



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PLAN ESTRATÉGICO DE FORMACIÓN EN LOS NIVELES OPERATIVOS DE LA EMPRESA ZEUS ENERGY SAC

Nataly Gonzales-Díaz

Piura, septiembre de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Gonzales, N. (2018). *Plan estratégico de formación en los niveles operativos de la empresa Zeus Energy SAC* (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



**Plan estratégico de formación en los niveles operativos de la empresa
Zeus Energy SAC**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas**

Nataly Domenica Gonzales Díaz

Revisor: Dra. Elsa Mercedes Alama Salazar

Piura, setiembre 2018

Aprobación

El Trabajo Suficiencia Profesional titulado “**Plan estratégico de formación en los niveles operativos de la empresa Zeus Energy SAC**” presentado por la Bach. **Nataly Domenica Gonzales Díaz**, en cumplimiento a los requisitos para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas, fue aprobada por el revisor, **Dra. Elsa Mercedes Alama Salazar** y defendida el de de 2018 ante el Tribunal integrado por:

.....
Presidente

.....
Secretario

.....
Revisor

A Dios, por permitirme estar donde estoy.
A Jacqueline y Humberto, mis padres, por ser mi
motivación de vida.
A Víctor, por haber creído en mí durante todo este
tiempo.

Prefacio

Comprender que pertenecemos a un entorno que se encuentra en constante cambio es la clave para poder avanzar hacia el éxito, actualmente las organizaciones no pueden ser ajenas a esta realidad y es por esto que han ido evolucionando a través del tiempo.

En los últimos tiempos las empresas, o la mayoría de ellas, han logrado entender la importancia y complejidad de la gestión del talento humano. La importancia radica en que el fortalecimiento, desarrollo, formación y gestión del capital humano repercute directamente de manera negativa o positiva en el clima y desarrollo organizacional. La complejidad radica en la gestión de recursos intangibles como los conocimientos y satisfacción de los colaboradores.

En este trabajo de suficiencia profesional se presenta y analiza la gestión del talento humano enfocado principalmente en el desarrollo de un plan de capacitación agresivo para las áreas operativas de la empresa de servicios de hidrocarburos del norte del país, Zeus Energy SAC, y cómo este va generando ciertas mejoras en la perspectiva de los colaboradores respecto al clima y desarrollo organizacional.

Se pretende reconocer los aciertos y desaciertos de esta gestión para establecer lineamientos que ayuden a los colaboradores a identificarse con la organización y perciban a Zeus como un lugar ideal para desarrollarse personal y profesionalmente a través de un grato clima y un adecuado desarrollo organizacional.

Deseo expresar mi agradecimiento a todas las personas que me han acompañado a largo de estas nueve semanas. En primer lugar a Dios, por permitirme estar donde estoy y por la fortaleza para seguir avanzando. Además, a Jacqueline y Humberto, mis padres, por ser mi motivación de vida y darme las oportunidades para mi crecimiento, a mis compañeros de trabajo de Zeus por el aprendizaje impartido y a la Dra. Elsa Alama por sus consejos y asesoría.

Resumen

El objetivo del trabajo es analizar la puesta en marcha del plan de capacitación dentro de la empresa Zeus Energy SAC, para demostrar que es un factor que influye de manera directa sobre el clima y desarrollo organizacional. El clima organizacional se puede medir a través de distintas herramientas, en este caso la más adecuada es la encuesta, la cual se aplicó a los colaboradores y permitió develar cual era la situación y a partir de esa situación actuar para buscar la mejora.

