



**San
Antonio**

Capacitación en tiempos de pandemia



Título: Capacitación en tiempos de pandemia

Nombre de la empresa: San Antonio

Razón social: San Antonio Internacional

Dirección: Viamonte 1133, piso 6

Teléfono: 4370 5500

Contacto empresa: María Victoria Acosta

Cargo: Gerente

Sector: Comunicación y Relaciones Institucionales

Teléfono: 116 378 9764

E-mail: mvacosta@sanantoniointernacional.com

Categoría III: Empresas con más de 501 empleados

Tema I: Educación y Formación

Índice

1. SOBRE SAN ANTONIO

2. CENTRO DE ENTRENAMIENTO SAN ANTONIO

2.1 LA IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN PARA SAN ANTONIO:

- La seguridad
- Las nuevas tecnologías

2.2 ALCANCE Y DISEÑO: bases de entrenamiento y e-learning

2.3 EQUIPO DE INSTRUCTORES

3. CAPACITACIÓN EN TIEMPOS DE PANDEMIA

3.1 EL CONTEXTO:

- Nueva situación financiera y operativa de San Antonio
- Nuevas formas de comunicación
- Nuevos contenidos

3.2 EL DESARROLLO

3.2.1 WEBINARS SAN ANTONIO:

- Descripción
- Resultados
- Evolución

3.2.2 Nuevos cursos de e-learning

- Descripción
- Resultados
- Evolución

3.3.3 Nuevas capacitaciones online

- Descripción
- Resultados
- Evolución

3.3.4 Nuevos espacios presenciales

- **Escuela de Well Control**
- **Conducción Defensiva**
- **Resultados**
- **Evolución**

4. CONCLUSION Y CIERRE

SÍNTESIS DEL CASO

San Antonio es la principal compañía de servicios de perforación y optimización de pozos de petróleo y gas de la Argentina.

Emplea a más de 3.400 personas que trabajan dispersas a lo largo de los principales yacimientos del país. El Centro de Capacitación San Antonio es el responsable de entrenarlos para que puedan prestar servicios con calidad y de manera segura. Su trabajo es de gran importancia y muy valorado por los clientes de la compañía.

La pandemia del COVID-19 representó para San Antonio una gran crisis financiera, operativa y de empleabilidad a la que, naturalmente, el área de Capacitación de San Antonio tuvo que adaptarse. Este contexto, además, exigió que se desarrollen rápidamente nuevas formas de entrenamiento y también nuevos contenidos que los empleados necesitaron incorporar para hacerle frente a este escenario.

El Centro de Entrenamiento San Antonio supo enfrentar con profesionalismo todos estos retos y, además logró aprovecharlos para desarrollar nuevos formatos de comunicación y entrenamiento.

El presente documento describe con detalle todo lo vivido y logrado durante **el año 2020** exclusivamente.

1. SOBRE SAN ANTONIO

San Antonio es la mayor compañía perforadora de la Argentina y es líder en la prestación de servicios de mantenimiento y optimización de pozos de petróleo y gas.

Ofrece servicios durante todo el ciclo de vida de un pozo, en las principales cuencas petroleras del país, en reservorios convencionales y no convencionales.

Trabaja para las principales compañías operadoras del país, brindando servicios que se agrupan en dos categorías:

A. Servicios de equipos de torre

Son los equipos de perforación, workover y pulling. Los primeros, tal como indica su nombre, están destinados a la perforación de pozos de petróleo y gas, mientras que los segundos y los terceros se destinan a la completación e intervención de pozos.

B. Servicios especiales

Son servicios que los pozos necesitan durante su etapa de terminación, mantenimiento e incluso abandono, tales como cementación, estimulación y fracturas, entre muchos otros.

San Antonio cuenta con **3.400 empleados** que trabajan tanto en sus bases como en las locaciones donde se brindan cada uno de estos servicios. Es decir, todos los días estas 3.400 personas se dispersan tanto por lugares urbanos como por locaciones inhóspitas de las provincias petroleras argentinas.

Son 11 las bases de la compañía y se encuentran repartidas estratégicamente en las provincias de Mendoza, Neuquén, Río Negro, Chubut y Santa Cruz. En ellas hay oficinas administrativas, al igual que en Buenos Aires, y también están equipadas con galpones de mantenimiento y depósitos.

