



REFORMAS ENERGÉTICAS DE MÉXICO

¿Dónde están las reservas de talento?

En agosto de 2014, el Congreso de México aprobó un paquete de reformas que transformarán la arraigada industria energética, abriéndola a la inversión privada. Por primera vez desde 1938, cuando el gobierno revolucionario de México se hizo cargo del sector petrolero y del gas, tanto las empresas extranjeras como locales podrán explorar, producir y refinar petróleo en México. El movimiento, hecho posible por una enmienda constitucional aprobada en diciembre de 2013, es una piedra angular de la agenda del Presidente Enrique Peña Nieto. Terminará con la fuerza del monopolio de Petróleos Mexicanos (Pemex), la gran empresa petrolera pública de México, y la de la Comisión Federal de Electricidad (CFE), la empresa pública de electricidad.

La revisión tiene el potencial de atraer más de \$20 mil millones al año de dólares en inversión¹ que pueden utilizarse para desarrollar las reservas que son difíciles de aprovechar, incluyendo aquellas de las aguas profundas del Golfo de México y de los depósitos de esquisto que se encuentran en el norte de México. En sí, los gigantes mundiales como Royal Dutch Shell, Chevron y ExxonMobil se preparan para ofertar en los contratos de desarrollo y licencias que se ofrecerán a través de una serie de licitaciones públicas de “primera vuelta” a principios de 2015.

“Dado que la inversión privada no se ha permitido en el sector energético de México por mucho tiempo, el seguir adelante con estas reformas tomó años de esfuerzo político”, dijo Juan Carlos Zepeda Molina, presidente de la Comisión Nacional de Hidrocarburos (CNH), la comisión administrativa responsable de evaluar y regular las exploraciones de hidrocarburos del país. “Ahora todos los mexicanos se beneficiarán finalmente de la inversión internacional y se incrementará la actividad comercial”.

¹ Adam Williams, Eric Martin y Nacha Cattan, “Mexico Passes Oil Bill Seen Luring \$20 Billion a Year,” *Bloomberg.com*, 13 de diciembre, 2013, <http://www.bloomberg.com/news/2013-12-12/mexico-lower-house-passes-oil-overhaul-to-break-state-monopoly.html>.

Mientras crece la emoción, y los jugadores que van desde empresarios locales hasta gigantes petroleros mundiales empiezan a disputar un puesto en un circuito de reuniones, conferencias y discusiones, se plática sobre los tantos retos involucrados en transformar la industria petrolera y del gas de México. Entre los obstáculos que todos reconocen es la enorme necesidad de talento. Esto aparece como un punto obligatorio en todas las presentaciones. Pero la mayoría de las veces, permanece como un punto, y la discusión sigue adelante. En este artículo, veremos más de cerca el hueco que existe de talento en la industria y cómo se podría llenar.

Necesidades inminentes de talento

En tanto empieza a fluir la inversión hacia México, se espera que la industria se transforme con un espíritu empresarial y conocimiento que le permitirán al país desbloquear sus enormes reservas no exploradas.² Mientras eso sucede, la demanda de talento será considerable. El país necesitará geocientíficos que puedan leer e interpretar datos sísmicos e ingenieros con un conocimiento técnico profundo. Necesitará líderes operativos que puedan efectuar el cambio y motivar a la gente en el contexto de la cultura única de México. También necesitará ejecutivos financieros con experiencia que puedan estimar los activos, presupuestar costos y elevar el capital.

“Dado que la inversión privada no se ha permitido en el sector energético de México por mucho tiempo, el seguir adelante con estas reformas tomó años de esfuerzo político. Ahora, todos los mexicanos se beneficiarán finalmente de la inversión internacional y se incrementará la actividad comercial”.

Habilidad técnica

Aunque la producción de crudo de Pemex ha declinado de forma regular en los últimos años, la empresa ha demostrado una habilidad para extraer hidrocarburos de las aguas poco profundas a lo largo del litoral y costeras. Tiene poca experiencia en el desarrollo de sus campos en aguas profundas o de gas de esquisto. Se buscará ampliamente la experiencia técnica en estas áreas de tremendo potencial.

Los ingenieros petroleros estarán en demanda durante el proceso de licitación, y especialmente una vez que se hagan las concesiones. Las empresas buscarán especialistas en tecnologías de fractura de esquisto; sistemas ambientales; análisis de salud, seguridad y riesgo, e inspección y certificaciones técnicas. La habilidad para analizar e interpretar datos para tomar decisiones sobre las ubicaciones óptimas de perforación será de particular importancia.

