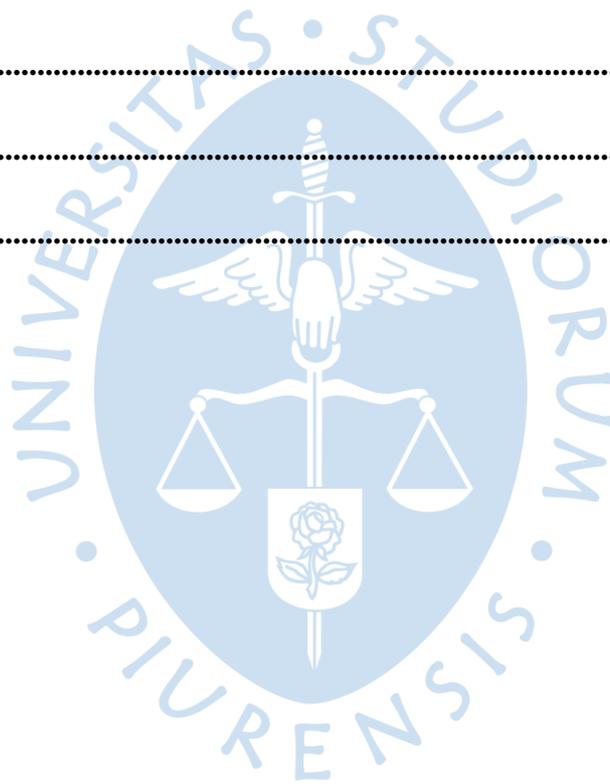
Conclusions: The implementation of the programs of people management models, performance evaluation, talent matrix and variable compensation, generated a very positive impact on people's perception, reflected in an average improvement of 10 percentage points higher than in the previous survey. Therefore, it was a program that fulfilled its objective

Summary date: October 25th, 2019

Tabla de contenido

Introducción.....	1
Capítulo 1: Datos de la empresa: compañía española de petróleo.....	3
1. Misión, visión y valores de la compañía.....	3
2. Historia	4
3. Estrategia.....	6
4. CEPSA en Perú y Colombia	7
Capítulo 2: Encuesta de clima y compromiso (ECC) 2015-2017	9
1. Encuesta de clima y compromiso.....	9
2. Objetivos de la encuesta	10
3. Categorías.....	10
4. Metodología y participación	11
5. Resultados.....	12
Capítulo 3: Relación entre clima organizacional y gestión del talento.....	13
1. Clima organizacional.....	13
2. Gestión del talento	14
3. Algunos indicadores de la gestión del talento.....	16
4. Conocer a la persona y no solo al trabajador.....	18
5. ¿Qué tipo de colaboradores se aspira a tener?.....	19
6. ¿Por qué es importante para las empresas enfocarse en la gestión del talento?	20
7. Impacto e importancia de la motivación.....	22
Capítulo 4: Propuestas para la mejora de la Gestión del Talento desde el Área de Recursos Humanos	29
1. Modelo Core Business (CB)	29
2. Evaluación del desempeño	33

3. Matriz de Talento.....	36
4. Compensación Variable	39
4.1. Modelo de compensación variable.....	43
5. Resultados en la categoría de Desarrollo Profesional y Formación	45
Conclusiones.....	47
Bibliografía.....	49
Anexo 1	51
Anexo 2	52
Anexo 3	53
Anexo 4	57



Índice de tablas

Tabla 1	26
Tabla 2	31
Tabla 3	46



Índice de figuras

Figura 1.....	22
Figura 2.....	33
Figura 3.....	34
Figura 4.....	36
Figura 5.....	41
Figura 6.....	41
Figura 7.....	42



Índice de anexos

Anexo 1	51
Anexo 2	52
Anexo 3	53
Anexo 4	57





Introducción

La gestión de clima laboral en las compañías ha dejado de ser una práctica orientada solo a buscar el bienestar en el trabajo, para formar parte de la labor estratégica de la Dirección como elemento clave. Cada vez queda más claro que el aporte de un trabajador motivado es mucho más alto de cara a los resultados económico financieros de la compañía, y que ello requiere no solo políticas claras de desarrollo sino también, y fundamentalmente, la atención adecuada por parte de los mandos directivos.

Son muchos los factores que influyen para la construcción de un buen clima laboral, dentro de ellos, en este trabajo hemos querido abordar uno de manera especial el factor denominado “desarrollo profesional y formación”, debido a su aporte directo al desempeño del colaborador, pero también su valioso aporte a su motivación. Asimismo, consideramos como un factor que se encontraba dentro del ámbito de acción sobre el cual podríamos tener impacto. Entonces nos planteamos la idea de centrarnos en el proceso de modernizar y proponer un nuevo modelo de gestión del talento, basado en propuestas claras, objetivas, más equitativas, correctamente comunicadas, aportarán a mejorar la satisfacción del colaborador en su ámbito de trabajo.

Y encontramos que una adecuada gestión del talento, entendida como como el modelo de gestión de personas que permite definir lo más objetivamente posible los perfiles de puestos, las rutas de desarrollo, la evaluación de desempeño, la matriz de talento y la compensación asociada, aporta de manera directa a la motivación del colaborador, toda vez que se siente apreciado, valorado, aporta a su necesidad de logro y lo mantiene con nuevos retos.

En ese sentido, tener una adecuada descripción de puestos, una línea de carrera clara y objetiva, una evaluación de desempeño que reconozca la “milla extra” aportada por el trabajador, una valoración de potencial de cara a nuevos retos y una compensación adecuada, generan un ambiente donde se presentan las condiciones para el pleno desarrollo del colaborador, que por supuesto redundará en beneficios para la compañía.

Es por eso que en el presente trabajo explicamos cómo ha sido el camino desde que se detectó una falencia en la satisfacción de los colaboradores en cuanto al desarrollo profesional y formación y las medidas que se implementaron, dando como resultado un modelo con las características antes mencionadas.

El resultado de nuestro planteamiento es que los factores que afectan a la categoría de desarrollo profesional y formación fueron mejor valorados luego de la implementación del nuevo modelo de gestión del talento, lo cual nos llena de satisfacción, pero también nos plantea la oportunidad de seguir mirando nuevas opciones de mejora, teniendo en cuenta sobre todo las nuevas generaciones y tecnología.



Capítulo 1: Datos de la empresa: Compañía Española de Petróleo¹

Compañía Española de Petróleo SA –CEPSA– es una compañía de origen español, cuyos dueños son el fondo de inversión emiratí Mubadala Investment Company², que es actualmente el socio mayoritario y, por otro lado, el fondo de inversión estadounidense Carlyle³, como socio minoritario.

Cuenta con más de 10,000 empleados a nivel global y se encuentra presente en los cinco continentes -anexo 1-, siendo una compañía energética global integrada, presente en toda la cadena de valor del gas y petróleo (exploración y producción, refino, química, distribución y comercialización, gas natural, electricidad y trading).

1. Misión, visión y valores de la compañía

La excelencia teórica, presente en las actividades que desarrolla la empresa y su capacidad de adaptación son el motor para alcanzar su misión: **aportar la energía que precisa cada realidad**, acercando sus soluciones energéticas al servicio de las personas.

Apoyados en los valores de la compañía, los más de 10,000 trabajadores llevan a cabo actividades en más de 20 países, trabajando con un modelo integrado de negocio que le permite acumular cerca de 90 años en el sector. Estos valores son:

Seguridad (de todas las personas dentro y fuera del ámbito laboral).

Mejora continua (basada en el talento, la técnica y el conocimiento).

Sostenibilidad (con el compromiso de proteger el entorno y las comunidades donde operan).

Liderazgo (para alcanzar metas con honestidad, integridad y respeto).

Solidaridad (promoviendo el trabajo en equipo, anteponiendo el interés global en todas las actividades).

¹ Información parcial recogida de la página web de la empresa: www.cepsa.com.

² Compañía de inversión global y diversificada con el objetivo de crear retornos financieros sostenibles, promoviendo el objetivo estratégico de sus accionistas (<https://www.mubadala.com>).

³ Fundado en 1987 en Washington, DC, The Carlyle Group es una de las firmas de inversión más grandes y exitosas del mundo con \$ 212 mil millones en activos (<https://www.carlyle.com/>)

Han establecido como su visión: **ser una compañía energética de preferencia**, mediante el refuerzo de su modelo integrado, con un sólido crecimiento internacional y manteniendo el liderazgo en sus servicios y productos⁴.

2. Historia

- CEPSA nació en España, con la fundación de la primera empresa privada de petróleos de dicho país en el año 1929.
- En 1930 se construyó la primera refinería española en Tenerife y convirtiéndose en el primer suministrador español de combustibles marinos. Este mismo año, se firmaron los primeros acuerdos con distribuidoras de África y Portugal.
- En 1940 comenzó la actividad de exploración y producción de petróleo con la creación de la Compañía de Investigación y Explotación Petrolífera (CIEPSA). En 1947 se continuó expandiendo la actividad de exploración y producción, y se construyó el primer pozo operado en España, el Oliana-1.
- En 1950 CEPSA se convirtió en el primer fabricante de lubricantes en España. En la misma década, en 1954 fueron los pioneros en instalar una unidad de *platforming* en España, para mejorar las características de la gasolina además de crearse las primeras unidades de petroquímicos aromáticos en Europa.
- En 1964 empezó la internacionalización de la compañía con la apertura de la primera sede fuera de España, gracias a la creación de CEPSA Portuguesa SA, en Portugal. En 1969 se construyó a refinería de Gibraltar – San Roque, la refinería más grande de España actualmente y uno de los principales centros petroquímicos de Europa.
- En 1970 comenzó la producción de detergentes biodegradables y materia prima para el sector poliéster.
- En 1980 hubo una rápida expansión construyendo una red de delegaciones comerciales y filiales en diferentes países europeos como Reino Unido. En 1984 se reforzó la actividad química adquiriendo el 100% de INTERQUISA y PETRESA. En 1988 IPIC (International Petroleum Investment Company) pasa a ser parte del accionariado de CEPSA.

⁴Tomado parcialmente del Informe Anual de Responsabilidad Corporativa 2018 de CEPSA.

- En 1991 se adquirió la compañía de lubricantes ERTOIL y la tercera refinería llamada La Rábida. Asimismo, en 1992 se adquiere en adición el 25% de los activos comerciales de CAMPSA. En 1994, se hace el primer descubrimiento de petróleo en Argelia. Ese mismo año se adquiere ERTISA, una empresa petroquímica de cumeno, fenol y acetona.
- En 1995, se construye la primera planta industrial en América del Norte, llamada PETRESA Canadá Inc.
- En 1996, además de iniciar la actividad de producción en Argelia, se comenzó a llevar propano y butano a los hogares del mundo.
- En 1998, se crea Cepsa Panamá. En 1999, se adquiere parte del accionariado de DETEN Química en Brasil.
- En 2001, se amplía el negocio en Canadá, a través de la construcción de la segunda planta Petroquímica en el país, llamada INTERQUISA Canadá Inc.
- En 2002, se inició el proyecto MEDGAZ para construir un gran gasoducto entre Argelia y Europa a través de España y se siguió apostando por la exploración y la producción de hidrocarburos con el segundo yacimiento en Argelia.
- En 2005, se amplió la actividad internacional de suministro de combustibles a buques con la creación de Cepsa Marine Fuels.
- En 2008 se funda Cepsa Química, asimismo, se inicia operaciones de exploración y producción en Colombia.
- En 2009 se afianza la presencia en el norte de África con la autorización para desarrollar el proyecto de gas de Timimoun en Argelia.
- En 2010, se realiza la mayor en refino de la historia de Cepsa con la ampliación de la capacidad de la refinería de la Rábida.
- En 2011 se pone en marcha el proyecto MEDGAZ, donde Cepsa cuenta con un 20% de participación. Ese mismo año, IPIC adquiere el 100% de las acciones de Cepsa y se convierte en el único propietario.
- En 2013 se continúa con la actividad de exploración y producción en Malasia y Tailandia.
- En 2014 se inaugura la nueva sede en la Torre Cepsa de Madrid, uno de los edificios más modernos e innovadores de Europa. Ese mismo año se inicia la producción de hidrocarburo en Perú.

- En 2015 se inicia el plan de crecimiento en Asia con la apertura de la primera planta en Shanghái. Cepsa se convierte el segundo productor mundial de fenol y acetona. Ese mismo año se compra una planta química en Alemania a través de un *joint venture* Sinarmas - Cepsa.
- En 2017, IPIC y Mubadala se fusionan para crear una nueva compañía Mubadala Investment Company. Ese mismo año se inauguró la planta de Indonesia.
- En 2018, Cepsa inicia la producción de hidrocarburos en los Emiratos Árabes Unidos.
- En 2019, el fondo de inversión Carlyle adquiere una parte significativa del accionariado de Cepsa.

3. Estrategia

La estrategia de CEPSA busca crear valor y maximizar el retorno financiero del accionista, manteniendo solidez financiera y alcanzando un crecimiento sostenido en el tiempo.