2. CENTRO DE ENTRENAMIENTO SAN ANTONIO

Desde el año 2003, San Antonio cuenta con un centro de entrenamiento propio que vela por la incorporación de conocimientos, habilidades y competencias que los empleados de la compañía necesitan para hacer su trabajo de manera correcta y segura.

Gracias a ello, **la compañía se posicionó como la empresa de servicios petroleros con más desarrollo en lo que respecta a la formación de sus empleados**. Un ejemplo de esto es **que San Antonio fue la primera compañía de su rubro en contar con una escuela propia de Well Control certificada por el IADC** (International Association of Drilling Contractors), asociación que ha ido certificando cada vez más programas de formación de la empresa a lo largo de los últimos años.

2.1 La importancia de la formación para San Antonio

La formación de sus empleados es de vital importancia para San Antonio. Esto se debe a múltiples factores:

. La seguridad

En lo que respecta a la seguridad, se parte de dos premisas:

1. **La seguridad es prioridad absoluta para la compañía y es un valor intrínseco de su cultura.** Un error, por más mínimo que sea, puede llegar a ocasionar grandes daños para las personas, para el ambiente y para las instalaciones. La seguridad es incluso una condición contractual: la compañía se compromete fuertemente con sus clientes a operar de manera segura.
2. Trabajar de manera segura significa aplicar metodologías, procedimientos e incluso maniobras que no son intuitivas para los trabajadores, por lo que **hay que trabajar para que sean incorporadas a la manera natural de proceder** y, para ello, es necesario el entrenamiento en ámbitos seguros donde los errores no tengan consecuencias.

. Nuevas tecnologías

La industria energética está en constante cambio. Encontrar nuevas formas de obtener energía, como es el desarrollo de reservorios no convencionales como Vaca Muerta,

implica utilizar nuevos equipamientos y tecnologías, lo que a su vez representan nuevas necesidades de capacitación para que los operarios sean competentes en su manejo. Por ejemplo, los últimos equipos de perforación adquiridos por la compañía cuentan con sistemas robotizados que hacen labores que antes realizaban personas. A esas personas, entonces, hay que capacitarlas para que puedan manejar estos nuevos sistemas de manera correcta.

En este marco, el Centro de Entrenamiento San Antonio define a su objetivo como: **“Generar valor en el proceso de fortalecer las competencias técnicas, de seguridad y de gestión del personal para lograr calidad, seguridad y eficiencia en el servicio que brindamos”.**

2.2 Alcance y Diseño

El Centro de Entrenamiento San Antonio **desarrolla cursos para absolutamente todos los empleados de la compañía.** Cuenta con una matriz de entrenamiento diseñada para capacitar y entrenar al personal según el perfil de cada puesto.

Como se mencionaba anteriormente, la compañía se encuentra geográficamente muy dispersa. Además de contar con 11 bases distribuidas en el país, hay muchos empleados que trabajan en locaciones alejadas de centros urbanos, con poco acceso a las comunicaciones. Ante este desafío, el Centro de Entrenamiento se diseñó con los siguientes complementos:

i. Bases de entrenamiento

La compañía cuenta con tres bases de entrenamiento estratégicamente ubicadas en las ciudades de Neuquén, Mendoza y Comodoro Rivadavia. Todas ellas están



Equipo escuela del Centro de Entrenamiento de Neuquén

completamente equipadas con materiales y herramientas para entrenamiento tanto teórico como práctico. Por ejemplo, cuentan con arneses, muñecos para la práctica de RCP, equipos multigas y torre de pirosalva para entrenamiento de evacuación de piso de enganche, entre muchos otros elementos.

En Neuquén, además, la compañía tiene un “equipo escuela”, es decir, un equipo de perforación real instalado y destinado puramente al entrenamiento de los trabajadores. También hay equipo de cascada para cursos de H2s y aulas técnicas destinadas a cursos de Mantenimiento y operaciones específicas como manejo de bombas, tubulares y BOP, entre otros.