Los resultados señalan que los colaboradores dentro de la organización son pieza clave y que depende, en gran parte, de ellos el éxito y el avance dentro la organización. Un colaborador que está a gusto dentro de la organización es más productivo, avanza individualmente y colabora al logro de los objetivos de la organización.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1 Aspectos generales	3
1.1. Descripción de la empresa	3
1.1.1. Ubicación	4
1.1.2. Actividad	4
1.1.3. Visión, valores y principios.....	5
1.1.3.1. Visión.....	5
1.1.3.2. Valores.....	5
1.1.3.3. Los 08 principios de Zeus Energy SAC (2018).....	6
1.1.4. Organigrama.....	7
1.2. Descripción general de experiencia profesional	7
1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....	7
1.2.2. Propósito del puesto	7
1.2.3. Producto o proceso objeto del informe.....	7
1.2.3.1. Antecedentes.....	7
Capítulo 2 Fundamentación	9
2.1. Marco teórico	9
2.1.1. Talento humano.....	9
2.1.2. Clima y desarrollo organizacional.....	10
2.1.2.1. Clima organizacional	10
2.1.2.2. Desarrollo organizacional	11
2.1.3. Capacitación	11

Capítulo 3 Desarrollo de experiencias y resultados	13
3.1. Plan anual de capacitaciones Zeus 2018.....	13
3.1.1. Formulación de la estrategia	13
3.1.2. Definir los objetivos de la planificación	13
3.1.3. Elaboración del presupuesto	14
3.1.4. Definir el contenido temático.....	14
3.1.5. Prever los medios y recursos didácticos	14
3.1.6. Determinar la duración y el cronograma.....	14
3.1.7. Seleccionar a los participantes	14
3.1.8. Seleccionar a los capacitadores.....	14
3.1.9. Diseñar el sistema de evaluación	15
3.2. Desarrollo de experiencias.....	15
3.3. Resultados.....	16
Conclusiones	17
Recomendaciones	19
Bibliografía	21
Anexos	23
Anexo 1. Mapas de ubicación	25
Anexo 2. Organigrama	26
Anexo 3. Evolución mensual del crudo	27
Anexo 4. Plan anual de capacitaciones	28
Anexo 5. Comparativo horas de capacitación.....	29
Anexo 6. Comparativo resultados clima organizacional.....	30

Introducción

El objetivo del presente trabajo de suficiencia profesional es el análisis de la gestión del talento humano enfocado en el desarrollo de un plan de capacitación aplicado durante el año 2018 en la empresa de servicios de hidrocarburos Zeus Energy SAC y las repercusiones positivas y negativas en el clima y desarrollo organizacional.

En el primer capítulo se ha realizado una descripción general de la organización, empezando por los datos a nivel general para luego llegar a lo más específico, es decir describir el área de talento humano y entender cada una de las actividades que se realizan sobre todo las de gestión. Dentro del mismo capítulo, se ha descrito la experiencia de manera general de la autora dentro del puesto de practicante de talento humano y se detalla en que consiste el plan de capacitación anual de Zeus Energy y cómo se aplica dentro de la organización.

El capítulo dos, nos muestra el fundamento teórico que ayuda a entender por qué en la práctica las situaciones se dan de la manera en que observamos. Cabe recalcar que la base teórica puede ser muy amplia, pero se ha escogido la que esté ligada al enfoque del presente trabajo y que ayude a entender el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización.

Para finalizar, en el capítulo tres la autora presenta el desarrollo de la experiencia dentro del puesto a manera detallada, explicando cuales fueron los aciertos y desaciertos de la ejecución del plan durante el 2018.

Con ese desarrollo, se podrán alcanzar conclusiones y recomendaciones respecto a la gestión para la mejora continua dentro de la organización.

Capítulo 1

Aspectos generales

En el presente capítulo, daremos introducción a la empresa objeto de estudio: Zeus Energy SAC, empresa del rubro de hidrocarburos ubicada en el norte del Perú. Empresa que se dio cuenta que el desarrollo de sus colaboradores es muy importante y que confía genuinamente en el talento de cada uno de ellos. Se podrá leer su historia de manera general y se dará enfoque al área de Talento Humano dentro de la organización.