Los pilares de la estrategia son los siguientes:

- Modelo de negocio integrado. Aporta mayor capacidad para afrontar situaciones de crisis y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.
- Permite generar dividendos y crecer de forma constante.
- Alta experiencia y *know-how*, que aporta valor añadido en la ejecución de proyectos a nivel mundial, en todos los negocios de la empresa y en todas las geografías donde CEPSA está presente.
- Liderazgo en química y empresa de referencia en el sector del refino.
- Expansión exitosa de los negocios en Latinoamérica, uno de los principales mercados de crecimiento.
- Investigación y desarrollo. Para contribuir a la mejora continua de las operaciones y al desarrollo de nuevos proyectos.
- Atracción del talento. Para interesar y retener a los mejores profesionales.
- Apoyo de los accionistas. Aporta estabilidad a largo plazo y sinergias con otras empresas del Grupo.

4. CEPSA en Perú y Colombia

Tanto en Perú como en Colombia, Cepsa opera en el negocio de Exploración y Producción. Actualmente cuenta con un campo en Producción en Perú, ubicado en la selva central, específicamente entre Ucayali y Huánuco. La producción actual es 3000 barriles de petróleo diarios.

En Colombia, cuenta con dos campos en producción ubicados en los departamentos de Casanare y EL Meta, con una producción total de 15000 barriles diarios.

En el anexo 2 se muestra un organigrama de la primera línea de Colombia y Perú.





Capítulo 2: Encuesta de clima y compromiso (ECC) 2015-2017

1. Encuesta de clima y compromiso

La encuesta de clima y compromiso es una herramienta que utiliza la compañía para medir trece (13) categorías que impactan en el clima laboral.

Se realiza de manera externa y anónima, con la finalidad de resguardar la confidencialidad de la información y generar confianza en los participantes.

Para este fin, se contrata una empresa externa, la última de ellas fue AON, quien preparó la encuesta a través de una plataforma virtual. Las características de la encuesta son las siguientes:

- Se realizó invitando a participar al 100% de los trabajadores directos, a través de una aplicación web.
- En Colombia y Perú el 95% de invitados a participar respondieron la encuesta. A nivel global, el nivel de participación fue de 60%.
- Cada categoría estaba dividida en un grupo de entre 4 y 6 preguntas, de opción múltiple, cuyo resultado ponderado determinaba el porcentaje de satisfacción de cada categoría.
- La encuesta fue anónima y se presentaron resultados siempre y cuando las áreas tengan una frecuencia mayor a 8 encuestas respondidas.
- La periodicidad de aplicación es cada dos años. Una vez realizada la encuesta la medida se realiza comparando el resultado de la encuesta con la realizada hace dos años por cada categoría, asimismo, se hace una comparación contra la media del país y la media del sector oil&gas que es el sector al cual pertenece la compañía. En el anexo 03 se muestran los resultados de la encuesta aplicada en Colombia y Perú, así como un resultado de la comparación entre el año 2015 y 2017 y una comparación contra el benchmark de la zona de estudios (Colombia y Perú).

2. Objetivos de la encuesta

Los objetivos de la encuesta fueron:

- Conocer el estado de opinión y nivel de compromiso sostenible del grupo y el de cada una de las unidades de negocio, países, funciones y niveles jerárquicos. A nivel de áreas, se reportaron los resultados por cada una de ellas a nivel global, mientras que se tuvo detalle de áreas en países siempre donde la frecuencia era mayor a 8 encuestas respondidas. Asimismo, el mismo criterio se aplicó para entregar resultados a nivel país y por nivel jerárquico.
- Definir planes de acción tanto a nivel global como de unidades de negocio, a partir de los resultados. Estos planes fueron en algunos casos, aplicados a nivel global y en otros casos de manera específica por jerarquía, áreas o países. Los planes de acción se realizan y revisan cada dos años, es decir, la misma periodicidad con la que se aplica la encuesta de clima.

3. Categorías

Para la ECC de 2015 se utilizaron 86 preguntas divididas en 13 categorías, las cuales fueron:

- Compromiso sostenible.
- Organización.
- La dirección.
- Mi jefe.
- Relaciones internas.
- Comunicación.
- Desarrollo profesional y formación.
- Compensación y beneficios.
- Imagen / mercado.
- Procesos de cambio.
- RSC y valores.
- Condiciones laborales y EFR.
- Cultura de seguridad.

Para la encuesta de 2017, se mantuvieron la mayoría de categorías y se redefinieron otras.

Categorías que se mantuvieron:

- Dirección.
- Compensación & beneficios.
- Comunicación.
- Mi jefe.
- Desarrollo profesional / formación.
- Seguridad.
- Organización.
- Responsabilidad social corporativa & valores.

Categorías que se redefinieron debido a que no estaban incluidas en la encuesta anterior y se consideró que pueden influir en el clima y compromiso:

- Marca.
- Reputación.
- Colaboración y trabajo en equipo.

4. Metodología y participación

- La encuesta se realizó invitando a participar al 100% de los trabajadores directos, a través de una aplicación web.
- Cada categoría estaba dividida en un grupo de entre 4 y 6 preguntas, de opción múltiple, cuyo resultado ponderado determinaba el porcentaje de satisfacción de cada categoría.
- La encuesta fue anónima y se presentaron resultados siempre y cuando las áreas tengan una frecuencia mayor a 8.
- Las encuestas realizadas en el 2015 y 2017 fueron contratadas realizadas con proveedores externos.

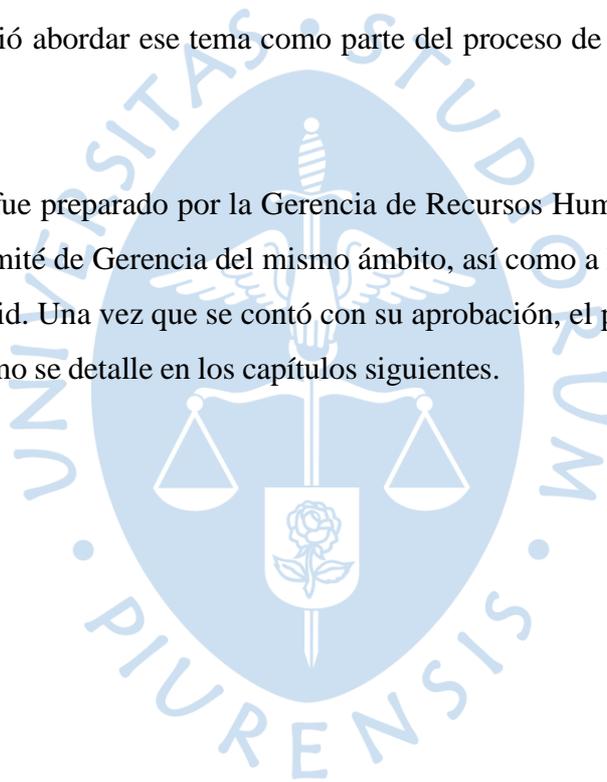
5. Resultados

Como se puede apreciar en el anexo 03, los resultados en el año 2015 fueron bastante auspiciosos, sin embargo, entre los más bajos se encontraba la categoría de “Desarrollo Profesional y Formación”.

En el año 2017, se volvió a aplicar la encuesta y aunque los resultados de manera general mejoraron, la categoría de “Desarrollo Profesional y Formación” permaneció como una de las de más baja puntuación. Asimismo, en comparación con el mercado de Oil&Gas y la media de Colombia y Perú, terminó siendo la que mayor diferencia en negativo tenía.

Por tanto, se decidió abordar ese tema como parte del proceso de mejora del clima laboral en CEPSA.

El plan de acción fue preparado por la Gerencia de Recursos Humanos de Colombia-Perú, y presentado al comité de Gerencia del mismo ámbito, así como a la Dirección de Recursos Humanos de Madrid. Una vez que se contó con su aprobación, el plan de acción fue puesto en marcha. El mismo se detalla en los capítulos siguientes.



Capítulo 3: Relación entre clima organizacional y gestión del talento

1. Clima organizacional

La manera como perciben al ambiente donde los colaboradores desarrollan sus funciones, es conocido como Clima Organizacional.

Un buen clima organizacional significa un aliento, un estímulo para que los colaboradores puedan desplegar toda su capacidad y ponerla al servicio de la compañía, mientras que un clima no adecuado más bien es una barrera contra la creatividad, innovación y proactividad, con los consecuentes resultados en el negocio.

Diversos estudios del impacto del clima organizacional, muestran la directa relación existente entre un buen clima organizacional y los resultados económicos de las compañías.

Podemos ilustrar la importancia del mantener un buen clima organizacional con los siguientes datos:

- Un estudio realizado por D. Goleman en Harvard Business School, indica que el 30% de la ganancia de una compañía depende de su clima organizacional.
- Mark Huselid y Brian Becker concluyen que las empresas con buen clima laboral facturan por trabajador 4 veces en promedio más que las que tienen pobres prácticas, además que el valor de esas empresas en el mercado es 3 veces mayor.
- Jhon Mckean (2002) indica que existe una gran correlación tanto entre la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes (0.75) y entre la satisfacción de los clientes y el valor de los accionistas (0.63)
- Un colaborador que tiene ilusión por su trabajo aporta valor porque inspira por su ilusión a otros empleados, sugiere ideas para nuevos productos y/o servicios o mejorar los actuales, procura que los clientes estén muy satisfechos y actúa como “embajador de la

organización”, atrayendo nuevos clientes y nuevos empleados, transmite conocimientos y la cultura de la organización (Heskett, Sasser & Schlesinger, 2003).

2. Gestión del talento

Entendemos por gestión del talento como un modelo de gestión de personas que permite definir lo más objetivamente posible los perfiles de puestos, las rutas de desarrollo, la evaluación de desempeño, la matriz de talento y la compensación asociada.

La gestión del talento, además de tener una estructura formal, donde estén claramente especificadas y comunicadas las políticas, procedimientos y/o reglamentos bajo las cuales se rigen, no es suficiente por sí misma. Se requiere fomentar una cultura de desarrollo del talento que sea parte del “ADN” de la compañía, transmitida por los directivos y vividas por toda la organización. Ya que, si bien es cierto, el desarrollo de los colaboradores es en gran parte responsabilidad de los directivos, también es importante fomentar un ambiente de autodesarrollo, donde cada colaborador tenga claro y asuma la responsabilidad

Lo que se denomina promoción es uno de los procedimientos más usuales para incrementar la motivación de la persona a seguir formando parte de la empresa (Ferreiro & Alcázar: 2002, 40-42).

No en vano, el CEO de Supermercados Peruanos, empresa que fue reconocida como la mejor empresa para trabajar en el ranking de *Great Place to Work* 2017 en Perú, tiene como prioridad el desarrollo de un clima de confianza los líderes y colaboradores a partir del desarrollo de oportunidades y líneas de carrera con proyección. “Tenemos más de 1000 ascensos por año, lo que demuestra que hay fuertes posibilidades de crecimiento en la organización” (Vallejo, 2018).

“La corporación cuenta con una población joven que valora su desarrollo profesional y personal, es por esto que la capacitación es uno de los beneficios más valorados. Un importante porcentaje de inversión se destina a formación de personal mediante cursos, programas educativos superiores, y capacitaciones. Además de implementar una plataforma

de aprendizaje virtual que genera mucho valor para sus colaboradores. Las capacitaciones están alineadas a la curva de crecimiento que tiene su gente, así como con sus expectativas de crecimiento, ya que el perfil del trabajador es: gente joven que, en muchos casos, encuentran en Supermercados Peruanos su primer trabajo.”⁵

Una promoción, normalmente viene asociada a un incremento en la remuneración, lo cual puede resultar motivante para quien lo recibe, si su motivo predominante es el dinero. En caso de no ser así, este estímulo habrá sido insuficiente.

Por otro lado, una promoción acarrea un aumento en la autonomía, adecuado para personas con motivos predominantemente intrínsecos.

Finalmente, habitualmente una promoción trae consigo un incremento del mando sobre otras personas, muy adecuado para personas con motivación trascendente, porque tratará de ayudar a personas bajo su mando.

En cualquiera de los casos, las promociones, que son parte de la gestión del talento, generan satisfacción, ya sea del tipo extrínseca, intrínseca o trascendente. Sin embargo, es importante reflexionar sobre si las promociones que estamos ejecutando en nuestras compañías están realmente cubriendo satisfaciendo las necesidades de nuestros colaboradores.

Por otro lado, la gestión del talento es una herramienta poderosa para brindar motivación intrínseca, sin embargo, puede ser también un factor que genere insatisfacción en la medida que las decisiones sean percibidas como subjetivas o injustas.

5 Comentario recogido en la web: <https://www.greatplacetowork.com.pe/supermercados-peruanos>, del CEO Supermercados Peruanos, Juan Carlos Vallejo.