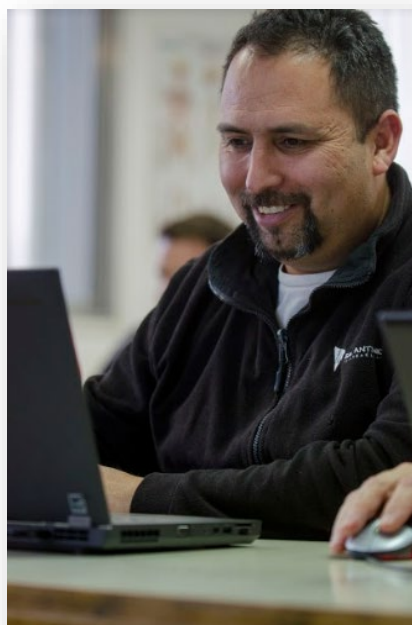
ii. E-learning

En 2018, la compañía puso en funcionamiento su plataforma de E-learning, con el objetivo de acercar el conocimiento a cualquier lugar donde el personal se encuentre. Todos los empleados cuentan con acceso a este sistema, en el que ya se pueden encontrar variados cursos sobre seguridad, técnicos y de mantenimiento.

A esta plataforma se puede acceder tanto de manera *online*, desde cualquier dispositivo con acceso a internet, como de manera *offline*. Esta segunda opción fue diseñada para los trabajadores de equipos de torre que no cuentan con conexión a internet y que se encuentran durante mucho

tiempo ubicados en locaciones muy lejanas a zonas urbanas. Allí se instalaron máquinas en las que las personas realizan los cursos de la misma manera que se hace de manera online.

Mensualmente, se baja la información de esas máquinas y se carga su información al sistema *online*. Actualmente, la compañía cuenta para su sistema *offline* con 4 máquinas en el Distrito Norte, 9 en Distrito Oeste, 9 en Distrito Chubut y 9 Distrito Santa Cruz.



Cada vez que se publica nuevo contenido, las personas reciben una comunicación a través de canales de comunicación interna.

2.3 Equipo de Instructores

San Antonio cuenta con un equipo compuesto por 12 instructores del área de entrenamiento. Ellos dictan los cursos diseñados por la compañía y se integran con personal clave de otras áreas, quienes además son facilitadores.

La coordinación de todo este equipo depende de la Vicepresidencia de Recursos Humanos de la compañía que, con base en la ciudad de Neuquén, gestiona las capacitaciones que se demandan a nivel nacional.

El equipo de Capacitación está formado por profesionales de las siguientes especializaciones: Seguridad, RRHH, Filosofía, Enfermería, Psicología, HSE y Química.

3. CAPACITACIÓN EN TIEMPOS DE PANDEMIA

3.1 El contexto

El advenimiento de la pandemia desafió absolutamente a todos los planes 2020 de la compañía y los del área de capacitación no fueron una excepción. Hacia fines de 2019, este sector de San Antonio planificaba un siguiente año cuyo objetivo era acompañar el crecimiento que la compañía proyectaba para 2020.

Pero la llegada de la pandemia obligó a rediseñar rápidamente todos los planes, dentro de un contexto que, si bien era desconocido por el mundo entero, presentaba claramente las siguientes realidades:

. Nueva situación financiera y operativa de San Antonio

El nivel de actividad de la compañía es fácilmente medible por la cantidad de equipos que tiene en operación. Hasta la llegada de la pandemia, contaba con 89 equipos de torre operativos (entre equipos de perforación, Workover y Pulling) y con buenas perspectivas de crecimiento. Pero la estrepitosa caída del precio del petróleo y la contracción de la macroeconomía repercutieron en San Antonio con una abrupta caída de su nivel de ocupación: en marzo de 2020, de aquellos 89 equipos, solamente continuaron operando 12 equipos de pulling.

Las repercusiones financieras de esta profunda crisis trajeron consigo numerosos desafíos operativos y de empleabilidad, entre muchos otros.

La medida más inmediata que la compañía implementó fue la suspensión de todos aquellos gastos e inversiones que no fueran imprescindibles para continuar operando de manera segura. Todo el resto de los proyectos serían postergados hasta que la compañía se viera financieramente más saludable.

De esta manera, al igual que todas las áreas, la de Capacitación también tuvo que acomodarse a las nuevas realidades financieras de San Antonio.

