

# HIJO, HAZTE PETROLERO

La reforma energética detonará nuevos proyectos, pero no hay suficientes ingenieros mexicanos. Las pymes quedarán atrás en la competición por el recurso humano.

POR ANA PAULA HERNÁNDEZ ALDAY





**Se busca personal.** El sector petrolero mexicano reclama unos 1,000 ingenieros al año, pero sólo se gradúan cerca de 300.





uis Vielma era directivo de la petrolera estatal venezolana PDVSA hasta que en 2002 participó en una huelga contra Hugo Chávez. Él y otros 14,500 ingenieros fueron despedidos. Mil quinientos vinieron a México.

“Fue la mayor aportación de talento a la industria mundial, porque todos se recontrataron”, dice.

En 2003, el ex director del área de Exploración de PDVSA fundó en México CBM, una consultora petrolera que realiza proyectos técnicos y estudios de negocios. Pero como los especialistas mexicanos escasean, Vielma contrató ingenieros venezolanos.

Hoy, su empresa tiene 230 empleados, 80% extranjeros. El resto son mexicanos graduados en matemáticas, física y mecánica. Él mismo los formó. “Si no tienes al talento, debes convertirlo”, explica.

México tiene un déficit de 31% de personal calificado en todas las especialidades del sector petrolero como ingenierías, ciencias químicas, geología y geofísica, dice Mathias Mieville, director general de Networkers International, una agencia de búsqueda de talento especializado. En dos años será de 45%.

La demanda de ingenieros petroleros es mayor que la oferta.

“Se necesitan 1,000 ingenieros al año y se gradúan 300 en todo el país”, dice Edgar Rangel, consejero de la Facultad de Ingeniería de la UNAM y comisionado de la Comisión Nacional de Hidrocarburos.

La reforma energética abrirá nuevas oportunidades para la exploración y explotación de petróleo,

pero en México no hay suficientes ingenieros. Pemex y las empresas privadas que buscan aumentar su oferta de servicios o convertirse en operadoras independientes compiten ya para captar especialistas.

En esta carrera habrá de todo: fugas de talento de Pemex, alianzas entre empresas y contratación de extranjeros y jubilados. Empresas como Diavaz, Oro Negro o Constructora y Perforadora Latina podrían ser las grandes perdedoras.

Es probable que los sueldos actuales se tripliquen y 90% de las compañías que dan servicio a Pemex no puedan competir ni en sueldos ni en eficiencia con los gigantes del sector, dice Rafael Daryanani, director de Energía en Atabay, una consultora internacional en recursos humanos.

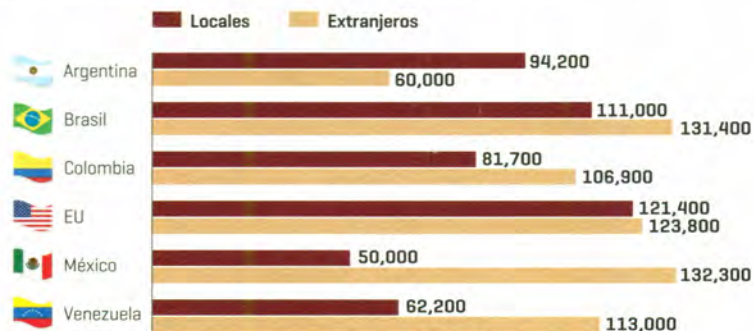
“No hay suficiente talento local, por lo que al principio lo vamos a importar, aunque sea 2.5 veces más caro”, agrega Gerardo Kanahuati, director general de Hays México, consultora en recursos humanos. Los extranjeros que llegarán tendrán experiencia operando pozos en aguas profundas a más de 3,000 metros de profundidad y en yacimientos de gas *shale*, donde el hidrocarburo está dentro de formaciones rocosas.

Pemex también sufrirá por retener a su gente, pero la reforma energética cambió la ley que impedía a la petrolera estatal pagar salarios que superaran al del presidente del país.

## LOS SUELDOS MÁS BAJOS DE AMÉRICA

El capital humano local del sector petrolero mexicano es el más barato de la región. Los extranjeros que operan en México ganan más del doble.

Salario promedio anual de los empleados del sector petrolero. (Dólares)



FUENTE: Hays.

### COMPETENCIA DESIGUAL

Hays operaba hasta el año pasado sólo con un modelo de búsqueda de ejecutivos por especialidad, y no por industria. En agosto de 2012, Mark Bowden, director de la región sur de Europa y América Latina de la firma, hizo una excepción a la regla cuando informó a su equipo que el sector energético funcionaría bajo una sola división con una base de candidatos global. “El déficit de talento especializado (en energía) es un fenómeno mundial”, dice Kanahuati, el director de Hays México.