3. Algunos indicadores de la gestión del talento

Plantear indicadores en la gestión de personas en general es cada vez común en las organizaciones. Diversos autores y modelos plantean indicadores de toda índole, sin embargo, la experiencia nos permite plantear que lo que se debe tener en cuenta en lo siguiente:

- Estrategia de negocio

Ulrich et. al (2012) plantean que el nuevo rol del profesional de Recursos Humanos debe dejar de referirse al negocio como el HR Business, que tradicionalmente está a cargo de reclutamiento, selección, entrenamiento, compensaciones entre otros, que vendrían a ser un soporte para el negocio, para pasar posicionarse en un rol estratégico dentro la organización, entendiéndose que el verdadero negocio viene de fuera: el contexto y el lugar donde opera la empresa, las expectativas de los *stakeholders* (clientes, inversionistas, comunidad, socios, colaboradores, entre otros) y las estrategias que le dan una ventaja competitiva única a la compañía. Si los profesionales de Recursos Humanos desean realmente contribuir a los resultados del negocio, el foco debe estar puesto en los objetivos del negocio.

- Momento del negocio

Tan importante como entender el negocio es entender el momento en el que se encuentra incluso la industria a la que el negocio pertenece.

El sector oil&gas es un sector tradicionalmente cíclico, en especial en el sub-sector de E&P⁶. Los precios del petróleo crudo varían en función al precio internacional ya sean índice Brent o WTI. Por tanto, la competitividad radica en la eficiencia con la que se produce cada barril que posteriormente es vendido.

⁶ E&P son las siglas que simplifican Exploración y Producción, es decir, la primera parte de la cadena del negocio de O&G, dedicada a la exploración de posibles yacimientos petrolíferos, los cuales podrían ser extraídos mediante la perforación de pozos y comercializados como petróleo crudo.

Asimismo, en épocas de precios de mercado altos, la competitividad por el talento se vuelve aún más fuerte que en épocas donde el precio del barril está bajo, ya que, en el primer caso, es habitual que se pongan en marcha muchos proyectos de nuevas exploraciones, con la consecuente necesidad de contratación de profesionales especializados.

La gestión del talento debe adecuar sus estrategias en función al momento de mercado, fortaleciendo las actividades de retención en caso que el mercado se encuentre en proceso de expansión, como buscando un recambio de profesionales cuando el mercado se encuentra en contracción por precios bajos.

- Indicadores que aporten al negocio

Se pueden plantear miles de indicadores para medir casi cualquier dato relacionado a las personas. Lo importante es identificar cuáles de estos van a ser útiles para la toma de decisiones. Para esto volvemos una vez más a los dos puntos anteriores. Por ejemplo, si dentro la estrategia de la compañía está planteado el tema de inclusión, se hará necesario tener indicadores relacionados a este tema, en caso no sea así, tenerlos sería irrelevante y probablemente nos consuma tiempo mas no sería un aporte significativo en el rol de socio del negocio.

Dicho esto, dada la situación de la compañía, algunos indicadores que se plantear son los siguientes:

- Índice de rotación no deseada.
- Motivos de salida.
- Porcentaje de posiciones cubiertas con movilidad interna.
- Porcentaje de distribución de empleados en matriz de talento.
- Nivel de ausentismo.
- Porcentaje de uso de beneficios extralaborales de compañía.
- Porcentaje de uso de beneficios de flexibilidad familia-empresa de compañía.

4. Conocer a la persona y no solo al trabajador

En el año 2005, en una compañía multinacional, un Sub Gerente de Operaciones había logrado escalar dentro de la compañía de manera vertiginosa, debido a su talento y compromiso. Empezó trabajando en Lima, luego de algunos pocos años fue promovido a ser el responsable de la operación de esta multinacional en Libia, un país de una complejidad alta tanto por la situación política como por la dificultad de las operaciones en medio del Sahara. La movilidad internacional había sido una experiencia que el colaborador siempre aspiró, no dudó en aceptar el reto y se mudó con su esposa y su recién nacido hijo.

Al cabo de un tiempo, el pequeño hijo del colaborador fue diagnosticado con un problema que le impedía asimilar la leche materna debiendo tomar una leche que contenía ingredientes muy específicos, la cual era complicada conseguir en Libia. El trabajador solicitó una reunión con el responsable de Recursos Humanos de la matriz de la compañía, sin obtener respuesta. Al poco tiempo envió una carta solicitando un cambio temporal de país con el compromiso de regresar a Libia en dos años. Al tiempo recibió una respuesta de la compañía donde le indicaban que a partir de la fecha se le promocionaba de Sub Gerente a Gerente, se le mejoraban las condiciones económicas, pero debía permanecer en Libia. Al poco tiempo el colaborador renunció y regresó a su país.

La lección aprendida de esta experiencia es que, como empresa, podemos asumir que brindar desarrollo profesional, sea este un ascenso o promoción, es lo mejor que le puede pasar al colaborador. Sin embargo, es importante conocer si las expectativas de los colaboradores o el momento que se encuentra viviendo calzan dentro de lo que la empresa puede proponer y entender que un “no” razonable a una propuesta de promoción no debe ser entendido como falta de compromiso sino más bien, como parte del rol de tratar en lo posible de encajar las expectativas personales con las profesionales.

El lograr este nivel de entendimiento por supuesto ayudará a alcanzar la satisfacción de las necesidades afectivas.

5. ¿Qué tipo de colaboradores se aspira a tener?

Si se hace esa pregunta a los CEO de cualquier compañía, muy probablemente las respuestas tendrían adjetivos como:

- Comprometidos.
- Leales.
- Inteligentes.
- Que conozcan el mercado
- Que estén dispuestos a darlo todo.
- Que cumplan los objetivos en tiempo y con calidad.

Todos esos comportamientos son deseables en la organización, la pregunta es cómo los logramos y que logramos con ellos.

Parra y Muller (2017) indican que la lealtad organizacional se puede dividir en tres tipos: lealtad contractual, lealtad transaccional y lealtad genuina.

La primera de ellas es la lealtad contractual, en la cual los empleados cumplen lo que las normas de la compañía para la que trabaja especifican, pero sin saber realmente el motivo que los mueve. Es importante aclarar que tener empleados que no rompan las normas por temor al castigo no implica tener empleados genuinamente leales.

Por otro lado, está la lealtad transaccional, en la cual los empleados son fieles a la empresa, ya no solo por la sanción, sino porque no tienen mejor alternativa, es decir, se quedan en la empresa mientras no tengan otra opción con mejores condiciones sobre todo económicas.

Finalmente está la lealtad genuina, aquella que involucra la evidencia de comportamientos descritos líneas arriba, comportamientos que van más allá de lo legal, más allá de lo alcanzable por la por una mera transacción económica.

Este es el tipo de comportamiento que nos gustaría que nuestros trabajadores demuestren, pero que, si no existiesen, tampoco sería motivo de reproche. Estos comportamientos se manifiestan habitualmente cuando las cosas están mal, por ejemplo, en una crisis financiera, un incendio o una calamidad, los empleados manifiestan lealtad genuina a través de ayuda decidida y voluntaria para resolver la situación que se ha presentado.

Si bien es cierto una buena gestión del talento no garantiza que los empleados se comporten con lealtad genuina, si es un peldaño necesario para alcanzarla. Sobre todo, si llegamos a entender que la gestión del talento debe estar enfocada no solo en el crecimiento profesional sino también en el crecimiento como persona.

6. ¿Por qué es importante para las empresas enfocarse en la gestión del talento?

Los resultados económicos de una compañía están influenciados por el desempeño de sus colaboradores. La conocida frase “nuestro activo más importante es nuestra gente” no es una declaración trivial, sino más bien, una realidad que enfrentan todas las empresas que intentan ser altamente productivas, aunque muchas veces se presentan inconsistencias en los planes de desarrollo y atención de las necesidades reales.

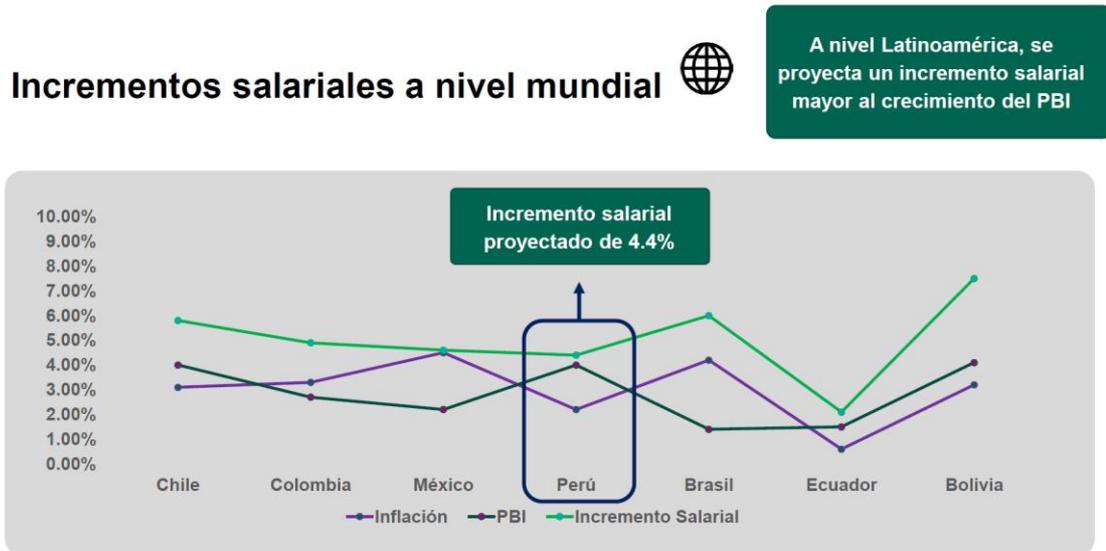
No en vano, según Page (2019), el 70% de los ejecutivos en cargos de liderazgo en Latinoamérica afirman que los planes de retención en sus empresas están clasificados como importante y muy importante en sus agendas. Por otro lado, 56% de los mismos ejecutivos afirman que la mayor dificultad al momento de contratar a un ejecutivo para cargos de media y alta gerencia es encontrar talento calificado para áreas especializadas. La segunda mayor dificultad, es la falta de fidelidad y vínculos de estos profesionales con su trabajo (26%).

Por tanto, aunque las tasas de desempleo en ciudades como Lima y Bogotá (objeto del estudio) se mantienen alrededor del 9 a 10%, lo cual podría hacer parecer que la oferta de mano de obra es mayor que la demanda, la verdad es que las empresas enfrentan una verdadera guerra por el talento.

La evidencia de esta “guerra” la encontramos al comparar los resultados de la inflación y PBI en países de Latinoamérica como son Chile, Colombia, México, Perú, Brasil, Ecuador y Bolivia, donde el promedio de incremento salarial resulta ser mayor que el crecimiento de los dos indicadores macroeconómicos en todos los países mencionados, tal como se muestra en el cuadro siguiente elaborado por Korn Ferry Perú, el cual fue presentado en el Club Salarial del Petróleo:



Figura 1



(*) Reporte de Inflación Septiembre 2018, BCRP

© 2018 Korn Ferry. All rights reserved

La presión salarial por encima de indicadores de crecimiento de la economía como es el Producto Bruto Interno, muestra que las compañías se están viendo obligadas a ofrecer mejores paquetes salariales para atraer el talento que requieren en su staff. La consecuencia de esta situación es que la inversión en conseguir y mantener el talento se incrementa, lo cual hace aún más necesario, motivar a los empleados a conseguir y mantener un alto nivel de desempeño, que permita un retorno positivo de la inversión.

7. Impacto e importancia de la motivación

Una de las situaciones de mayor incidencia en el logro de los objetivos y metas empresariales es el desempeño de los empleados, siendo la motivación, el motor que impulsa en gran medida dicho desempeño. En este sentido, se reconoce en la actualidad que “una de las razones más habituales para que un empleado quiera abandonar una organización es la falta de retos y oportunidades de desarrollo profesional, entre otros aspectos, que determinan el entusiasmo y fidelidad hacia una empresa”, lo que conduce a la pérdida de capital humano (Price Waterhouse, 2016)

El ser humano desarrolla su existencia en función de un grupo de características motivacionales, que de alguna u otra forma potencian su actuar dentro de una organización. Por lo tanto es de gran relevancia describir la motivación y las distintas teorías existentes con respecto a esta materia, poniendo especial atención en las teorías motivacionales empresariales, esto porque todo gerente o jefe antes de establecer un plan de estrategia para abordar nuevos mercados, confrontar a la competencia, desarrollar nuevos productos o implementar cambios estructurales, siempre debe contemplar la teoría de motivación involucrada, de manera que comprenda que es en función de esta que el capital humano de la compañía trabaja, y solo satisfaciendo sus necesidades particulares dicha fuerza laboral genera el logro de los objetivos de toda organización.

Para comprender mejor la conducta de los empleados y explicar mejor su desempeño en el campo laboral, es necesario analizar los factores de motivación.