1.1. Descripción de la empresa

Para conocer a Zeus Energy SAC tenemos que dar una mirada hacia atrás y hablar también de Olympic Perú INC Sucursal del Perú. Hacia el año 1991, el Peruano Juan Rassmuss obtiene el permiso por parte del gobierno para poder explotar el territorio del norte del Perú, es así que en el Lote XIII – B ubicado en el desierto de Sechura, Piura, inicia sus exploraciones descubriendo una gran reserva de gas, el cual era comercializado, pero el lote no terminaba allí, había una gran parte sin explorar y por tal motivo deciden avanzar hacia la parte del zócalo, el Lote XIII – A ubicado en Paita, Piura, aquí no solo encuentran gas sino que también habían grandes cantidades de petróleo, el crudo es más caro que el gas por lo que pensaron en expandir el negocio

Hasta el año 2010 todo el personal de la operadora Olympic Perú se encontraba dentro de planilla, pero es en agosto de ese mismo año que el directorio decide crear empresas que pertenezcan al mismo grupo económico pero que se especialicen en cada una de las actividades que requería la operación y es de esta manera que se crean tres empresas principales: Sechura, Oil & Gas SAC, que se encargaba únicamente de la parte operativa que interactuaba directamente en las operaciones del lote; South American Administration SAC, que se encargaba del soporte administrativo como Logística, Finanzas, Contabilidad, Relaciones Comunitarias, Recursos Humanos y demás; y por último South American Drilling, que se encargaba de los trabajos de WorkOver, Perforación y otros. Cada empresa tenía en planilla un promedio aproximado de 150 colaboradores.

Hacia esos años, las acciones del corporativo estaban distribuidas entre el Peruano Juan Rassmuss con un 75% y el Estado Unidense, Bill Fuller con el porcentaje restante. Durante los años 2013 y 2014 el corporativo tuvo una muy buena rentabilidad pues la

producción era bastante considerable (8000 barriles por día) y el precio por barril se encontraba en un promedio de 120 dólares, por tal motivo el número de los colaboradores aumentó pues pasó de tener un promedio de 450 colaboradores a 850 colaboradores pues se necesitaba mucha fuerza laboral.

A mediados del año 2016, el Sr. Juan Rassmuss fallece e ingresa al directorio su hijo, Juan Enrique Rassmuss. Él era nuevo y no llegó solo, llegó con gente especializada y decidió cambiar la gerencia general de todo el corporativo, fue así que se dio el ingreso de un nuevo Gerente General, Guillermo Ferreyros, quien con una visión nueva de gestión propuso que Sechura, Oil & Gas y South American Administration sea uno solo, esto se aprobó y de esta manera surge Zeus OL Perú SAC, esta razón social duro apenas seis meses debido a la concepción del nombre pues hacía referencia únicamente al crudo, dejando de lado al gas, y es así que surge Zeus Energy SAC, donde “Energy” con un sentido más amplio abarca petróleo y gas.

Actualmente Zeus Energy SAC se dedica a la prestación de servicios de administración, gerenciamiento, logística y, en general la operación de actividades diversas, así mismo; brindar servicios de asesoría, consultoría asistencia y la elaboración y ejecución de proyectos. Asimismo, Zeus también puede brindar servicios relacionados con la exploración y explotación de cualquier tipo de hidrocarburos y otros productos derivados del petróleo, así como el manejo logístico para el transporte y almacenamiento de los mismos. Además; Zeus podrá realizar actividades como la construcción de oleoductos, gasoductos, tanques y/o refinerías y realizar los mantenimientos correspondientes (Zeus Energy SAC, 2018).

1.1.1. Ubicación

Zeus tiene sus oficinas administrativas ubicadas en el Departamento de Piura, Provincia de Piura, Distrito de Piura con dirección exacta en Av. Chirichigno #351 Urb. El Chipe. Agregando a lo anterior, podemos encontrar algunas oficinas administrativas anexas ubicadas en el Departamento de Lima, Provincia de Lima, Distrito de San Isidro con dirección exacta en Av. Santo Toribio #173 Dpto. 1201 Edificio Real 8 Urb. El Rosario (Se detalla en Anexo 1: Mapas de ubicación).

