UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

PLAN DE ACCIÓN DE RR.HH. PARA LA REAPERTURA DEL SERVICIO DE PERFORACIÓN DE UNA COMPAÑÍA DE PERFORACIÓN

Trabajo de investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas

Presentado por:

Karol Angiela Arriola Talledo

Melissa Milagros Fernández Blest

Javier Oscar Jorge Gold Zevallos-Ortiz

Asesor: César Rovegno Ornano

0000-0003-2557-7474

Lima, julio de 2022

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, **CESAR AUGUSTO ROVEGNO ORNANO** deja constancia que el trabajo de investigación **«PLAN DE ACCIÓN DE RR.HH. PARA LA REAPERTURA DEL SERVICIO DE PERFORACIÓN DE UNA COMPAÑÍA DE PERFORACIÓN»** presentado por los alumnos **Karol Angiela Arriola Talledo, Melissa Milagros Fernández Blest y Javier Oscar Jorge Gold Zevallos-Ortiz,** para optar al Grado Académico de Magister en Dirección de Personas fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin **el 21 de Julio de 2022**, dando el siguiente resultado.



FECHA 21 DE JULIO DE 2022

Dedicamos el presente trabajo a nuestros padres, familia y profesores pues, gracias a su ejemplo y soporte incondicional, hemos podido crecer como personas y profesionales.

Resumen

El presente estudio de consultoría tuvo por finalidad diseñar un plan de acción para el área de recursos humanos a fin de afrontar la reapertura del negocio de perforación de una compañía de perforación. La necesidad del estudio fue identificada por el director regional de servicios de perforación de dicha empresa, conjuntamente con la casa matriz, lográndose detallar las principales causas de origen organizacional que generaron pérdidas de contratos y, finalmente, el cierre de la unidad del servicio de perforación. En ese sentido, se buscó identificar los principales acontecimientos que llevaron a dicho cierre, desde la perspectiva del área de recursos humanos, a fin de trabajar en el desarrollo de oportunidades de mejora dentro del diseño organizacional y un plan de acción que soporte la reapertura prevista.

La visión de la compañía de perforación es ser líder mundial de la industria en seguridad, innovación en perforación y productividad, siendo una organización que busca generar la mayor rentabilidad, sujeta a los atributos o características del producto y, principalmente, de las personas. En ese sentido, este proyecto pone énfasis en contribuir e inculcar un enfoque estratégico para el área de recursos humanos, otorgándole mayor protagonismo al capital humano y estructura organizacional, alineado con la visión de la compañía.

Palabras clave: recursos humanos, servicio de perforación, plan de acción, estructura organizacional, colaborador.

Abstract

The purpose of this research paper is to design an action plan for the human resources area of a drilling company, in face of the intention of reopening the drilling business in that company. The need for the study was identified by the regional director of drilling services of the company, together with the company's headquarters. The causes of the failure, which were organizational and had generated contract losses and finally the closure of the drilling service unit, had not been identified. Therefore, there was a need to identify the main events from the perspective of the human resources area, to create development opportunities for improvement towards an organizational design and an action plan that may support the planned reopening.

The vision of the drilling company is to be the world leader in the industry in safety, innovation in drilling and productivity, being an organization that seeks to generate the highest profitability, subject to the attributes or characteristics of the product, and mainly of the people. In this sense, this project emphasizes contributing and instilling a strategic approach to the human resources area, giving greater prominence to human capital and organizational structure, aligned with the company's vision.

Keywords: human resources, drilling service, action plan, organizational structure, collaborator.

Índice de Contenidos

Capítulo I. Introducción **1**

Capítulo II. Contexto de la Empresa y Alcances del Trabajo de Investigación **2**

2.1 Perfil Competitivo de la Empresa 2

2.1.1 Historia Global y Local 2

2.2 Identificación del Problema 4

2.2.1 Definición del Problema 4

2.3 Objetivos a Alcanzar 5

2.3.1 Objetivo General 5

2.3.2 Objetivos Específicos 5

2.4 Propuesta del Servicio de Consultoría 5

2.5 Limitaciones 5

2.6 Justificación 6

2.7 Variables del Diagnóstico 7

2.7.1 Estructura Organizacional 7

2.7.2 Reclutamiento 7

2.7.3 Comunicaciones 8

2.7.4 Formación y Desarrollo 8

2.8 Hipótesis 8

2.9 Conclusiones 9

Capítulo III. Análisis y Diagnóstico Situacional **10**

3.1 Análisis del Macroentorno Mediante el Análisis PESTEL 10

3.2 Análisis del Macroentorno Mediante la Matriz EFE 11

3.3 Análisis del Microentorno Mediante el VRIO de la Compañía 13

3.4 Análisis del Microentorno Mediante la Matriz EFI 14

3.5 Conclusiones 15

Capítulo IV. Marco Teórico 17

4.1 Antecedentes 17

4.2 Bases Teóricas 18

4.2.1 Organización 18

4.2.2 Diseño Organizacional 19

4.2.3 Estructura Organizacional 21

4.2.4 Elementos del Diseño Organizacional 22

4.2.5 Modelos de Diseño Organizacional 24

4.2.6 Socio Estratégico de Recursos Humanos 31

4.3 Metodología de la Investigación 33

4.3.1 Diseño 33

4.3.2 Muestra 34

4.3.3 Instrumentos 35

4.3.4 Procedimientos de Recolección y Análisis de Datos 36

4.4 Conclusiones 37

Capítulo V. Análisis Interno de la Organización 39

5.1 Análisis de Áreas Funcionales 39

5.1.1 Área Comercial 39

5.1.2 Área de Cadena de Suministros 40

5.1.3 Área de Operaciones 40

5.1.4 Área de Finanzas 41

5.1.5 Área de Recursos Humanos....41
5.2 Modelo de Negocio de la Compañía....42
5.3 Cadena de Valor de la Compañía....44
5.4 Ventaja y Estrategia Competitiva....45
5.4.1 Ventaja Competitiva....45
5.4.2 Estrategia competitiva....46
5.5 Conclusiones....46
Capítulo VI. Análisis Externo de la Organización....47
6.1 Análisis de las Fuerzas Competitivas....47
6.1.1 Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos....47
6.1.2 Rivalidad entre las Compañías....47
6.1.3 Amenaza de Competidores Nuevos....48
6.1.4 Poder Negociador de Clientes....48
6.1.5 Poder Negociador de Proveedores....48
6.2 Análisis FODA....48
6.3 Factores Críticos de Éxito....49
6.4 Identificación de Problemas Analizados desde los Recursos Humanos....50
6.5 Conclusiones....50
Capítulo VII. Propuesta de Plan de Acción....51
7.1 Análisis de las Entrevistas....51
7.2 Definición de Estrategias para el Desarrollo del Plan de Acción....54
7.3 Diseño y Estructura Organizacional....58
7.3.1 Organigrama....58
7.4 Estrategia de Reclutamiento y Selección para una Compañía de Perforación....62

7.4.1 Tiempo de Cobertura de Vacantes y Levantamiento de Necesidades de Fuerza Laboral....62
7.4.2 Socios de Reclutamiento para Posiciones Específicas....63
7.4.3 Reclutamiento y Selección sin Sesgo....64
7.5 Estrategia de Formación y Desarrollo....65
7.5.1 Plan de Inducción de Personal....65
7.5.2 Gestión del Desempeño....66
7.5.3 Revisión Anual de Talento....68
7.5.4 Capacitación por Medio de Entrenador de Entrenadores (Train the Trainers)....70
7.5.5 Planes de Carrera para Área de Perforación....72
7.6 Estrategias de Comunicación Interna....73
7.7 Presupuesto Total y KPI....75
7.7.1 KPI Identificados....75
7.7.2 Presupuesto....75
7.8 Gantt de Actividades....80
7.9 Conclusiones....82
Referencias....83
Apéndices....85
Apéndice A. Modelo de Entrevista....85
Apéndice B. Resultados de las Entrevistas....87

Índice de Tablas

Tabla 1. *Análisis PESTEL de la Compañía* 10

Tabla 2. *Matriz de evaluación de factores externos (EFE): análisis del sector y atractividad* 12

Tabla 3. *Análisis VRIO de la Compañía* 13

Tabla 4. *Matriz EFI de la Compañía* 14

Tabla 5. *Muestra de colaboradores según nivel jerárquico* 35

Tabla 6. *Situación financiera 2017 - 2020* 41

Tabla 7. *Matriz FODA* 49

Tabla 8. *Resultados de entrevista - Pregunta 2* 52

Tabla 9. *Resultados de entrevista - Pregunta 12* 53

Tabla 10. *Resultados de entrevista - Pregunta 9* 53

Tabla 11. *Resultados del análisis para la elaboración del plan de acción* 55

Tabla 12. *Tiempo de cobertura por tipo de vacante* 63

Tabla 13. *Indicadores clave de desempeño por área* 76

Tabla 14. *Presupuesto asignado al plan de acción* 78

Tabla 15. *Diagrama de Gantt del plan de acción* 80

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de diseño organización de Richard Draft 26

Figura 2. Modelo de Ailed Labrada Sosa.....27

Figura 3. Modelo de Elizabeth Mcmillan.....28

Figura 4. Modelo de Ralph Kilmann.....29

Figura 5. Modelo de congruencia de Nadler y Tushman 31

Figura 6. Estructura orgánica de la compañía de perforación.....42

Figura 7. CANVAS de la compañía de perforación.....43

Figura 8. Cadena de valor de la compañía de perforación 44

Figura 9. Propuesta de organigrama local.....58

Figura 10. Estructura de la gerencia de operaciones.....60

Figura 11. Organigrama del equipo de recursos humanos 61

Capítulo I. Introducción

La compañía sobre la cual se hace esta investigación, de ahora en adelante, para efectos de identificación, la “Compañía”, es una organización que se dedica a la ingeniería de perforación y voladura, instalaciones globales de producción, venta de maquinaria y equipos especializados. Incluso, cuenta con el servicio integrado de perforación y productos que aporta a la generación de mejoras, soluciones y tiempos de respuesta al mercado.

Después de cinco años (2012 - 2017) del cierre de la unidad del servicio de perforación, el director regional de servicios de perforación, de la mano con la casa matriz, tienen como objetivo principal la reapertura de la unidad del servicio de perforación y que esta sea liderada por el área de recursos humanos. En ese sentido, el presente trabajo de investigación tiene como finalidad elaborar y desarrollar un plan de acción para dicha área, que sea un aporte para la reapertura de la unidad del servicio de perforación y de principal soporte para la salida en vivo.

En el presente documento, se detalla la elaboración y el desarrollo del proyecto, el cual contiene seis capítulos: 1. el contexto y los alcances del proyecto; 2. el análisis y el diagnóstico situacional; 3. las referencias del marco teórico; 4. el análisis interno de la Compañía; 5. el análisis externo; y 6. la propuesta del plan de acción, a fin de entender cómo decanta el plan de acción propuesto para el área de recursos humanos para afrontar la reapertura de la unidad del servicio de perforación para la compañía de perforación.

El plan de acción propuesto apunta a fortalecer el área de recursos humanos mediante subáreas especializadas en selección, comunicaciones y desarrollo, con la finalidad de ser eficientes en procesos, tiempos de respuesta y una planificación a mediano y largo plazo que acompañe la reapertura de la unidad de servicio de perforación.

Capítulo II. Contexto de la Empresa y Alcances del Trabajo de Investigación

2.1 Perfil Competitivo de la Empresa

2.1.1 Historia Global y Local

A fines del siglo XIX, el pionero de la Compañía preparó el terreno para su primera perforación en diamantina[1] en el norte de Minnesota, formando posteriormente una compañía de perforación de diamantina contratada para prestar servicios a la industria minera y siderúrgica del acero. Trece años después, el pionero de la Compañía y su socio formaron una sociedad de fabricación, expandiendo su negocio e incluyendo la perforación por contrato, el hundimiento de pozos y el trabajo de consultoría. Con el tiempo, la Compañía fortaleció su presencia a nivel internacional, después de haber funcionado como empresa familiar durante 40 años, consiguiendo su primera filial extranjera en Canadá y firmando su primer contrato para trabajar en África.

Luego de veintiún años, la Compañía cambió su nombre, al ser adquirida por una empresa minera; sin embargo, tiempo después fue considerada un activo no esencial por parte de esta empresa, con sede en Johannesburgo, y, en 2005, la Compañía fue vendida por la empresa minera sudafricana y adquirida por unas firmas de capital privado y varios inversores de gestión. Un año después, el consorcio vendió la Compañía a una firma de inversión australiana.

Para el año 1997, la Compañía ya había inaugurado la unidad del servicio de perforación local, que representaba el 60% de los ingresos de la organización a nivel mundial. Tres años después, se generó un cambio en el modelo de negocio, ubicando un

[1] La perforación en diamantina es aquella actividad que se realiza empleando una broca diamantada, máquinas y accesorios que permiten cortar las rocas de un determinado terreno. Los materiales de roca y suelo extraídos durante el corte se denomina testigos (MDH, 2021).

gerente en cada unidad del negocio (gerente de comercialización de productos y gerente de servicios de perforación).

En abril de 2007, se llevó a cabo una oferta pública inicial de 2,8 mil millones de dólares australianos en el mercado de valores de Australia (ASX). La salida a la bolsa por parte de la Compañía fue la segunda oferta pública inicial más grande en la historia de ASX.

En el año 2017, la corporación decidió cerrar la unidad del servicio de perforación local tras la pérdida de varios contratos, lo cual hacía insostenible la continuidad del negocio; sin embargo, la unidad de comercialización de productos iba continuar con las operaciones a nivel local. Con el cierre, se realizó un plan de desvinculación para toda la unidad durante todo ese año, y se perdió gran parte del personal especializado.

El personal cesado, con el conocimiento especializado que había obtenido de la Compañía, se vio en la necesidad de colocarse laboralmente en empresas de la competencia local. De 2017 a 2020, se mantuvo activa la unidad de negocio de comercialización, lo cual contribuyó a la sostenibilidad del negocio en el país.

En la actualidad, la unidad del servicio de perforación global opera en 18 países, para una base diversa de clientes mineros que abarca una amplia gama de productos básicos, como cobre, oro, níquel, zinc, uranio, así como otros metales y minerales.

En ese sentido, el director regional de servicios de perforación, de manera concertada con la casa matriz, apunta a la reapertura de la unidad del servicio de perforación a nivel local, impulsando la continuidad de la operación y manteniendo al área de recursos humanos (RR.HH.) como un socio estratégico.

2.2 Identificación del Problema

2.2.1 Definición del Problema

En el año 2012, la Compañía venía decreciendo a un ritmo del 15% anual, dados los diferentes problemas organizacionales que padecía, tales como la rotación en las gerencias en un 50% anual, reflejado en el KPI de RR.HH, procesos con tiempos de respuesta mayores a los 20 días hábiles, cuando lo esperado era un máximo de cinco días hábiles, pérdida total del personal de la unidad del servicio de perforación (100% de la fuerza laboral), pérdidas de más del 95% de los contratos locales y fabricación de equipos de perforación innecesarios, lo cual generó pérdidas de más de USD 10 millones anuales no presupuestados, viéndose afectada principalmente la unidad del servicio de perforación, lo cual condujo al cierre de la unidad en el año 2017.

Durante el año 2020, el director regional de servicios de perforación y la casa matriz plantearon la necesidad de reabrir la unidad de servicios de perforación en el país, debido a que cuando se negociaba grandes licitaciones a nivel corporativo, se pedía que el Perú tuviese operaciones de perforación y, al no tenerlas, en algunos casos se perdía la licitación en bloque. Esas licitaciones que no se ganaron generaron pérdidas de más de USD 10 millones anuales.

En ese sentido, se vio la necesidad de involucrar al área de recursos humanos con el objetivo de identificar desde un enfoque organizacional qué problemas podían haber ocasionado el cierre. También se decidió rediseñar la estructura organizacional e identificar iniciativas de mejora para la reapertura prevista

2.3 Objetivos a Alcanzar

2.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de acción del área de recursos humanos para afrontar la reapertura de la unidad del servicio de perforación.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar, analizar y comprender cuáles fueron las situaciones contextuales, tanto internas como externas, que condujeron al cierre de la unidad del servicio de perforación.
- Detectar qué factores fueron responsabilidad de recursos humanos y cómo se podrían abordar de manera estratégica.
- Impulsar las iniciativas mediante la identificación del socio estratégico y procesos clave, a fin de velar por la efectividad del plan propuesto.

2.4 Propuesta del Servicio de Consultoría

La propuesta implicó la elaboración y el diseño de un plan de acción para el área de recursos humanos con el objetivo de soportar de manera estratégica y objetiva la preparación y la puesta en marcha de la reapertura de la unidad del servicio de perforación.

2.5 Limitaciones

Una de las principales limitaciones es la escasa información existente acerca de planes de acción para la reapertura de unidades de servicios y negocios en el sector, con una mirada desde el rol de recursos humanos. Otra limitación identificada es la información económica y operativa de la casa matriz, la cual no pudo ser compartida, pero sí se tuvo acceso a la información local. Por otra parte, desde el año 2020 a la fecha, se está atravesando

una crisis sanitaria a nivel mundial, debido a la pandemia causada por el Covid-19, lo que ha afectado los plazos de entrega y el acceso a información de manera presencial para la realización del presente trabajo.

2.6 Justificación

A raíz de los diferentes cambios de reestructuración y gestión que atravesó la Compañía desde el año 2010, esta se vio afectada en sus resultados operacionales y financieros que la llevaron, finalmente, en el 2017 al cierre de su unidad del servicio de perforación. Actualmente, el director regional de servicios de perforación, en coordinación con la casa matriz, está determinando cuáles fueron las principales causas organizacionales que llevaron al cierre de la unidad de perforación de la Compañía y qué lecciones se pueden extraer de dicha situación para replantear el modus operandi y preparar la reapertura de esa unidad de negocio. El propósito de esta investigación es indagar e identificar de manera objetiva las principales causas y problemáticas que llevaron al cierre de la unidad del servicio de perforación con un enfoque organizacional, a fin de diseñar un plan de acción con indicadores claros para el área de recursos humanos con la finalidad de que estos soporten, de manera estratégica y objetiva, la preparación y la puesta en marcha de la reapertura de la unidad del servicio de perforación.

Para realizar el plan de acción, el enfoque se basará principalmente en dos autores: Jones (2008), quien señala que el diseño de la estructura organizacional es un proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias para el logro de los objetivos y metas, y Daft (2007), quien refleja la situación de la Compañía en un análisis del ambiente externo e interno de la organización, sin dejar de lado la situación de la gestión

estratégica aplicada, la profundidad del diseño organizacional y la efectividad de los resultados que se obtendrán mediante la eficiencia y la consecución de los objetivos, aprovechando al máximo los recursos con los que cuenta la Compañía.

En ese sentido, es importante que el diseño de la estructura organizacional permita controlar la manera en la que las personas coordinan y realizan un conjunto de acciones y actividades para el logro de los objetivos y examinar los medios que se utilizan para motivar al conjunto de personas, con el objetivo de lograr la efectividad de los resultados y el incremento de la productividad ante la reapertura de la unidad del servicio de perforación.

2.7 Variables del Diagnóstico

Con base en la evaluación de los aspectos que incidieron en el cierre de operaciones de la unidad de servicio de perforación de la Compañía, se han identificado las variables que se muestran a continuación.

2.7.1 Estructura Organizacional

Mediante el análisis de los últimos informes del área de recursos humanos del año 2017, se evidenció que la estructura organizacional de la Compañía no soportaba la operación, dada la falta de visibilidad sobre los niveles de responsabilidades, lo cual generó demoras y duplicidad de funciones en los procesos operativos en la unidad del servicio de perforación.

2.7.2 Reclutamiento

Se constató que hubo demoras y falta de atención en los tiempos requeridos para cubrir las plazas solicitadas, principalmente en puestos de operarios. Estos puestos requieren experiencia específica (experiencia y conocimiento del rubro), pero no hubo canales de

búsqueda ni estrategias para cubrir dichos puestos en el tiempo necesario, a fin de asegurar la operatividad de la unidad de servicio de perforación.

2.7.3 Comunicaciones

Es necesario contar con un plan de comunicación de manera transversal para tener informada a toda la organización, definir niveles de comunicación y generar el correcto despliegue del plan de acción.