Motivación “es el impulso a actuar para lograr satisfacciones”. Surge porque la persona valora *a priori* la satisfacción que obtendrá al actuar (Chiavenato, 2007). Lo que impulsa a estas acciones puede generarse por un motivo, que permita satisfacer una necesidad material, cognoscitiva o afectiva.

Diversas investigaciones sobre motivación relacionan esta con el desarrollo profesional, las promociones, la manera como se capacita a las personas, en resumidas palabras, está relacionada con la Gestión del Talento.

La investigación realizada por David C. McClelland (1961), creó la clasificación de tres de los impulsos más dominantes en la motivación. La investigación clasifica los impulsos hacia el logro, la afiliación y el poder. A continuación, explicamos la Motivación hacia el logro:

- Motivación hacia el logro

La motivación hacia el logro es el impulso que sienten los empleados para buscar, lograr objetivos y finalmente ascender en la escalera del éxito. Para estas personas los logros

parecen tener importancia principalmente por sí mismos, no sólo por las recompensas que éstos producen.

Las características que describen a los empleados orientados al logro son que estos trabajan más cuando perciben que se les dará crédito personal por sus esfuerzos, pero además se debe cumplir que exista riesgo moderado de fracaso y que se les brinde retroalimentación sobre su rendimiento.

Los empleados que sienten un impulso para alcanzar logros se responsabilizan de sus acciones y resultados, buscan retroalimentación con regularidad y disfrutan de ser parte de los logros obtenidos individual o colectivamente.

Como administradores, tienden a esperar que los trabajadores a su cargo también se orienten hacia los logros. Estas expectativas altas algunas veces no permiten que los administradores orientados a logros deleguen efectivamente responsabilidades, produciéndose además que los empleados no satisfagan las necesidades que estos administradores tienen.

El aporte de McClelland al presente trabajo se centra en que la gestión del talento busca aportar retos nuevos dentro de CEPSA a los trabajadores, mediante los programas de desarrollo puestos en marcha, los modelos de evaluación de desempeño que luego se transforman en *feedback*, como lo veremos en el siguiente capítulo.

Por otro lado, para Herzberg et. al (1959) la motivación para trabajar depende de dos factores: factores higiénicos y factores motivacionales. Los factores motivacionales se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas. Si los factores motivacionales son óptimos, comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo, lográndose con esto que se eleve la satisfacción, por el contrario, si no son óptimos, provocan la ausencia de satisfacción.

Los factores motivacionales específicamente comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.
- Posibilidades de promoción.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

En esencia la teoría de los factores afirma que la satisfacción de los empleados en el puesto es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto, estos son los llamados factores motivacionales.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores que provocan la satisfacción profesional no son los mismos que los factores responsables de la insatisfacción profesional. Es así como en su teoría se describe que lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional, y por lo mismo, lo opuesto a la insatisfacción profesional, es carecer de insatisfacción, y no es la satisfacción.

Para que haya motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en exagerar deliberadamente los objetivos, responsabilidades y el desafío de las tareas del puesto.

Para CEPSA, los factores motivacionales resultan trascendentales, es por eso, que se parte de definir con la mayor claridad y objetividad posibles los contenidos de los puestos de trabajo, de tal forma que cada colaborador puede administrar su propia carrera dentro de la compañía, por supuesto, guiado por su responsable inmediato. En el capítulo IV se desarrollará este punto con mayor detalle.

Otra teoría relacionada con motivación es la enunciada por Vroom (1964). Esta teoría trata exclusivamente de la motivación que existe en los empleados para producir, reconociendo que cada empleado tiene diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir: objetivos

personales, relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad y la percepción de su capacidad de influir sobre su productividad.

Respecto a este último factor quiere decir que, si el empleado cree que, aunque realice un gran esfuerzo en su trabajo no se obtendrán efectos sobre la productividad, tenderá a no esforzarse mucho.

Para explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo que se basa en objetivos intermedios y progresivos que conducen a un objetivo final. Según este modelo, la motivación es un proceso que gobierna alternativas entre comportamientos, de manera que cuando el trabajador persigue un resultado intermedio (productividad elevada, por ejemplo), busca los medios para alcanzar resultados finales, entre los cuales se encuentran el dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, promoción o aceptación del grupo.

Definir objetivos es parte fundamental de la estrategia de gestión del talento de CEPSA, los mismos que se utilizan luego para entre otras cosas, calcular la remuneración variable de los empleados, como se explicará más adelante.

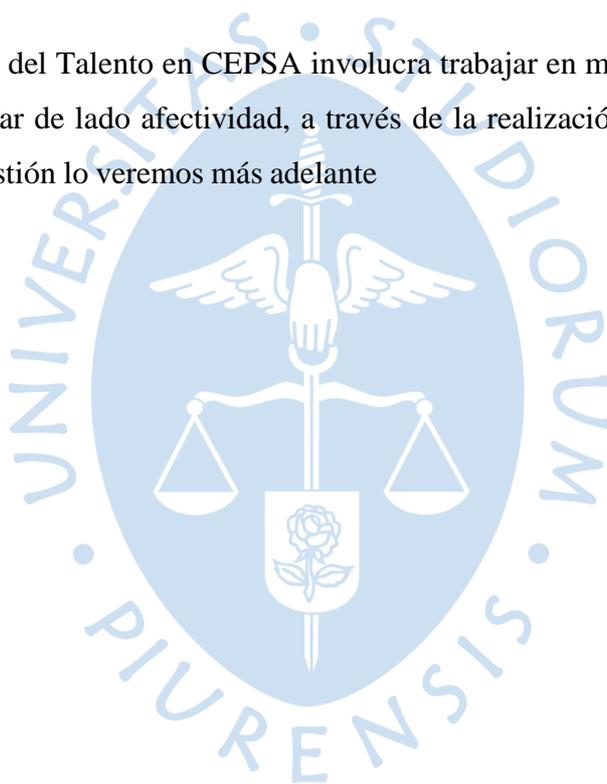
Por otro lado, Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar (2002, 54) indican que “en situaciones normales existen una coherencia o equilibrio entre lo que se da y lo que se recibe. Es decir, si la organización no aporta lo que el colaborador en un determinado nivel, es difícil esperar una recibir una respuesta en el mismo nivel”. El detalle de lo que se puede dar y recibir se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla 1

Necesidades Humanas	Qué puede dar la empresa al empleado	Qué se puede pedir al empleado	Dimensión de la org.
Materiales	Dinero, status, información, contrato de trabajo, premios o castigos	Bienes, servicios, productividad, cumplir el contrato laboral, función formal, tarea	Eficacia (logro de resultados)

Cognoscitivas	Equipos autodirigidos, enriquecimiento del puesto, <i>empowerment</i> , cauces de acción, formación, etc.	Iniciativa, creatividad, sugerencias, ideas, ingenio, poner atención en lo que hace.	Atractividad (desarrollo profesional de los trabajadores)
Afectivas	Ayuda a superarse como persona, gratitud, estima, confianza, justicia, equidad.	Lealtad, identificación, capacidad de sacrificio por la empresa.	Unidad o confianza mutua (desarrollo personal)

Modernizar la Gestión del Talento en CEPSA involucra trabajar en mejorar en primer término la atractividad, sin dejar de lado afectividad, a través de la realización personal en el trabajo. Los detalles de esta gestión lo veremos más adelante





Capítulo 4: Propuestas para la mejora de la Gestión del Talento desde el Área de Recursos Humanos

En CEPSA, como respuesta a la necesidad de mejorar la gestión del desarrollo profesional y formación, que fue uno de los puntos más bajos en las últimas encuestas de clima y compromiso, se decidió implementar una gestión del talento, partiendo desde la definición de un modelo de gestión de personas: el modelo *Core Business*.

La intención de desarrollar este modelo fue brindar una ruta de desarrollo clara, que permita que cada colaborador conozca cual es el camino a seguir, empoderarse de su propio desarrollo, por supuesto, con la compañía de su jefe.

Junto con el desarrollo de ambos modelos, se modernizó la metodología de evaluación de desempeño y se implementó la matriz de talento. Paralelamente, se propuso una nueva metodología para el cálculo de la remuneración variable anual, que ofrece la compañía, la cual le agregó un sentido de justicia a la repartición.

1. Modelo Core Business (CB)

El modelo CB está dirigido a los profesionales que trabajan en áreas consideradas *core business* dentro de la unidad de negocio de Exploración y Producción. Estas áreas son principalmente aquellas que trabajan con temas de subsuelo y que son muy demandados por las empresas dedicadas al *upstream*⁷. Por tal motivo, también intenta tener un esquema de compensación más alto que el resto de la compañía.

La razón por la cual se implementó este modelo fue debido a que la compañía sufrió varias renuncias debido a la competitividad del sector. Eso hizo que profesionales de alto nivel y de alta especialización en el negocio de Exploración y Producción renunciaran a la

⁷Sector de exploración y producción.

compañía para marcharse a otras del sector. Esto originó una alta probabilidad y riesgo de pérdida del *know how*.

El modelo está dividido en áreas de especialidad y en niveles. Las áreas de especialidad son las siguientes:

- Geociencias.
- Operaciones.
- Reservorios.
- PDA: *Project Development Analysis*.

Por otro lado, los niveles son los siguientes:

- *In development* (en desarrollo).
- *Junior*.
- *Professional*.
- *Senior*.
- *Principal*.
- *Expert*.
- *Reference*.

Finalmente, el modelo considera roles gerenciales, pudiendo ser estos:

- *Business Manager* – Nivel I, II ó III.
- *Functional Manager* – Nivel I, II ó III.

A continuación, se presenta el esquema general del modelo:

Tabla 2

MANAGEMENT ROLES		TECHNICAL FUNCTIONS			
Business Manager	Functional Manager	Geosciences	Reservoir	Operations	PDA
Business Manager III	Functional Manager III				
Business Manager II	Functional Manager II				
Business Manager I	Functional Manager I	Reference	Reference	Reference	Reference
		Expert	Expert	Expert	Expert
		Principal	Principal	Principal	Principal
		Senior	Senior	Senior	Senior
		Professional	Professional	Professional	Professional
		Junior	Junior	Junior	Junior
		In Development	In Development	In Development	

Dentro del desarrollo profesional, existen perfiles que, en su línea de crecimiento, pueden llegar a posiciones de liderazgo, es decir, contar con equipos a cargo. Sin embargo, no todos los colaboradores cuentan con competencias o tienen la expectativa de asumir posiciones de liderazgo. Sin embargo, si pueden ser posiciones con una alta especialidad técnica, sobre todo en el sector oil&gas, la cual debe ser reconocida.

Estando claro que el desarrollo no necesariamente termina en una posición de liderazgo, se planteó en el modelo CB que, en función de determinadas características, un colaborador puede tener un desarrollo en una línea exclusivamente técnica, dentro de la cual puede llegar incluso a ser un referente y tener una clasificación de puesto -con la consecuente remuneración- similar incluso a la de un gerente. Este modelo pretende poner en valor que el conocimiento técnico en una industria tan especializada como la de Oil&Gas debe ser tan bien reconocido como una posición gerencial, debido al aporte a los resultados de negocio que estas posiciones realizan.

Como se puede apreciar en la Tabla 2, cada una de las funciones técnicas tiene distintos niveles, asociados al relacionamiento con los involucrados, autonomía, impacto en el negocio y alcance y experiencia técnica. Asimismo, para cambiar de nivel se establecen ciertos requisitos de conocimientos y desempeño, que aun cuando no son únicos, si influyen en la decisión de promoción.

En el anexo 4 se muestra un modelo de desarrollo de la especialidad de Geociencias.

Por otro lado, se encuentran los roles gerenciales, denominados *Business Manager* y *Functional Manager*. El primero de ellos está ligado a la función de gestionar una operación, pudiendo ser esta un bloque petrolero, un grupo de bloques, un país o una región. Mientras que los *Functional Managers* son quienes lideran algunas de las disciplinas incluidas dentro de este modelo.

Para determinar el nivel y el desarrollo dentro del rol de *Functional Manager*, se toma en cuenta lo siguiente:

- Experiencia.
- Gestión de equipos.
- Impacto en el negocio y alcance.
- Autonomía.

Mientras que, para el rol de *Business Manager*, en adición a lo descrito para los *Functional Managers* se adiciona lo siguiente:

- Complejidad de gestión.
- Cantidad de reservas probadas.
- Volumen de producción.
- Montos de inversión en nuevas adquisiciones.

- Presupuesto Operativo.
- Flujo de Caja.

2. Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño se efectúa una vez al año y tiene por finalidad medir el desempeño del colaborador, en el periodo de tiempo de enero a diciembre del año a evaluar.