1.1.2. Actividad

Zeus entre sus áreas administrativas que dependen directamente de la Gerencia General cuenta con el área de Talento Humano, la cual a su vez tiene pequeñas sub áreas denominadas: Administración de Personal y Nóminas, Bienestar Social, Relaciones Laborales y Talento Humano.

Administración de Personal se encarga principalmente del control de vacaciones de los colaboradores, elaboración de los distintas modalidades de contratos, inducción para los nuevos ingresos a la empresa, programación de exámenes médicos ocupacionales de entrada y salida, entrega de boletas físicas, entre otros proyectos que le encargue la gerencia directamente como “Tus ideas aportan”, que es un proyecto implementado en el 2018 con el objetivo de escuchar las ideas de

mejora de los colaboradores buscando el bienestar conjunto de colaboradores y empresa.

Aquí también encontramos la parte de nóminas que se encarga principalmente de la elaboración y control de planillas.

Bienestar Social se encarga principalmente como su nombre lo dice, preocuparse por el bienestar de cada uno de los colaboradores, de ayudarlos cada vez que lo necesiten, sobre todo en situaciones de emergencia. Se preocupan por implementar programas que ayuden no solo a los colaboradores sino también a sus familiares directos, algunos de estos programas son trabajados directamente con los niños con oportunidades de educación y aprendizaje; y con las madres con oportunidades de control de natalidad, entre otros. Tienen mucho contacto con entidades de salud y seguros.

Relaciones laborales se encarga principalmente de dar un soporte legal a cada una de las actividades del área, de atender cada caso legal (demandas, reclamos) por parte de los colaboradores hacia la empresa, de fiscalizar las sanciones que se emitan ante alguna falta grave, de controlar el tema de retenciones alimenticias de los colaboradores y de representarnos en juzgados y entidades de justicia.

Talento Humano es una nueva sub área implementada durante el 2018, se encarga principalmente del plan estratégico de formación para los colaboradores de la empresa, tanto a nivel operativo como a nivel administrativo, comunicación interna de la organización, implementación de programas que fortalezcan la cultura y clima organizacional como el Lanzamiento de Valores de la Empresa, Presentación del Código de Conducta de Empresa, Control del presupuesto asignado al área para el cumplimiento de las diversas actividades.

1.1.3. Visión, valores y principios

1.1.3.1. Visión

Cuidar el ahora, desarrollar el mañana y crear nuestro propio futuro.

Cuidar el ahora, es un ejercicio constante por desarrollar el Mejor Talento, a través del trabajo en Equipo y priorizando la seguridad de nuestra gente.

Desarrollar el mañana para crear nuestro propio futuro, nos llevará a lograr nuestros objetivos en busca de generar un impacto positivo en las comunidades, nuestra gente y el medio ambiente (Zeus Energy SAC, 2018).

1.1.3.2. Valores

Según Zeus Energy SAC (2018) son:

Ética total

- Tratamos a los demás como nos gusta ser tratados.
- Hacemos negocios de manera íntegra, el cómo es más importante que el cuánto.
- Somos leales, responsables, confiables entre nosotros y con los demás, con nuestras comunidades, gobierno y país.
- Cumplimos las leyes y hacemos siempre lo correcto sin importar las consecuencias.

Compromiso con la vida

- Tolerancia cero a los accidentes. Protegemos a nuestra gente y las comunidades donde operamos.
- Cuidamos a nuestra gente y fomentamos su crecimiento personal y profesional, ayudándoles a entender que depende de ellos.
- Nos comprometemos con los miembros de las comunidades generando un entorno que los motive a una vida mejor.
- Protegemos el medio ambiente invirtiendo en mejorar continuamente nuestros procesos para garantizar el menor impacto posible.