Las personas con antecedentes en estas áreas escasean, y no solo en México. La industria del petróleo y el gas en conjunto experimenta una escasez de gente con habilidades técnicas. Las empresas que hacen negocios en México (incluyendo a Pemex) que deseen atraer y conservar a estos profesionales deben prepararse para ofrecer beneficios y oportunidades de desarrollo profesional atractivos.

²Adam Williams, “Pemex Granted All Probable Reserves Sought in Oil Opening,” *Bloomberg.com*, 13 de Agosto, 2013, <http://www.bloomberg.com/news/2014-08-13/pemex-s-production-future-set-at-21-share-of-potential-deposits.html>.

Habilidades de liderazgo

Quizás lo que será aún más desafiante es encontrar ejecutivos que puedan dirigir a los empleados en una industria compleja y de cambio constante.

Las empresas de exploración y producción que esperan hacer negocios en México necesitarán ya sea celebrar convenios de sociedad conjunta con Pemex (en sus campos y áreas de exploración) u ofertar en los bloques que el gobierno subastará y otorgará. En ambos casos, las adjudicaciones serán aprobadas por la CNH durante la primera ronda y las rondas futuras.³ La habilidad para negociar en este entorno exige tanto diplomacia como sensibilidad cultural, así como estar familiarizado con el sistema legal mexicano, incluyendo los contratos y las leyes de empleo local. Aunque la ciudadanía mexicana no es un requerimiento, el dominio del idioma español es de importancia crítica.

“La apertura de la industria del petróleo y el gas para empresas extranjeras traerá un nivel de competencia que nunca se ha visto en México”, observó Juan Castañeda, gerente nacional de Halliburton Company en México. “Las empresas necesitarán líderes que puedan desarrollar relaciones con operadores nuevos, crear la cantidad adecuada de trabajo y capacidad de fabricación y prepararse para la competencia de valor agregado. Eso no pasa del día a la noche.”

A largo plazo, la industria del petróleo y el gas de México necesitará líderes que puedan atraer y conservar empleados de primera categoría y motivarlos a desempeñar y crecer. Por un lado, esto significa que los ejecutivos y los gerentes deben contar con una apreciación de los valores culturales de México, incluyendo la importancia de la familia y la amistad. Por otro lado, necesitarán contar con experiencia internacional que les permitirá desarrollar equipos diversos y orientados al rendimiento que puedan prosperar en el mundo competitivo de la energía mundial. Estos líderes necesitarán arraigar políticas y prácticas de seguridad en la estructura de sus empresas, establecer el tono adecuado en la parte superior para este problema críticamente importante.

“Las empresas necesitarán líderes que puedan desarrollar relaciones con operadores nuevos, crear la cantidad adecuada de trabajo y capacidad de fabricación y prepararse para la competencia de valor agregado. Eso no pasa del día a la noche.”

Experiencia financiera

Una vez que la industria se abra a la inversión extranjera, los profesionales financieros encontrarán muchas oportunidades. Ya sea que se encuentren en las finanzas corporativas, capital de inversión o banca de inversión, las personas con habilidades analíticas y para formalizar negocios estarán en demanda.

La habilidad para asignar valor a las propiedades y empresas, y para tomar decisiones de inversión serán de particular importancia en el panorama relativamente sin confirmar del petróleo y el gas. La inversión en proyectos de petróleo y gas no es para corazones débiles; requiere de bolsillos profundos y un compromiso a largo plazo. Contar con un modelo de alto nivel y un talento de gestión de riesgos puede mejorar significativamente la habilidad de una empresa para seleccionar los proyectos correctos y, por consiguiente, asignar el capital.

³ “Analysis of Proposed Hydrocarbon Legal Regime in Mexico,” Mayer Brown, 30 de mayo, 2014, http://www.mayerbrown.com/files/Publication/e19c6eaa-7837-4ab1-97f5-a0788daf3f3d/Presentation/PublicationAttachment/2a11c341-5934-4coa-b114-b975565bbo04/UPDATE-AnalysisProposedHydrocarbon_Legal_Regime.PDF.

Experiencia normativa

Una vez que se permita la entrada a los inversionistas privados, será importante establecer estructuras regulatorias para brindar transparencia y asegurar que todos jueguen bajo las mismas reglas. México desarrollará normativas regulatorias para establecer un campo de juego nivelado, garantizar la seguridad de los trabajadores y minimizar el impacto en el ambiente. La CNH está incrementando sus propios esfuerzos de contratación, y Zepeda estima que la comisión introducirá 50 empleados nuevos para finales del año, y 100 para finales de 2015.