El modelo implementado tiene los siguientes principios:

- Recoge sugerencias planteadas por los colaboradores.
- Otorga mayor responsabilidad a cada Gerente.
- Crea una cultura de *feedback*.
- Diferencia y reconoce el alto desempeño.
- Integra los procesos de Recursos Humanos

Los rangos y criterios de cada uno son los siguientes:

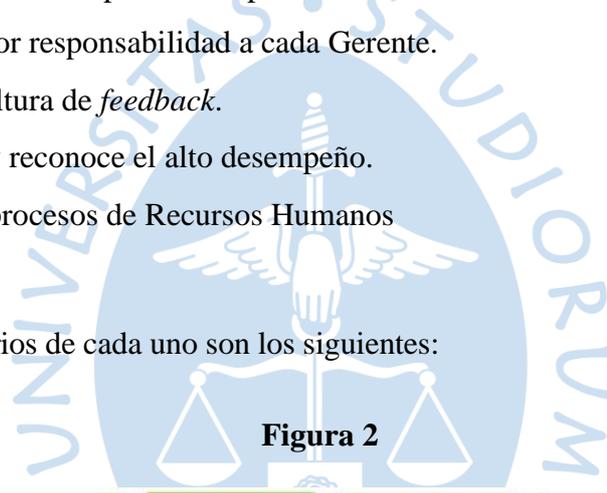


Figura 2

Desempeño marginal	Desempeño bajo	Desempeño moderado	Desempeño de referencia	Desempeño alto	Desempeño excepcional
E	D	C	C+	B	A
Muy bajo desempeño, muy alejado de las expectativas fijadas para su puesto. Casos extremos de bajo desempeño.	Desempeño claramente por debajo de lo esperado.	Profesional con un desempeño suficiente.	Profesional sólido con un satisfactorio desempeño. Corresponde a la mayor parte del colectivo y es la referencia para el resto.	Muy buen desempeño. Comparativamente por encima del Grupo de Referencia C+.	Excelente desempeño. Es un claro ejemplo para la Compañía. La asignación a este rango ha de ser por unanimidad.

La distribución sugerida de los resultados de las evaluaciones de desempeño es la siguiente:

Figura 3

Desempeño marginal	Desempeño bajo	Desempeño moderado	Desempeño de referencia	Desempeño alto	Desempeño excepcional
E	D	C	C+	B	A
"E" + "D" Recomendado min. 10% del colectivo.		"C" Recomendado min. 15% del colectivo.	Sin mín. / máx.	"B" + "A" Max. 35% del colectivo. (Siendo "A" Max. 10% del colectivo)	

La evaluación se realiza al 100% de los trabajadores de Colombia y Perú. El responsable de proponer la evaluación es el jefe inmediato del colaborador, siguiendo los criterios indicados en la distribución de curvas sugeridas.

En caso que se propongan calificaciones extremas, tanto superiores como inferiores, éstas deberán ser justificadas con las evidencias de comportamientos que determinaron esa propuesta de evaluación.

Las evaluaciones propuestas son revisadas luego por un comité de calibración, conformado por los Directivos de primera y segunda línea de la compañía. La calibración se realiza por nivel y por especialidad, por ejemplo, se agrupan a todos a quienes tienen nivel de gerencia del área de Recursos Humanos de toda la compañía y se realiza la calibración, la cual tiene como base, la distribución sugerida detallada líneas arriba.

Una vez realizadas las calibraciones, se procede a registrar de manera definitiva la calificación asignada a cada trabajador, en una herramienta informática interna de la

compañía, la cual sirve luego como base de datos para ejercicios de trazabilidad de desempeño y otras herramientas que veremos más adelante.

Para las calificaciones más bajas (letras D y E), se realiza obligatoriamente un plan acción de un año, con la finalidad de brindar soporte al colaborador para que logre superar la calificación obtenida e intentar que en la siguiente evaluación la calificación sea mejor. El responsable de llevar a cabo este plan es el jefe inmediato con la asesoría de Recursos Humanos.

Proceso de *feedback*

Uno de los procesos más importantes de la evaluación de desempeño es el *feedback*, ya que este es el momento en el cual el colaborador recibe una retroalimentación respecto de su desempeño durante el año que finalizó.

El responsable de brindarlo es el jefe inmediato. Durante el *feedback* se debe indicar al colaborador los aspectos positivos de su gestión del año que terminó, así como las oportunidades de mejora y posteriormente se le comunica la calificación obtenida.

Para finalizar el proceso, se registra el *feedback* en una herramienta informática interna, en la cual el colaborador también puede incluir los comentarios que considere oportunos.

Un punto importante a resaltar en los cambios propuestos es que, hasta el año 2017, en lugar de haber una curva sugerida, la curva era exigida. Esto generaba que los evaluadores se veían obligados a colocar evaluaciones de D o E de manera obligatoria, aun cuando no consideren que algún miembro de sus equipos la merezca, solo con la finalidad de cumplir con una distribución. El problema era que al momento de brindar *feedback*, el jefe inmediato no contaba con los argumentos suficientes para soportar una conversación donde a un trabajador tenía que comunicarle que tenía una evaluación de D o E sin que haya habido comportamientos que lo ameriten, la única justificación era que se debía cumplir con una distribución.

Ante esta situación, a partir del año 2018 se decidió cambiar la obligatoriedad de cumplir con una distribución, por la sugerencia de hacerlo, de tal forma que, si bien no los evaluadores no estaban obligados a cumplir con la curva, si se les sugería que lo hagan, más aun, teniendo en cuenta que uno de los factores que se toma en cuenta para el cálculo de la remuneración variable, la cual desarrollaremos más adelante.

3. Matriz de Talento

La matriz de talento es una herramienta que se desarrolló con la finalidad de identificar el potencial de los colaboradores y hacer un cruce con el histórico de evaluaciones de desempeño y evaluaciones de competencias. El resultado de este cruce determina la ubicación de cada colaborador en alguno de los nueve cuadrantes de la matriz.

Esta metodología no es específica de CEPESA, sino es una adaptación de la llamada “nine box”, la cual se presenta a continuación:

Figura 4



La evaluación de desempeño ya se explicó líneas arriba.

Por otro lado, la evaluación de capacidades o competencias, se realiza una vez cada dos años, es realizada por el jefe inmediato y calibrada en el “Comité de Calibración”. Se basa en una pre-definición de las competencias y el nivel requerido de cada una de acuerdo al nivel de la posición. En promedio son 10 competencias por cada nivel de puesto con distintos niveles esperados en cada uno. Luego, el jefe inmediato hace una evaluación basándose en un diccionario de comportamientos, lo cual permite darle mayor objetividad a la apreciación.

Un algoritmo que recoge las tres últimas evaluaciones de desempeño y las dos últimas evaluaciones de capacidades es el que determina en cuál de los tres niveles se encuentra: se aproxima, cumple o excede.

Por otro lado, la apreciación de potencial abarca los siguientes temas:

- Habilidad para aprender.
- Aspiraciones profesionales y motivacionales.
- Compromiso con Cepsa.
- Movilidad.
- Resiliencia.
- Idiomas.

En cada uno de estos temas se divide en preguntas objetivas, de opción múltiple, haciendo un total de 33 preguntas.

La propuesta de nivel de potencial es propuesta por el jefe inmediato y revisadas luego en un comité de calibración. La distribución sugerida es:

- 15% Alto potencial.
- 50% potencial medio.

- 35% potencial ajustado.

Luego de la calibración, cada empleado queda ubicado en uno de los cuadrantes del “nine box”, cada una de los cuales tienen un plan y una propuesta de desarrollo distinta. De manera general los planes y propuestas son:

- Cuadrantes 1 y 2:
 - Altos potenciales.
 - Próximos gerentes o directivos.
 - Disponibles para movilidad internacional.
 - Participantes de escuela de liderazgo de alto nivel.
- Cuadrante 3:
 - Identificación de cada situación.
 - Plan de acción dependiendo de diagnóstico.
 - Jefe inmediato responsable + acompañamiento de HR.
- Cuadrante 4:
 - Identificar si aún tienen potencial o ya alcanzaron su techo.
 - Bridarles mayor exposición.
 - Posible movilidad internacional.
 - Representantes de compañía en proyectos en consorcio.
- Cuadrante 5, 7 y 8:
 - Identificar quien alcanzó su techo de potencial y quien puede seguir avanzando.
 - Planes de formación transversales.
 - Gestión de conflictos.
 - Eficacia en puesto de trabajo.
- Cuadrante 6 y 9:
 - Identificar si es caso temporal o permanente.

- Aplicar protocolo de gestión de bajo rendimiento.

Finalmente, lo que nos permite esta matriz es plantear planes de sucesión más objetivos, proactivos, con planes de desarrollo que permitan que cuando el colaborador asuma mayores responsabilidades, la probabilidad de éxito sea mucho mayor.

4. Compensación Variable

La remuneración variable es la última pieza de este proceso de modernización, ya que, aunque no es parte propiamente dicha de la gestión del talento, reconoce el esfuerzo de cada colaborador, a través de un esquema de bonificación basada en los resultados de la compañía y el desempeño individual de cada trabajador.

Es sabido que el salario no es un factor motivante en sí mismo, más bien es un factor que podría generar desmotivación en caso no esté justamente establecido. Sin embargo, el salario, remuneración o compensación variable, sí puede ser considerado como un factor que genera mejora en el rendimiento del colaborador, en la medida en que esté clara, objetiva y justamente establecido.

Por otro lado, es importante que sea perdurable en el tiempo, ya que la falta de este puede generar luego desmotivación. Antes de detallar el programa que se implementó, describo a continuación una historia que explica muy bien como un sistema de compensación variable que no perdura en el tiempo puede ser muy contraproducente:

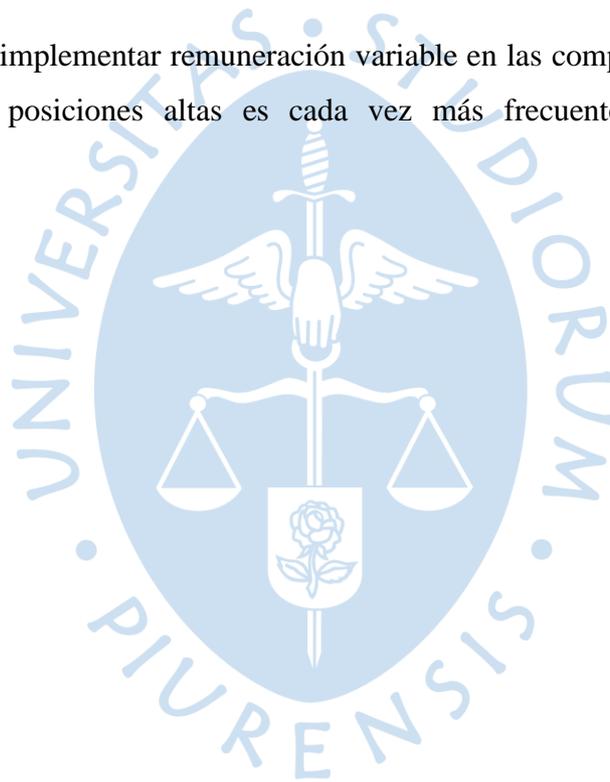
“Cuentan que un rabino era molestado en su tienda por encapuchados del Ku Kux Klan⁸, quienes todas las mañanas le gritaban repetidamente “judío” con muchas ganas y desprecio. El rabino, cansado, decidió aplicar una estrategia: cuando se le acercaron los encapuchados gritó: “ofrezco 10 centavos a quien me llame judío”. Todos los miembros aceptaron, era

⁸ Nombre adoptado por varias organizaciones de extrema derecha en los Estados Unidos, creadas en el siglo XIX, inmediatamente después de la guerra de Secesión, y que promueven principalmente la supremacía de la raza blanca y, por tanto, el racismo, la xenofobia y el antisemitismo, así como la homofobia, el anticatolicismo y el anticomunismo.

mucho dinero en esa época. Felices procedieron a darle el “servicio de insultarlo”. Al día siguiente, los miembros del clan fueron a la tienda esperando recibir la misma paga, sin embargo, solo se les ofreció 5 centavos por el servicio. Al tercer día, el rabino solo les ofreció un centavo. Los encapuchados dijeron: “de ninguna manera le gritaremos por un solo centavo ¡usted está loco! ¡Nuestro tiempo vale más que eso! Y se fueron.” (Fischman, 2010).

Lo que sucedió en este caso es que el incentivo inicial era el motivo intrínseco, que luego fue reforzada con motivo extrínseco. Cuando esta última empezó reducirse, la motivación de los miembros del clan fue extinguiéndose hasta desaparecer.