Pasión por la excelencia

- Somos los mejores, nos desarrollamos y retamos constantemente para generar resultados sobresalientes.
- Innovamos creando valor y buscamos aprender de los mejores para perfeccionar nuestros procesos porque somos apasionados de la mejora continua.
- Confianza y colaboración son la clave para trabajar en busca de exceder siempre los resultados y alcanzar la gloria.
- Trabajando en equipo damos siempre la milla extra, dejándolo todo en busca de nuestros sueños.

Garantizar el futuro

- Estamos convencidos que la sostenibilidad es el motor que nos permite construir nuestro legado mientras alcanzamos nuestro sueño.
- El corto plazo nunca debe comprometer ni el mediano ni el largo plazo (no son 100 metros, es una maratón).
- Toda inversión debe generar un retorno, optimizar nuestros costos y buscar ahorros permanentemente es la única forma de poder seguir escribiendo nuestra historia.
- Buscamos y aprovechamos la mejor tecnología para garantizar estar siempre a la vanguardia de nuestro negocio.

1.1.3.3. Los 08 principios de Zeus Energy SAC (2018)

- Cumplimiento de la legislación
- Prevenimos el conflicto de intereses
- Protección de la reputación y la imagen
- Protección de la integridad personal

- Confidencialidad
- Prevención en actividad política
- No practicamos sobornos
- Respeto a la libre competencia

1.1.4. Organigrama

Se detalla en el Anexo 2 Organigrama de la organización.

1.2. Descripción general de experiencia profesional

1.2.1. Actividad profesional desempeñada

La autora ingresa a la organización bajo el puesto de Practicante Profesional de Talento Humano por el periodo de un año con la finalidad de dar soporte directo a todas las actividades que dirige la correcta gestión del talento humano. Dentro de las diversas tareas que se le encomendaron, la principal es hacerse cargo del plan anual de capacitaciones para los colaboradores de áreas operativas para el año 2018.

Esto significó un reto constante por tratarse de un proyecto, que si bien no era totalmente nuevo había tomado un nuevo enfoque que busca mejorar el clima organizacional para lo cual es necesario lograr que todos tengan el mismo grado de compromiso. La inexperiencia y el poco tiempo dentro de la empresa podía dificultar durante los primeros meses el avance al cien por ciento del proyecto, sin embargo la tarea recién empezaba.

1.2.2. Propósito del puesto

El objetivo es lograr que el plan anual de capacitaciones se ejecute correctamente de acuerdo a los lineamientos establecidos. Que la mayoría de áreas se vean beneficiadas y que los conocimientos adquiridos hagan efecto cascada sobre toda la organización, buscando así que el clima organizacional mejore respecto a años anteriores.

1.2.3. Producto o proceso objeto del informe

1.2.3.1. Antecedentes

Durante los años 2015 y 2016 debido a factores externos la producción en el mercado internacional incrementó en cantidades exorbitantes lo que por teoría económica, generó que el precio del barril de crudo bajara de 120 a 27 dólares en promedio (Se detalla en Anexo 3: Evolución mensual precio del crudo), adicional a esta situación la producción de barril de crudo de la organización fue descendiendo lo que agravó aún más la situación.

Esta crisis interna, afectó el presupuesto de la organización, esto generó recortes de personal y el presupuesto destinado a capacitaciones se volvió nulo por lo que durante ese periodo los colaboradores no tuvieron ningún tipo de capacitación.

En el periodo marzo – abril del 2017, la gestión se ve transformada con el ingreso de un nuevo Gerente de Talento Humano, quien con una visión nueva decide aplicar al universo de los colaboradores la encuesta Great Place to Work dirigida por la misma empresa consultora. Los resultados obtenidos de esta encuesta fueron nada alentadores: Un 49% de satisfacción fue el resultado final, lo que indicaba que dentro de la organización casi la mitad de la gestión era correcta y la otra mitad había que reformularla pues no estaba funcionando como se esperaba. Estos resultados fueron usados a modo de diagnóstico para que Talento Humano ponga en marcha un plan de acción de mejora.

