



TALENT RECRUITERS

INFORME EJECUTIVO · EDICIÓN AOG PATAGONIA 2026

TALENTO & OIL + GAS 2026

Perfiles, capacidades y desafíos para acompañar el crecimiento de la industria.

01 · EL MOMENTO

Oil & Gas 2026 **en datos**

Cinco indicadores para dimensionar, en pocos segundos, el momento que atraviesa la industria.

 PETRÓLEO · VACA MUERTA

643,1 mil

+26,4%

interanual

barriles diarios de petróleo de Vaca Muerta

Secretaría de Energía · producción de julio de 2026

916,2 mil



barriles diarios de petróleo en todo el país

+17,2% INTERANUAL

Secretaría de Energía · julio de 2026

96,5 MM m³



de gas natural por día desde Vaca Muerta

+5,9% INTERANUAL

Secretaría de Energía · julio de 2026

30.170 millones



de barriles de petróleo técnicamente recuperables en Vaca Muerta

+89% VS. ESTIMACIÓN EIA 2013

IAPG para la Secretaría de Energía · agosto de 2026

2.000–3.000



técnicos y profesionales por año que proyecta formar el Instituto de Formación Técnica Vaca Muerta

INAUGURADO EN MARZO DE 2026

Ministerio de Capital Humano

LECTURA TR

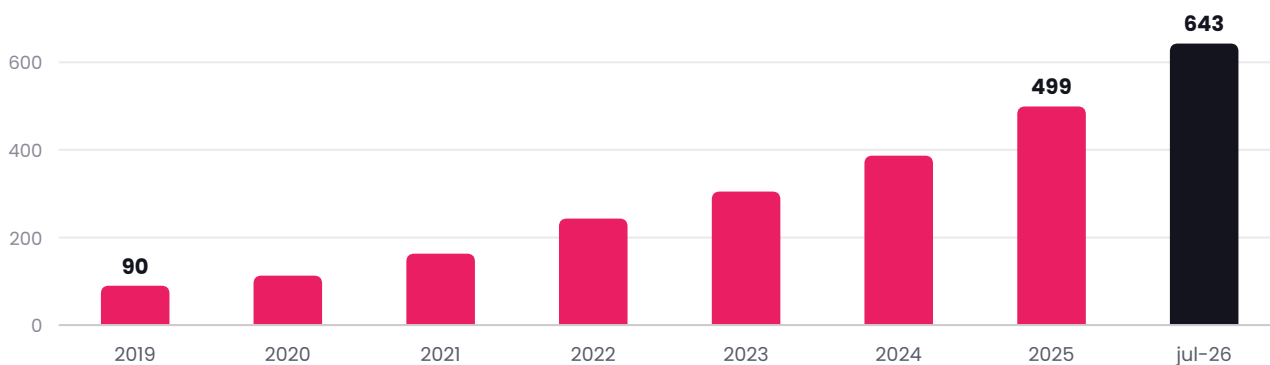
Producción, recursos y formación avanzan a la vez. La pregunta que sigue es cuántas personas, y con qué capacidades, van a sostener esa escala.

02 · LA ESCALA

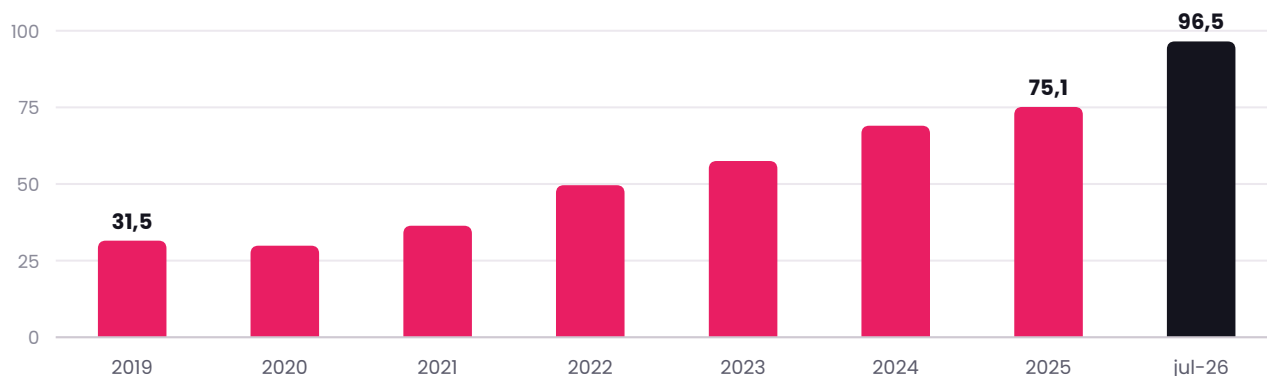
Una industria que **cambia de escala**

Los números de la página anterior son el punto de llegada de un cambio que empezó antes. La serie histórica muestra su velocidad.