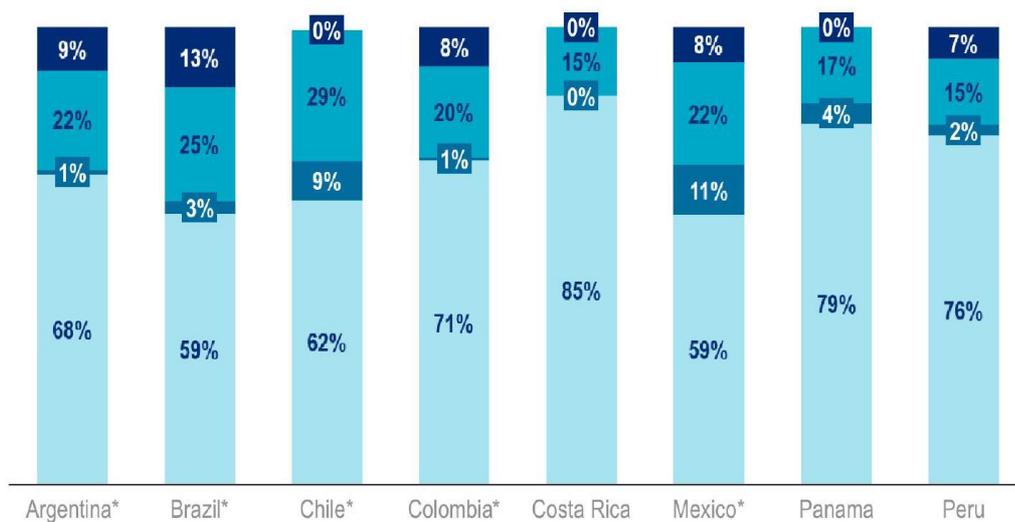
La experiencia de implementar remuneración variable en las compañías en Latinoamérica, especialmente en posiciones altas es cada vez más frecuente, como lo veremos a continuación:



Gráficos tomados de Mercer: Tendencias en Compensación y Beneficios en Latinoamérica 2019

Figura 5

REGIONAL COMPENSATION
MIX DIRECTOR



NOTES:
1. Amounts expressed in dollars
2. Information by Position (Mean)

*Information of Executive Remuneration Surveys

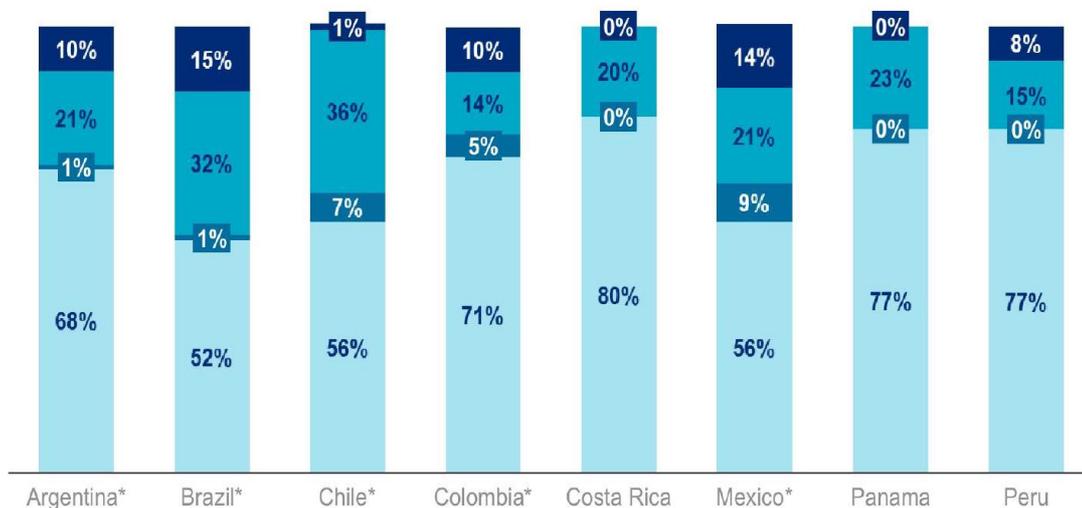
15



Figura 6

REGIONAL COMPENSATION
MIX VP

■ LTI
■ STI
■ Guaranteed
■ Base Salary



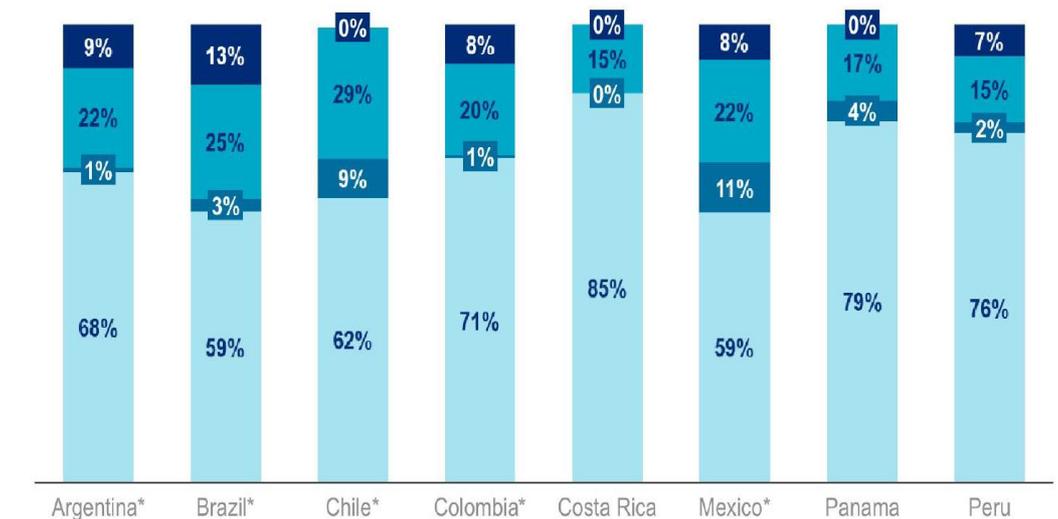
NOTES:
1. Amounts expressed in dollars
2. Information by Position (Mean)

*Information of Executive Remuneration Surveys

14

Figura 7

REGIONAL COMPENSATION MIX DIRECTOR



NOTES:
1. Amounts expressed in dollars
2. Information by Position (Mean)

*Information of Executive Remuneration Surveys

15

Como podemos apreciar, en los niveles de CEO, vicepresidentes y directores, la tendencia en Latinoamérica es que el paquete de compensación tenga un *mix* entre salario fijo, salario fijo garantizado, bonos de corto plazo y bonos de largo plazo.

Según el análisis de Mercer, en los niveles de CEO, los bonos de corto plazo representan entre el 18 y 28% de la remuneración anual de un CEO, mientras que en los VP's entre el 14 y 32% y en los directores entre el 15 y 25%. Es decir, la remuneración variable de corto plazo -generalmente anual- está siendo cada vez más predominante en el paquete salarial anual de los trabajadores en Latinoamérica.

Incluso en algunos países del estudio, los bonos de largo plazo están empezando a ser cada vez más predominantes dentro de la compensación total del colaborador, llegando a ser un hasta un 28% en el caso de un CEO, un 15% en el caso de un VP y un 13% en el caso de un director.

Por tanto, implementar remuneración variable ya no solo tiene que ver con generar motivación externa, sino también ser competitivos en el mercado salarial, sin que esto se convierta en una camisa de fuerza para las compañías.

Como se mencionó anteriormente, los sistemas de compensación variable deben ser claros, objetivos y justos, que estén alineados a los resultados de la compañía pero que también premie los desempeños altos, por encima de lo esperado. Contrario a lo que sucede en países como Perú, donde la distribución de utilidades si bien parte de un resultado financiero de la compañía, el reparto se realiza por igual sin importar si durante el año el colaborador tuvo un desempeño destacado, o fue sancionado por mala conducta, lo cual genera una sensación de inequidad.

Un factor importante también es la sostenibilidad, ya que una vez que la compañía implementa este tipo de compensación, el no sostenerla en el tiempo puede generar falta de competitividad en el mercado salarial, además de desmotivación de los colaboradores, pudiendo acelerar la rotación no deseada.

4.1. Modelo de compensación variable

El modelo de compensación variable está basado en los principios anteriormente mencionados, es decir: es claro, objetivos, justo y sostenible en el tiempo.

Los factores que se consideran para el cálculo de la remuneración variable son los siguientes:

- Resultados de la compañía: financieros, de producción, de mercado, de seguridad.
- Cumplimiento de objetivos del área en la cual trabaja el colaborador.
- Cumplimiento de objetivos del país/región para la cual trabaja el colaborador.

Esta es una primera parte de los factores que se consideran para el cálculo de la remuneración variable, que tienen que ver con resultados y cumplimiento de objetivos a nivel global, sectorial (área) y local.

El segundo factor que se considera es el resultado individual de cada trabajador, medido a través de la evaluación de desempeño, tema que fue explicado en líneas arriba. En la medida que la evaluación de desempeño sea más alta el porcentaje de pago de bono lo será de la misma manera, mientras que una evaluación baja generará un porcentaje de pago de bono menos.

En la medida que el trabajador haya obtenido un mejor desempeño, el porcentaje de consecución del bono será más alto. Con esto, alineamos la gestión de talento, a través de la evaluación del desempeño y la compensación que recibe el trabajador.

Sin embargo, dado que el porcentaje de distribución de las evaluaciones de desempeño no tiene exigencia, podría suceder que el monto que la compañía pague como remuneración variable sea más alto de lo previsto, por tanto, se implementó un factor de ajuste, el cual mantiene el presupuesto dentro de los límites establecido cada año.

El factor de ajuste es el siguiente:

Ecuación 1

$$\text{Coeficiente de Ajuste} = \frac{n^{\circ} A' s \times 130\% + n^{\circ} B' s \times 115\% + n^{\circ} C' s \times 100\% + n^{\circ} C' s \times 85\% + n^{\circ} D' s \times 50\% + n^{\circ} E' s \times 0\%}{n^{\circ} \text{ total de empleados en el colectivo}}$$

Este coeficiente permite que en la medida en que se cumplan las distribuciones sugeridas en las calificaciones de las evaluaciones de desempeño, el coeficiente será uno o muy cercano a uno,

mientras que, si la distribución favorece las calificaciones altas, el coeficiente será menos de uno, haciendo un ajuste a la baja al porcentaje de consecución de bono. Por otro lado, si las calificaciones tienen tendencia a ser más bajas de lo previsto en la distribución sugerida, el factor será por encima de uno, haciendo un ajuste hacia arriba al porcentaje de pago.

De esta manera, se mantiene el modelo objetivo, se recompensa mejor a quienes han tenido evaluaciones de desempeño más altas, pero a la vez, no excede el presupuesto establecido.

5. Resultados en la categoría de Desarrollo Profesional y Formación

Luego de aplicado el plan de acción para la mejora de esta categoría, el cual fue detallado en los numerales anteriores en este capítulo, se aplicó una nueva encuesta a nivel local, la cual tuvo las siguientes características:

- Se invitó a participar al 100% de personas de Colombia y Perú
- El nivel de participación fue de un 90%
- Se hizo la encuesta exclusivamente sobre el punto de Desarrollo Profesional y Formación.

Los resultados fueron los siguientes:

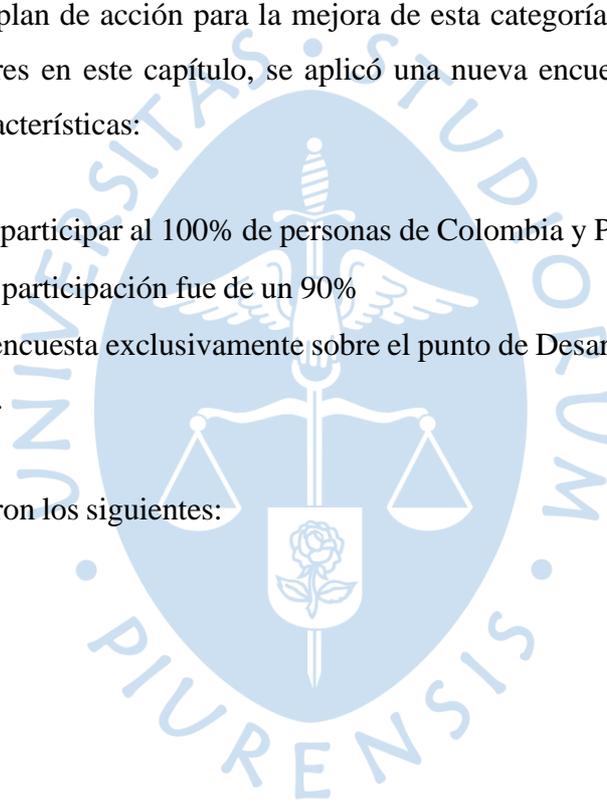


Tabla 3**Desarrollo Profesional y Formación**

Pregunta	2017	2019	Variación
La formación que he recibido ha sido útil y la he puesto en práctica	72%	75%	+3%
La forma de gestionar el desempeño (fijación retos, evaluación, feedback) me ayuda a identificar bien mis fortalezas y áreas de desarrollo	58%	65%	+7%
La Compañía hace una buena labor promocionando a la gente más adecuada	56%	68%	+12%
Esta Compañía apoya firmemente el desarrollo y crecimiento personal de sus empleados	53%	66%	+13%
Dispongo de oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la Compañía	52%	60%	+8%
La Compañía logra que los empleados con mayor talento se queden	50%	55%	+5%
La evaluación del desempeño se realiza de forma objetiva y responsable	50%	70%	+20%
Esta Compañía apoya firmemente la formación a sus empleados mediante las acciones necesarias	47%	50%	+3%

Fuente: Encuesta interna aplicada a Colombia y Perú de manera virtual.