2.7.4 Formación y Desarrollo

Es de gran importancia potenciar el talento de cada uno de los colaboradores a fin de desarrollar sus capacidades y mejorar su desempeño, logrando calidad de vida laboral.

2.8 Hipótesis

Las hipótesis de este proyecto son las siguientes:

1. El diseño del plan de acción del área de recursos humanos dará soporte a la reapertura de la unidad del servicio de perforación.
2. Los eventos, tanto internos como externos, brindarán la información necesaria para generar un correcto diagnóstico y entender por qué se realizó el cierre de la unidad del servicio de perforación.
3. La estrategia que va a implementar el área de recursos humanos va a delimitar cuáles son los factores que están dentro de sus lineamientos estratégicos de ejecución.
4. Las mejores prácticas en contextos similares darán una guía para una correcta ejecución del plan de acción a fin de dar soporte al reinicio de las actividades de la unidad del servicio de perforación.

2.9 Conclusiones

El plan de acción propuesto apunta a fortalecer el área de recursos humanos mediante subáreas especializadas en selección, comunicaciones y desarrollo, con la finalidad de ser eficientes en procesos y tiempos de respuesta, con una planificación a mediano y largo plazo que acompañe la reapertura de la unidad de servicio de perforación.

Capítulo III. Análisis y Diagnóstico Situacional

3.1 Análisis del Macroentorno Mediante el Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que se utiliza para identificar las fuerzas externas, a nivel macro, que influyen sobre un negocio y pueden determinar su evolución, tanto en términos económicos como de reputación. El acrónimo PESTEL se refiere a los factores que se analizan: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. En la tabla 1 se mencionan los factores analizados.

Tabla 1.

Análisis PESTEL de la Compañía

Factores externos	**Oportunidades**	**Amenazas**
Políticos	● Las elecciones generales del año 2021. ● La reforma política emprendida por los últimos gobiernos. ● Estabilidad en la política minera nacional.	● Conflicto entre el poder ejecutivo y legislativo. ● Reforma policial. ● Constante crisis política. ● Nuevo congreso para el periodo 2020-2021. ● Tendencias populistas e inconstitucionales del nuevo congreso y ejecutivo. ● Restricciones gubernamentales en el ámbito del Covid-19; cese temporal de operaciones mineras.
Económicos	● Crecimiento sostenido del PBI en los últimos cinco años. ● Proyecto de reducción del IGV del 18% al 17%.	● Caída del PBI en el contexto del Covid-19. ● Endeudamiento a plazo de 100 años de la deuda pública nacional.
Sociales	● Trabajo del Gobierno para mejorar las carreteras en beneficio de las comunidades. ● Las mineras están incluyendo en sus planes de RSC el soporte a la localidad (colegios y desarrollos técnicos).	● El movimiento antiminero cobra fuerza en el Perú. ● Generación del Bicentenario; protestas. ● Movilizaciones de las comunidades.
Tecnológicos	● Ante las crisis sociales y sanitarias generadas por el Covid-19, se buscó optimizar la producción, accediendo al uso de maquinaria automatizada para evitar arriesgar la salud del personal.	● Avances en las copias chinas de los equipos de perforación minera.

Factores externos	Oportunidades	Amenazas
Legales	● La formalización de la minería ilegal.	● Derogación de la ley de promoción agraria ante la presión social que generaría precedentes.
Ecológicos	● Mejoramiento de los procesos de relave para evitar impacto en los recursos naturales.	● Fenómeno del Niño Costero del 2017. ● Cambio climático. ● Crisis de los recursos hídricos.

Así mismo, en el aspecto social se cuenta con movimientos antimineros que han impactado fuertemente al país y han generado pérdidas de grandes oportunidades de proyectos mineros. Por último, la minería ilegal es uno de los grandes problemas que afronta el Perú. Esta no solo perjudica al medio ambiente, sino también afecta la economía, la sociedad y repercute en la salud de las poblaciones que se encuentran cercanas al área de operación de esta actividad ilegal. Los daños causados en las fuentes de agua necesitan de hasta 5,700 millones de soles para tratarse (Universidad Privada del Norte, 2016). La minería ilegal mueve más de dos mil millones de soles al año.

3.2 Análisis del Macroentorno Mediante la Matriz EFE

La matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, tal como se detalla en la tabla 2.

Tabla 2.

Matriz de evaluación de factores externos (EFE): análisis del sector y atractividad

Factores	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Oportunidades			
Gran demanda del servicio por parte de las grandes compañías mineras del Perú.	0.12	4	0.48
Nuevos yacimientos encontrados al sur del Perú.	0.11	4	0.44
Ser la única compañía del país en ofrecer servicios y productos de perforación integrados.	0.14	4	0.56
Líder tecnológico del sector.	0.10	4	0.40
Elecciones generales de 2021.	0.08	3	0.24
Reactivación económica del Perú en el marco del Covid-19.	0.08	3	0.24
Amenazas			
Grave y constante crisis política en el país.	0.10	1	0.10
Relativa inestabilidad jurídica del Perú.	0.08	1	0.08
Movimiento antiminero creciente.	0.08	2	0.16
Gran oferta de maquinaria china a costo menor.	0.05	2	0.10
Efectos económicos negativos debido a las medidas gubernamentales impuestas a las compañías para el control del Covid-19.	0.06	1	0.06
Valor ponderado			**2.86**

Nota. Oportunidades: 2.36 | Amenazas: 0.50.

Se puede apreciar, mediante al análisis EFE, que las oportunidades muestran un entorno para el reinicio de operaciones de la unidad del servicio de perforación integrado para las empresas mineras del país, pero siempre estar atentos ante la situación política, que es muy irregular, y hacer seguimiento a cómo se desarrolla la pandemia del Covid-19, por el impacto económico que generará a largo plazo. Así mismo, se deberá considerar el entorno social y cómo se va desarrollando dentro del sector minero, ya que afecta de manera transversal a la Compañía.

La amenaza radica en que la inestabilidad política no genera las condiciones para que se puedan realizar inversiones de manera sostenida. Hay luchas entre los poderes del Estado, graves casos de corrupción y parlamentarios que aprueban normas cuestionadas, lo cual genera insatisfacción por parte de la sociedad y perjudica los intereses de cualquier grupo empresarial que desee realizar operaciones en el país.

3.3 Análisis del Microentorno Mediante el VRIO de la Compañía

El análisis VRIO es una herramienta usada en el análisis estratégico de una empresa para determinar cuáles de sus recursos y capacidades le pueden generar una ventaja competitiva (ver tabla 3).

Tabla 3.

Análisis VRIO de la Compañía

Factores	**V**	**R**	**I**	**O**	**Resultado**
Talento					
Personal comprometido y leal	SÍ	NO	SÍ	SÍ	3
Conocimiento técnico del personal	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	4
Experiencia especializada en campo	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	4
Líderes comprometidos con el logro de objetivos	SÍ	NO	SÍ	SÍ	3
Planes de carrera para el personal operativo	SÍ	NO	SÍ	SÍ	3
Baja rotación del personal	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	4
Procesos					
Proceso operativos especializados y estructurados	SÍ	NO	NO	SÍ	2
Procesos de control de calidad rigurosos y certificados	SÍ	NO	NO	SÍ	2
Procesos de reclutamiento y selección establecidos	SÍ	NO	NO	SÍ	2
Procedimientos de obediencia/cumplimiento	SÍ	NO	SÍ	SÍ	3
Estructura de compensaciones competitivas en el mercado.	SÍ	NO	NO	SÍ	2
Proceso de venta con enfoque B2B	SÍ	NO	NO	SÍ	2

Factores	V	R	I	O	Resultado
Recursos físicos					
Maquinaria pesada	SÍ	SÍ	NO	SÍ	3
Tecnología innovadora	SÍ	NO	NO	SÍ	2
Capacidad de respuesta de grandes volúmenes de producción	SÍ	NO	NO	SÍ	2
Fábricas de producción (plantas)	SÍ	NO	NO	SÍ	2
Marca reconocida con prestigio local	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	4
Contratos corporativos atractivo a nivel local	SÍ	NO	NO	SÍ	2

Del análisis VRIO realizado, se identificó que dentro de los factores de talento, proceso y recurso para proporcionar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, se encuentran el posicionamiento como marca internacional, personal calificado con un conocimiento específico del rubro e innovación, tecnología, políticas y procedimientos que respaldan el funcionamiento de la Compañía.

3.4 Análisis del Microentorno Mediante la Matriz EFI

Se hizo este análisis poniendo atención a los componentes internos de la Compañía, como se puede ver en la tabla 4, que se muestra a continuación.

Tabla 4.

Matriz EFI de la Compañía

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Producto
Fortalezas			
Líderes con alta orientación al logro	0.08	3	0.24
Estructura salarial competitiva	0.10	4	0.40
Resultados financieros locales sólidos y los más altos de la región	0.15	4	0.60
Marca posicionada en el mercado	0.08	3	0.24
Talento especializado	0.10	4	0.40

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Producto
Debilidades			
No cuenta con planes de retención ni línea de carrera	0.08	2	0.16
Limitaciones de fábrica para elaboración de productos	0.15	1	0.15
Poca flexibilidad en términos comerciales (contratos)	0.08	2	0.16
Dependencia de los ciclos mineros (altas y bajas)	0.08	1	0.08
Procedimientos operacionales en campo	0.13	2	0.26
			2.69

La matriz EFI muestra un resultado de 2.69, considerándose que la Compañía presenta una posición interna ligeramente fuerte, siendo las fortalezas y las debilidades variables dentro del control, por lo que se necesita realizar una estrategia local para alcanzar una posición mayor en el mercado nacional.

En el análisis EFI se identificó, como fortalezas, que la Compañía cuenta con una propuesta de valor atractiva en el mercado y talento capacitado que brinda soporte técnico especializado para los productos que se comercializan. En el mercado actual, ante la alta demanda de personal calificado, la Compañía no cuenta aún con una política de retención de talento y no ha desarrollado planes de crecimiento y desarrollo para el personal administrativo. Existen brechas que se deben eliminar en el proceso de importación, pues generan una demora en el proceso de traslado de los productos al país. Esto se debe a limitaciones en fábrica, a raíz de ciertas directrices por parte del corporativo de no tener sobrestock.

3.5 Conclusiones

Mediante las herramientas PESTEL, matrices EFE/EFI y VRIO se logró un análisis integral, identificando y comprendiendo las necesidades frente a las situaciones contextuales

actuales (contar con talento especializado, definir un plan de retención y desarrollar la línea de carrera), lo que permitió enfocar el desarrollo de estrategias orientadas al talento humano y estructura organizacional, para contar con un equipo que cumpla con las exigencias de la operación y soporte la reapertura de la unidad de servicio de perforación.

Capítulo IV. Marco Teórico

4.1 Antecedentes

El presente trabajo tiene por finalidad elaborar un proyecto de consultoría con el propósito de diseñar un plan de acción para el área de recursos humanos, a fin de afrontar la reapertura del negocio de perforación de una compañía de perforación.

Con este objetivo en mente, se vio la necesidad de desarrollar el presente proyecto con una mirada desde el área de recursos humanos, a fin de identificar objetivamente las principales incidencias que generaron el cierre de la unidad del servicio de perforación de la Compañía. El input para el desarrollo de oportunidades de mejora hacia un nuevo diseño organizacional son el valor agregado del rol del socio estratégico de recursos humanos (*business partner*) en el nuevo diseño organizacional y el plan de acción para la reapertura prevista.

El área de recursos humanos debe aportar valor a las organizaciones y tener un enfoque estratégico para que consiga el impacto que se necesita dentro de la organización. El futuro del área de recursos humanos en las empresas, hoy en día, abarca varios aspectos.

Al respecto, Ulrich y Brockbank (2005) reflexionan sobre este punto y proponen distintos modelos para darle valor a esta actividad:

> Proponemos 5 factores claves o soluciones para la consolidación real de la proposición de valor de RR.HH. Cada factor representa un elemento clave para la creación de valor de RR.HH. Estos cinco factores son los elementos que permitirán a los profesionales de RR.HH. determinar y crear valor requerido por sus organizaciones. (p. 200)

Por su parte, Hintze (2008), afirma que el diseño organizacional:

> Es el proceso de definición inicial de la estructura y también el de redefinición posterior. La evaluación de estructura, finalmente, es la comparación de las formas organizativas existentes o proyectadas con criterios de deseabilidad resultantes de decisiones políticas, de contrastes con estructuras de otras instituciones exitosas aceptadas como modelos, o del conocimiento previo de determinadas características organizativas consideradas deseables o indeseables. (p. 189)

4.2 Bases Teóricas

4.2.1 Organización

El concepto de organización, según Gómez (1994) es:

> La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados anteriormente. (p. 191)

Es decir, es una estructura que combina a los individuos o miembros de la organización con los recursos y elementos necesarios dentro y fuera de esta, con el fin de cumplir con los objetivos propuestos. El valor de una organización radica en su importancia de producir con eficiencia resultados que satisfagan una determinada necesidad. Para lograr estos resultados, las organizaciones establecen metas específicas a través de los recursos que tengan disponibles; de esta manera, crean valor para los principales grupos de interés (accionistas, clientes, empleados, proveedores, comunidad).

Las organizaciones están formadas por personas que se relacionan entre sí con funciones específicas, con el objetivo de alcanzar las metas para el logro de los resultados deseados. Para que la organización logre sus objetivos, es necesario que el área de recursos humanos estructure y coordine los recursos para ello.

Según Daft (2011) “los directivos de la alta gerencia son los responsables de determinar las metas y estrategia empresariales” (p. 58). Esto permitirá definir el diseño organizacional adecuado que debe tener la empresa, la cual será capaz de poder moldearse ante un entorno cambiante.

Por su parte, Morris et. al. (2019) indican que “los cambios en los sistemas de gestión de recursos humanos y los cambios en la experiencia laboral gerencial están íntimamente relacionados y hasta cierto punto supeditados a nuevas formas organizativas” (p. 9).

4.2.2 Diseño Organizacional

Según Jones (2008), el diseño organizacional es un proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura, para que una organización pueda controlar las actividades necesarias para el logro de los objetivos y metas. Así mismo, menciona que la estructura organizacional, es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización. Desde el momento en que un conjunto de personas establece una organización para lograr metas colectivas, la estructura organizacional empieza a evolucionar con el objetivo de aumentar la efectividad del control de una organización sobre las actividades afines o necesarias para lograr el objetivo planteado.

Es de suma importancia tener en consideración que el propósito de la estructura organizacional es el control; es decir, debe poder controlar la manera en la que las personas coordinan y realizan un conjunto de acciones y actividades para el logro de los objetivos y controlar los medios que se utilizan para motivar al conjunto de personas.

Para Chiavenato (2002), se entiende que diseño organizacional es "la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización" (p. 711).

Asimismo, Hintze (2008) afirma que el diseño organizacional:

> Es el proceso de definición inicial de la estructura y también el de redefinición posterior. La evaluación de estructura, finalmente, es la comparación de las formas organizativas existentes o proyectadas con criterios de deseabilidad resultantes de decisiones políticas, de contrastes con estructuras de otras instituciones exitosas aceptadas como modelos, o del conocimiento previo de determinadas características organizativas consideradas deseables o indeseables. (p. 189)

El diseño organizacional es el proceso de construir y ajustar la estructura de la organización para conseguir sus objetivos. Este proceso se construye a partir de las metas que tiene la empresa y estas se convierten en tareas que, a su vez, sirven de base para la definición de los puestos de trabajo. Los puestos de trabajo se conectan para formar áreas y departamentos, y estos se enlazan para formar la estructura organizacional.

La importancia del diseño organizacional permite visualizar cuál sería la mejor estructura para los desafíos venideros, con lo cual se contribuye a tener un mejor desempeño y funcionamiento integrado, al desempeñar las funciones y ejecutar los procesos de forma efectiva para la consecución de los resultados.

4.2.3 Estructura Organizacional

Según Robbins (2005), la estructura organizacional "es un proceso que involucra decisiones sobre elementos claves: especialización de trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización" (p. 234).

Por su parte, Daft (2011) afirma que existen tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional:

- Designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
- Identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
- Incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectiva de los esfuerzos entre departamentos.

La estructura organizacional está formada por la jerarquía vertical y horizontal, el tramo de control, el agrupamiento de personal en áreas y departamentos y por las interacciones entre el personal de la empresa; estas actividades y procesos se representan mediante un organigrama.

El diseño organizacional debe permitir un adecuado flujo de información vertical y horizontal, pues las personas deben recibir la información necesaria para alcanzar las metas de la organización. También deben analizarse los mecanismos verticales y horizontales antes de definir la estructura organizacional. Existen dos tipos de estructura establecidas, la formal y la informal.

- Estructura formal: según Johansen (1995), la estructura formal se define de la siguiente manera:

  Toda organización o grupo social posee una estructura de relaciones y de actividades. Un patrón, generalmente consistente de preceptos o normas que señalan los deberes y atribuciones de sus diferentes miembros, es decir, establecen los diferentes roles o modelos de conducta de cada uno de ellos y definen los diferentes procedimientos a seguir. (p. 241)

Este punto es crucial, ya que define los deberes, los roles y las tareas de cada nivel dentro de la estructura propuesta para una organización.

- Estructura informal según Pomponi (1998):

  La organización informal surge en el curso de las operaciones comerciales debido al comportamiento de los individuos implicados, y en respuesta a los elementos de la estructura formal que inhiben o promueven las relaciones laborales de la empresa. Tales mecanismos informales incluyen: el comportamiento del líder, relaciones intergrupales, las modalidades de trabajo informal y los patrones de comunicación e influencia. (p. 259)

En esta estructura existe una interacción entre todos, siendo más horizontal el trato entre las personas del área.

4.2.4 Elementos del Diseño Organizacional

Según Barrios (2009), “es importante tener en consideración que el entorno organizacional cambia, pero existen algunos elementos que son los aspectos que siempre se deben considerar en una organización nueva” (p. 32). Los aspectos a considerar son los siguientes:

1. División del trabajo: dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. La gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se incrementa. Al crear una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos que se ciñan a sus talentos e intereses.
2. La departamentalización: es la agrupación de áreas de trabajo por departamentos que reúnen varias actividades y labores que tienen alguna similitud o relación directa, con el objetivo de tomar decisiones.
3. La jerarquía: es hacer una clasificación de acuerdo con los criterios de poder, responsabilidad, autoridad y oficio, de forma ascendente o descendente, pero donde se identifiquen las categorías y los niveles.
4. La coordinación: es procesar la información y, con el conocimiento de toda la organización, transmitirlo a través de la cadena jerárquica y así todos podrán manejar la información para construir el diseño organizacional.
    a. Los elementos del diseño organizacional son aspectos muy importantes y necesarios para lograr una mayor eficiencia y eficacia en las actividades que desarrollan los trabajadores de la organización. Esto contribuye a una mejor toma de decisiones, control de tareas y relaciones existentes entre los miembros de un equipo de trabajo.

4.2.5 Modelos de Diseño Organizacional

Los modelos organizacionales están relacionados con la estructura que se quiere establecer en una empresa, en la cual se definen los puestos de trabajos, los perfiles y las funciones que son asignados a cada uno de los trabajadores que forman parte de la ella. La comunicación interna que debe liderar el área de recursos humanos es de vital importancia en la estructura organizacional, ya que de ello depende el éxito de esta. El pilar para que el diseño organizacional sea exitoso recae en el área de recursos humanos ya que debe establecer la cultura, los valores y el posicionamiento que tendría el modelo que se implante en la organización.

Es importante considerar los siguientes conceptos de manera integral:

- Para el desarrollo, elaboración y aplicación de un diseño organizacional adecuado para las empresas que buscan ser sólidas y líderes en el mercado, se requiere que los miembros de la organización sean totalmente eficientes.
- Para la reapertura del negocio de servicios de perforación es muy importante poder aplicar el modelo más idóneo con base en la cultura y los valores de la organización, para que pueda dar soporte a los nuevos desafíos, buscando también la flexibilidad en el ámbito en el que se desenvuelve la Compañía.