Petróleo de Vaca Muerta · promedio diario, miles de barriles por día



Gas de Vaca Muerta · promedio diario, millones de m³ por día



■ Promedio anual (IAE) ■ Julio de 2026, dato mensual (Secretaría de Energía). Los promedios diarios de 2019 a 2024 son cálculo propio de TR sobre la producción anual informada por el IAE; el de 2025 lo informa el IAE.

▮ DATO

5,5x

El promedio diario de petróleo de Vaca Muerta pasó de unos 90 mil barriles en 2019 a unos 499 mil en 2025.

🔗 QUÉ SIGNIFICA

La escala operativa cambió en seis años. Una operación de ese tamaño no se sostiene con la misma organización de talento que la anterior.

👁 QUÉ MIRAR

Qué posiciones y capacidades se vuelven críticas si el ritmo continúa. A fines de 2025 se había perforado solo el 3,9% del área útil de la formación (IAE).

🔗 INSIGHT TR · ¿QUÉ SIGNIFICA ESTO PARA EL TALENTO?

La expansión de las operaciones no aumenta solamente la cantidad de posiciones necesarias. También modifica la combinación de conocimientos, experiencia, capacidades y liderazgo que requieren las organizaciones.

03 · EL PUENTE

Del crecimiento productivo al desafío de talento

El desafío no consiste solamente en cubrir más posiciones. Consiste en construir las capacidades necesarias para sostener una industria que aumenta su escala y transforma, al mismo tiempo, su forma de operar.

CRECIMIENTO

Producción, recursos y proyectos avanzan a la vez.

NUEVAS OPERACIONES Y PROYECTOS

En 2025 operaron 21 empresas sobre 60 concesiones con producción (IAE).

MAYOR COMPLEJIDAD

Más interfaces entre operadoras, proveedores, tecnología y territorio.

NUEVAS CAPACIDADES

Cambia la combinación de conocimientos, experiencia y liderazgo.

MAYOR COMPETENCIA POR TALENTO

Varias organizaciones buscan perfiles parecidos en la misma cuenca.

NECESIDAD DE ANTICIPACIÓN

Definir qué incorporar, desarrollar y proteger antes de que aparezca la vacante.

LO QUE DICEN LOS DATOS

87 a 107 mil

empleos netos adicionales hacia 2035, según los escenarios base y de crecimiento de Deloitte.

Es empleo agregado del complejo y sus actividades vinculadas, no solo puestos de operadoras. Es una proyección, no un dato observado.

71.678

empleos formales en producción de petróleo y gas a fines de 2024, con un alza de 13,4% en diez años, frente a 4% del conjunto de la economía.

Cámara de Exploración y Producción de Hidrocarburos (CEPH), con datos de la Secretaría de Trabajo.

● Respaldo por datos citados ○ Lectura de TR

04 · CAPACIDADES

El nuevo mapa de capacidades

El sector no necesita solamente más personas. Necesita otra combinación de capacidades a medida que cambia la operación.

01



Capacidades técnicas

Ingeniería, operaciones, producción, perforación, mantenimiento, facilities, seguridad, proyectos y especialidades sectoriales.

02



Capacidades digitales

Datos, automatización, herramientas digitales, monitoreo, sistemas y nuevas tecnologías aplicadas a las operaciones.

03



Capacidades de gestión

Planificación, coordinación multidisciplinaria, gestión de proyectos y toma de decisiones.

04



Capacidades humanas

Liderazgo, adaptación, comunicación, aprendizaje y gestión del cambio.

CÓMO LEER ESTE MAPA

No afirma que todas las familias tengan escasez. Muestra cómo empieza a evolucionar el mix de capacidades. Donde hay evidencia, se cita.