Dados los resultados mostrados en la tabla precedente, y comparándolo con los resultados del año 2017, interpretamos que el plan de acción detallado en el presente capítulo y que fue puesto en marcha entre los años 2018 y 2019 con la finalidad de mejorar la categoría de Desarrollo Profesional y Formación, está brindando los resultados esperados, ya que se muestra una mejora en todas las sub-categorías que comprenden la categoría evaluada, de entre un 3 y un 20%.

Conclusiones

1. Luego de los resultados de las encuestas de clima y compromiso de los años 2015 y 2017 se identificó como factores a mejorar el Desarrollo Profesional y Formación, aspecto clave en la motivación de las personas, tal como lo detallan diversos autores mencionado en este trabajo de investigación.
2. En el presente trabajo se centró en analizar y poner en marcha un plan de acción que mejore la dimensión del Desarrollo Profesional y Formación.
3. El plan de acción posterior a los resultados de la evaluación de clima y compromiso del 2017 fue desarrollado por el área de Recursos Humanos y aprobado por la Gerencia General de la región Latinoamérica, así como por la Dirección de Recursos Humanos con sede en Madrid.
4. La base del plan fue trabajar los aspectos de gestión del talento que, a nuestro entender, podrían impactar de manera positiva en el clima laboral, de manera particular en la categoría de Desarrollo Profesional y Formación.
5. Los aspectos que se plantearon trabajar fueron: Modelo de Gestión de Personas, Evaluación de Desempeño, Matriz de Talento y Compensación Variable.
6. Luego de la puesta en marcha de estos programas o la mejora de los mismos, se evidenció a través de la comparación de resultados de las encuestas de clima y compromiso una mejora de un 10,13 puntos porcentuales en promedio.
7. De los aspectos puestos en marcha, el que generó mayor resistencia fue el relacionado con el de la calibración y el factor de ajuste de la evaluación de desempeño, toda vez que está ligada directamente con parte de la remuneración anual del trabajador. Sin embargo, de manera general, la aceptación del plan de acción desarrollado ha sido aceptable.

8. Aun cuando se muestran mejora, queda camino por recorrer, ya que los puntajes obtenidos en la encuesta de comparación 2019 muestran una mejora de 10%, logrando alcanzar con lo justo la media del sector oil&gas y estando aun un punto por debajo de la media de sector en Colombia y Perú. Sin embargo, se debe tener en cuenta también, que las nuevas prácticas puestas en marcha requiere un proceso de adecuación y maduración. Luego de transcurrido el mismo, se podrá notar su real impacto. Es muy probable que en el camino se hagan ajustes a fin de afinar positivamente el impacto esperado.



Bibliografía

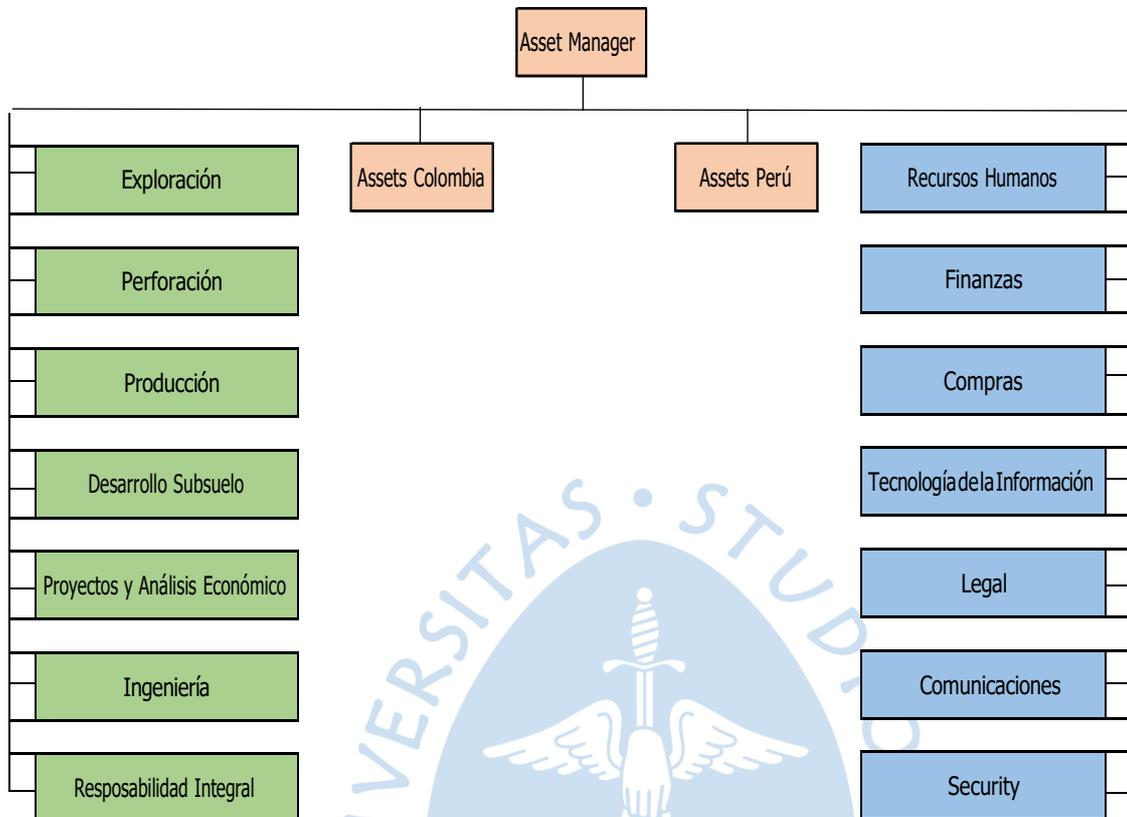
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, pág. 47.
- Ferreiro, Pablo & Alcázar, Manuel (2002). *Gobierno de Personas en la Empresa*, PAD – Lima.
- Fischman, David (2010). *El espejo del Líder*, Editorial Planeta, páginas 227-228.
- Herzberg, F.; Mausner B.; Snyderman, B (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, Nueva Jersey: Van Nostrand.
- Page, Michael (2019). *Estudio de perspectivas económicas y profesionales de Latinoamérica*. Puede revisarse en <https://www.michaelpage.pe/prensa-y-estudios/estudios/perspectivas-econ%C3%B3micas-y-profesionales-en-latinoam%C3%A9rica-2019>
- Parra, Juan M. y Muller, Charles (2017). *9 claves para una gestión humana estratégica*, INALDE Business School.
- Price Waterhouse Coopers- FUNDIPE (2016) - *Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de Personas*, pág.34
- Vallejo, Juan Carlos (2018) – CEO Supermercados Peruanos. Revista Aptitus, enero.
- Ulrich et. al (2012). *HR From the outside in. Six competences for the future of Human Resources*, Mc Graw Hill.
- Vroom, Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.



Anexo 1



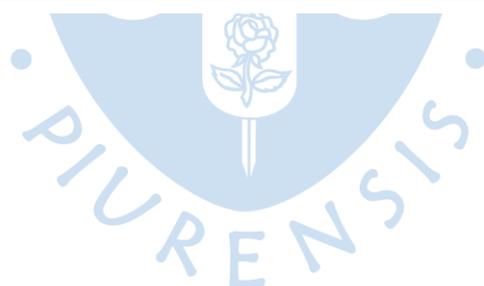
Anexo 2

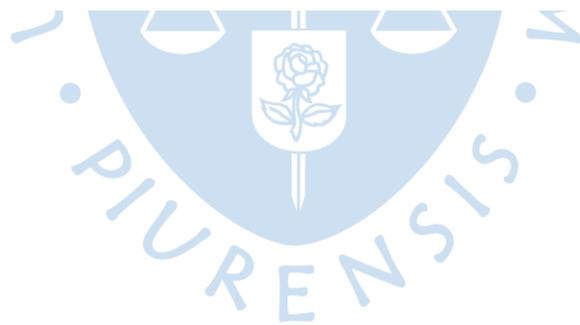
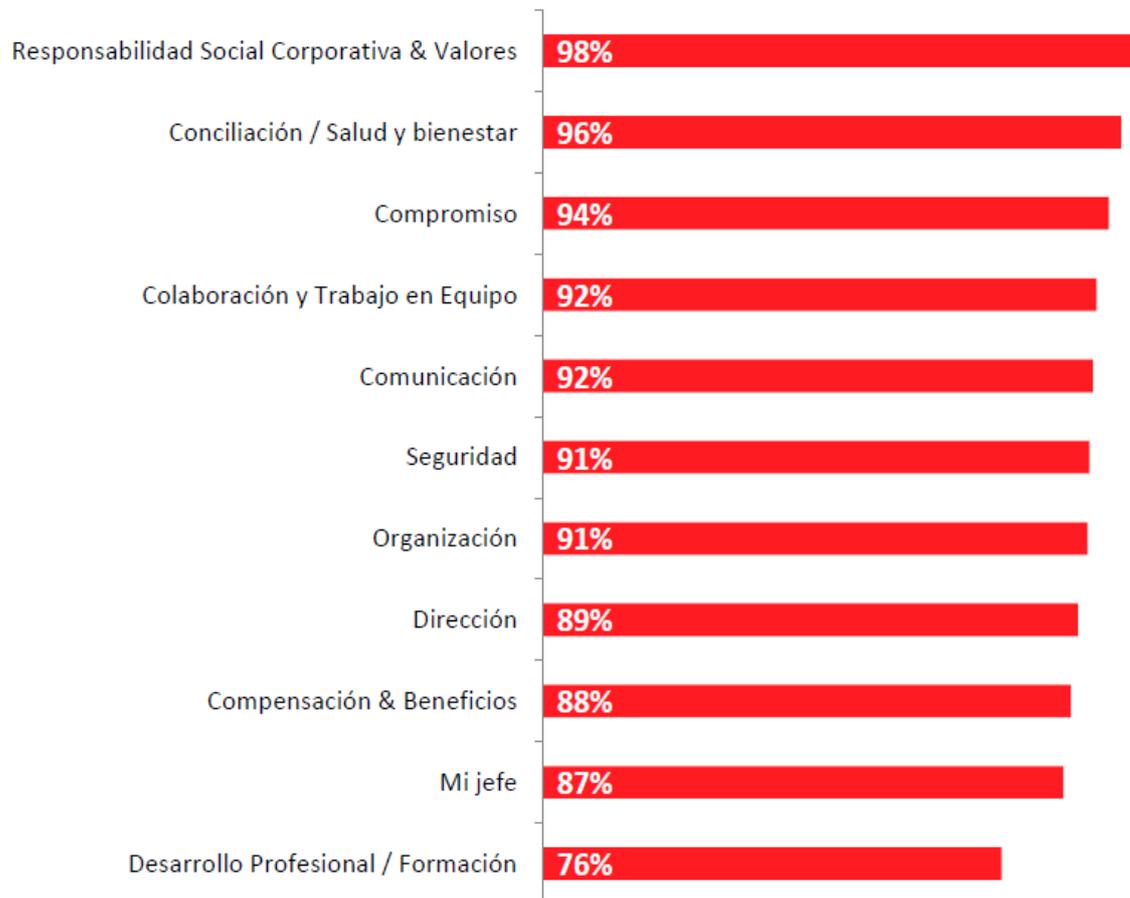


Anexo 3

Resultado año 2015 - Colombia y Perú

Categorías	Puntuación Total Favorable
Compromiso Sostenible	96
RSC y Valores	96
Condiciones Laborales y EFR	90
Cultura de Seguridad ^(N)	90
Mi Jefe	86
Organización	85
Relaciones Internas	84
Compensación y Beneficios	84
La Dirección	81
Desarrollo Profesional y Formación	78
Imagen / Mercado	77
Comunicación	76
Proceso de Cambio	76



Resultados año 2017 Colombia y Perú

Comparación de resultados de encuesta de clima y compromiso 2017 vs 2015 – Colombia y Perú