. Nuevas formas de comunicación

Tal como se evidenció en numerosos aspectos de las sociedades, el advenimiento de la pandemia trajo consigo el desarrollo de numerosos encuentros digitales de comunicación. Si bien el Centro de Entrenamiento San Antonio ya contaba con una nutrida plataforma de e-learning, el aislamiento y los protocolos ayudaron a acelerar aún más su desarrollo e incluso a generar nuevos canales de comunicación que serán detallados a continuación.

. Nuevos contenidos

No solamente los requerimientos operativos fueron cambiando, sino que también se modificaron las realidades de los empleados y, a su vez, sus necesidades. Esto generó la necesidad y la oportunidad de desarrollar nuevos contenidos. Algunos ejemplos:

- Por el contexto tan adverso que le tocó atravesar a la compañía, hizo falta intensificar el desarrollo de contenidos vinculados a **habilidades blandas**, tan necesarias para enfrentar una crisis. Liderazgo en tiempos de crisis, capacidad de escucha activa, comunicación y herramientas para el cambio son algunos ejemplos de los tópicos abarcados.
- Se desarrollaron, por supuesto, **contenidos relacionados al COVID-19** y a las formas de prevención que deberían implementarse tanto en las operaciones como en la vida personal.
- Tal como se comentó anteriormente, la sustentabilidad de la compañía se vio amenazada por la profunda crisis y, desde el área de capacitación, se procuró acompañar esta situación mediante el dictado de contenidos vinculados a la **optimización de recursos**, a la **excelencia operacional** y al **cumplimiento normativo**.
- El teletrabajo como nueva metodología de trabajo, aumentó las reuniones virtuales de temas que, en otros tiempos, eran solucionados de manera presencial. Esto hizo que se requiera de capacitación sobre **Reuniones Efectivas**

no sólo internas, sino también con clientes, para continuar acompañado la prestación del servicio.

- La caída de la actividad repercutió en que muchos empleados tuvieron que ser temporalmente suspendidos, ya que la compañía no tenía tareas para adjudicarles. Desde el área de capacitación se vio esta situación como una oportunidad para, no solamente invitar a esos colaboradores a que aprovechen su tiempo ocioso para realizar cursos de e-learning pendientes, sino también para desarrollar **contenidos atemporales sobre la compañía**. Las Webinars sobre el detalle de las operaciones (ver a continuación) que realiza la compañía fueron un ejemplo de esto.

3.2 El desarrollo

La crisis demanda innovación y creatividad y, gracias a estos valores, el Centro de Entrenamiento San Antonio supo acompañar a la compañía durante los tiempos de pandemia que se vivieron durante el año 2020. A continuación, se detallan los ejes de trabajo que se crearon y desarrollaron en este contexto.

3.2.1 Webinars San Antonio

Las premisas para desarrollar esta iniciativa fueron:

- Se necesitan más espacios de encuentro para los empleados.
- Se necesita reconocer más el talento interno.
- Las iniciativas idealmente tienen que tener como presupuesto \$0.



Así, gracias a un trabajo en equipo entre la gerencia de Comunicación y el Centro de Entrenamiento, surgieron las Webinars San Antonio con el objetivo de ser espacios de comunicación y aprendizaje.

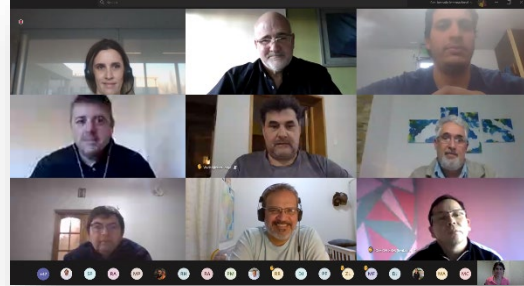
Su esquema de contenidos se pensó sobre la base del talento de los propios empleados y del conocimiento que tenían para compartir con sus compañeros.