Para el presente análisis, se considerarán los siguientes modelos:

- Modelo de diseño organizacional por Richard Daft
- Modelo de diseño organizacional de Ailed Labrada Sosa
- Modelo de red fractal de Elizabeth Mcmillan
- Modelo de las cinco etapas secuenciales de Ralph Kilmann
- Modelo de congruencia de Nadler y Tushman

4.2.5.1 Modelo de Richard Daft (2007). El modelo de Richard Daft refleja la situación de la Compañía en un análisis del ambiente externo e interno de la organización, sin dejar de lado la situación de la gestión estratégica aplicada, la profundidad del diseño organizacional y la efectividad de los resultados a obtenerse mediante la eficiencia y la consecución de los objetivos, aprovechando al máximo los recursos con los que cuenta la Compañía.

Según Daft (2007):

> La teoría organizacional no es un conjunto de datos; es una forma de concebir a las organizaciones. La teoría organizacional es una forma de ver y analizar a las organizaciones con más precisión y mayor profundidad de lo que cualquier otra persona podría hacerlo. La forma de ver, hacer y pensar en las organizaciones está basada en patrones y regularidades en el diseño y comportamiento organizacional. (p. 23)

Su modelo se expresa en la figura 1.

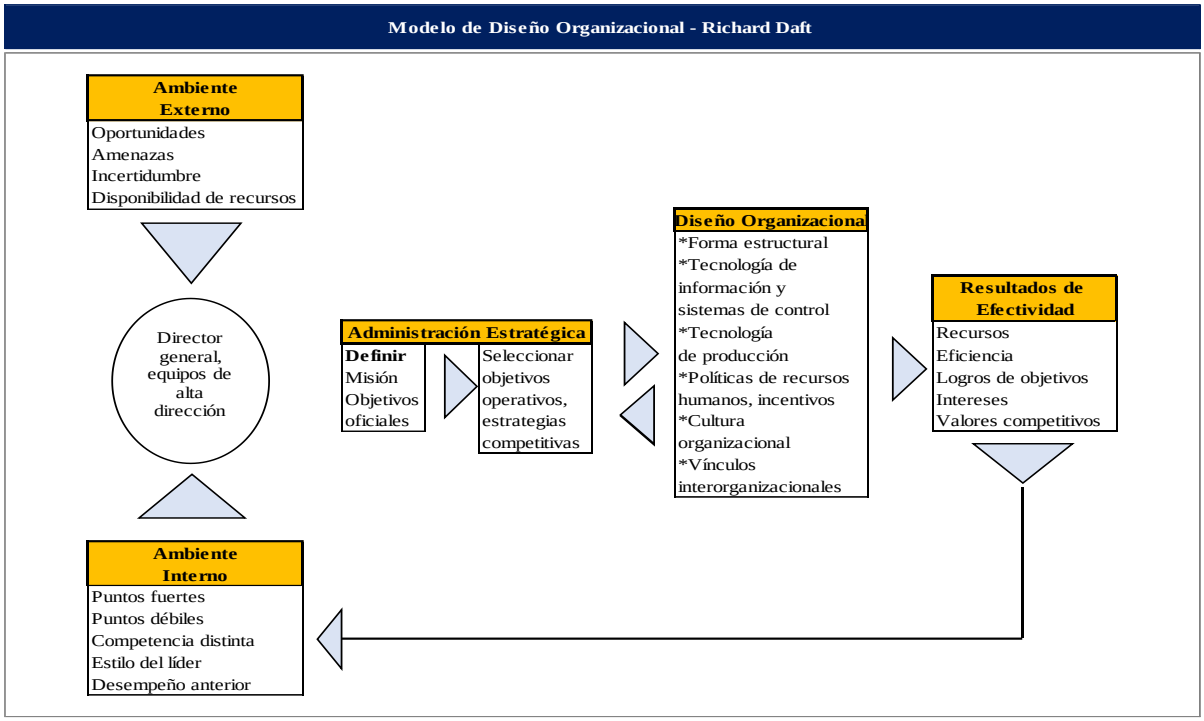


Figura 1. Modelo de diseño organización de Richard Draft. Adaptado de Daft, 2007.

4.2.5.2 Modelo de Ailed Labrada Sosa (2012). El modelo refleja cómo se define la incorporación de nuevas formas de organización dentro de las empresas, con un enfoque más estratégico, aplicando procesos y fomentando la competencia en el mercado, teniendo en cuenta las políticas o las reglas con las que cuenta la Compañía para la correcta aplicación e integración de estas y que permitan automatizar la toma de decisiones en el entorno en el cual están inmersas (ver figura 2).

Para la aplicación de este modelo organizacional se consideran cuatro etapas o fases, las cuales impulsan el emprendimiento y el desarrollo de la organización en cuanto a sus procedimientos internos sobre el manejo de la gestión que se origina en la Compañía.

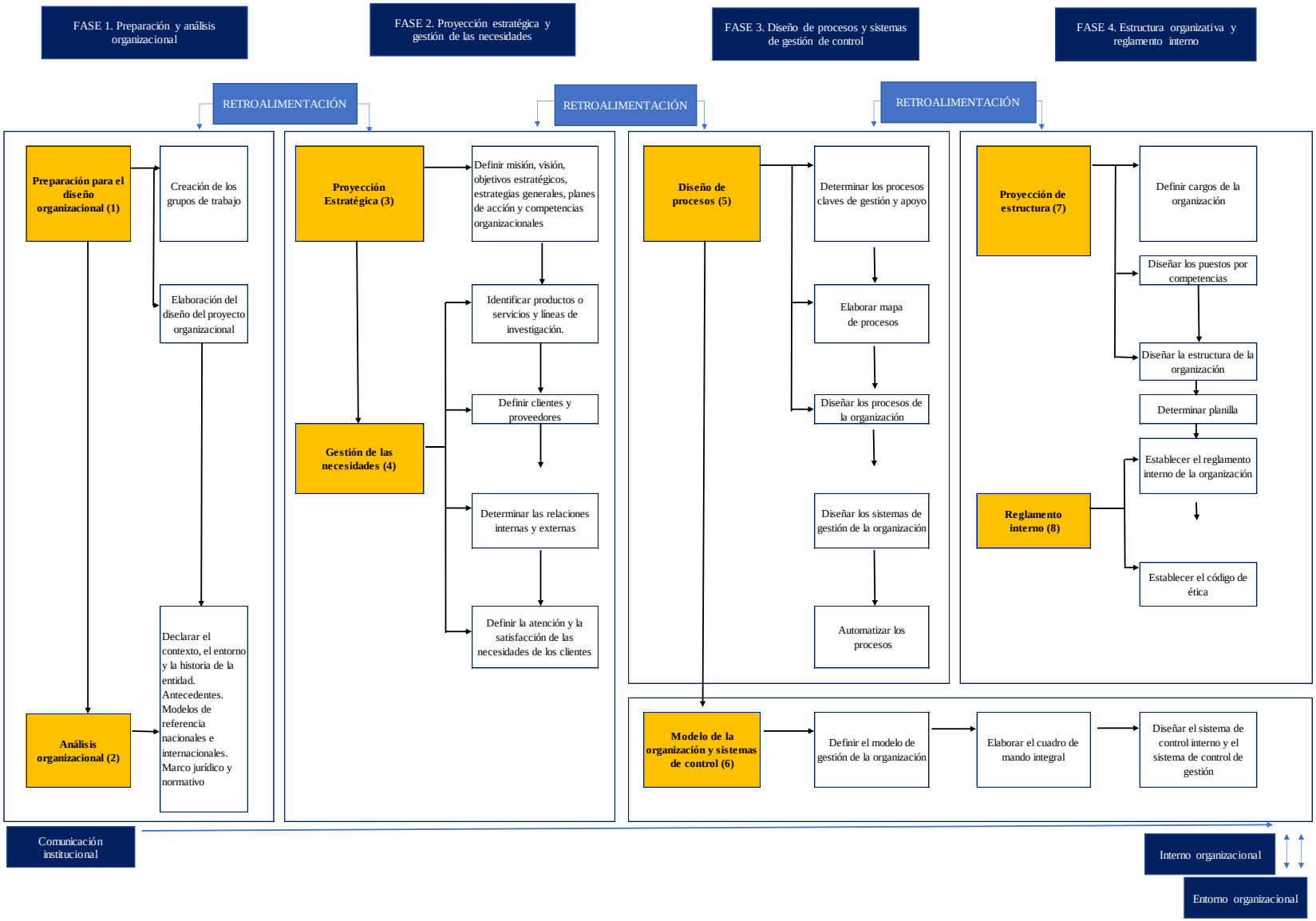


Figura 2. Modelo de Ailed Labrada Sosa. Adaptado de Labrada, 2008.

4.2.5.3 Modelo de Elizabeth Mcmillan (2002). El modelo se construye con base en dos pilares básicos: la capacidad de autoorganización de los sistemas adaptativos complejos y la consideración de organización como fractal, tal como se observa en la figura 3. Los sistemas autoorganizados se conocen también como sistemas autorenovadores, en tanto que disipan su energía para renovarse; los sistemas autoorganizados necesitan energía para asegurar el proceso de renovación, y de aquí se deriva precisamente la idea de sistema como ente abierto que necesita estar en permanente contacto con el ambiente en el que se desarrolla para el intercambio de materia y energía.

Por otro lado, el término fractal trata de describir un nuevo tipo de geometría cualitativa en el que las formas irregulares se repiten a sí mismas en diferentes escalas; las formas fractales son ubicuas por naturaleza y forman uno de los principios básicos del diseño de muchas estructuras naturales. Los principios de la red fractal de la organización como un organismo permiten que sus características se desarrollen o surjan a medida que la organización aprende y crece, como consecuencia de sus propias acciones y respuestas al medio externo. El beneficio de este modelo se basa en las ciencias complejas, más que en la teoría de sistemas. A diferencia de los modelos de sistemas más mecanizados, en este modelo la organización es adaptativa y autoorganizada.

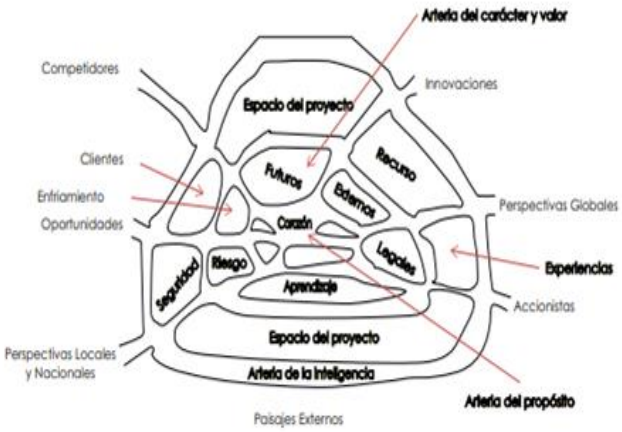


Figura 3. Nota: Modelo de Elizabeth McMillan tomado de McMillan, 2008.

4.2.5.4 Modelo de Ralph Kilmann (1989). El modelo presenta un cambio de sistema total, en el que hay cinco pasos de secuencia: 1. iniciar el programa, 2. diagnosticar problemas, 3. programar las trayectorias, 4. poner en práctica las trayectorias y 5. evaluar los resultados. La programación y puesta en práctica de las "trayectorias implica una intervención en cinco puntos de ventaja críticos que se encuentran en todas las organizaciones y que, cuando funcionan en forma apropiada, hacen que la organización tenga éxito. Las cinco trayectorias son la de la cultura (aumenta la confianza), la de las habilidades gerenciales (proporciona nuevas formas de enfrentarse a problemas), la de creación de equipos (infunde la nueva cultura en cada unidad), la de la estrategia - estructura (desarrolla un plan estratégico totalmente nuevo) y la del sistema de recompensas (establece un sistema basado en el desempeño). Las trayectorias vienen a ser los cinco puntales básicos para manejar el cambio del sistema total llamado compañía.

El desarrollo de este modelo por parte de Kilmann (1989) se realiza debido a que la visión actual de las organizaciones está arraigada en una concepción de la realidad que es falsa, como se aprecia en la figura 4.

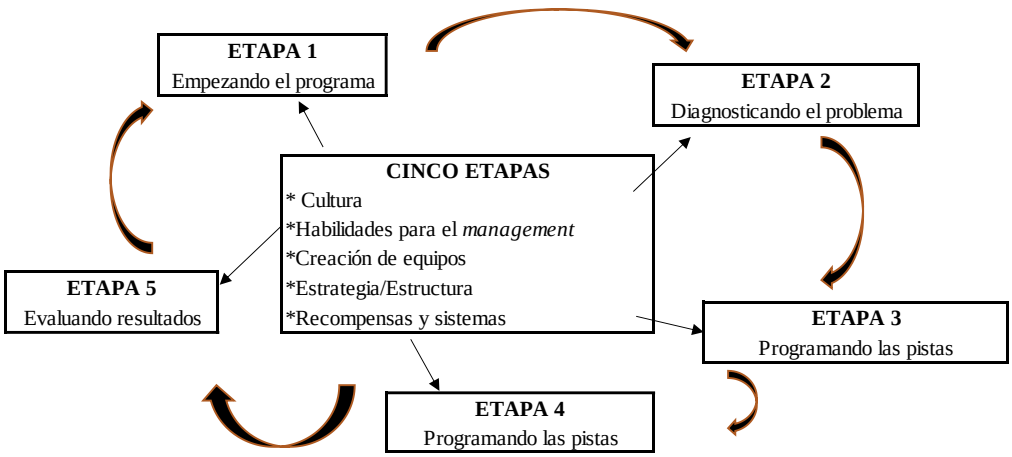


Figura 4. Modelo de Ralph Kilmann. Adaptado de Kilmann, 1989.

4.2.5.5 Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman (1997). El modelo sistémico de congruencia organizacional de Nadler y Tushman (1997) es una aplicación de la teoría contingente de la organización que adquiere la forma de un sistema abierto, integrado por múltiples componentes que coexisten en varios estados de congruencia, como se puede ver en la figura 5. La hipótesis básica del modelo es que mientras más alto sea el nivel de congruencia de sus distintos elementos constitutivos, más eficaz será la organización.

Los elementos de este modelo son el ambiente, la estrategia, los procesos de transformación y los resultados, según se describe a continuación.

El ambiente de la organización incluye lo siguiente:

- Demandas, oportunidades y restricciones del entorno en que se desenvuelve la organización.
- Los recursos o la gama completa de activos a los que tiene acceso la organización.
- La historia de la organización, conformada por las decisiones estratégicas, la conducta de los líderes más importantes, las respuestas a las crisis pasadas y la evolución de sus valores y creencias.

En cuanto a la estrategia, se trata del conjunto de decisiones organizacionales de asignación de recursos escasos frente a las exigencias, las restricciones y las oportunidades ofrecidas por el entorno. Respecto de los procesos de transformación, etos están constituidos por los sistemas técnicos (tecnología), los recursos humanos (personas), la organización formal (estructura y procesos organizacionales) y la organización informal (cultura organizacional, clima organizacional, normas sociales, estilo de gestión). Por último, están los resultados de la organización y su desempeño a nivel del sistema, de sus unidades y

equipos de trabajo, así como de los individuos.

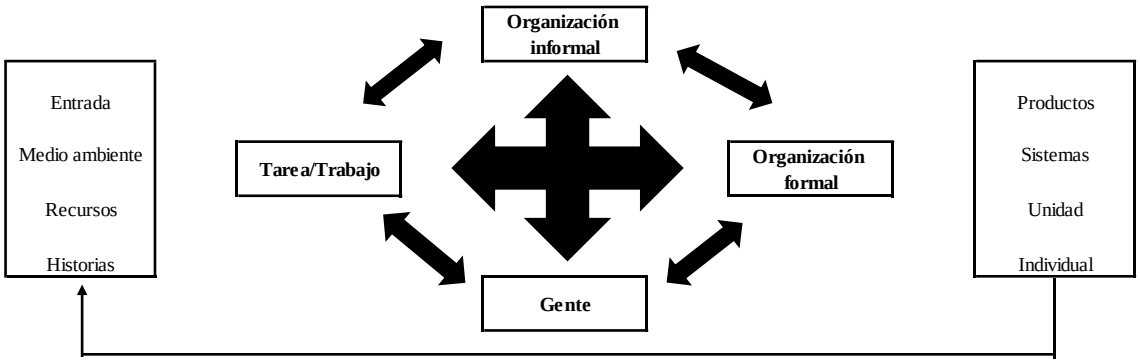


Figura 5. Modelo de congruencia de Nadler y Tushman. Adaptado de Nadler y Tushman, 1997.

Con base en los cinco modelos presentados y analizados, se considera que el modelo de Richard Daft es el que mejor se adapta a la estructura organizacional que se va a impulsar dentro del diseño del plan de acción del área de recursos humanos, a fin de afrontar la reapertura del negocio de perforación en una compañía de perforación.

4.2.6 Socio Estratégico de Recursos Humanos

Según Ulrich (1999):

> Para crear valor y obtener resultados, los profesionales de RR. HH. debe comenzar centrándose, no en las actividades o el trabajo de RR.HH., sino en la definición de los aportes que puede realizar este trabajo. Los aportes garantizan los resultados del trabajo de RR.HH., definidos los aportes, se pueden estipular los roles y actividades de los socios de negocios. (p. 107)

El modelo que Ulrich identifica cuatro roles clave de recursos humanos que permiten que la organización sea efectiva y amigable para los empleados:

1. Socio estratégico (business partner): sus actividades están alineadas con la estrategia central del negocio.
2. Agente de cambio: su rol es apoyar las actividades para el cambio planificado.
3. Experto administrativo: debe asegurar la mejor calidad de los servicios que brinda a la Compañía, al menor costo posible para la organización.
4. Adalid del empleado: es capaz de velar por los intereses de los colaboradores y de protegerlos en las crisis.

Ulrich (1999) mencionó el rol del socio estratégico, o *human resources* business partner, por primera vez en 1999, y hoy en día es parte del modelo de muchas organizaciones. La existencia de recursos humanos se justifica en la forma en cómo cada uno de sus procesos contribuye a la Compañía a ser más competitiva y la diferenciará del resto. Para facilitar este aporte, Ulrich plantea la necesidad de repensar las cosas en el área de recursos humanos y propone contar con roles de mayor experiencia y especialistas que brinden servicios compartidos a la Compañía, mientras que por otro lado se tendría al business partner, o socio estratégico, que tendría más un rol bisagra, con actividades más estratégicas y orientadas al negocio (Ulrich,1999).

Según Ulrich (1999), el rol estratégico de recursos humanos se centra en alinear las estrategias y las prácticas con la estrategia de los negocios. Cuando se cumple este rol, el profesional de recursos humanos trabaja para ser un socio estratégico, ayudando a lograr el éxito de las estrategias de negocios. Además, aumenta la capacidad de una organización en ejecutar sus estrategias y estas, traducidas en la práctica, ayudan a la empresa de tres maneras:

- Puede adaptarse al cambio, porque se reduce el tiempo entre la concepción y la ejecución de una estrategia.
- Puede responder mejor a la demanda de los clientes, porque sus estrategias de servicio al cliente se han traducido en políticas y procedimientos.
- Puede lograr mejor desempeño financiero, por una ejecución más efectiva de su estrategia.

Los profesionales de recursos humanos se convierten en socios estratégicos cuando participan en el proceso de definición de la estrategia empresarial, cuando hacen preguntas que llevan la estrategia a la acción y cuando diseñan prácticas de recursos humanos que se alinean con la estrategia del negocio. Convertirse en un socio estratégico requiere, a la vez, fortaleza y disciplina, ya que no siempre va a acordar con las decisiones del equipo ejecutivo, pues debe buscar los canales para forzar una discusión seria acerca de la manera como se deben crear las actividades para lograr la estrategia. Por tanto, deben cumplirse las siguientes actividades:

- Crear una arquitectura organizativa y ser capaces de usarla para traducir la estrategia en acción.
- Aprender a hacer efectivos diagnósticos de la organización, haciendo las preguntas adecuadas y generando prácticas creativas y útiles.
- Tener la capacidad de fijar prioridades para concretar iniciativas y luego hacer el seguimiento hasta la finalización de esta.

4.3 Metodología de la Investigación

4.3.1 Diseño

Según Hernández-Sampieri (2018), “la fenomenología es una filosofía, un enfoque y un diseño de Investigación, en la cual los investigadores trabajan directamente las unidades o declaraciones de los participantes y sus vivencias” (p. 548). La elección del diseño para el desarrollo del trabajo de investigación es de tipo fenomenológico, ya que, a través de este, se explora, describe y comprende las experiencias de las personas respecto del evento, y se descubren los elementos comunes de tales vivencias. El enfoque que se utiliza es el empírico, ya que el objetivo es describir las experiencias de los participantes.