Evolución 2015 - 2017

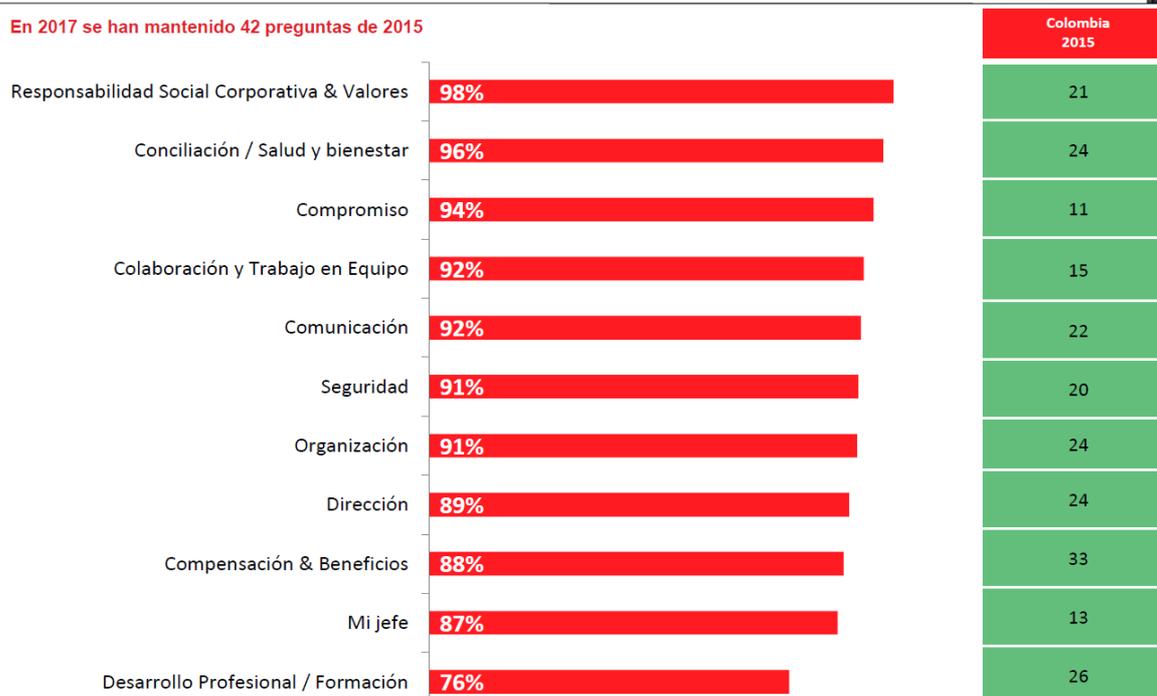
HÁBLANOS

ENCUESTA

Clima y compromiso



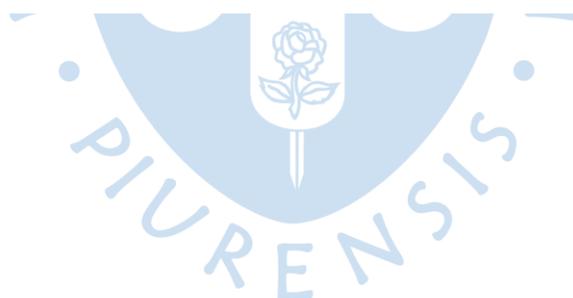
En 2017 se han mantenido 42 preguntas de 2015



Este análisis contempla únicamente las preguntas que se han mantenido desde 2015 e incluye las respuestas "Ligeramente de acuerdo"

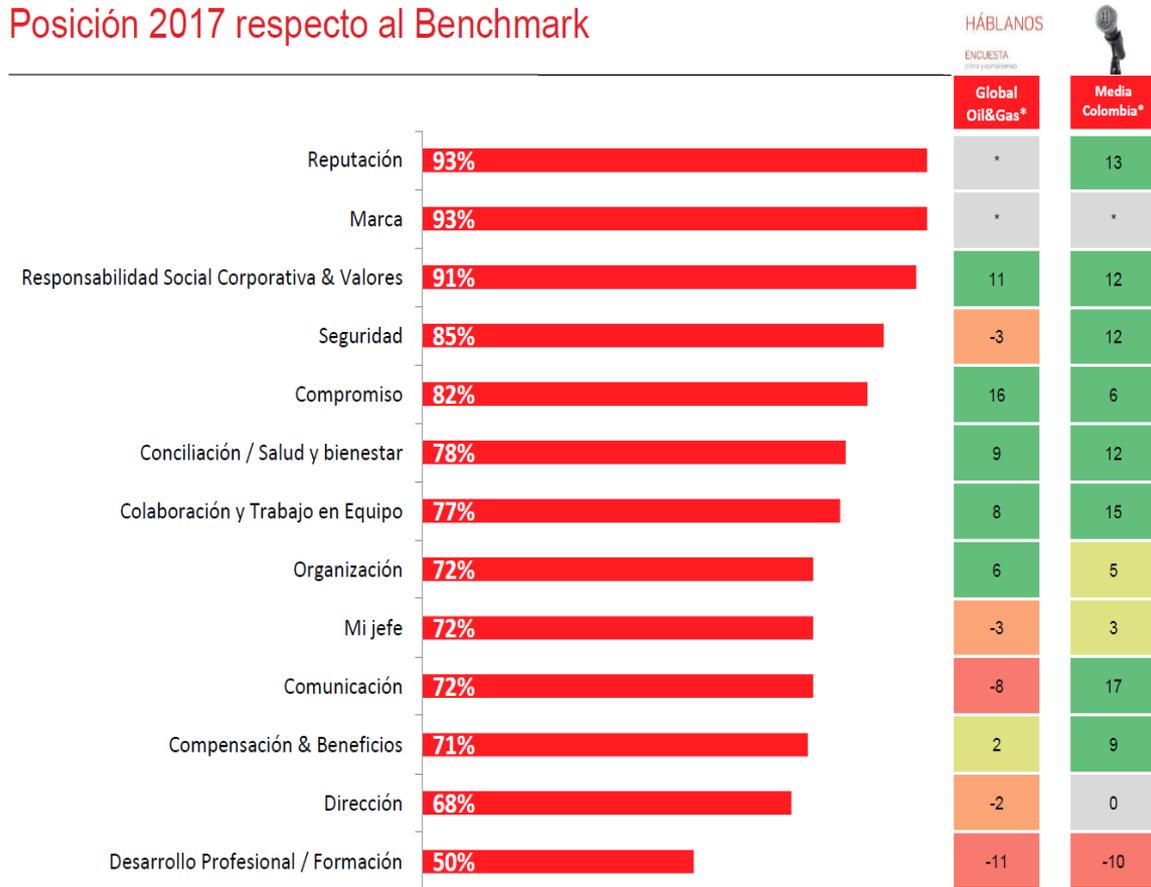
17

AON
Empower Results®



Comparación de resultados de encuesta de clima y compromiso 2017 vs el benchmark de Colombia y Perú – Sector Oil&Gas

Posición 2017 respecto al Benchmark



La comparativa Global Oil & Gas incluye 62 compañías. Contiene compañías como Occidental Petroleum (OXY), Suncor, ADNOC, MOL, SP Power...
 * Desviación media de las preguntas que tienen benchmark de cada categoría



Anexo 4

MISION: Geo Roles involve positions with a large degree of technical content including geology, geophysics, petrophysics, or any other Geosciences technical disciplines. Geos have the accountability to generate, assess and propose exploration, appraisal and development opportunities. They also interface with other disciplines and assets to come with optimized solutions to honor license agreements, corporate and shareholders requirements while in compliance with corporate and own discipline requirements and standards.

Development Factors	In Development	Junior	Professional	Senior	Principal	Expert	Reference
Summary	<ul style="list-style-type: none"> • Master in a geosciences technical discipline. • Recently graduated with basic theoretical knowledge of geological, geophysical petrophysics, or any other Geosciences technical disciplines. • Understand geoscience value and limitations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Know and understand the geological, geophysical petrophysics, or any other Geosciences critical competences. • It is aware of X-disciplines • Contributes in specific tasks from projects where he/she collaborates in with guidance and supervision. • Make individual contributions, under supervision. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmed G&G professional that regularly and independently applies G&G knowledge and skills during projects. • Starts teaching others on particular tasks. 	<ul style="list-style-type: none"> • Highly qualified G&G with extensive background and experience, has applied the G&G skills in numerous projects and diverse areas. • Significant expertise within discipline. • May lead teamwork within project. • Provides mentoring to others in applying the skills. 	<ul style="list-style-type: none"> • High qualified Senior • Significant expertise within discipline. • May lead teamwork within project. • Provides mentoring to others in applying the skills. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recognised within CEPESA E&P as an authority on the topic. • May leads disciplines or team work for a Region • Ability to impact the CEPESA EP growth 	<ul style="list-style-type: none"> • Recognized as a Leader / technical reference inside and outside the organization, with high impact in key projects for CEPESA EP. • Advises Cepesa EP on the strategic value and direction of the technology.
	<i>Aware and learns</i>	<i>Consolidate knowledge</i>	<i>Knows</i>	<i>Skilled and coaches</i>	<i>Advise</i>	<i>Master and develops</i>	<i>Technical reference</i>

Development Factors	In Development	Junior	Professional	Senior	Principal	Expert	Reference
<p>Technical Expertise</p>	<ul style="list-style-type: none"> • First career years • Master in a Geosciences technical discipline. • Learning company culture and fundamentals of the oil industry. • Gaining understanding in the use and application of basic Geosciences tools and techniques in core discipline areas. • Understand Geosciences value and limitations. • Able to learn rapidly and integrate data. 	<ul style="list-style-type: none"> • Understands and is able to apply standard principles, techniques, and tools in assigned specialty. • Develops awareness of x-disciplines. • Able to compile, organize, integrate and interpret data. • Able to learn and apply new and emerging concepts very quickly. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmed Geosciences professional that regularly and independently applies geoscience knowledge and skills during projects. • Able to integrate findings of x-disciplines. • Awareness of project management, HSE and EP global business. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recognized as a highly qualified professional with extensive background and experience, having participated in numerous projects and diverse areas. • Routinely integrates findings of neighboring disciplines. • Knowledge of project management process. • May lead teams small, starting knowledge of managing people. • Provides technical leadership to others in the Geoscience domain 	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership skills to manage Geoscientist under the framework of a project. • Recognized as a highly qualified senior Geoscientist with extensive background and experience. • Ability to lead small to medium project teams. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geosciences expert recognized within Cepsa EP. • Ability to impact Cepsa E&P grow. • Master specialized expertise in one geology technical discipline or aspects of the discipline. • Broad knowledge of key upstream technical disciplines. • Ability to act as a subdiscipline leader. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recognized as a reference, inside and outside the organization, in a technical specialty, or a generalist Geoscience matter with a highly developed broad array of technical skills in more than one area of expertise. • Provides game changers for Cepsa growth. • Advises Cepsa EP on the strategic value and direction of the technology.

Development Factors	In Development	Junior	Professional	Senior	Principal	Expert	Reference
Autonomy	<ul style="list-style-type: none"> Receives close guidance and supervision on many aspects of a project from Seniors, Principals or Experts. Objectives are defined in detail. Work is supervised in detail. 	<ul style="list-style-type: none"> Requires supervision and guidance from Seniors, Principals or Experts. Work in progress is reviewed routinely. Incumbent selects appropriate work procedures or approaches to address technical challenges. 	<ul style="list-style-type: none"> Receives general guidance Works independently Objectives are generally defined. Work is reviewed on critical or non-routine items and for attainment of objectives. 	<ul style="list-style-type: none"> Receives management guidance. Helps determine work objectives. Work is reviewed at formal quality control gates. Extensive technical independence in own area. Propose tools and methodologies for projects. Commits to deliverables with customers and/or management. 	<ul style="list-style-type: none"> Determines work objectives. Reviews his/her team's work. Extensive technical independence in own discipline. Selects tools and methodologies for projects. May negotiate terms and conditions with clients or vendors 	<ul style="list-style-type: none"> Sets own work direction. Set others objectives Results of work are reviewed periodically to determine whether overall objectives have been met. Exercises technical independence in areas of expertise. 	<ul style="list-style-type: none"> Works independently with general management direction. Influences objectives of many. Exercises a high level of technical independence in all assigned areas. Acts as technical advisor for management and various projects.

	In Development	Junior	Professional	Senior	Principal	Expert	Reference
Stakeholder management	<ul style="list-style-type: none"> Sphere of influence limited to immediate supervisor and work group/team. 	<ul style="list-style-type: none"> Sphere of influence expands to peers in other work groups. Interfaces with other disciplines with the objective to acquire a more wide vision of the E&P business. 	<ul style="list-style-type: none"> Sphere of influence expands into other disciplines. Influence impacts local work group/asset team(s). May represents Cepsa EP at industry or joint venture technical meetings, external forums, events, conferences, universities. 	<ul style="list-style-type: none"> Management relies on her/his judgment and conclusions. 	<ul style="list-style-type: none"> Represent Cepsa E&P at industry or joint venture technical meetings, in external forums, events, conferences, universities. Able to effectively communicate highly technical information to numerous audiences, including senior management. Proactively builds and maintains external networks to access, absorb and apply technical/professional best practice to own area of responsibility. 	<ul style="list-style-type: none"> Influences project selection and value. 	<ul style="list-style-type: none"> Influences Industry views on Cepsa capabilities.
Performance Level	<ul style="list-style-type: none"> Low performance not accepted for two consecutive years. 	<ul style="list-style-type: none"> Low performance not accepted for two consecutive years. 	<ul style="list-style-type: none"> A good sustained performance is necessary for the role's development. 	<ul style="list-style-type: none"> Sustained and excellent performance is a must for the role's development. 			