Luego de conversar con las diversas vicepresidencias de la compañía, se estableció una agenda de webinars conformada por 3 ciclos de encuentros:

Ciclo 1: “Herramientas para el cambio”

Encuentros de este ciclo:

- Nuestra actitud frente a la nueva normalidad
- Consolidando equipos desde la confianza
- Gestión de las emociones
- Aprendizaje



Primera Webinar del primer ciclo

Ciclo 2: “Salud y Bienestar”

Encuentros de este ciclo:

- Alimentación saludable en tiempos de pandemia
- Fatiga laboral
- Ergonomía

Ciclo 3: “Nuestras operaciones”

Encuentros de este ciclo:

- Matriz energética y los hidrocarburos
- Operaciones Rigs
- San Antonio en Vaca Muerta
- Operaciones OFS 1
- Operaciones OFS 2

Cada Webinar tuvo una duración de 1 hora aproximadamente y se realizaron vía MS Teams.

Fueron 19 los empleados de la compañía que compartieron sus conocimientos sobre distintas materias en este espacio y a ellos se le sumaron dos invitados especiales: Fernando Halperín, representante del IAPG, y Cristina Maceira, nutricionista externa de San Antonio.

. Resultados de las Webinars San Antonio

12 Webinars dictadas durante 2020

+1.000 oyentes en vivo

+600 reproducciones de las grabaciones en diferido

Promedio de las valoraciones de los participantes:

“Herramientas para el cambio”

Temática
★★★★☆
4,4/5

Duración
★★★★☆
4,3/5

Expositor
★★★★☆
4,3/5

“Salud y Bienestar”

Temática
★★★★☆
4,6/5

Duración
★★★★☆
4,3/5

Expositor
★★★★★
4,7/5

“Nuestras operaciones”

Temática
★★★★☆
4,6/5

Duración
★★★★☆
4,3/5

Expositor
★★★★★
4,7/5

. Evolución de las Webinars San Antonio

El ciclo de Webinars San Antonio demostró ser un espacio muy valorado entre los empleados y también con mucho potencial para seguir compartiendo conocimientos y espacios de encuentro. Por tal razón, durante 2021 se decidió continuar con este programa.

A principios del corriente año, se envió una encuesta a todos los empleados para que ellos mismos puedan proponer contenidos e incluso opinar acerca de su periodicidad y día de la semana y horarios más convenientes. Se tomaron redefiniciones de acuerdo a los resultados y comentarios como el siguiente impulsaron a los coordinadores de este programa a seguir dándole impulso:

“Me parece excelente la propuesta de las Webinar, son un momento de construcción o refuerzo de conocimiento que nos permite continuar impulsando los valores que defendemos como Compañía, y llevarnos prácticas que agregan valor en nuestras vidas personales. ¡Espero las próximas!”

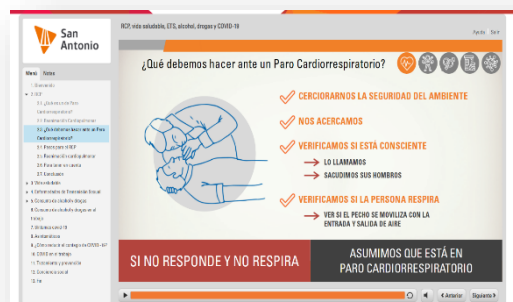
3.2.2 Nuevos cursos de e-learning

Que la pandemia haya sorprendido a San Antonio con una plataforma de e-learning ya desarrollada fue una gran ventaja para su Centro de Entrenamiento. Como se mencionaba anteriormente, esta plataforma ya era utilizada por los empleados que por diversas razones no podían asistir a cursos presenciales y, con el advenimiento de todas las nuevas medidas sanitarias, fueron aún más los colaboradores que se encontraban en la necesidad de realizar capacitaciones de manera remota.

Cabe destacar además que varios de los cursos dictados por este medio no fueron solamente diseñados para y consumidos por empleados, sino también por colaboradores de empresas contratistas que, naturalmente, se encontraron en la misma coyuntura sanitaria.

Fue así que a todos los cursos que ya estaban en el e-learning de San Antonio se sumaron los siguientes:

- COVID-19: qué es y cómo prevenirlo
- Mantenimiento
- Sistema de puesta a tierra
- Motores serie 60
- Frenos
- Rectificación del Código de Conducta y Prácticas Éticas
- Llaves hidráulicas
- Gestión ambiental



. Resultado de e-learning 2020

Durante el año 2020 han completado **10.861 cursos** en la plataforma de e-learning.