4.3.2 Muestra

Según Hernández-Sampieri (2018), “en los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia, sino profundizar el entendimiento de un fenómeno” (p. 424).

La muestra utilizada está relacionada con una muestra de casos-tipo, ya que, según Hernández-Sampieri (2018), “en este tipo de estudio el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización” (p. 430).

Para el desarrollo de esta investigación, se decidió hacer una entrevista y análisis integral de resultados con la participación de 13 colaboradores, tal como se detalla en la tabla 5. Dichas personas forman parte de una muestra no probabilística, siendo esta una población directamente relacionada con las características y el contexto del estudio que estamos realizando en base a la experiencia vivida en el tiempo que la unidad de servicios de

perforación esta activa, llegando al nivel de saturación de la muestra que se necesita para el proyecto de consultoría.

Tabla 5.

Muestra de colaboradores según nivel jerárquico

	Según nivel jerárquico	**N.°**	**Total**
Administrativo	Administración	1	2
	Finanzas	1	
Ejecutivo	Logística	1	2
	TSG (Grupo de Servicio Técnico)	1	
Gerencial	Finanzas	1	3
	Logística	1	
	Recursos Humanos	1	
Operativo	Logística	1	1
Técnico	Productos	2	5
	TSG (Grupo de Servicio Técnico)	3	
Total general		**13**	**13**

4.3.3 Instrumentos

Según Hernández-Sampieri (2018):

> La investigación desde la ruta cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorando desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto. Seleccionas el enfoque cualitativo cuando tu propósito es examinar la forma en que ciertos individuos perciben y experimentan fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vistas, interpretaciones y significados. (p. 390)

Los instrumentos usados fueron de carácter cualitativo, con entrevistas semiestructuradas que permitieron que, a través de una serie de preguntas abiertas y flexibles, se obtuviera información más profunda y detallada para el plan de acción del área de recursos humanos, a fin de afrontar la reapertura del negocio del servicio de perforación de la compañía de perforación.

Con base en el personal identificado, conformado por 13 colaboradores de la Compañía, quienes forman parte directa o indirectamente al estudio en mención, se realizaron 13 entrevistas en profundidad.

4.3.4 Procedimientos de Recolección y Análisis de Datos

El procedimiento de recolección de datos se estructuró partiendo de las entrevistas. Estas permitieron buscar una interrelación con el grupo objetivo a través de un proceso semiestructurado con preguntas abiertas y flexibles. La importancia de la entrevista radicó en decidir de antemano qué tipo de información se requería y, con base en ello, se estableció un guion de preguntas. Estas se elaboraron de forma abierta, lo que permitió recoger información más detallada y con más matices que en la entrevista estructurada.

En la entrevista semiestructurada, fue esencial que el entrevistador tuviese una actitud abierta y flexible, para ir saltando de pregunta, según las respuestas que se fuesen dando o, inclusive, incorporando alguna nueva cuestión a partir de las respuestas dadas por la persona entrevistada. Los objetivos que se trazaron para la entrevista condujeron a las dimensiones principales de la misma. Se debió tener en cuenta que este proceso podía invertirse; es decir, empezar identificando las dimensiones de la entrevista y posteriormente seguir con los objetivos. Las dimensiones representan los núcleos temáticos de una entrevista.

El proceso de la entrevista semiestructurada se determinó sobre la base de los siguientes aspectos que se tomaron en cuenta:

a. Recolección de los datos con base en la información obtenida de las entrevistas, sin medir variables, solo describiendo los conceptos y las categorías. Para ello, previamente se definió el objetivo de la entrevista.

b. Revisión de la información obtenida que forme parte del fenómeno de la investigación y posterior reflexión sobre los resultados obtenidos de la entrevista.

c. Organización de los datos obtenidos durante la investigación, con el objetivo de generar resultados (datos agrupados y ordenados), para evaluar el cumplimiento de objetivos e hipótesis presentados.

d. Preparación de los datos para el análisis y depuración de la información que no es necesaria.

e. Definición de las categorías con base en el análisis de los datos.

f. Ejecución de la técnica de escrutinio para el análisis de las categorías a través de repeticiones, con lo cual se da sentido a la información recogida, sistematizando la información obtenida para describir y analizar los resultados.

4.4 Conclusiones

Con base en las fuentes y las referencias teóricas revisadas, se consideró que era adecuado usar el modelo de diseño organizacional de Richard Daft. Este modelo permitió identificar y alinear las necesidades de enfoque organizacional en la Compañía, con base en sus tres componentes clave: en primer lugar, la identificación de un organigrama que responda a la operación y la definición de los aspectos descriptivos de los puestos a fin de que se mitigue la duplicidad de roles y funciones. En segundo lugar, la identificación de la cantidad de colaboradores que se requieren por puesto y según las áreas de la Compañía, permitiendo así una reapertura de la unidad de servicio de perforación que se mantenga estable año a año. Finalmente, contar con un modelo de gestión orientado al desarrollo de objetivos que ayuden a la consecución de las estrategias de mediano y largo plazo de la Compañía.

Al incluir el modelo de Dave Ulrich, socio estratégico de recursos humanos, a la estructura organizacional de la Compañía, se buscó que el rol de recursos humanos se mantuviese alineado con las estrategias de la nueva unidad de servicio de perforación, ayudando así a lograr el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Capítulo V. Análisis Interno de la Organización

En el presente capítulo se propone un análisis interno de la Compañía en estudio, que considere las áreas funcionales, el modelo de negocio y la cadena de valor, a fin de obtener la ventaja y revisar la estrategia competitiva.

5.1 Análisis de Áreas Funcionales

La Compañía en estudio está conformada por seis áreas principales: comercial, *supply chain*, operaciones, finanzas, recursos humanos y seguridad y salud en el trabajo, cuyos objetivos se presentan a continuación.

5.1.1 Área Comercial

La Compañía brinda servicios de venta de productos para la perforación y el mantenimiento de las operaciones mineras bajo los siguientes conceptos:

- Venta de maquinaria pesada para la perforación.
- Venta de herramientas para el sostenimiento de la perforación y operaciones mineras.
- Suministro de mano de obra para actividades de campo para el control de las herramientas que se utilizan para el servicio de perforación.
- Servicio postventa (mantenimiento, reparación y puesta en marcha de equipos).

Sobre los servicios que tiene la Compañía, la venta de herramientas para el sostenimiento de perforación y operaciones representa el 60% de los ingresos. Este servicio se ha mantenido estable en los últimos 10 años. Los precios se definen dentro del área de

productos; sin embargo, de acuerdo con el volumen de compra, se toman en cuenta márgenes de negociación para generar competitividad dentro del mercado.

Por el tipo de servicio que realiza la Compañía, la ejecución se puede efectuar en los talleres propios de la Compañía o en el de los clientes, dependiendo de la disponibilidad del cliente de poder mover su producto a las instalaciones de la Compañía.

Por último, en la actualidad la Compañía no cuenta con un área de marketing local que impulse los productos; por el contrario, estos vienen siendo manejados desde la casa matriz. Localmente solo se promocionan a través de ferias mineras y la página web.

5.1.2 Área de Cadena de Suministros

El área de cadena de suministros es la red que utiliza la Compañía con sus proveedores para producir y distribuir los productos. Mediante la cadena de suministros, los proveedores coordinan y colaboran con los clientes, ejecutando los pasos necesarios para llevarle el producto a tiempo y de forma adecuada. En este proceso hay actividades de gestión logística, operaciones de fabricación, planificación, abastecimiento y cumplimiento. Sin embargo, en los últimos años se ha estado generando una demora en la importación del producto, lo cual impacta directamente a potenciales clientes. Esta dificultad es ocasionada por algunas limitaciones en fábrica, debido a que la corporación no desea contar con sobrestock.

5.1.3 Área de Operaciones

El área de operaciones se encarga de la ejecución de los servicios gestionados por el área de productos. Estos se implementan en las operaciones mineras mediante el suministro de mano de obra para garantizar el funcionamiento de los equipos y los productos en campo. El área de operaciones cuenta con personal capacitado y con conocimiento especializado para

el tipo de actividad que realiza, siendo este capacitado por la casa matriz. En la ejecución de los trabajos se ha detectado carencia de procedimientos operacionales, lo que genera problemas en la ejecución y desorden operacional. Esto requiere ser resuelto mediante la elaboración de documentación que defina los roles y las funciones, para el posterior mejoramiento de los procesos por parte de los dueños de los procesos.

5.1.4 Área de Finanzas

La situación financiera de la Compañía, correspondiente a los últimos cuatro años, según ratios financieros, se encuentra en la tabla 6.

Tabla 6.

Situación financiera 2017 - 2020

Compañía de perforación - Perú	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Facturación (millones USD)	26.1	28.1	24.9	18.9
Margen bruto (%)	39.5	39	38.5	37.5
Margen contribución (%)	26.4	26.9	25.4	24.1
Margen operativo (%)	21.1	21.3	19.9	19.1
EBITDA (%)	18.6	18.8	17	16.9

Estos ratios se han mantenido estables en los últimos cuatro años dentro del área de producto, lo que ha generado que la operación local destaque dentro de la corporación, tanto en facturación como en rentabilidad.

5.1.5 Área de Recursos Humanos

El área de recursos humanos ha trabajado en el manejo de un esquema retributivo competitivo, dejando de lado aspectos de desarrollo humano. Por otro lado, el área no

desarrolló otros aspectos importantes para la organización, descuidando, en los últimos cuatro años, los planes de retención, estrategias de comunicación y desarrollo de línea de carrera para el personal administrativo.

En la actualidad, el equipo de recursos humanos se encuentra compuesto por un gerente de recursos humanos, un asistente de recursos humanos y un ingeniero de salud y seguridad en el trabajo. La composición actual no cuenta con los recursos suficientes para dar el soporte necesario a las dos unidades del negocio, motivo por el cual se deberá evaluar la incorporación de los recursos necesarios.

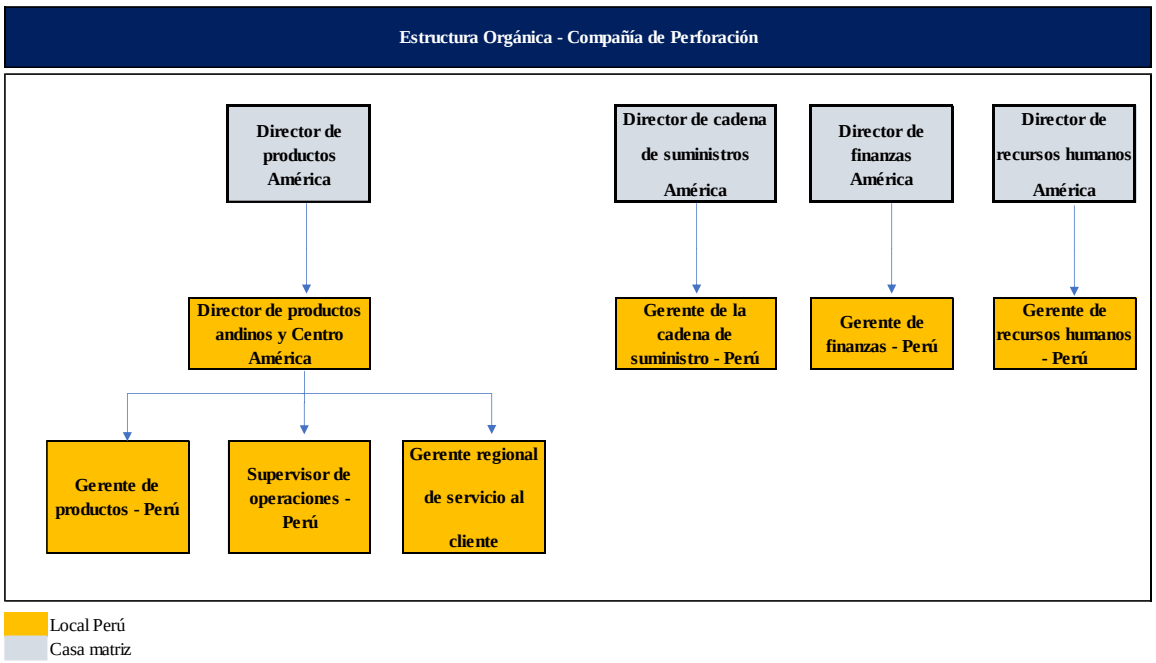


Figura 6. Estructura orgánica de la compañía de perforación

5.2 Modelo de Negocio de la Compañía

A continuación, en la figura 7, se presenta el análisis a partir del modelo CANVAS.

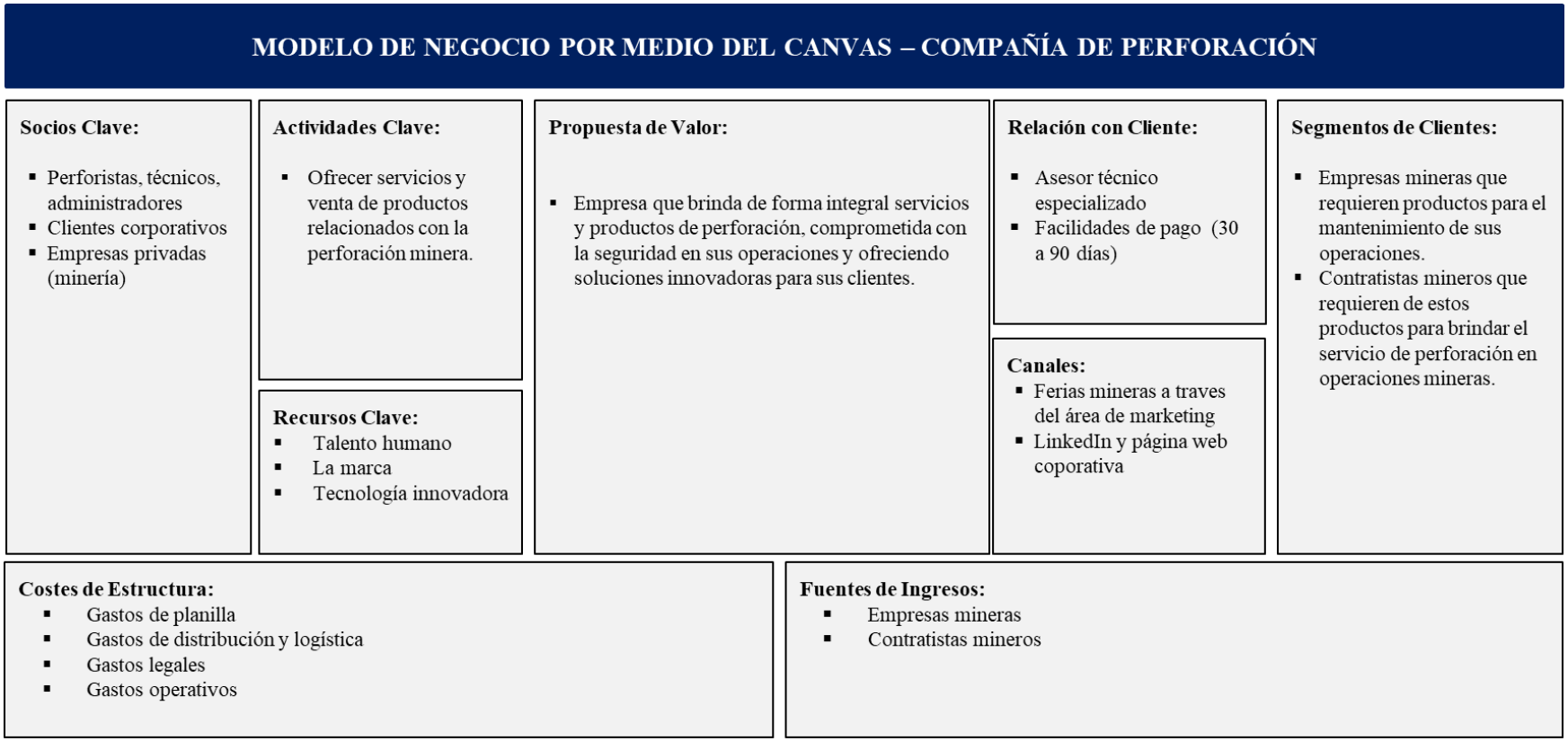


Figura 7. CANVAS de la compañía de perforación

La Compañía posee una estrategia competitiva caracterizada por la diferenciación de producto. Es una organización que busca generar la mayor rentabilidad, alineada a los atributos o características del producto que es percibido como único por los clientes. La principal fuente de ingreso está relacionada con contratos comerciales con empresas y contratistas mineros.

5.3 Cadena de Valor de la Compañía

Con relación a la cadena de valor, en la figura 8 se identifican los procesos dentro de la organización.

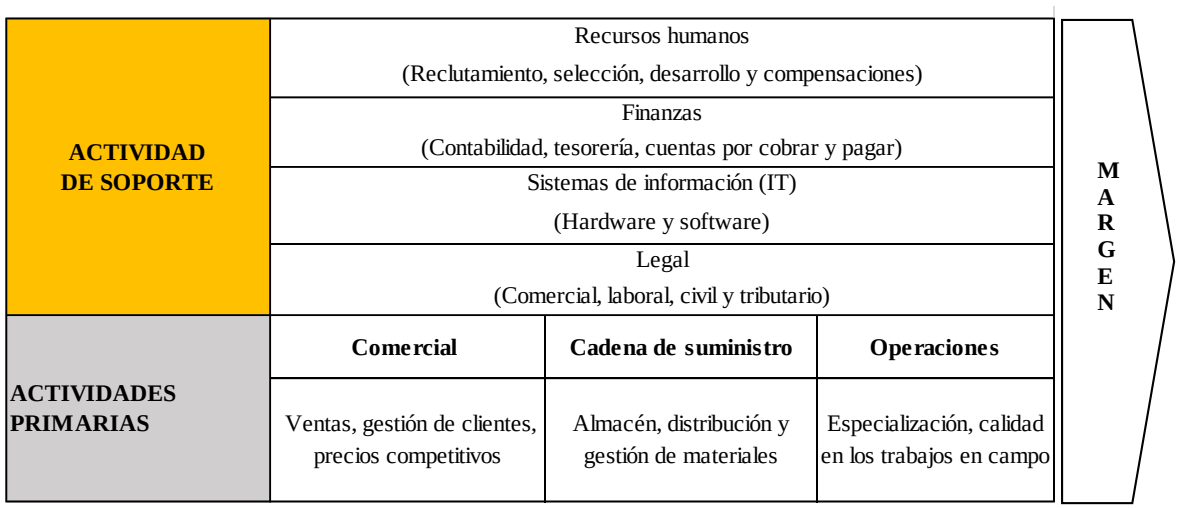


Figura 8. Cadena de valor de la compañía de perforación

Las actividades de apoyo o soporte están conformadas por aquellas que sirven de base o respaldo para que las actividades primarias puedan desarrollarse plenamente: recursos humanos, finanzas, seguridad y salud en el trabajo, sistema de información (IT) y legal.

Sobre las áreas clave de la Compañía, o actividades primarias, se aprecia, en primer lugar, el área de productos, que es la que se encarga de prospectar y generar valor en el área, generando los contratos por los cuales se van a vincular las actividades de logística interna. Esto hace referencia al proceso de abastecimiento de personal y de maquinaria hacia los campamentos mineros donde se está prestando servicios. En segundo lugar, está el área de

cadena de suministros, la cual está relacionada con la recepción y el despacho de herramientas y materiales a los clientes, lo que implica camiones de transportes y otras maquinarias.

Finalmente, está el área de operaciones, que implica desde la programación de horas/hombre, pasando por el control de material de campo, indicadores de perforación y uso de materiales para el mismo.

5.4 Ventaja y Estrategia Competitiva

5.4.1 Ventaja Competitiva

De acuerdo con Porter (1988), una organización tiene una ventaja competitiva en diferenciación de producto cuando ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra organización, tiene ciertos atributos o características que impactan a los clientes, quienes lo perciban como único. Por ello, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un mejor producto de una empresa. De acuerdo con esta premisa, la Compañía tiene una ventaja competitiva relacionada con la diferenciación de producto, por lo siguiente:

- Es considerado el único proveedor del mundo que brinda servicios y productos de perforación integrados.
- Cuenta con conocimientos y experiencia especializada en ingeniería, innovación, instalaciones globales de producción y grupo de servicio de perforación con mayores años en el mercado.
- Adapta sus productos y servicios de acuerdo con las necesidades de los clientes.