Esta escasez se explica por la complejidad de la especialidad. Hacen falta al menos siete años de experiencia para catalogar a un técnico como experto.

En México hay 27 instituciones de educación superior que imparten la carrera de ingeniería petrolera, pero 85% de los egresados salen de la UNAM y del



Instituto Politécnico Nacional (IPN), con grupos de 130 jóvenes al año cada una. Más de 80% de este talento engrosa las filas de Pemex y 20% va al sector privado, que sufre para captar egresados destacados.

“Los chicos sueñan con entrar a Pemex por los sueldos y la estabilidad laboral”, explica Carlos Antonio Castillo, director de la carrera de Ingeniería Petrolera del IPN.

Si los especialistas deciden irse con quien tenga la chequera más grande, las empresas mexicanas no podrán competir, lamenta Kanahuati, de Hays, porque en rango de sueldos las operadoras extranjeras pagan incluso más que Pemex. La petrolera estatal paga 15% más que las empresas de servicios, pero 40% menos de lo que ofrecen las operadoras trasnacionales, según Adán Oviedo, director general de Comesa, una compañía de exploración con 60% de participación de Pemex y 40% de la francesa Schlumberger.

En noviembre de 2013, a solicitud de la Asociación Mexicana de Empresas del Sector Petrolero (Amespac), el portal especializado [empleospetroleros.com](http://empleospetroleros.com) encuestó a 1,814 trabajadores incluyendo directores generales y personal de recursos humanos de la industria petrolera. El resultado puso en evidencia su limitada capacidad para retener al talento: 55% no cuenta con un fondo económico para formar al personal y 82% no tiene un plan de carrera para sus colaboradores, detalla Alejandro Rodríguez, director de Operaciones del sitio [web](http://web).

Para retener a los empleados no sólo se debe ofrecer un paquete competitivo de compensaciones, sino diseñar planes de carrera que generen un sentido de pertenencia entre los trabajadores.

“La gente no sólo busca dinero, sino retos y crecimiento profesional”, precisa Eduardo Puig, especialista del sector de energía de Korn Ferry, firma internacional de selección de ejecutivos.

Diavaz es una empresa que trabaja para Pemex y emplea a unos 5,000 trabajadores. Su presidente, Luis Vázquez, reconoce que la competencia por especialistas “es un tema sensible”.

Ante la falta de personal especializado en México, este empresario cree que es necesario “contar con la experiencia de profesionistas extranjeros (...), con el objetivo de aprender de ellos sus mejores prácticas para replicarlas aquí, capacitando a nuestro personal mexicano”.

Empresas como Diavaz buscarán quedarse con los petroleros más talentosos y experimentados.

“Va a haber una guerra despiadada por la gente con experiencia, y las empresas van a descapitalizarse desde el punto de vista humano”, asegura Oviedo, de Comesa.

#### PEMEX CONTRA LAS FUGAS

En 2007, Jesús Reyes-Heróles, el entonces director de Pemex, convocó al comité directivo de la petrolera en el salón de un hotel para revisar la estrategia de recursos humanos. Descubrió que ésta no existía.



“Si en una base de Pemex había 10 técnicos y el proyecto se cede a otra empresa, quizás transferan a la mitad del personal”.

LUIS VIELMA,  
DIRECTOR GENERAL DE CBM.

“Salí más preocupado de lo que entré —dice— porque la Dirección Corporativa de Administración no tenía claras las necesidades de reclutamiento, formación y normas de remuneración en función de las capacidades y habilidades”.

En Pemex, la crisis de talento puede ser grave. En los próximos ocho años perderá a 43,000 de sus 150,000 empleados, pues superan los 45 años y la edad de jubilación establecida en la ley es de 55 años, explica Jorge Milke, socio de la consultoría en capital humano AT Kearney.

El actual déficit de especialistas en México se debe a una falta de gestión eficiente del portafolios de inversión de Pemex, al límite de sueldos que imponía la ley y al engrosamiento de la plantilla laboral en áreas administrativas o corporativas, opina Ernesto García, experto en capital humano del Centro de Investigación para el Desarrollo.

Ejemplo de ello es que, entre 2008 y 2012, Pemex decidió aumentar 62% su plantilla laboral en el área corporativa, lo cual evitó la contratación de 117 ingenieros petroleros.

La petrolera mexicana tiene como objetivo producir tres millones de barriles diarios en 2018, 20% más que lo actual. Esta meta requerirá 390 nuevos ingenieros al año, según datos del área de Desarrollo y Despliegue de Recursos Técnicos de Pemex Exploración y Producción.

El año pasado, la estatal retomó la urgencia por captar a jóvenes ingenieros y contrató de golpe a 120 recién egresados.





**Lengua universal.** Exxon Mobil da becas para que los alumnos mejoren su nivel de inglés.

“Se los llevaron a todos”, dice Nadia Calderón, coordinadora de University Affairs de la empresa de servicios petroleros Halliburton México.