. Evolución de la plataforma de e-learning

Como se mencionó anteriormente, la herramienta de e-learning cobró un protagonismo y fue clave para continuar con el proceso de formación.

Esto llevó a que varios sectores vieran a la plataforma como una herramienta atractiva para poder subir contenido que antes se daba de manera presencial.

En la actualidad, se están desarrollando contenidos nuevos como Formación para Soldadores, Capacitación en Ciberseguridad y Metodología Lean, entre otros.

3.3.3 Nuevas capacitaciones online

Complementariamente a los desarrollos digitales ya mencionados, durante los meses de pandemia de 2020, la compañía tuvo la necesidad de llevar también a espacios virtuales encuentros que, en la “vieja normalidad”, se hacían de manera presencial.

Mientras que el e-learning permitía transmitir contenidos de relevancia, otros encuentros digitales vendrían para, no solo transmitir, sino también para conversar sobre diversas temáticas.

MS Teams fue el espacio tecnológico de estos cursos (ahora) virtuales. Entre ellos, se destacaron los siguientes:

- Rectificación de equipos de izaje
- Acciones Correctivas
- Manejo de equipos autotransportables
- Eslingador y señalero
- Taller de Comportamiento Seguro
- Fatiga laboral
- Ciberseguridad
- Metodología Drops
- Reuniones Efectivas

- Inducción a la Compañía

. Resultados de las nuevas capacitaciones online

Durante el año 2020, **2.217 personas** recibieron cursos online.

. Evolución de las capacitaciones online

Los cursos vía MS Teams ya están incorporados como una nueva modalidad. Se evalúa siempre la temática y, si es factible dictarlo en forma remota, se aprovecha esta tecnología. La ventaja es poder llegar a más personas independientemente del lugar en el que se encuentren.

3.3.4 Nuevos espacios presenciales

A medida que la pandemia lo fue permitiendo y que las medidas de prevención estuvieron más establecidas y demostraron su efectividad, se retomaron las capacitaciones en aula, tan necesarias para que los empleados de San Antonio puedan trabajar con calidad y con seguridad. Entre ellas se destacaron las siguientes:

. Escuela de Well Control



La simulación es una herramienta de aprendizaje fundamental en la escuela de Well Control

San Antonio cuenta con una escuela propia de Well Control y es la primera empresa de servicios petroleros en Argentina en contar con la certificación del IADC. El objetivo de esta escuela es entrenar a los trabajadores en posibles escenarios que

pueden presentarse mientras se perfora o se interviene un pozo. Es decir, prepararlos para imprevistos de distinta envergadura

que requieren de una habilidad para responder en tiempo y forma para evitar accidentes.

Si bien al inicio de la pandemia hubo que suspender por dos meses los cursos, gracias a la implementación de un estricto protocolo, el 1° de junio del 2020 se logró retomar el dictado de cursos.



San Antonio cuenta con dos simuladores fijos en Chubut y Neuquén y con portátiles en Mendoza y Santa Cruz

Volver a la presencialidad fue importante ya que estos entrenamientos, además de tener módulos teóricos, también tiene ejercicios prácticos a través de la simulación. Es así que San Antonio cuenta con dos simuladores fijos en Chubut y Neuquén y con simuladores portátiles en Mendoza y Santa Cruz. En ellos los trabajadores incorporan el conocimiento en situaciones reales que se pueden presentar y de esta manera certifican competencia en la materia.

Los cursos tanto de Perforación como de Well Servicing tienen una duración de 40 hs y una vigencia de dos años.

Su cursada es obligatoria para posiciones que van desde un enganchador hasta un Jefe de Campo, en el caso de equipos de torre, y también para determinadas posiciones de los equipos que brindan servicios especiales tales como UBD, Coiled Tubing, etc. Adicionalmente al trabajo en aula, los instructores de la escuela de WC dan asistencia técnica y operativa a las actividades de campo.

. **Conducción defensiva**

Al igual que la Escuela de Well Control, la de manejo defensivo provee contenidos que son incorporados por los alumnos tanto de manera teórica como práctica.

Por esta razón, en el año 2019, se diseñó el circuito de 4x4 en el Centro de Entrenamiento de Neuquén. Esto permite que los empleados que conducen flota liviana adquieran destrezas en el manejo en distintas condiciones de suelo y en los que se deba requerir el uso de la caja 4WD. Los instructores están certificados con NSC (National Safety Council).