5.4.2 Estrategia competitiva

Para Porter (1988), una estrategia competitiva es el plan de la Compañía que, orientado a largo plazo, la ayude a explotar sus fortalezas, desarrollando nuevas capacidades y aprovechando oportunidades para que, sorteando los riesgos y amenazas existentes, cree una ventaja competitiva sostenible que la ayude a posicionarse en el mercado.

La estrategia competitiva definida por Porter se clasifica en tres grupos:

- Liderazgo en costes
- Diferenciación
- Enfoque

La estrategia competitiva de la Compañía está relacionada con la diferenciación, ya que es considerada como la única proveedora integrada de servicios y productos de perforación.

5.5 Conclusiones

Al analizar la cadena de valor de la Compañía, se pudo identificar que los subprocesos de recursos humanos (reclutamiento, selección, desarrollo y compensaciones) no contaban con el mismo nivel de relevancia para el soporte de la operación; es decir, centralizaban los esfuerzos solo en la parte de compensaciones, asumiendo que al contar solo con un esquema retributivo estructurado iban a sostener las exigencias de la operación en cuanto al capital humano, dejando en un segundo y tercer plano el reclutamiento, la selección y el desarrollo del personal.

Capítulo VI. Análisis Externo de la Organización

El diagnóstico situacional de una organización es una práctica que sirve para comprender el escenario en el que se encuentra, logrando identificar los diversos problemas que puedan existir y calibrar el impacto que puedan ocasionar a la empresa. Asimismo, también sirve para identificar las necesidades de fortalecimiento y las oportunidades de mejora para facilitar su evolución.

6.1 Análisis de las Fuerzas Competitivas

Para Porter (1988), la competitividad determina el éxito o el fracaso de una compañía. Con eso en mente, este análisis pretende identificar qué se debe y qué no se debe realizar para preparar a la Compañía en su etapa de reapertura de la unidad del servicio de perforación.

6.1.1 Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

Se puede presentar en los siguientes años, automatización y optimización de procesos y mayor tecnología que podría ocasionar el desplazamiento del trabajo humano. Sin embargo, si se habla del producto y del servicio, no se cuenta con un sustituto en sí al automatizarse y cada vez se necesitará menos mano de obra, pero surgirá la necesidad de nuevas posiciones más cualificadas.

6.1.2 Rivalidad entre las Compañías

La unidad de negocio activa al cierre del presente estudio fue el área comercial, la cual siempre ha representado alrededor de USD 24MM de facturación en promedio, en los últimos tres años de la organización a nivel local. Si solo se compite con la venta de maquinarias, la Compañía cuenta con diferenciación por su producto con un soporte a nivel

internacional y una calidad demostrada en ingeniería. Hoy en día las rivalidades entre las empresas se dan con Sandvik y Epiroc.

6.1.3 Amenaza de Competidores Nuevos

Al plantearse la necesidad de la reapertura de la unidad del servicio de perforación, se constató que hay competidores como Explomin, Redrilsa, Geodrill y RockDrill, entre otros, que ofrecen servicios de perforación más económicos, pero sin el respaldo de una corporación internacional.

6.1.4 Poder Negociador de Clientes

Muchas de las negociaciones actuales de la Compañía vienen de negociaciones colectivas que involucran varios países (licitación en bloque). Por eso es necesaria la apertura de la unidad del servicio de perforación, para cerrar negociaciones en bloque que generen ingresos para la Compañía.

6.1.5 Poder Negociador de Proveedores

El poder de negociación es bajo, ya que se cuenta con la unidad de negocio que provee las maquinarias que sirven para asegurar la reapertura de la unidad del servicio de perforación. Esto es algo que no ocurre con compañías locales, pues compran a la Compañía las maquinarias y los servicios postventa y dependen de los precios y las negociaciones internas que se puedan generar. Al tener todo el círculo de fabricación, venta y servicios en una sola compañía, esto permite tener un margen de negociación mayor para el cliente y, de esta manera, diferenciar el producto final del de otras empresas del sector.

6.2 Análisis FODA

Con base en el análisis interno y externo, se realizó la matriz de diagnóstico FODA de la Compañía, tomando en consideración el vínculo total de todas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, en el macro y microentorno en que opera, como se puede ver en la tabla 7. Se observa que las estrategias que la Compañía debe priorizar son la necesidad de generar la reapertura de la unidad del servicio de perforación, así como la creación de planes de sucesión y retención para el personal actual que sirva para la búsqueda del nuevo personal, a fin de que soporte la reapertura de la nueva unidad.

Tabla 7.

Matriz FODA

Externo	**Oportunidades**	**Amenazas**
Interno	O1. Demanda por parte de las compañías mineras del Perú. O2. Elecciones 2021 y nueva gestión. O3. Reactivación económica en el marco de la Covid-19 (ayudas gubernamentales).	A1. Crisis política en el país. A2. Crisis sanitaria por Covid-19. A3. Movimiento antiminero creciente. A4. Avance tecnológico de las compañías chinas. A5. Apertura de nuevas compañías en la región.
Fortalezas	**Maxi-Maxi**	**Maxi-Mini**
F1. Líderes enfocados en objetivos. F2. Estructura salarial por encima del mercado. F3. Resultados financieros sólidos en los últimos años. F4. Marca reconocida en el mercado. F5. Talento especializado.	F4.O1. Evaluar el aumento de ventas y futuros proyectos a ganar cuando se dé la reapertura de la unidad del servicio de perforación. F1.F2.F5.O1. Generar estrategias enfocadas en las personas que ayuden a producir mayores ingresos.	F3.A2. Incorporar un plan de respuesta frente a la crisis sanitaria que podría generar una inestabilidad financiera a la compañía. F5.A4.A5. Incorporar un enfoque de retención del talento, así como planes de sucesión. F1.F4.A5. Realizar un plan de acción en caso de aperturas de nuevas compañías en la región.
Debilidades	**Mini-Maxi**	**Mini-Mini**
D1. Falta de planes de retención y sucesión. D2. Limitaciones de fábrica para la elaboración de productos. D3. No contar con el servicio de perforación en el Perú.	D1.O1. Incorporar un enfoque de retención del talento, así como planes de sucesión. D3.O1. Apertura del servicio de perforación.	D3.A1.A2. Necesidad de generar la reapertura de la unidad del servicio de perforación.

6.3 Factores Críticos de Éxito

Según el diagnóstico situacional que se hizo al área de recursos humanos, se pudo constatar que es indispensable diseñar una estructura organizacional que soporte la reapertura de la unidad del servicio de perforación. Esta nueva estructura organizacional se explica en mayor detalle en el plan de acción, trabajado desde recursos humanos, que está alineado con el plan estratégico de la Compañía, aprovechando las ventajas competitivas más claras que tiene: diferenciación del producto y servicio, marca reconocida en el mercado y talento especializado.

6.4 Identificación de Problemas Analizados desde los Recursos Humanos

Para la Compañía, uno de los principales problemas que generó el cierre de la unidad del servicio de perforación fue el diseño organizacional y la estructura organizacional. Dicha estructura organizacional no respondía a las necesidades del negocio, como se pudo constatar durante las entrevistas que se realizaron a 13 colaboradores.

Luego del análisis, se determinó que es necesario que se cree una nueva estructura que soporte la reapertura, que sea ágil y que permita cambios conforme el negocio va avanzando. Este nuevo diseño organizacional deberá contener todo el plan de acción de recursos humanos, que incluya los procesos de selección, talento, estructura organizacional y repotenciación de las áreas de servicios compartidos que soporten la reapertura.

Para la presente investigación, se consideró que era crucial analizar y definir el diseño organizacional pues, según Daft (2014), esta debe ser la principal prioridad de un CEO: asegurarse de que la organización está diseñada de manera correcta, ya que así podrá enfocar de manera acertada el trabajo de los colaboradores y organizarlo de manera eficiente, a fin de atender adecuadamente los requerimientos de los clientes y de otros públicos de interés.

6.5 Conclusiones

Gracias al diagnóstico, se detectó que era indispensable trabajar en la estructura organizacional para que soporte la reapertura de la unidad del servicio de perforación, aprovechando las ventajas competitivas más claras que tiene a nivel externo: diferenciación del producto y servicio, marca reconocida en el mercado y talento especializado.

Capítulo VII. Propuesta de Plan de Acción

Con base en el análisis integral sobre los antecedentes de la Compañía y la situación actual en la que se encuentra, se elaboró el plan de acción como propuesta para el área de recursos humanos, a fin de afrontar la reapertura de la unidad del servicio de perforación. La presente propuesta describe las diferentes estrategias a aplicar e implementar, poniendo atención a las principales necesidades para que el proceso sea exitoso.

7.1 Análisis de las Entrevistas

La identificación y la definición de estrategias para el desarrollo del plan de acción se obtuvo del análisis integral de información obtenida en las entrevistas aplicadas a 13 colaboradores, como se presentó en la tabla 5. La principal herramienta utilizada fue un modelo de entrevista de carácter cualitativo, aplicado de manera virtual, con 15 preguntas semiestructuradas. Esto permitió un mayor grado de flexibilidad, haciendo preguntas que se ajustasen a los conocimientos específicos de cada uno de los entrevistados, lo cual permitió recabar más información, motivando al interlocutor a detallar sus respuestas y generando un espacio de confianza. Los colaboradores que participaron en la entrevista forman parte de las siguientes áreas: administración, finanzas, logística y producto

Así mismo, se decidió entrevistar a personas que hubiesen estado trabajando en la Compañía por un período de 6 a 24 años, entre 2012 y 2017. El objetivo fue recopilar información transversal sobre colaboradores que han sido partícipes de manera directa o indirecta (soporte) ante la experiencia del servicio de perforación. Finalmente, la se puso mayor énfasis a la información recopilada de los niveles gerenciales (tres colaboradores) y niveles técnicos (cinco colaboradores), siendo de suma relevancia la información obtenida de

ellos, por el contraste de visión dentro de la operación entre sus niveles y puntos de vista enfocados en su operatividad. Entre los principales resultados obtenidos, detallamos algunos, a continuación.

La segunda pregunta de la encuesta fue la siguiente: ¿Consideras que el organigrama del área de servicio de perforación era la correcta para el tipo de negocio que se tenía antes del cierre del 2017? A los entrevistados se les indicó que si su respuesta era positiva o negativa, sustentasen la respuesta. Los resultados de esta pregunta se detallan en la tabla 8.

Tabla 8.

Resultados de entrevista - Pregunta 2

	Organigrama correcto		
Tipo de experiencia	No	Sí	Total general
Directa	5	2	7
Indirecta	6	0	6
Total general	**11**	**2**	**13**

Se evidenció que la estructura organizacional (organigrama) de la unidad de servicios de perforación no daba el soporte necesario para la operación, generando desorden y falta de visibilidad entre las funciones de cada uno de los involucrados. Más del 80% de respuestas lo respaldan. Un organigrama con falta de estructura organizacional lleva a la falta de claridad sobre los roles y las funciones de puestos para cada uno de los líderes y colaboradores de las áreas que la conforman, ocasionando, en algunos casos, duplicidad y sobrecarga laboral.

En cuanto a la segunda pregunta, que requería la opinión de los entrevistados acerca del rol principal que tuvo el área de recursos humanos como soporte al área de servicios de perforación, se obtuvo los siguientes resultados.

Tabla 9.

Resultados de entrevista - Pregunta 12

Rol de RR.HH. respecto de los servicios de perforación		**N.°**	**Total**
Soporte técnico	Productos	1	1
Soporte operativo	Administración	1	12
	Finanzas	2	
	Logística	3	
	Productos	1	
	Recursos Humanos	1	
	TSG (Grupo Servicio Técnico)	4	
Total General		**13**	**13**

En la tabla 9 se refleja que el rol principal de recursos humanos ha sido de soporte operativo, con más de 92% de las respuestas, dejando de lado el rol estratégico necesario para convertir el área en un socio del negocio y no solo reaccionar de forma reactiva sin considerar proyectos a mediano / largo plazo, en pro del desarrollo de los colaboradores.

En la novena pregunta, se indagó si la persona entrevistada consideraba que la Compañía debió cerrar el área de servicios de perforación en el año 2017. Las respuestas pueden apreciarse en la tabla siguiente.

Tabla 10.

Resultados de entrevista - Pregunta 9

Necesidad de cierre		**Valores parciales**	**Total**
Respuestas	**Área**	**N.°**	
No	TSG (Grupo Servicio Técnico)	1	**1**
Sí	Administración	1	**12**
	Finanzas	2	
	Logística	3	
	Productos	2	

	Recursos Humanos	1	
	TSG (Grupo Servicio Técnico)	3	
Total general		**13**	**13**

El cierre de la unidad de servicio de perforación era una necesidad y se reflejó en más del 92% de colaboradores que indicaron que sí debía cerarse. Esto, debido a las pérdidas percibidas que se estaban generando en la Compañía, así como el impacto por los recortes de presupuesto y participación de utilidades. En los apéndices se encuentran con mayor detalle los resultados de la entrevista y cómo, de sus conclusiones, se logró la creación del plan de acción.

7.2 Definición de Estrategias para el Desarrollo del Plan de Acción

En la tabla 11 se presentan y describen las estrategias generadas como resultado del análisis integral para el desarrollo del plan de acción.

Tabla 11.

Resultados del análisis para la elaboración del plan de acción

Definición de estrategias para el desarrollo del plan de acción						
N.°	**Estrategia identificada**	**Descripción de la estrategia**	**Objetivo y alcance**	**Herramientas para emplear**	**Áreas responsables**	**Tiempo asignado**
1	Diseño y estructura organizacional	Creación de nuevo organigrama	Identificar el organigrama y la fuerza laboral necesaria para la apertura de la nueva unidad.	Organigrama	Recursos humanos	Revisión anual
2	Diseño y estructura organizacional	Creación y revisión de descripciones de puesto	Las descripciones de puesto van cambiando con el tiempo y deben revisarse constantemente para asegurar el cumplimiento del perfil.	Formato de descripción de puesto	Recursos humanos y líderes de las áreas	Revisión anual
3	Reclutamiento y selección	Tiempo de cobertura de vacantes y levantamiento de necesidades de HC	Tener identificado el tiempo de cobertura de vacantes para planificar el plan de necesidades de reclutamiento.	Plan de necesidades de reclutamiento y cobertura de fuerza laboral	Recursos humanos y socio estratégico de recursos humanos	Recurrente, trimestral
4	Reclutamiento y selección	Socios de reclutamiento para posiciones específicas	Contar con socios de reclutamiento ya identificados que sepan del negocio.	Plan de necesidades de reclutamiento para definir tiempos y planificar cobertura de vacantes	Recursos humanos	Recurrente, semestral
5	Reclutamiento y selección	Reclutamiento y selección sin sesgo	Evitar tipos de discriminación laboral a través de un proceso objetivo, promoviendo la igualdad de diversidad: género y generación, entre otros.	Flujo de proceso con indicadores de control.	Recursos humanos y unidad de perforación	Asociado al plan anual de selección
6	Reclutamiento y selección	Plan de inducción de personal	Dar a conocer desde su inducción los lineamientos generales y las expectativas del puesto sobre la unidad de negocio: estructura y condiciones laborales, entre otros.	Plataforma de capacitación virtual Manual virtual de inducción Técnica de bienvenida del líder directo (jefe)	Recursos humanos y líderes de área	Recurrente, mensual

N.°	Estrategia identificada	Descripción de la estrategia	Objetivo y alcance	Herramientas para emplear	Áreas responsables	Tiempo asignado
7	Formación y desarrollo	Gestión del desempeño	Potenciar el crecimiento de los colaboradores mediante el programa de desempeño.	Plataforma de evaluación de desempeño	Recursos humanos y líderes de las áreas	Anual
8	Formación y desarrollo	Revisión anual de talento	Garantizar la identificación de cantera de talento de la Compañía así como la continuidad de sucesores de posiciones clave.	Matriz de talento y formato de plan de sucesión	Recursos humanos y líderes de las áreas	Anual
9	Formación y desarrollo	Capacitación por medio de entrenador de entrenadores	Desarrollar y fomentar la capacitación constante y directa de los colaboradores de la Compañía de las diversas áreas, a fin de descentralizar información clave y especializada.	Plataforma de capacitación virtual Manual virtual de técnicas y procedimientos especializados	Recursos humanos (facilitador) y líderes de área (responsable directo)	Trimestral (enero, abril, agosto, diciembre)
10	Formación y desarrollo	Promoción de igualdad de oportunidades	Impulsar el crecimiento y el desarrollo, fomentando la equidad interna en la Compañía.	Evaluación de desempeño anual Programa de sucesión de puestos Comité de promoción por igualdad de oportunidades	Gerencia general, recursos humanos, unidad de perforación	Anual y sujeto a vacancia
11	Formación y desarrollo	Planes de carrera para área de perforación	Impulsar el crecimiento de los miembros de los equipos.	Plan de carrera identificado por posiciones y ascensos de manera meritocrática	Recursos humanos	
12	Comunicación interna	Herramientas de soporte	Optimizar los canales de comunicación.	Plataforma virtual intranet, correos corporativos	Recursos humanos	

N.°	Estrategia identificada	Descripción de la estrategia	Objetivo y alcance	Herramientas para emplear	Áreas responsables	Tiempo asignado
13	Comunicación interna	Sensibilización sobre cambios organizaciones	Contribuir a una cultura de comunicación transversal: misión, visión, valores y cambios organizacionales.	Plataforma virtual, correos corporativos	Recursos humanos	Semestral: enero y julio
14	Comunicación interna	Comunicación transversal y bidireccional	Contribuir a que la comunicación sea la principal fuente de información y retroalimentación.	Espacios bidireccionales como café con gerencias y cierres de trimestre	Recursos humanos/ líderes de las áreas	Mensual/trimestral

7.3 Diseño y Estructura Organizacional

El plan de acción está basado en lo indicado por el autor Richard Daft (2007), quien asegura que para lograr el éxito de la organización se necesita identificar la estructura organizacional mediante una jerarquía vertical y horizontal, que permita un adecuado flujo de información y comunicación, con la finalidad de generar una interacción correcta entre departamentos y líderes. Para lograr el correcto cumplimiento de toda la estructura organizacional, se siguió la siguiente forma de trabajo:

7.3.1 Organigrama

En primer lugar, se creó un organigrama alineado con la realidad local. Sin embargo, por la información recibida en las entrevistas y la revisión histórica de la información de la Compañía, se decidió que no era el más adecuado para afrontar la estructura que se tenía previo al cierre en el año 2017. Para dicha reapertura, se necesitó un organigrama sólido que no solo tuviese crecimiento en las áreas clave del negocio, sino también en las áreas de soporte, ya que al tener áreas compartidas del mismo tamaño cuando solo se tenía una unidad de negocio no permitía la correcta atención de los requerimientos de las áreas. La figura 9 contiene la propuesta de organigrama local.

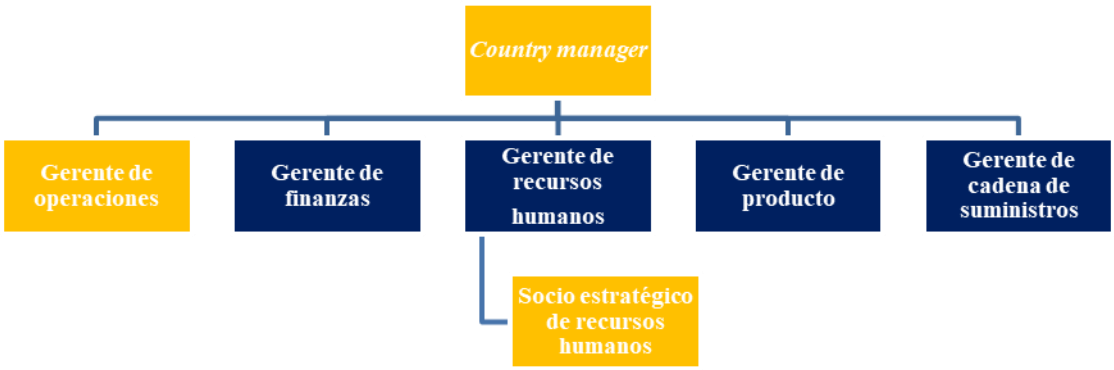


Figura 9. Propuesta de organigrama local

Teniendo en consideración que las posiciones de los recuadros de color azul ya existían durante la reapertura en el 2012, se propuso la incorporación de nuevos puestos, graficados en los recuadros de color amarillo, para dar soporte a la reapertura de la unidad de servicio de perforación.