Además, para cubrir el talento que necesitará en el futuro, en septiembre de 2013 creó la Universidad Corporativa Pemex, operada por la Universidad Tecnológica de Monterrey, que diseña programas de certificación de competencias a la medida de lo que necesitan aprender los empleados.

Los directivos de Pemex también tratarán de evitar las fugas.

“Hay un esfuerzo institucional por retener al talento técnico”, admite Gustavo Hernández, encargado del despacho de Pemex Exploración y Producción. “El riesgo siempre existe (...) de que quieran piratearse a la gente que conoce los campos, que conoce la manera de operar, que conoce a las comunidades. Son cosas que pagan bien las empresas”.

La estatal no podrá impedir la recontractación de sus jubilados, en quienes las empresas privadas encuentran el valor competitivo máspreciado: la experiencia. Tan sólo en enero y febrero, Hays colocó a tres jubilados de Pemex en puestos de alta dirección en empresas de servicios.

Otras consultoras internacionales de capital humano, como Networkers, Korn Ferry y Atabay, dicen haber hecho lo mismo, aunque no dan detalles.

### EL AULA NO ES EL CAMPO

Faltan ingenieros especializados, y los que hay a menudo no tienen las capacidades necesarias.

En Halliburton, por ejemplo, los egresados de todo tipo de ingenierías presentan por lo general deficiencias en el dominio del inglés, asegura Calderón, la coordinadora de la universidad. Esta habilidad puede desarrollarse en un periodo de seis meses, pero implica una inversión extra para la compañía, añade.

Por ello, las empresas desarrollan sus propios programas de capacitación, en colaboración con centros

educativos. Desde 2011, Exxon Mobil ofrece becas y mentoría a los alumnos de la UNAM para que perfeccionen su inglés.

La enseñanza sobre el terreno es menos común en las empresas privadas. Son reticentes a dar prácticas porque basan su valor industrial en su tecnología, que no quieren enseñar a estudiantes que luego podrían irse a la competencia, dice Alejandro Corral, director de Ingeniería Petrolera del Centro Universitario de Isla del Carmen.

La mayoría de las instituciones educativas, por tanto, ofrecen prácticas en el Pozo Escuela del campo de exploración 11 de Pemex en Poza Rica.

Ante el déficit de especialistas de campo, la estrategia será mirar hacia al interior de las compañías para implementar programas de entrenamiento, reasignación de roles y flexibilidad en el trabajo, dice Milke, de AT Kearney.

Las empresas son conscientes del problema de la falta de talento especializado. Por eso, algunas optan por aliarse en lugar de competir. Halliburton, Schlumberger y Weatherford tienen un acuerdo que les impide ofrecer un puesto a alguien en activo, a menos que esa persona busque directamente a la competencia.

“Las empresas de servicios están conscientes de la necesidad de formar y retener al talento, lo importante es que se muevan rápido”, advierte Reyes-Heroles.

Las empresas del sector petrolero buscan a personas con perfiles parecidos a los de Daryanani, de Atabay, y Enrique Hidalgo, el actual director general de Exxon Mobil México.

Daryanani nació en Venezuela y desde niño vio en el sector petrolero un área de oportunidad. Hidalgo es mexicano y su incursión en la industria fue resultado de su carrera en el sector financiero.

Los dos tienen experiencia internacional. Daryanani trabajó en Londres, Houston, Bélgica, Angola, Argelia y México, entre otros países. Hidalgo, en Estados Unidos y México.

Ambos conocen bien el sector petrolero. Daryanani trabajó en PDVSA, Castrol, Roper Industries y TD Williamson. Hidalgo fue director de la práctica en América Latina de la consultora de riesgo Eurasia Group y luego escaló las filas de Exxon Mobil, una de las petroleras más grandes del mundo.

Hoy, Daryanani dirige el área de energía en la consultora Atabay. Hidalgo está al frente de la división mexicana de Exxon Mobil. Los dos cumplen el perfil que ya se disputan las empresas en un sector con sólo 20% de rotación anual.

“El círculo es muy pequeño y faltan líderes con experiencia”, lamenta Kanahuati, de Hays México.

Pero talentos como los de Hidalgo y Dayaniani no abundan en el mercado mexicano. Pese a la apertura del sector energético en el país, las empresas deberán ser prudentes y no expandirse de inmediato en áreas que requieran talento adicional, dice Ovideo.

“Vamos a jugar con lo que tenemos”, añade.

Y lo que tienen, de momento, es poco. ■

### EXPERIENCIA GARANTIZADA

Los jubilados de Pemex serán de los empleados más cotizados por las compañías privadas, que buscan su experiencia y conocimiento en el sector en México.