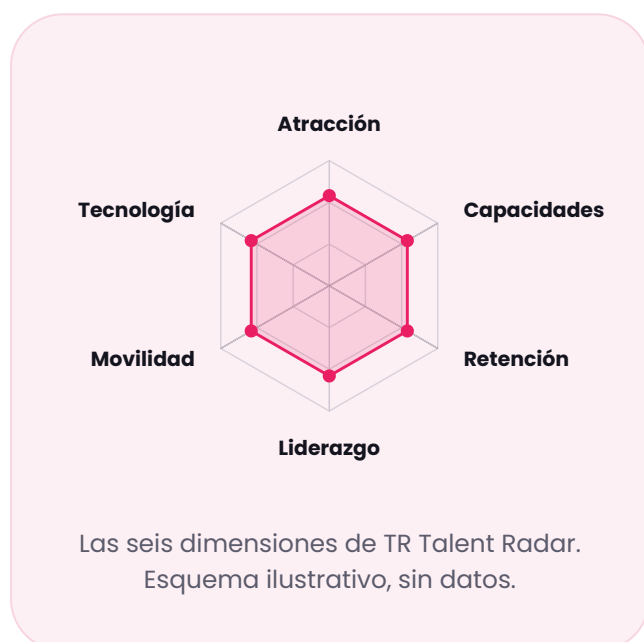
EVIDENCIA DISPONIBLE

El Instituto de Formación Técnica Vaca Muerta ofrece formación en hidrocarburos no convencionales, más cursos de electricidad básica y de energía fotovoltaica básica (Capital Humano, 2026).

05 • EL RADAR

Seis tensiones en el radar del talento

Toda organización enfrenta una combinación distinta. TR Talent Radar ordena la lectura en seis dimensiones.

**ATRACCIÓN**

Acceder a perfiles especializados.

**CAPACIDADES**

Desarrollar conocimientos críticos internamente.

**RETENCIÓN**

Sostener personas y conocimiento estratégico.

**LIDERAZGO**

Preparar líderes para organizaciones más complejas.

**MOVILIDAD**

Gestionar disponibilidad territorial, rotaciones y relocalización.

**TECNOLOGÍA**

Actualizar roles y competencias frente a la transformación tecnológica.

© CÓMO USARLO

A medida que crece la escala aparecen tensiones distintas en cada organización. Las seis dimensiones ayudan a identificar cuál pesa más hoy. Es un modelo de lectura de Talent Recruiters, no una medición del mercado.

06 • PERFILES CRÍTICOS

Cuando publicar una búsqueda no alcanza

En perfiles altamente especializados, la búsqueda requiere una estrategia diferente.

- 1 El universo disponible puede ser reducido.
- 2 La experiencia específica puede ser determinante.
- 3 Los candidatos adecuados pueden no estar buscando activamente.
- 4 Varias compañías pueden competir por perfiles similares.
- 5 Algunas posiciones requieren confidencialidad.
- 6 La ubicación y la movilidad reducen aún más el universo.
- 7 La evaluación debe contemplar conocimiento y contexto, no solo el CV.



YA NO ALCANZA CON

~~publicar~~ → ~~esperar~~

71.678

empleos formales en producción de petróleo y gas (fines de 2024, CEPH).

21

empresas operaron en Vaca Muerta en 2025 (IAE).

Lectura TR: el universo de personas con experiencia específica en cada tipo de operación es un subconjunto de esas cifras, y las organizaciones que compiten por ellas son pocas.

Q HEADHUNTING

- 1 Mapear
- 2 Identificar
- 3 Investigar
- 4 Contactar
- 5 Evaluar
- 6 Atraer

Cuanto más específico es el conocimiento que necesita una organización, más importante se vuelve comprender el mercado antes de empezar a buscar.

07 • MATRIZ TR

Buscar, **desarrollar** o proteger

Tres preguntas para ordenar una estrategia de talento antes de abrir una búsqueda.

**INCORPORAR**

¿Qué capacidades necesitan buscarse en el mercado?

- Conocimientos que la organización todavía no tiene
- Experiencia en operaciones similares
- Perfiles para posiciones que no pueden esperar

**DESARROLLAR**

¿Qué capacidades pueden construirse internamente?

- Potencial identificado dentro de los equipos
- Formación técnica y sucesión de líderes
- Referencia sectorial: el Instituto de Formación Técnica Vaca Muerta proyecta formar entre 2.000 y 3.000 personas por año

**PROTEGER**

¿Qué conocimiento crítico ya existe y debe conservarse o transferirse?