Las áreas de soporte, que sirven como servicios compartidos, estarán fortalecidas con posiciones que verán directamente solo esta unidad de negocio, para no descuidar las que ya existían, y con líderes que puedan asumir las nuevas responsabilidades. En recursos humanos, con el modelo de trabajo de socio estratégico, se buscará generar mayor cercanía con el negocio y las áreas clave para poder comunicar lo que necesita la unidad de servicio de perforación y lograr ser pieza de engranaje dentro de la organización.

Una vez identificadas cada una de las nuevas posiciones que se van a considerar para la reapertura de la unidad de servicio de perforación, se procederá a la elaboración de la descripción de esos puestos. Es menester precisar que uno de los principales hallazgos de la encuesta fue que no hay conocimiento dentro de la empresa de las funciones específicas de cada una de las posiciones. Por tal motivo, se vio relevante la descripción de puesto.

Para la descripción de puesto, es importante levantar la información teniendo como contenido clave la misión del puesto y las competencias con las cuales debe de contar esta posición, así como su posición dentro del organigrama (líder y reportes directos), y sus funciones principales.

Dentro de las descripciones de puesto, se debe indicar el valor agregado que dará la posición de socio estratégico de recursos humanos. La finalidad de esta posición es convertirse en una pieza de engranaje entre el área clave de la Compañía y el área de recursos humanos, generando un entendimiento completo del negocio, los procesos y los

procedimientos. Con esta mirada transversal, se logrará una mejor sinergia y objetivos que generen impacto en el negocio a corto y mediano plazo.



Figura 10. Estructura de la gerencia de operaciones

Dentro de la unidad de servicio de perforación, se decidió crear la gerencia de operaciones, que deberá ser ocupada por un líder local, quien asumiría esa responsabilidad en el Perú. Este reportará al *Country Manager*, como se observa en la figura 9. El jefe de desarrollo de negocio se encargará de la evaluación comercial de nuevos contratos. Por su parte, el jefe de gestión contractual tendrá como finalidad velar por el cumplimiento del servicio con base en los lineamientos contractuales y técnicos de cada uno de los contratos firmados de los nuevos proyectos, a fin de evitar cualquier diferencia que genere algún impacto en los intereses de la Compañía.

Dentro de esta unidad de negocio, se incluye un jefe de materiales, con la finalidad que no sea un área de servicio compartido, ya que por la carga de trabajo y repercusión que tiene en el negocio, necesita ser un área que reporte directamente al líder de la unidad de servicios de perforación, para así tener un tiempo de respuesta más efectivo y, sobre todo, no se cargue al equipo actual con nuevos requerimientos.

Para el equipo de recursos humanos, se propuso el organigrama de la figura 11.



Figura 11. Organigrama del equipo de recursos humanos

El área de recursos humanos necesitaba ser repotenciada, no solo a nivel operativo, sino también estratégico, para que así pudiera dar soporte a la reapertura de la unidad de servicio de perforación.

Dentro de las principales recomendaciones, se tuvo en consideración incluir nuevas posiciones especializadas en desarrollo organizacional, reclutamiento y selección, comunicación interna y bienestar laboral, piezas claves para poder brindar el soporte necesario, y para que puedan asegurar el correcto funcionamiento del plan de acción entregado.

Tanto el organigrama como la descripción de puestos requiere una revisión y actualización constante, con base en las necesidades requeridas. Dentro del plan, se hace la recomendación de la actualización anual. Asimismo, la creación de equipos gerenciales de menor tamaño, más autónomos y orientados a actividades específicas fomentará la creatividad, la innovación y el desarrollo.

Lo mencionado anteriormente permitirá a la gerencia general mantener actualizado su conocimiento sobre el desarrollo de la estrategia y la administración del negocio y, por otra parte, concentrarse en el progreso de las operaciones, pudiendo discutir con grupos más reducidos sobre el cumplimiento de sus metas. Esta estructura impulsará al desarrollo de ejecutivos, a través de la adquisición de competencias específicas.

7.4 Estrategia de Reclutamiento y Selección para una Compañía de Perforación

Dentro de las estrategias que se han planteado para el reclutamiento de personal para la Compañía, están las siguientes:

7.4.1 Tiempo de Cobertura de Vacantes y Levantamiento de Necesidades de Fuerza Laboral

Para dar inicio al proceso de reclutamiento, se empezará reclutando a la persona que será el socio estratégico de recursos humanos. Este profesional deberá aprender acerca del negocio y sentarse con cada líder a levantar las necesidades de posiciones por áreas y así el tipo de talento que se requiere.

En segundo lugar, se contratará a tres socios de reclutamiento (puestos operativos, mandos medios y puestos estratégicos), para emplearlos de acuerdo con las necesidades y la dificultad que presente el proceso.

Para dar soporte a la reapertura, se requerirá del apoyo de los *partners*, con la finalidad de tener a los nuevos talentos en los tiempos acordados y listos para cuando empiecen las operaciones. Recursos humanos identificará las nuevas fuentes de reclutamiento, que estarán ubicadas en lugares estratégicos, tales como institutos técnicos y paraderos de los buses internos de compañías especializadas del mismo rubro, dando preferencia a personas de la localidad donde se va a operar, cumpliendo los plazos establecidos en el requerimiento de solicitud de personal hasta cubrir la vacante.

Otro punto importante para considerar es la identificación del tiempo de cobertura por vacante, como se observa en la tabla 12. Con base en la información recabada, se establecieron los siguientes tiempos de cobertura, los cuales serán de conocimiento público

para todos los líderes de la organización, con la finalidad de que tengan en consideración los tiempos y se pueda planificar los procesos de reclutamiento con la debida anticipación.

Tabla 12.

Tiempo de cobertura por tipo de vacante

Tipo de vacante	Tiempo de cobertura máxima
Puestos operativos	10 días
Puestos administrativos	20 días
Puestos ejecutivos	30-60ías

7.4.2 Socios de Reclutamiento para Posiciones Específicas

Es importante contar con socios de reclutamiento ya evaluados previamente y que se conviertan en proveedores recurrentes. En primer lugar, porque ya conocen la Compañía, así como su cultura, y además porque tendrán un tiempo de respuesta mucho más ágil. En muchas organizaciones esperan que surja la necesidad para recién salir a buscar un socio de reclutamiento y, en esa búsqueda, prueban con diversos candidatos, lo cual termina quitando mucho tiempo y dilatando el proceso de reclutamiento. En segundo lugar, deberán manejar un pago específico por la cantidad de posiciones a cubrir en el año. Si ya se tiene la planificación de cobertura de vacantes, se podrá negociar un mejor precio al tener el panorama completo del año.

Ya que es una estrategia fácil de implementar, resulta muy efectiva para las organizaciones haciéndoles ganar tiempo y dinero con la proyección de cobertura de vacantes.

7.4.3 Reclutamiento y Selección sin Sesgo

Con el objetivo de atraer trabajadores con mejor desempeño en la Compañía, sin considerar su condición sexual u otro concepto que impida la igualdad de oportunidades como parte de su desarrollo profesional, es de suma importancia que el diseño, la implementación y la mejora continua del proceso de reclutamiento y selección no tenga sesgo. Este proceso debe poner énfasis en la evaluación de los candidatos con un enfoque objetivo, contando con herramientas que atribuyan al cumplimiento de los indicadores y que sean el soporte esencial del personal responsable del proceso para evitar filtros subjetivos. De esta manera, podrán proyectarse las tendencias del mercado ante una contratación para atribuir e implementar estrategias de atracción del talento enfocado en la igualdad de oportunidades. El esfuerzo y el buen desarrollo del proceso de selección y reclutamiento sin sesgo no solo trae beneficios directos al requerimiento demandado, sino que también genera efectos en el bienestar laboral y de compromiso con la Compañía. El rol que las personas tienen en nuestra sociedad no debería estar limitado por el hecho de ser mujer u hombre, madre o padre o estar en condiciones diferentes.

Así mismo, los colaboradores que lideran un proceso de selección no están ajenos a generar sesgos voluntarios e involuntarios como parte del proceso de selección de personal. Según Vera (2006), esto se origina cuando existe una diferencia de trato hacia los postulantes debido a su género, edad y apariencia física, entre otros motivos, no considerando las capacidades y los méritos que los postulantes puedan tener, según los requerimientos del puesto de trabajo. Esto suele ocurrir debido a estereotipos planteados por la sociedad y prejuicios que llegan a influir en el reclutador a la hora de entrevistar a un postulante, pues puede poner en duda su posible rendimiento. Hay una tendencia a discriminar por razones de

género y apariencia física, entre otras, dejando de lado las referencias respecto de su experiencia previa y calificaciones.

El proceso de reclutamiento y selección sin sesgo está enfocado en la sistematización, la transparencia en las distintas etapas del proceso, los niveles de aprobaciones con justificación, la difusión del descriptivo del puesto y la canalización a la alta dirección. En las distintas etapas del proceso, deberán estar incluidas las evaluaciones, según corresponda, para reforzar la transparencia de este y, a su vez, deberá contar con un número equilibrado de género.

7.5 Estrategia de Formación y Desarrollo

7.5.1 Plan de Inducción de Personal

Es fundamental velar porque el plan de inducción de personal cuente con un proceso integral e interdisciplinario en el que se desarrolle la nueva incorporación, considerando un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se alcancen los objetivos planteados. Para garantizar que esto sea así, deben considerarse tres etapas:

En primer lugar, debe hacerse una introducción histórica general de la Compañía, áreas a nivel macro y área a la que pertenece quien está recibiendo la inducción, con mayor énfasis en las políticas generales de la organización y la misión, la visión y los valores corporativos. En segundo lugar, debe hacerse una inducción específica sobre aspectos importantes de la posición a desempeñar, tales como factores de riesgo a los que estará expuesto, estándares de seguridad, elementos de protección personal, especificaciones de calidad y código de ética, entre otros. En tercer lugar, deberá hacerse una evaluación del proceso anterior, con el objetivo de asegurar la captación de la información y la comprensión general sobre los lineamientos expuestos.

Se deberá contemplar los siguientes conceptos, sin excepción: organigrama de la Compañía y área, visión-misión-valores, políticas y compromiso de los colaboradores, normas generales sobre seguridad, salud y código de ética, aspectos relativos a la relación contractual laboral, programas de desarrollo y promoción del personal, sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés de la Compañía y área. Es necesario e importante tener en cuenta el perfil y el nivel de responsabilidad que desempeñará para ajustar y complementar al detalle toda información que se brinde dentro de la inducción.

7.5.2 Gestión del Desempeño

Es necesario contar con un modelo de gestión del desempeño que permita medir de forma objetiva el desenvolvimiento de los equipos y fijar correctamente los objetivos que ayudan al cumplimento de la estrategia de la Compañía. Por último, esto permite crear los planes de crecimiento a mediano y largo plazo.

Dentro de este modelo, se debe incluir los valores de la Compañía, con la finalidad de validar si los líderes están alineados con estos valores, o si solo están cumpliendo con su rol y dando los resultados esperados. Para lograrlo, se propone cambiar el programa de desempeño a uno que incluya factores solidarios y los valores de la organización, teniendo identificadas cuatro conversaciones a lo largo del año:

1. Fijación de objetivos.
2. Creación del plan de desarrollo individual.
3. Revisión de medio año.
4. Evaluación de desempeño al cierre del año.

El primer punto a considerar es que el bono por desempeño será dividido de la siguiente manera:

1. 50% del pago del bono será basado en el cumplimiento de los objetivos.
2. 50% del pago del bono será con base en el desarrollo de la Compañía.

Esto quiere decir que por más que un área haya logrado sus objetivos, si el desarrollo general de la Compañía no ha sido exitoso ese año, el bono se verá afectado por ese concepto. La finalidad de este esquema es lograr que entre todas las áreas exista la necesaria colaboración para lograr el objetivo general de la organización y el plan estratégico a largo plazo. El involucrar un bono de desempeño al 100% solo considerando el cumplimiento de objetivos traería como consecuencia que cada uno de los colaboradores luchase solo por su objetivo y no necesariamente se preocupase por el objetivo común de la organización. Luego de la autoevaluación, se dará pase a una sesión con el líder, en la cual se legará a un acuerdo entre los puntajes indicados por el colaborador y lo que el líder considera.

Con ambos procesos, tanto la autoevaluación como la evaluación con el líder, se podrá tener una mejor mirada de los objetivos logrados a lo largo del año, así como de qué forma estos objetivos fueron logrados. Por último, se debe mantener el planteamiento de objetivos claros, alineados con el negocio, para que, con el cumplimiento de cada uno de ellos, se ayude al crecimiento de la organización.

Se han incluido dos espacios adicionales a lo largo del año donde se podrá revisar los objetivos planteados a inicios de año y se podrá dar retroalimentación a los miembros de los equipos sobre cómo van desempeñándose hasta el momento.

7.5.3 Revisión Anual de Talento

Todos los años, y luego de cerrar el proceso de desempeño, se realizará una revisión de talento, con la finalidad de identificar a los talentos que tienen potencial para crecer dentro de la organización, tanto de manera transversal como en su misma área. Dentro de esta identificación será importante que se usen las herramientas de la matriz de talento, para así identificar el potencial de los equipos, los puestos clave y el plan de sucesión para estas posiciones. Esta revisión se deberá realizar todos los años durante marzo y deberá contar con el soporte del equipo de recursos humanos y de los líderes de las áreas.

Según ESAN (2018), la herramienta 9 Box permite identificar el potencial de los colaboradores, calibrando sus necesidades de desarrollo. Esta herramienta permite medir el talento a través de nueve cuadrantes donde se identifican dos factores: el potencial y el desempeño (que vendrá de la evaluación de desempeño mencionado anteriormente).

Las tres primeras columnas del cuadrante identifican los perfiles que cuentan con potencial limitado:

1. Bajo Rendimiento- Desempeño pobre/potencial limitado. Aquí se ubica al personal con un rendimiento bajo que, a futuro, no se prevé mejorará. Las decisiones que se tomen variarán entre capacitarlos, informarles sobre sus responsabilidades o bien desvincularlos de la Compañía.
2. Desempeño sólido- Desempeño bueno/potencial limitado. Se trata de colaboradores que han logrado su máximo potencial en su línea de carrera o respecto de sus habilidades. Como Compañía, se debe mantener sus motivaciones y compromisos para que continúen con los mismos resultados.

3. Desempeño sobresaliente- Desempeño sobresaliente/potencial limitado. A diferencia del grupo anterior, los colaboradores en este grupo tienen confianza y talento extra. Se les debe brindar recompensas y reconocimientos para mantenerlos con el mismo entusiasmo.

La siguiente columna de la matriz de talento está compuesta por los potenciales medios.

1. Nuevo rol- Desempeño pobre/potencial medio. Aquí se encuentran los colaboradores que, si bien cuentan con talento, no están lo suficientemente motivados ni capacitados como corresponde. Es vital darles oportunidades y retos para que se desarrollen y se comprometan con la Compañía.
2. Miembros Clave- Desempeño bueno/potencial medio. Los colaboradores cuentan con resultados promedio. Sin embargo, podrían alcanzar mejores resultados si se les brinda mayor soporte y retos en el área.
3. Líder emergente- Desempeño sobresaliente/potencial medio. Los colaboradores de esta celda podrán sentirse en algún momento bloqueados por los cambios que suceden en la organización. Sin embargo, son piezas clave y si siguen capacitándose y recibiendo apoyo de la Compañía, podrán mejorar para contar con altas capacidades.

En la tercera columna de la matriz de talento se encuentra el alto potencial de la empresa y aquellos miembros que se convertirán en líderes.

1. Talento mal ubicado- Desempeño pobre/alto potencial. Los colaboradores que sean colocados aquí están mal ubicados, porque se encuentran en puestos

incorrectos o tienen un líder que no los apoya. Si se manejan correctamente dichos factores, se aprovechará al máximo el potencial de este grupo.

2. Listo para nuevas oportunidades - Desempeño bueno/alto potencial. Son colaboradores con talento y potencial. Sin embargo, no tienen la suficiente motivación y los retos necesarios para crecer, por lo que es necesario confiar más en ellos y darles mayores retos para crecer.
3. Alto Potencial - Desempeño sobresaliente / alto potencial. Aquí se posicionan los futuros líderes, gerentes o directores, ya que son los mejores candidatos para dichas posiciones. Es fundamental reconocer sus esfuerzos y darles la oportunidad de crecimiento en el momento indicado, haciendo un correcto plan de sucesión y retención ya que serán los líderes del futuro de la Compañía.

7.5.4 Capacitación por Medio de Entrenador de Entrenadores (Train the Trainers)

La capacitación por medio de entrenador de entrenadores es un factor para el cumplimiento de los objetivos a través de la incorporación de herramientas que permitan la efectividad en su operación y así´ aprovechar al máximo sus recursos. Los aspectos importantes para lograr el éxito de las estrategias de capacitación y desarrollo no solo se basan en el cumplimiento de la capacitación en sí, sino también en en poder detectar las necesidades de capacitación, identificar los recursos para la capacitación, diseñar el plan de capacitación y ejecutar el programa de capacitación, la evaluación posterior, el control y el seguimiento. Esta labor permite establecer y reconocer requerimientos futuros, asegurando a la Compañía el suministro de empleados calificados y el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

En ese sentido, se propone implementar la metodología de capacitación por medio de entrenador de entrenadores, proceso de formación de formadores que implicaría una doble

tarea: por un lado, como en toda actividad de capacitación, permitiría proporcionar información para la obtención del conocimiento necesario de la especialidad y, por otro lado, desarrollaría so las habilidades necesarias para replicar el taller a otros. Esto debe incluir el dominio de estrategias didácticas para la necesaria conducción y evaluación de las actividades de formación, así como el diseño y la gestión del proceso. La metodología contempla tres aspectos que deberán tenerse en cuenta al momento de planificar un proceso de formación de formadores.

1. Convocatoria - Conocer a la audiencia es clave en todo proceso de formación. Es necesario conocer la identidad del grupo: social, regional, organizacional, nivel educativo y expectativas acerca de la actividad; el contexto del proceso de capacitación; los antecedentes del grupo y la organización; el número de participantes y el lugar físico. No solo será suficiente conocer a los participantes, sino que también se les deberá involucrar en la convocatoria de participantes directos.
2. Planificación del proceso de formación - La planificación de actividades es imprescindible para que el proceso sea sostenible. Previamente deben verse aspectos tales como determinar qué recursos se necesitarán para hacer viable el proceso de formación de formadores que garanticen la replicación, entre otros. Por otra parte, deberá planificarse un proceso de formación que tenga en cuenta factoresque diferencien lo que es capacitación y los que es formación de formadores.
3. Facilitación - Se requiere facilitadores que conozcan la temática a profundidad, que sean hábiles en la aplicación de herramientas y que comprendan y analicen

los contextos en los cuales deberán trabajar. Se trata de una tarea compleja que demanda un esfuerzo significativo. Por ello, facilitar a dos puede ser más fácil y efectivo que una persona sola. Esto implica un liderazgo más compartido del taller y puede dar más confianza a los nuevos facilitadores, si es que se conforma un grupo compuesto por una persona con más experiencia y otra que recién se inicia en la tarea. Es conveniente contar con un equipo de facilitadores liderados por una persona que tenga la visión de todo el proceso, para que no se desordene el taller.

7.5.5 Planes de Carrera para Área de Perforación

Dentro de la estrategia de desarrollo de personas, se busca identificar, desde el momento cero, los planes de carrera para el área operativa, con la finalidad de tener una propuesta atractiva a largo plazo que interese al mejor talento local operativo del país. Si bien la compañía de perforación cuenta con renombre internacional y sueldos superiores a los del mercado, hoy en día se tiene la dificultad de que muchas de las personas que ocupaban estas posiciones ya se encuentran trabajando en otras empresas y se debe tener una propuesta interesante a largo plazo que les permita tomar la decisión de regresar a la Compañía.