México puede beneficiarse de la experiencia normativa de otras naciones que han abierto de forma similar la inversión en la energía (en particular como Brasil y Colombia) si solo aprendiera de sus errores. En Brasil, un elemento que incrementó los retos de los recursos humanos fue la estipulación gubernamental de requerimientos de “contenido local”, variando del 37 al 77 por ciento, en función de la fase de un proyecto dado y la ubicación del activo. Estos requerimientos animaron la creación de negocios nuevos en Brasil y permitió que florecieran ciertos segmentos, como la construcción de ultramar y la construcción naval. Pero, lo malo fue que la compensación inflada y la lentitud de los programas de E y P cuando las empresas no podían cumplir.

Los detalles del contenido de las leyes locales de México se aclararán con el tiempo. Es difícil saber qué tan estrictamente las establecerá y las hará cumplir el gobierno de Peña Nieto. En relación con los recursos humanos, sin embargo, no se espera que estas leyes obstaculicen de más a los participantes de la industria.

Búsqueda de talentos

La mayoría de los observadores están de acuerdo en que una vez que se hagan las adjudicaciones de la primera ronda, la rebatiña de talento empezará en serio. Pemex necesitará estar al pendiente de la actividad de caza furtiva y desarrollar estrategias de retención para sus empleados principales, incluyendo la elevación de salarios, un problema que la empresa ya empezó a abordar. El hacer que Pemex sea un lugar atractivo de trabajo para los jóvenes y aspirantes a líderes será crítico en este nuevo entorno.

Todas las empresas necesitarán buscar tanto dentro como fuera de México para completar sus filas; y dada la falta de candidatos calificados a nivel mundial, tendrán que formar una amplia red de gente que pueda cumplir. A continuación veremos algunas de las fuentes potenciales de talento:

- > **Pemex:** Uno de los objetivos más probables dentro de Pemex son los empleados temporales, quienes están alcanzando el final de sus carreras o ya se han jubilado. Estos profesionales experimentados traen a la mesa una comprensión de primera mano sobre cómo se trabaja dentro de su santuario. Otro objetivo serán los profesionales más jóvenes en Pemex, quienes están dispuestos a unirse a una empresa más diestra.
- > **Empresas de servicios en el campo petrolero:** Las empresas de servicio han estado complementando la experiencia de Pemex por muchos años. Sus ejecutivos cuentan con grandes historiales de trabajo con el gigante petrolero y saben cómo negociar sus contratos. Sus ingenieros y otros profesionales técnicos también están familiarizados con los campos petroleros de México.
- > **Consultores de gestión:** Los consultores de energía de nivel sénior que operan en oficinas localizadas en México no tienen ninguna curva de aprendizaje cuando se trata de trabajar con Pemex (a menudo a niveles de liderazgo). Muchos son nacionales mexicanos que cuentan con un dominio del idioma inglés, lo que los hace buenos candidatos para los puestos gerenciales en el país.

- > **Profesionales del petróleo y el gas de otros países de Latinoamérica:** Varias compañías de Latinoamérica tienen industrias sofisticadas de petróleo y gas. Estos países incluyen a Brasil, Argentina y Colombia, quienes ofrecen recursos potenciales de talento. Los profesionales venezolanos son también una fuente probable. La industria del petróleo en Venezuela se ha tambaleado mucho desde el año 2003, cuando Hugo Chávez puso en lista negra a casi 18,000 empleados, casi la mitad de la fuerza laboral de la corporación petrolera del gobierno, Petróleos de Venezuela (PDVSA). Sin embargo, una década después, esos profesionales están trabajando por todo el mundo. Son altamente calificados y hablan español. Las empresas petroleras internacionales que tuvieron operaciones anteriormente con Venezuela, podrían estar listas para movilizar a sus trabajadores técnicos que hablan español hacia México.
- > **Empresas que se especializan en “no convencionales” o agua profunda:** El área donde la industria petrolera de México podría usar la mayoría de la experiencia e inversión es en las no convencionales y agua profunda. Es posible que las empresas asentadas en los EEUU y que han tenido éxito en la “revolución del esquisto ofertarán para ganar proyectos no convencionales costeros y buscarán implementar su experiencia al sur de la frontera. Pero ellas buscarán profesionales que puedan ponerse al día rápidamente en México, especialmente aquellos con dominio del idioma español. Lo mismo pasa para los proyectos en aguas profundas. Si una empresa como ExxonMobil, que ha estado atisbando el precio de México por muchos años, se asocia con Pemex o licita por sí solo, los requerimientos técnicos superarán por mucho su fuerza laboral existente. Incluso con una fuerza laboral local de apenas 250 empleados, necesitará buscar talento en otras partes.

Todas las empresas necesitarán buscar tanto dentro como fuera de México para completar sus filas; y dada la falta de candidatos calificados a nivel mundial, tendrán que formar una amplia red de gente que pueda cumplir.