- Saber concentrado en pocas personas
- Posiciones difíciles de reemplazar
- Riesgo de perder experiencia con la rotación

**INSIGHT TR**

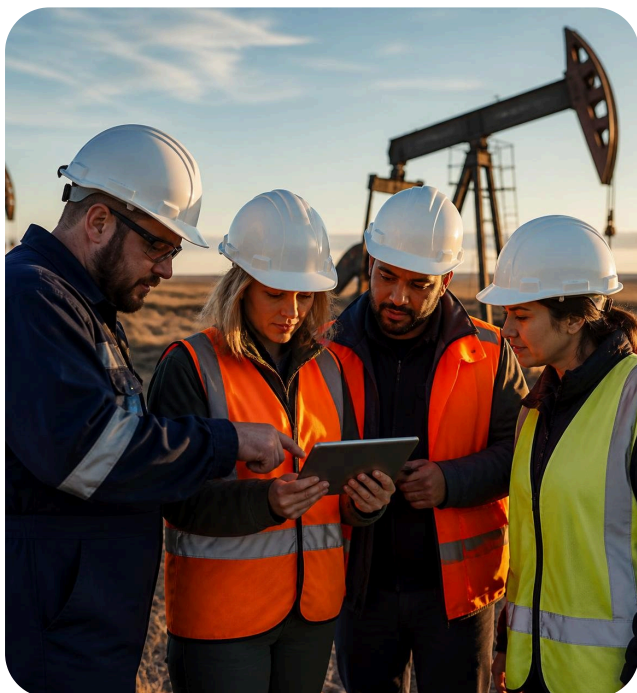
No todos los desafíos de talento se resuelven contratando.

Una estrategia madura distingue qué talento debe incorporarse, qué capacidades pueden desarrollarse y qué conocimiento resulta estratégico proteger.

08 • TECNOLOGÍA

Cuando cambia la operación, cambia el perfil

La tecnología no reemplaza automáticamente a las personas. Modifica roles, capacidades, conocimientos y formas de trabajo.



UN EJEMPLO CONCRETO

Desde diciembre de 2024, YPF opera en la Torre YPF un centro de inteligencia en tiempo real para perforación y terminación de pozos, con inteligencia artificial.

88

profesionales en siete unidades

20 + 8

equipos de perforación y sets de fractura, capacidad máxima de supervisión

80+

indicadores clave de desempeño

100+

variables analizadas en tiempo real

▮ DATO

Una operación se monitorea de forma remota, las 24 horas, con datos e inteligencia artificial.

🔍 QUÉ SIGNIFICA

Aparecen roles y tareas donde el conocimiento de campo se combina con lectura de datos y herramientas digitales.

👁️ QUÉ MIRAR

Qué perfiles actuales necesitan actualizar competencias y cuáles hay que incorporar con esa combinación ya hecha.

09 • EL TERRITORIO

El factor territorio

En Oil & Gas, el lugar donde ocurre la operación importa. Una estrategia de talento no puede ignorarlo.

70%

del petróleo del país en julio de 2026 vino de Vaca Muerta (643,1 de 916,2 mil barriles diarios).

+31,8%

creció la población de la provincia de Neuquén entre los censos de 2010 y 2022: de 551.266 a 726.590 habitantes.

Dirección Provincial de Estadística y Censos de Neuquén (resultados provisionales del Censo 2022).



LO QUE UNA BÚSQUEDA TIENE QUE CONTEMPLAR

Neuquén

Disponibilidad regional

Movilidad

Relocalización

Diagramas

Rotaciones

Condiciones de vida

Propuesta de valor

Permanencia

▮ DATO

La actividad se concentra en una cuenca, y la provincia sumó unos 175 mil habitantes entre un censo y otro.

🔗 QUÉ SIGNIFICA

Rotaciones, diagramas y condiciones de vida forman parte de la decisión de aceptar o no una posición.

👁️ QUÉ MIRAR

Cuántos candidatos técnicamente adecuados están disponibles para las condiciones reales de la operación.

💡 INSIGHT TR

Un candidato técnicamente adecuado no necesariamente es un candidato disponible para las condiciones concretas de una operación. Por eso la dimensión territorial se contempla desde el comienzo de la búsqueda.