A continuación se presenta el plan de carrera para la unidad de servicio de perforación:

- *Driller assistant* I =ayudante perforista en entrenamiento
- Driller assistant II = ayudante de perforista
- Driller I = perforista en entrenamiento
- Driller II = perforista

- Driller III = perforista nivel II
- Driller IV = perforista *senior*
- Supervisor I = supervisor de proyecto
- Supervisor II = Superintendente de proyecto

Un nuevo colaborador que se incorpore a la Compañía podrá pasar por esta línea de carrera, generando un crecimiento profesional constante. Su crecimiento dependerá de sus resultados y el ascenso se realizará por meritocracia.

7.6 Estrategias de Comunicación Interna

Un punto de dolor identificado durante el proceso de entrevistas en profundidad fue la percepción de los colaboradores sobre la falta de información y poco conocimiento de los cambios y la estructura organizacional de la Compañía. Para darle un giro positivo a este asunto, se propone trabajar en estrategias de comunicación interna que permitan construir una cultura de comunicación transversal y bidireccional.

Cuando se habla de comunicación transversal, se hace referencia a que la comunicación e información llegue a todos dentro de la organización, estén donde estén. Para ello, la organización debe garantizar que funcionen adecuadamente los canales oficiales de comunicación, utilizando intranet, mails masivos corporativos y periódicos murales con información actualizada. Cabe resaltar que, debido a la pandemia del Covid-19, hoy en día se han fortalecido sistemas de comunicación alternativos, especialmente los virtuales, lo cual permite llegar a todos de manera más ágil. Adicionalmente a ello, es indispensable que se forme a todos los líderes, ya que ellos son los principales embajadores en esquemas de comunicación transversal.

En cuanto a la comunicación bidireccional, no solo se trata de comunicar para que la información llegue a todos, sino también que se abran espacios donde se escuche a los colaboradores. En otras palabras, deberán generarse canales bidireccionales que permitan la retroalimentación. De esta manera, cada vez que se brinde información respecto de aspectos que atañen a todos los miembros de la Compañía, las personas podrán indicar qué les parece y qué se puede complementar para seguir teniendo la mejor experiencia, con la finalidad de ayudar en la creación de nuevos planes de acción.

Los principales espacios para trabajar la comunicación bidireccional serán los siguientes:

- Desayuno con la gerencia general: cada tres meses el gerente general tendrá un espacio con 10 personas al azar donde liderará un desayuno para hablar de los hitos de la Compañía y también cada uno de los colaboradores podrá hacer llegar sus sugerencias y dudas.
- Desayuno con gerentes de área: será de forma rotativa, donde cada gerente será el invitado especial del desayuno, con la participación de 10 colaboradores de distintas áreas quienes expondrán sus ideas y tendrán mayor cercanía con el negocio.
- Eventos de cierre de trimestre: todas las gerencias tendrán espacios con sus equipos cada trimestre para compartir los logros del área, tener espacio de reconocimiento y sobre todo levantar un espacio donde los colaboradores podrán expresar sus ideas para seguir mejorando como organización.

Estas dos estrategias permitirán sensibilizar a los líderes y a todos los colaboradores dentro de la organización y tener acceso a la información.

7.7 Presupuesto Total y KPI

7.7.1 KPI Identificados

Dentro de las principales estrategias, se definieron subprocesos y *key performance indicators* (KPI), o indicadores clave de performance o rendimiento, para medir el plan. El detalle de cada uno se encuentra en la tabla 13.

7.7.2 Presupuesto

El presupuesto total para todo el proyecto, incluyendo los gastos de personal, tendrá una inversión menor al 35% de los ingresos totales de la Compañía, revisando el histórico de los últimos años, con lo cual se podrá ejecutar cada una de las iniciativas que han sido planteadas en el plan de acción. Se plantea el retorno a operaciones con 12 máquinas activas. Asimismo, por ser el primer año que se va a realizar la implementación del plan, al cierre de los 18 meses se podrá hacer el análisis para la evaluación del retorno de la inversión (ver tabla 14).

Tabla 13.

Indicadores clave de desempeño por área

Estrategia	Subproceso	KPI	Frecuencia	Responsable	*Budget* total
Diseño y estructura organizacional	Organigrama de la organización	100% de HC cubierto y actualizado.	Anual	Recursos humanos	N/A
Diseño y estructura organizacional	Descripciones de puesto	100% de descripciones de puesto levantadas y actualizadas	Anual	Recursos humanos	N/A
Reclutamiento	Búsqueda con proveedores de reclutamiento de incorporación de nuevas posiciones estratégicas	Seis nuevas posiciones estratégicas	1 sola vez	Recursos humanos	USD 55,000.00
Reclutamiento	Levantamiento de necesidades del área	100% de posiciones cubiertas	Mensual		N/A
Reclutamiento	Tiempo de cobertura de vacante	% de cumplimiento de cobertura de vacantes	Mensual		N/A
Reclutamiento	Reclutamiento y selección sin sesgo	Ratio de contratación hombres/mujeres por proceso	Mensual	Recursos humanos	N/A
Reclutamiento	Reclutamiento y selección sin sesgo	Ratio de candidaturas por canal y ratio de candidatos contratados por canal	Mensual	Recursos humanos	USD 18,000
Reclutamiento	Plan de inducción de personal	Número de colaboradores aprobados en la evaluación postinducción vs ratio de colaboradores con reinducción	Mensual	Recursos humanos y líderes de área	USD 2,500
Reclutamiento	*Pack* de bienvenida				USD 5,400.00
Formación y desarrollo	Capacitación por medio de entrenador de entrenadores	Número de colaboradores aprobados en la evaluación y número de colaboradores desaprobados	Trimestral (enero, abril, agosto, diciembre)	Recursos humanos (facilitador) y líderes de área (responsable directo)	USD 4,700

Estrategia	Subproceso	KPI	Frecuencia	Responsable	*Budget* total
Formación y desarrollo	Promoción de igualdad de oportunidades	% de colaboradores sensibilizados	Semestral	Recursos humanos, Unidad de perforación	USD 1,800.00
Formación y desarrollo	Promoción de igualdad de oportunidades	Ratio de hombres/mujeres postulantes a una promoción de encargatura por niveles	Anual o sujeto a vacancia	Recursos humanos, Unidad de perforación	N/A
Formación y desarrollo	Evaluación de desempeño	100% del personal de *staff* en proceso de evaluación de desempeño	Anual	Recursos humanos	USD 73,928.00
Formación y desarrollo	Revisión de talento	Una revisión de talento completada al 100%	Anual	Recursos humanos	N/A
Formación y desarrollo	Planes de carrera	% de personal en plan de carrera	Anual	Recursos humanos	USD 2,700
Comunicación interna	*Mailing* corporativo	Ratio de apertura con medición en *mailchimp*	Mensual	Recursos humanos	USD 40
Comunicación interna	Intranet	Ratio de visitas a la intranet	Mensual	Recursos humanos	USD 8,600
Comunicación interna	Desayuno con gerencia general	% de participación	Trimestral	Recursos humanos	USD 100
Comunicación interna	Desayuno con gerencias	% de participación	Trimestral	Recursos humanos	USD 100
Comunicación interna	Cierre de trimestre por áreas	% de participación	Trimestral	Recursos humanos	USD 3,000

Tabla 14.

Presupuesto asignado al plan de acción

Presupuesto asignado a compañía de perforación- plan de acción (USD)										
Estrategia	**Iniciativa**	**Mes 1**	**Mes 2**	**Mes 3**	**Mes 4**	**Mes 5**	**Mes 6**	**Mes 7**	**Mes 8**	**Mes 9**
Compensación y beneficios	Personal operativo	72,000	174,857	308,571	308,571	308,571	308,571	308,571	308,571	308,571
	Personal de soporte	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500
	Personal de jefatura o gerencia	55,429	55,429	55,429	55,429	55,429	55,429	55,429	55,429	55,429
Subtotal		**145,928**	**248,785**	**382,500**	**382,500**	**382,500**	**382,500**	**382,500**	**382,500**	**382,500**
Reclutamiento	Búsqueda con *headhunter* de nuevas incorporaciones estratégicas	55,000								
	Alianzas estratégicas para reclutamiento (Bolsas y referidos)	1,500	1,500	1,500	900	900	900	900	900	900
	Paquete de inducción de personal	2,500							2,500	
	Welcome pack	525	750	975	210	210	210	210	210	210
Formación y desarrollo	Capacitación Train the Trainers	3,000	100	100	100	100	100	100	100	100
	Promoción de igualdad de oportunidades	300			300			300		
	Evaluación de desempeño									
	Implementación de plan de carrera	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Comunicación	Mailchimp: mailing corporativo	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Intranet: implementación	5,000								
	Intranet: *fee* mensual	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	Eventos de comunicaciones	200	200	3,200	200	200	3,200	200	200	3,200
Subtotal		**68,415**	**2,940**	**6,165**	**2,100**	**1,800**	**4,800**	**2,100**	**4,300**	**4,800**
Total		**214,343**	**251,725**	**388,665**	**384,600**	**384,300**	**387,300**	**384,600**	**386,800**	**387,300**

Presupuesto asignado compañía de perforación - plan de acción (USD)											
Estrategia	**Iniciativa**	**Mes 10**	**Mes 11**	**Mes 12**	**Mes 13**	**Mes 14**	**Mes 15**	**Mes 16**	**Mes 17**	**Mes 18**	**Costo Total**
Compensación y beneficios	Comp & Ben: Personal operativo	308,571	308,571	308,571	308,571	308,571	308,571	308,571	308,571	308,571	5’183,993
	Comp & Ben: Personal soporte	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	333,000
	Comp & Ben: Personal jefatura o gerencia	55,429	55,429	55,429	55,429	55,429	55,429	55,429	55,429	55,429	997,714
Subtotal		**382,500**	**382,500**	**382,500**	**382,500**	**382,500**	**382,500**	**382,500**	**382,500**	**382,500**	**6’514,707**
Reclutamiento	Búsqueda con *headhunter* de nuevas incorporaciones estratégica										55,000
	Alianzas estratégicas para reclutamiento (bolsas y referidos)	900	900	900	900	900	900	900	900	900	18,000
	Paquete de inducción de personal							2,500			7,500
	Welcome pack	210	210	210	210	210	210	210	210	210	5,400
Formación y desarrollo	Capacitación Train the Trainers	100	100	100	100	100	100	100	100	100	4,700
	Promoción de igualdad de oportunidades	300			300			300			1,800
	Evaluación de desempeño			73,929							73,929
	Implementación de plan de carrera	150	150	150	150	150	150	150	150	150	2,700
Comunicación	Mailchimp: mailing corporativo	40	40	40	40	40	40	40	40	40	720
	Intranet: implementación										
	Intranet: *fee* mensual	200	200	200	200	200	200	200	200	200	3,600
	Eventos de comunicaciones	200	200	3,200	200	200	200	200	200	200	15,600
Subtotal		**2,100**	**1,800**	**78,729**	**2,100**	**1,800**	**1,800**	**4,600**	**1,800**	**1,800**	**188,949**
Total		**384,600**	**384,300**	**461,228**	**384,600**	**384,300**	**384,300**	**387,100**	**384,300**	**384,300**	**6’703,656**

7.8 Gantt de Actividades

Tabla 15.

Diagrama de Gantt del plan de acción

Estrategia	Actividad	Previo a la reapertura						Apertura						Monitoreo y seguimiento					
		Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Diseño organizacional	Actualización de organigrama	x					x												x
	Creación de descripciones de puesto y actualización		x					x											
Reclutamiento	Cobertura de posiciones estratégicas	x																	
	Levantamiento de necesidades de *headcount*		x																
	Cobertura de vacantes para asegurar reapertura		x	x	x														
	Contratación de partner de reclutamiento		x																
	Reclutamiento y selección sin sesgo				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Plan de inducción de personal	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Estrategia	Actividad	Previo a la reapertura						Apertura						Monitoreo y seguimiento					
		Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Formación y desarrollo	Planteamiento de objetivos					x	x												
	Revisión de medio año												x	x					
	Evaluación de desempeño																	x	
	Mesa de calibración																		x
	Revisión de talento																		x
	Promoción de igualdad de oportunidades					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Capacitación por medio de Train the Trainers					x	x	x	x	x	x	x	x						
Comunicación interna	Intranet y mailchimp	x	x																
	Creación del plan de comunicaciones	x	x																
	Acciones de comunicación bidireccional	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

7.9 Conclusiones

Se cumplió con el objetivo general del proyecto de consultoría, haciendo entrega del plan de acción del área de recursos humanos, a fin de que se pueda afrontar la reapertura de la unidad del servicio de perforación, teniendo en consideración que se deben desarrollar canales de comunicación, tanto internos como externos, que atiendan las necesidades de los clientes. Así mismo, debe haber un enfoque bidireccional, con el objetivo de atender las principales necesidades de los colaboradores y ser transparentes con cualquier cambio organizacional que se vea expuesto. Con la estrategia implementada en las áreas más importantes de recursos humanos, se podrá acompañar la reapertura de la unidad.

Referencias

Barrios, D. (2009). *Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales* [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de Colombia.

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Mc Graw- Hill.

Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional* (9ª ed.). Cengage Learning Editores.

Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10ª ed.). Cengage Learning Editores.

Daft, R. (2014). *Teoría y diseño organizacional* (11ª ed.). Cengage Learning Editores.

ESAN (2018). *Matriz de talento: las evaluaciones 9 box y sus ventajas*. https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/matriz-de-talento-las-evaluaciones-9-box-y-sus-ventajas

Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y Cambio en las Organizaciones* (5ª ed.). Editorial Pearson Educación de México.

Gómez, G. (1994). *Planeación y Organización de Empresas* (8ª ed.). Mc Graw Hill/Interamericana de México.

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (6ª ed.). Mc Graw Hill / Interamericana Editores.

Hintze, J. (2008). Administración de estructuras organizativas. *Transformación, Estado y Democracia, 38*(70), 67-106.

Johansen, O. (1995). *Anatomía de la Empresa: Una teoría general de las organizaciones sociales*. Limusa.

Kilmann, R. (1989). *Managing Beyond the Quick Fix*. Jossey-Bass.

Labrada, A. (2008). Modelo de *Diseño Organizacional para el Complejo de Investigaciones*

de Tecnologías Integradas (CITI) [Tesis de maestría]. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría.

McMillan, E. (2002). Considering organisation structure and design from a complexity paradigm perspective en G. Frizzelle y H. Richards (Ed.), *Tackling industrial complexity: the ideas that make a difference* (123-136). Institute of Manufacturing, University of Cambridge.

Nadler, D. & Tushman, M. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. Oxford University Press.

MDH (2021). *Perforación Diamantina.* https://www.mdh.com.pe/perforacion-diamantina/

Morris, J., Hassard, J., Delbridge, R. & Endo, T. (2019). Understanding managerial work in the modern Japanese firm: The influence of new organizational forms and changing human resource management practices. *Economic and Industrial Democracy*, *4*(42), 1378-1406.

Pomponi, R. (1998). *Organizational structures for technology transition: Rethinking information flow in the integrated product team*. Institute of Technology.

Porter, M. (1988). *Ventaja competitiva*. Editorial Continental.

Robbins, S. (2005). *Administración*. Pearson Educación de México.

Vera, P. (2006). *La discriminación en los Procesos de Selección de Personal* https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_decl_wp_29_sp.pdf

Ulrich, D. (1999). *The HR Champions*. Ediciones Granica.

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition.* Harvard Business Press.

Universidad Privada del Norte. (2016). *Daños que causa la minería ilegal en Perú*. UPN Universidad Privada del Norte. https://blogs.upn.edu.pe/ingenieria/2016/06/07/danos-causa-la-mineria-ilegal-peru/

Apéndices

Apéndice A. Modelo de Entrevista

1. ¿Puede comentar como fue su experiencia trabajando directa o indirectamente en el área de servicios de perforación durante los años 2012 al 2017?
2. ¿Considera que el organigrama del área de servicio de perforación era la correcta para el tipo de negocio que se tenía antes del cierre del 2017? Por favor sustente su respuesta.
3. ¿Cuáles cree usted que fueron los factores o causas del cierre del área de servicio de perforación en el año 2017?
4. ¿Considera que los líderes del área de servicios de perforación estaban alineados con los valores de la organización en el año 2017?
5. ¿Si usted hubiera sido el líder del área de servicio de perforación durante el año 2017, qué acción hubiera tomado para poder salvar el negocio?
6. ¿Cree usted que el área de recursos humanos brindó el soporte necesario al área de servicio de perforación durante el período 2012 - 2017? Por favor sustente su respuesta.
7. ¿Tenía usted claro cuál era su rol mientras brindaba servicio al área de servicios de perforación durante los años 2012 al 2017? Por favor sustente su respuesta.
8. ¿Cree usted que representantes de la corporación se interpusieron sobre las decisiones de los líderes del área de servicio de perforación durante los años 2012 al 2017? Por favor sustente su respuesta.
9. ¿Cree usted que fue necesario que la Compañía cerrase el área de servicios de perforación en el año 2017? Por favor sustente su respuesta.
10. ¿Cómo se sentiría usted si se enterase de que en estos momentos el área de servicios

de perforación piensa reiniciar operaciones el otro año? Sustente su respuesta.

11. ¿Cree usted que con la reapertura del negocio de servicio de perforación se redistribuirán las actividades que usted viene realizando actualmente?
12. En su opinión, ¿cuál fue el rol principal que tuvo el área de recursos humanos como soporte al área de servicios de perforación?
13. ¿Qué procesos o actividades dejó de lado RR.HH. cuando estaba abierto el servicio de perforación?
14. ¿Durante los años 2012 al 2017, ha sentido el soporte de la Compañía brindándole oportunidades de crecimiento profesional, tanto dentro como fuera del área? Por favor sustente su respuesta.
15. En caso de que se dé la reapertura del servicio de perforación, ¿considera que el área de RR.HH. cuenta con los canales de reclutamiento adecuados para obtener el talento necesario?

Apéndice B. Resultados de las Entrevistas

Datos demográficos generales

La muestra tuvo una población total de 13 colaboradores entrevistados, pertenecientes a las siguientes áreas: administración, finanzas, logística, productos, recursos humanos y TSG (servicio técnico). Así mismo, se entrevistó a personal con experiencia de entre seis y 24 años dentro de la Compañía, con el objetivo de recopilar información transversal sobre colaboradores que han sido partícipes de manera directa o indirecta (soporte) en el servicio de perforación.

Así mismo, luego del análisis de la población entrevistada que trabajó durante el período 2012 - 2017, se llegó a las conclusiones que se muestran a continuación, en referencia a los datos demográficos generales.

De los 13 colaboradores entrevistados, tres pertenecen al área gerencial y cinco a niveles técnicos, además de dos administrativos, dos ejecutivos y un operativo. La información obtenida es sumamente importante por el contraste de visión dentro de la operación entre niveles y puntos de vista enfocados en su operatividad.

Datos demográficos generales - según género

SEGÚN GÉNERO	Nª
Femenino	4
Administrativo	2
Gerencial	2
Masculino	9
Ejecutivo	2
Gerencial	1
Operativo	1
Técnico	5
Total general	**13**

De los 13 entrevistados, 31% (cuatro colaboradoras) fueron mujeres y 69% (nueve colaboradores) hombres. Se evidenció que hay mayor participación a nivel técnico por parte de los trabajadores de sexo masculino. En ese sentido, se puede inferir que, dado al tipo de la industria, se cuenta con índices de fuerza laboral técnica masculina, por lo que se debería trabajar en implementar estrategias que fomenten la diversidad de género dentro de esta industria.

Datos demográficos generales - según edad por nivel

SEGÚN EDAD POR NIVEL	PROMEDIO
Administrativo (15%)	
42 59	51
Ejecutivo (15%)	
41 51	46
Gerencial (23%)	
38 44 44	42
Operativo (8%)	
34	34
Técnico (38%)	
36 37 42 45 61	44
Total general	**44**

Dentro de la muestra total (13 colaboradores), el promedio de edades es de 44 años; por lo tanto, se trata de un grupo perteneciente a la Generación X (personas nacidas entre 1965 y 1980). Así mismo, la mayor población representativa dentro de este grupo está centralizada en el nivel técnico, evidenciando la necesidad de personal sumamente especializado y con trayectoria profesional significativa. Por otro lado, también se puede identificar la necesidad de que haya una diversificación generacional del equipo humano

dentro de la Compañía, considerando otras generaciones que aporten valor agregado dentro de sus distintas posiciones, sobre todo ante un escenario de reapertura.