Vislumbrando el futuro: Retos en la producción de talento

Existe una emoción considerable, tanto en el país como en el extranjero, sobre las oportunidades potenciales que surgirán cuando se abra la industria petrolera y del gas en México. Las reformas están tomando forma a un paso sorprendente en comparación con lo que anticipaban los expertos. El mensaje claro del gobierno mexicano es que está resuelto en este compromiso por cambiar.

Sin embargo, la falta de talento es un impedimento. Puesto de manera simple, no hay suficientes profesionales mexicanos que cumplan con las necesidades de una industria en crecimiento. Mientras que el gobierno sigue adelante con varias reformas educativas que hará que la educación superior sea más accesible para el ciudadano promedio, ya que tan recientemente como en 2012, solo el 24 por ciento de los mexicanos de entre 25 y 34 años habían obtenido educación universitaria.⁴ Pemex ha intentado llenar esos huecos, con el establecimiento de la Universidad de Pemex en 2012 para capacitar a los empleados en competencias técnicas específicas. La empresa también brinda capacitación en administración y espera abrir una Universidad Administrativa en 2015.⁵ Pero estas medidas no son suficientes.

⁴“Education at a Glance 2014: OECD Indicators,” OECD, 2014, <http://www.oecd.org/edu/Mexico-EAG2014-Country-Note.pdf>.

⁵Roddy Miller, “Corporate Universities – What’s New?” *Developing Leaders: Executive Education in Practice*, Summer 2014, <http://www.iedp.com/magazine/2014issue16/files/assets/basic-html/page60.html>.

La industria necesitará mejorar su imagen con profesionales jóvenes, que pueden verla como lenta y aburrida. Esto tienen que cambiar si Pemex y los demás esperan competir por talento. Necesitarán crear puestos de trabajo formales para sus empleados, haciendo más que promoverse como lugares que ofrecen oportunidades emocionantes y bonificaciones tentadoras.

Conclusión

La nueva legislación de México ofrece un ejemplo convincente sobre cómo el gobierno y los organismos públicos pueden incrementar la inversión y crear trabajos al trabajar con el sector privado. Las reformas se han movido rápidamente, y es probable que su impacto se sienta más rápido de lo esperado con los nuevos tratos y proyectos que se forman próximamente.

Por un lado, dado el gran potencial de México, los profesionales con la calificaciones correctas deben esperar una abundancia de oportunidades. Por otro lado, las empresas que planeen participar deben empezar por prepararse ahora para lo que será un mercado muy competitivo de talento.

La pregunta a considerar es si la industria del petróleo y gas de México podrá producir y desarrollar suficiente talento para explotar las vastas reservas del país.

Autores

Chad Covey (Houston), Ángeles Fernández (Ciudad de México), Marcos Macêdo (Sao Paulo) y Tom Simmons (Houston). Payal Patel contribuyó también con este artículo.

Sobre Spencer Stuart

Spencer Stuart es una de las firmas de consultoría ejecutiva líderes en el mundo. De propiedad privada desde 1956, Spencer Stuart aplica su extenso conocimiento de las industrias, funciones y talento para aconsejar a sus clientes selectos (que van desde las principales multinacionales a empresas emergentes hasta organizaciones sin fines de lucro) y aborda sus requerimientos de liderazgo. A través de 55 oficinas en 30 países y una amplia gama de grupos de práctica, los consultores de Spencer Stuart se enfocan en la búsqueda de ejecutivos a nivel sénior, designaciones del director de consejo, planeación de sucesiones y evaluaciones de la administración ejecutiva sénior de modo exhaustivo. Para más información sobre Spencer Stuart, visite www.spencerstuart.com.

Social Media @ Spencer Stuart

Permanezca actualizado sobre las tendencias y temas que son relevantes para su negocio y carrera.



Ámsterdam
Atlanta
Barcelona
Beijing
Bogotá
Boston
Bruselas
Buenos Aires
Calgary
Chicago
Copenhague
Dallas
Dubái
Frankfurt
Ginebra
Hong Kong
Houston
Estambul
Johannesburgo
Londres
Los Ángeles
Madrid
Melbourne
Ciudad de México
Miami
Milán
Minneapolis/St. Paul
Montreal
Moscú
Mumbai
Múnich
Nueva Deli
Nueva York
Orange County
París
Filadelfia
Praga
Roma
San Francisco
Santiago
Sao Paulo
Seattle
Shanghái
Silicon Valley
Singapur
Stamford
Estocolmo
Sídney
Tokio
Toronto
Viena
Varsovia
Washington, D.C.
Zúrich