10 • PARA PENSAR

Cinco preguntas para la agenda de talento 2026–2027

Para llevar el análisis a tu propia organización.

1

¿Qué capacidades serán críticas para nuestra operación dentro de los próximos 24 meses?

2

¿Cuáles de esas capacidades ya existen internamente y cuáles tendremos que incorporar?

3

¿Qué conocimiento crítico depende hoy de pocas personas?

4

¿Qué posiciones serían particularmente difíciles de reemplazar si quedaran vacantes mañana?

5

¿Nuestra estrategia de talento contempla las transformaciones tecnológicas y territoriales que atraviesa el negocio?

TR TALENT RADAR | OIL & GAS 2026

Descubrí tu propio radar

Cada organización enfrenta una combinación diferente de desafíos.

TR Talent Radar analiza seis dimensiones para identificar dónde aparece hoy la mayor tensión en la estrategia de talento de tu organización.

6 preguntas

Menos de 90 segundos

Resultado personalizado

HACER LA EXPERIENCIA →

talentrecruiters.com.ar/radar-de-talento/



NOS VEMOS EN NEUQUÉN

AOG Patagonia 2026

Del 19 al 22 de octubre · Espacio DUAM, Neuquén. ¿Querés conversar sobre tu resultado? Estaremos ahí.

PARA PROFUNDIZAR

Seguí leyendo y conversá con nosotros

Notas de nuestro sitio sobre el talento en Oil & Gas, y los servicios de Talent Recruiters para el sector.



Oil and Gas en Argentina: los desafíos de talento detrás del crecimiento de la industria

Perfiles especializados, capacidades y liderazgo para sostener el crecimiento de Vaca Muerta.

talentrecruiters.com.ar/noticias/desafios-talento-oil-gas-argentina/ →



AOG Patagonia 2026: cinco señales de talento que las empresas deberían mirar de cerca

Cambio tecnológico en los roles, desarrollo interno, territorio, liderazgo y planificación de largo plazo.

talentrecruiters.com.ar/noticias/aog-patagonia-2026-desafios-talento-oil-gas/ →



Talent Recruiters en AOG Patagonia 2026: el talento también mueve la energía

La participación de Talent Recruiters en AOG Patagonia 2026, en Neuquén.

talentrecruiters.com.ar/noticias/talent-recruiters-aog-patagonia-2026/ →

OIL & GAS

Servicios de Recursos Humanos para el sector

talentrecruiters.com.ar/sector-oil-and-gas/ →

Q HEADHUNTING

Reclutamiento y headhunting

talentrecruiters.com.ar/reclutamiento-y-headhunting/ →

EMPRESAS DEL SECTOR CON LAS QUE TALENT RECRUITERS TRABAJA O TRABAJÓ



FUENTES Y NOTAS

Secretaría de Energía. «La producción de petróleo registró otro mes de crecimiento en julio». argentina.gob.ar, 24/08/2026.

Secretaría de Energía. «Vaca Muerta aumentó en un 89% sus recursos de petróleo respecto de las últimas estimaciones» (estimación del IAPG). argentina.gob.ar, 12/08/2026.

Ministerio de Capital Humano. Instituto de Formación Técnica Vaca Muerta, inaugurado el 18/03/2026. argentina.gob.ar/node/495310.

IAE «General Mosconi». Glorioso, J. C., «Una visión retrospectiva del desempeño de la Formación Vaca Muerta», marzo de 2026.

iae.org.ar.

Deloitte. «Impacto económico del sector de hidrocarburos en Argentina», 2026. deloitte.com/latam.

CEPH. Empleo formal en producción de gas y petróleo, con datos de la Secretaría de Trabajo. EconoJournal, 01/07/2025.

YPF. Inauguración del Real Time Intelligence Center, 17/12/2024, según Infoenergía. novedades.ypf.com.

Estadística Neuquén. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022, resultados provisionales. Neuquén, febrero de 2023.

Notas. Cálculos propios de TR: promedios diarios de 2019 a 2024 a partir de la producción anual del IAE (2025 y julio de 2026, tal como los informan las fuentes), participación de Vaca Muerta en la producción nacional y variación 2019–2025. Las proyecciones de Deloitte son escenarios de un modelo económico, no pronósticos de Talent Recruiters. Este informe es una lectura orientativa y no reemplaza el análisis específico de cada organización.