Circuito de entrenamiento 4x4

. Resultados de los cursos presenciales

6 instructores de la Escuela de Well Control certificados por el IADC

624 alumnos certificaron en la escuela de Well Control durante 2020

132 cursos de la escuela de Well Control dictados durante 2020

266 alumnos certificaron en la escuela de **Manejo Defensivo** durante 2020

. Evolución de los cursos presenciales

El año 2021 trajo unos buenos primeros meses desde el punto de vista epidemiológico, pero luego llegó la segunda ola de la pandemia. Pero la evolución de la campaña de vacunación contra el COVID-19 mejoró los indicadores entre los empleados de San Antonio y, gracias a ello, la presencialidad en las aulas de los Centros de Entrenamiento continúa en crecimiento.

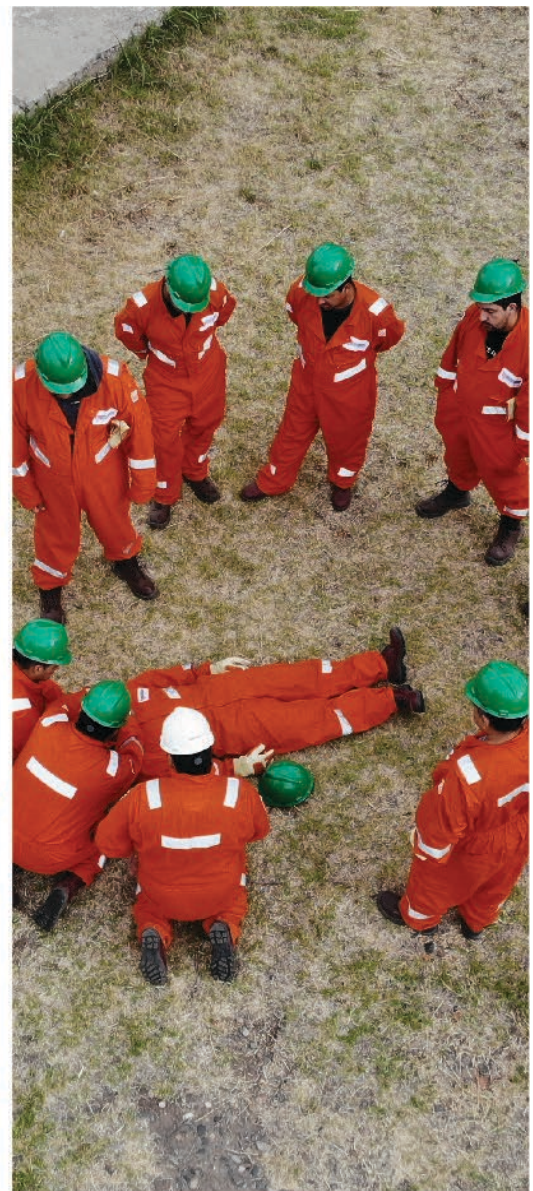
4. CONCLUSION Y CIERRE

El Centro de Entrenamiento San Antonio es una de las grandes ventajas competitivas con las que cuenta la empresa. Sus instructores, sus contenidos y su infraestructura son muy reconocidos en la industria y muy valorados por los empleados de la compañía.

Su importancia es tal que, en un contexto con tantos desafíos y adversidades que trajo la pandemia, el área de capacitación de San Antonio se vio obligada a encontrar la manera de continuar prestando servicios.

En el presente documento se evidencia que el Centro de Entrenamiento San Antonio no solamente encontró la manera de continuar capacitando a los empleados de la empresa y de compañías contratistas, sino que además logró seguir creciendo. Esto fue posible gracias a que todos los integrantes de esta área, junto con la colaboración de integrantes de otras gerencias y direcciones de San Antonio, supieron aprovechar las oportunidades que la crisis le presentó.

San Antonio se enorgullece de que los desarrollos descritos en este caso sean un claro ejemplo de que es una compañía es capaz de hacerle frente a los desafíos y de aprovechar las oportunidades que el contexto presenta, siempre en pos de la Excelencia Empresarial.



Capacitación en tiempos de pandemia.



**San
Antonio**