Datos demográficos generales - áreas vs. años de experiencia

	AÑOS DE EXPERIENCIA EN COMPAÑÍA DE PERFORACIÓN											
Cargos según áreas	**6 años**	**7 años**	**8 años**	**9 años**	**10 años**	**11 años**	**13 años**	**14 años**	**16 años**	**20 años**	**24 años**	
Administración												1
Recepcionista							1					1
Finanzas												2
Analista contable						1						1
Gerente de Finanzas						1						1
Logística												3
Almacenero			1									1
Gerente de logística										1		1
Jefe de almacén									1			1
Productos												2
Técnico de brocas	2											2
Recursos humanos				1								1
HR *manager*				1								1
TSG (grupo de servicio técnico)												4
Jefe de servicio técnico					1							1
Técnico mecánico		1						1			1	3
Total general	**2**	**1**	**1**	**1**	**1**	**2**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	13

Dentro de la muestra total (13 colaboradores), se escogió a trabajadores que contasen con un tiempo laboral vigente de 6 años a 24 años de experiencia en la Compañía, con el objetivo de recopilar información transversal sobre colaboradores que han sido partícipes de manera directa o indirecta (soporte) en la experiencia del servicio de perforación.

Respuestas obtenidas por pregunta:

La primera pregunta fue la siguiente: ¿Puede comentar cómo fue su experiencia trabajando directa o indirectamente en el área de servicios de perforación durante los años 2012 al 2017?

- Es valioso conocer a quienes trabajaron en la unidad de negocio de perforación durante los años 2012 al 2017, así como a quienes trabajaron indirectamente. La encuesta arrojó que un 53% de los entrevistados trabajaban directamente con la unidad de servicio de perforación y un 46% de manera indirecta en las áreas de soporte. Adicionalmente a ello, las respuestas obtenidas a esta pregunta

permitieron valorar que, si bien casi la otra mitad trabajaba de manera indirecta, habían logrado involucrarse con la unidad de servicio de perforación, al ser un área de soporte que pasó de atender una unidad de negocio a atender dos unidades de negocio durante el tiempo que duró abierta la unidad de servicio de perforación, lo cual permitió entender mejor desde ambas perspectivas qué fue lo que había fallado y qué se había hecho correctamente durante el período de apertura.

Asimismo, dentro del registro de los entrevistados que trabajan directamente en la unidad de servicio de perforación, más del 80% de son de género masculino, lo cual tiene coherencia con el histórico de la industria y la composición de sus posiciones en las áreas más importantes del negocio donde la gran mayoría era personal masculino.

Por último, cabe mencionar que los perfiles con los cuales se trabajó hizo posible que se tuviese una visión desde todos los ángulos, ya que se pudo encontrar perfiles administrativos, ejecutivos, gerenciales, operativos y técnicos que participaron tanto directa como indirectamente. El único perfil con el que no se contó fue con alguien con experiencia directa en el campo administrativo.

	Tipo de experiencia	
Perfiles	**Directa**	**Indirecta**
Administrativo		2
Ejecutivo	2	
Gerencial	1	2
Operativo	1	
Técnico	3	2
Total general	7	6

En cuanto a la segunda pregunta: ¿Considera que el organigrama del área de servicio de perforación era la correcta para el tipo de negocio que se tenía antes del cierre del 2017?, las respuestas arrojaron lo siguiente:

- Más del 80% indicó que no era el organigrama correcto para la organización. Dentro de sus respuestas, hubo quienes señalaron que el organigrama "no fue el correcto porque había muchos jefes haciendo lo mismo" o que había "jefes que tenían claros sus objetivos", o incluso personas que no tenían claro cuál era el organigrama actual ya que consideraban que "ellos no trabajaban en un área que debía saber algo tan específico como el organigrama". Por este motivo, un punto a tratar dentro del plan de acción será revisar el organigrama. Por último, se puede rescatar que las personas que contestaron sí son el personal más antiguo con el que cuenta la Compañía; es decir, quienes ocupan posiciones de mayor experiencia y posiciones más sólidas o de mayor jerarquía en la actualidad.
- Por otra parte, dentro de ese 80% hay trabajadores de todas las áreas, tanto las que tienen impacto directo como indirecto en la unidad de servicio de perforación del negocio, con una variedad de edades y generaciones. Se puede deducir, entonces, que hay un sentimiento común en toda la organización que indica que no hay satisfacción respecto del organigrama, el cual no se considera correcto para la organización e incluso, en varios casos, hay desconocimiento de este.

	Organigrama correcto		
Tipo de experiencia	**No**	**Sí**	**Total general**
Directa	5	2	7
Indirecta	6		6
Total general	11	2	13

En el caso de la tercera pregunta, ¿Cuáles cree usted que fueron los factores o causas del cierre del área de servicio de perforación en el año 2017?, se recopiló la siguiente información:

- El 76,9 % indicó que fueron factores operativos los que ocasionaron el cierre. En muchas de las respuestas se vieron repetidas frases como: “las personas no sabían lo que hacían y ocasionaron grandes pérdidas de dinero”, “los líderes no estaban capacitados para la posición ya que no conocían el rubro”, “el negocio de perforación es muy específico y si no sabes, se generan ineficiencias operativas”. Con estas respuestas y el análisis sobre el organigrama, se puede concluir que las personas que estuvieron en ese momento en las posiciones de liderazgo no fueron las adecuadas, por no tener el conocimiento específico en el rubro de perforación. Cabe resaltar que de este 76% de entrevistados que indicaron que los factores del cierre fueron operativos, más del 60% pertenecen a áreas que trabajaron directamente en la unidad de servicio de perforación, es decir, que vieron desde adentro cada una de las falencias presentadas, que condujeron al cierre del servicio de perforación en su época. Por otra parte, de acuerdo con los perfiles profesionales de la muestra, se pudo inferir que los factores que llevaron al cierre de la unidad de servicio de perforación tenían su origen en problemas operativos.

	Factores del cierre del servicio de perforación			
Perfiles	**Económicos**	**Operativos**	**Organizativo**	**Total general**
Administración	1	1		2
Ejecutivo		2		2
Gerencial		2	1	3
Operativo		1		1
Técnico	1	4		5
Total general	11	10	1	13

Respecto de la cuarta pregunta, ¿Considera que los líderes del área de servicios de perforación estaban alineados con los valores de la organización en el año 2017?, se obtuvo lo siguiente:

- Cerca del 70% indicó que los líderes de ese entonces no estaban alineados con los valores de la organización. En varias respuestas se ve reflejado que los líderes se querían beneficiar, a costa de los colaboradores. Esta apreciación se ve con mayor énfasis en las respuestas del personal operativo, pues indicaban que había "intereses personales" en los líderes. Otro punto para recalcar es que los mandos medios y ejecutivos indicaron que se empezó a tomar decisiones a corto plazo para sacar el mejor provecho, dejando de lado los planes estratégicos a largo plazo.

	Factores del cierre del servicio de perforación		
	No	**Sí**	**Total general**
Interacción directa con negocio	5	2	7
Ejecutivo	2		2
Gerencial	1		1
Operativo	1		1
Técnico	1	2	3
Interacción indirecta con negocio	4	2	6
Gerencial	2		2
Operativo	1	1	2
Técnico	1	1	2
Total general	9	4	13

En cuanto a la quinta pregunta, ¿Si usted hubiera sido el líder del área de servicio de perforación durante el año 2017, qué acción distinta hubiera tomado para poder salvar el negocio?, se obtuvo la siguiente información:

- El 62 % de acciones o iniciativas vienen de las estrategias organizativas más que de las operativas. Hubo consenso en que, si bien los problemas en su mayoría de casos fueron operativos, se debían a una falla en la estrategia organizativa: de personas, de organigrama y de descripción de puestos que no estuvieron alineados con lo que el servicio de perforación requería. Inclusive, dentro de las

respuestas se verificó que quienes tuvieron una experiencia directa en el servicio de perforación estaban más alineados con las estrategias organizativas, es decir, vivían el día a día y podían calibrar mejor a un colaborador cuya posición se encontraba fuera de la unidad del servicio de perforación. En el caso de las áreas de soporte, 50% realizaron estrategias operativas y el otro 50% estrategias organizativas.

Por ello, se puede concluir que será muy importante diseñar adecuadamente el aspecto organizacional, para asegurar el correcto funcionamiento de la nueva unidad de servicio de perforación.

	Factores del cierre del servicio de perforación		
Tipo de experiencia	**Estrategias operativas**	**Estrategias organizativas**	**Total general**
Directa	2	5	7
Indirecta	3	3	6
Total general	5	8	13

En cuanto a la sexta pregunta, ¿Cree usted que el área de recursos humanos brindó el soporte necesario al área de servicio de perforación durante el año 2012 al 2017?, los resultados se muestran a continuación:

- El 46% (6 colaboradores) de los entrevistados consideró que recursos humanos no había brindado el soporte necesario al área de servicio de perforación durante el periodo en mención. Ese 46% de entrevistados son personas que han estado en la Compañía entre 11 y 24 años, por lo que se observó cierto sesgo, debido a la antigüedad, pues no reconocieron lo cambios que el 54% (7 colaboradores) sí lograron identificar. Ese 54% está conformado por trabajadores que están en la Compañía desde hace 6 a 10 años.

Se puede concluir que existe una diferencia del 8% sobre la base de resultados de recursos humanos. Sin embargo, es importante resaltar que no es una diferencia tan significativa para las necesidades transversales que las áreas involucradas requerían. Finalmente, las respuestas reflejan que recursos humanos solo atendían temas de reclutamiento y selección y compensaciones, más no necesidades como desarrollo de personas y comunicación interna.

		Tiempo en la empresa										
P6. HR brindó soporte	Nª	**6 años**	**7 años**	**8 años**	**9 años**	**10 años**	**11 años**	**13 años**	**14 años**	**16 años**	**20 años**	**24 años**
No	**6**						**2**	**1**	**1**	**1**		**1**
Analista contable	1						*1*					
Gerente de finanzas	1						*1*					
Jefe de almacén	1									*1*		
Recepcionista	1							*1*				
Técnico mecánico	2								*1*			*1*
Sí	**7**	**2**	**1**	**1**	**1**	**1**					**1**	
Almacenero	1			*1*								
Gerente de logística	1										*1*	
HR manager	1				*1*							
Jefe de servicio técnico	1					*1*						
Técnico de brocas	2	*2*										
Técnico mecánico	1		*1*									
Total general	13	**2**	**1**	**1**	**1**	**1**	**2**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**

La séptima pregunta fue la siguiente: ¿Usted tenía claro cuál era su rol mientras brindaba servicio al área de servicios de perforación durante los años 2012 al 2017? A continuación, los resultados:

El 8% (un colaborador) no tenía en claro cuál era su rol mientras brindaban servicio al área de servicios de perforación, pero el 92% (12 colaboradores) sí mencionaron que en su momento sabían lo que tenían que hacer. Sin embargo, al hacer la repregunta manifestaron que las actividades que realizaban eran totalmente empíricas, sin un objetivo claro e incluso realizaban actividades ajenas a su área, reflejando poca claridad en temas de roles y funciones.

Las funciones más conocidas que reconocen los colaboradores fueron las del día a día, las no formalizadas. Así mismo, los resultados reflejan que la mayoría de las áreas involucradas, con excepción del área de administración, realizaba sus actividades por rutina, sin necesidad (en su momento) de tener algún manual formal que sirviera de guía para la realización de sus actividades. Finalmente, al identificar la informalidad en temas de difusión de roles y funciones con objetivos y proyección, se puede deducir que ha habido cierta ausencia de liderazgo y comunicación entre las áreas y la Compañía, en general, fomentando el trabajo empírico y aislado.

P7. Claridad en el rol	Nª
No	**1**
Administración	1
Sí	**12**
Finanzas	2
Logística	3
Productos	2
Recursos humanos	1
TSG (grupo de servicio técnico)	4
Total general	**13**

En la octava pregunta ¿Cree usted que el corporativo se interpuso sobre las decisiones de los líderes del área de servicio de perforación durante los años 2012 al 2017? Los resultados obtenidos muestran lo siguiente:

- El 23% (3 colaboradores) de los entrevistados considera que representantes de la corporación no se interpusieron en las decisiones de los líderes, siendo estos representantes del área de administración, productos y TSG (servicio técnico). Por otra parte, el 77% (10 colaboradores) sí consideraron que hubo influencia por parte de representantes de la corporación en cuanto a las decisiones de los líderes, a pesar de que no estaban de acuerdo, siendo estos representantes del área de finanzas, logística, productos, recursos humanos y TSG (servicio técnico).

Al contar con un mayor nivel de detalle sobre las razones de este grupo, sobre todo con personal con experiencia directa en la unidad de negocio, se evidenció que en aquel periodo (2012-2017) existían muchos intereses personales que terminaron impactando de manera significativa y que llevó al cierre del servicio de perforación por falta de gestión adecuada.

	Experiencia en la unidad de negocio		
P8. Influyó el corporativo	Directa	Indirecta	**Total general**
No	**1**	**2**	**3**
Administración		1	1
Productos		1	1
TSG (servicio técnico)	1		1
Sí	**6**	**4**	**10**
Finanzas		2	2
Logística	3		3
Productos		1	1
Recursos humanos		1	1
TSG (servicio técnico)	3		3
Total general	**7**	**6**	**13**

La novena pregunta fue la siguiente: ¿Cree usted que fue necesario que la Compañía cierre el área de servicios de perforación en el año 2017? Los resultados obtenidos muestran lo que se detalla a continuación:

- 8% (un colaborador) consideró que no había sido necesario el cierre del área de servicios de perforación en el año 2017. No obstante, el 92% (12 colaboradores) afirmó que había sido necesario, dadas las pérdidas que estaba generando el área y el impacto a la Compañía, sobre todo a los colaboradores, por los recortes en el presupuesto. Esto ha sido mencionado por casi todas las áreas de la muestra: administración, finanzas, logística, productos, recursos humanos y TSG (Servicio Técnico).

P9. Necesidad de cierre	Nª
No	**1**
TSG (grupo de servicio técnico)	1
Sí	**12**
Administración	1
Finanzas	2
Logística	3
Productos	2
Recursos humanos	1
TSG (grupo de servicio técnico)	3
Total general	**13**

La décima pregunta fue: ¿Cómo se sentiría usted si se enterase en estos momentos que el área de servicios de perforación reiniciará sus operaciones el año entrante? Los resultados obtenidos a continuación:

- Hubo cuatro tipos de respuestas. 38% (cinco colaboradores) se mostraron expectantes ante la reapertura; 23% (tres colaboradores) demostraron tener incertidumbre e indicaron que necesitaban conocer cuál sería el plan estipulado para que pudiesen brindar una opinión más certera; 23% (3 colaboradore) manifestaron que les parecía interesante poder formar parte de la experiencia ante una reapertura; y, finalmente, 15% (dos colaboradores) dijeron que la Compañía no se encontraba preparada para una reapertura, poniendo en riesgo la continuidad de varios colaboradores.

P10. Reinicio de operación		Administración	Finanzas	Logística	Productos	Recursos humanos	TSG (servicio técnico)	%
Con incertidumbre	**3**		*1*	*1*		*1*		**23**
Expectante	**5**	*1*	*1*		*1*		*2*	**38**
No estamos preparados	**2**			*1*			*1*	**15**
Sería interesante	**3**			*1*	*1*		*1*	**23**
Total general	**13**	***1***	***2***	***3***	***2***	***1***	***4***	**100**

En la undécima pregunta, se planteó lo siguiente: ¿Cree usted que la reapertura del negocio de servicio de perforación traería como consecuencia la redistribución de las actividades que usted viene realizando? Los resultados obtenidos mostraron lo siguiente:

- 84.11% (11 colaboradores) manifestaron que sí y 15.4% (2 colaboradores) dijeron que no. Esto se debe a que la mayoría de los entrevistados han trabajado en algún momento en el área de servicio de perforación y otros como soporte. Al tener conocimiento y *expertise* valioso para el negocio, se dará un buen soporte al reinicio de las actividades de servicio de perforación.

P11. Aumento de carga laboral	Nª
No	**2**
Productos	2
Sí	**11**
Administración	1
Finanzas	2
Logística	3
Recursos humanos	1
TSG (grupo de servicio técnico)	4
Total general	**13**

En la duodécima pregunta, se consideró lo siguiente: ¿En su opinión, cuál fue el rol principal que tuvo el área de recursos humanos como soporte al área de servicios de perforación? Los resultados obtenidos arrojaron lo siguiente:

- 92.3% (12 colaboradores) manifestó que el rol había sido de soporte operativo y un 7.7% (1 colaborador) que fue un rol estratégico.
- Un denominador común en las respuestas es que el área de recursos humanos se dedicaba exclusivamente a temas de reclutamiento y selección para los distintos proyectos que tenía el área de servicio perforación, siendo una área más reactiva (operativa) que estratégica, dado que trabajaba sobre la marcha con base en los requerimientos que surgían, sin tener una estrategia a mediano o largo plazo.

P12. Rol de RRHH a servicios de perforación	Nª
Soporte estratégico	**1**
Productos	1
Soporte operativo	**12**
Administración	1
Finanzas	2
Logística	3
Productos	1
Recursos humanos	1
TSG (grupo de servicio técnico)	4
Total general	**13**

En la décimo tercera pregunta se indagó sobre lo siguiente: ¿Qué procesos o actividades dejó de lado RR.HH. cuando estaba abierto el servicio de perforación? Los resultados obtenidos arrojaron lo que se detalla a continuación:

- 84.3% (11 colaboradores) manifestó que se habían dejado de lado los procesos blandos, y un 15.4% (2 colaboradores) afirmó que se dejaron de lado los procesos duros.
- En línea con las respuestas obtenidas de la pregunta 12, se verificó que el denominador común era que el área de recursos humanos se había dedicado exclusivamente a temas de reclutamiento y selección para los distintos proyectos que tenía el área de servicio perforación y que dejado de lado procesos relacionados con el desarrollo de personas, estrategia de retención y líneas de carrera del personal, por estar muy involucrada en los procesos del área de servicio de perforación.

P13. Proceso no desarrollados por RRHH	Nª
Procesos duros	**2**
Logística	1
Productos	1
Procesos blandos	**11**
Administración	1
Finanzas	2
Logística	2
Productos	1
Recursos humanos	1
TSG (grupo de servicio técnico)	4
Total general	**13**

En la décimo cuarta pregunta, se hizo la siguiente interrogante: ¿Durante los años 2012 al 2017, ha sentido el soporte de la Compañía de brindarle oportunidades de crecimiento profesional, tanto dentro como fuera del área? Los resultados obtenidos arrojaron lo siguiente:

- 46.2% (6 colaboradores) manifestó que sí y 53.8% (7 colaboradores) que no. Esto se debe a que durante el periodo del 2012 al 2017 hubo muchos cambios en las estructuras de soporte y negocio de perforación y muchos de los entrevistados se beneficiaron con promociones, lo cual fue percibido como desarrollo profesional.

P14. Crecimiento en la organización	Nª
No	**7**
Administración	1
Finanzas	1
Logística	2
TSG (grupo de servicio técnico)	3
Sí	**6**
Finanzas	1
Logística	1
Productos	2
Recursos humanos	1
TSG (grupo de servicio técnico)	1
Total general	**13**

En la pregunta décimo quinta, se consideró lo siguiente: ¿En caso de reapertura del servicio de perforación, usted considera que el área de RR.HH. cuenta con los canales de reclutamiento adecuados para obtener el talento necesario? Los resultados obtenidos muestran lo siguiente:

- 7.7% (un colaborador) manifestó que sí y 92.3 % (12 colaboradores) que no. En las entrevistas hubo consenso en que la actual estructura de recursos humanos no se iba a dar abasto ante una reapertura del negocio de perforación, por lo que se necesitaba reestructurar el área para dar soporte a los nuevos desafíos y brindar un servicio más estratégico, evitando perder lo que se había avanzado estos últimos cuatro años en el área de productos.

P15. RRHH – Canales de reclutamiento a servicios de perforación	Nª
No	**12**
Administración	1
Finanzas	2
Logística	3
Productos	2
Recursos humanos	1
TSG (grupo de servicio técnico)	3
Sí	**1**
TSG (grupo de servicio técnico)	1
Total general	**13**