Desde el enfoque de un correcto plan de capacitación, durante los meses restantes del año 2017 se aplicó un plan de capacitaciones haciendo uso exclusivo de los cursos cortos que (CAREC, 2018) una “Organización de Derecho Privado, que tiene como objetivo promover, coordinar, aprobar, proponer y ejecutar las actividades de transferencia de tecnología y capacitación del personal del Sub sector Hidrocarburos.” otorgaba a la organización, pues la empresa aún se encontraba en recuperación económicamente hablando.

Hacia inicios del año 2018, luego de realizar un diagnóstico de capacitación, el cual permitió conocer cuáles eran las brechas existentes entre lo que hacen colaboradores versus lo que deben hacer, entre lo que saben versus lo que deberían saber, Talento Humano propone el Plan anual de Capacitaciones Zeus 2018 (PAC Zeus 2018) el cual entra en vigencia el 01 de febrero del mismo año.

Capítulo 2

Fundamentación

En el presente capítulo, se presenta el fundamento teórico que ayuda a dar soporte al objeto del presente trabajo. Se ha realizado un enfoque concreto en Talento Humano, Capacitación y Clima Organizacional pues existe evidencia que hay vínculo entre estas variables que conllevan al Desarrollo Organizacional. Dentro de la amplia base teórica respecto a estas variables se ha escogido a los autores cuyos postulados explican de mejor manera el objeto de este trabajo.

2.1. Marco teórico

Las empresas se encuentran sobreviviendo en un entorno completamente dinámico donde los cambios tecnológicos y la globalización han impulsado la transformación, adaptación y permanencia de las mismas en el mercado, sin embargo no se puede dejar de lado la gestión de las personas pues son las que determinan en gran medida estos cambios y los resultados favorables frente a este desafío (Pardo & Díaz, 2014, pág. 41).

2.1.1. Talento humano

Talento humano en la actualidad tiene un papel clave dentro del logro del éxito del desarrollo organizacional, veamos algunos conceptos básicos:

Según (Pico, 2016, pág. 98) “el talento humano de una empresa es considerado pieza clave para lograr los objetivos de la misma. Cabe recalcar que ese talento humano debe estar comprometido y motivado para llegar al éxito”.

De los múltiples modelos que dan luces sobre la gestión del talento humano, el más cercano nos dice lo siguiente:

Los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en seis vertientes tales como la admisión de personas, relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño), en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas y en el

monitoreo de las personas basados en sistemas de información y base de datos.

Bajo la misma idea, la división de capacitación, se sugiere que la misma esté dirigida para el perfeccionamiento técnico del trabajador para que este se desempeñe eficientemente en las funciones que se le asigna. Se dice que mediante las jornadas de capacitación se pueden actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades adquirida por los empleados, creando una actitud positiva, identificando al personal con los objetivos de la empresa (Ballivian D. Rafael A, 2006; Chiavenato, 2002) citado en (Pico, 2016, pág. 102).

Como conclusión final se deduce que los empleados constituyen el principal activo de la organización. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales (Pico, 2016, pág. 103).

Los postulados de Idalberto Chiavenato son los que están más alineado a la filosofía de la empresa respecto a sus colaboradores que es el desarrollo de sus colaboradores importa. El compromiso de Zeus es promover el desarrollo a todo nivel generando oportunidades para desarrollarse juntos y a su vez reforzar y actualizar conocimientos técnicos y de gestión. Se trata de desarrollar, retener y fortalecer el talento.

2.1.2. Clima y desarrollo organizacional

2.1.2.1. Clima organizacional

Actualmente, el clima dentro de una organización es considerado importante pues su estudio y mejoramiento repercute directamente en el desarrollo de la organización.

Para iniciar el estudio del clima organizacional, (García, 2009, pág. 45) dice que:

“El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960 y es tal vez por esa juventud que no existe una unificación teórica sobre su conceptualización” pero se sabe que la idea de estudio nace de que “el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente”

Citaremos, a continuación, algunos de los conceptos sobre clima organizacional que los diversos autores han propuesto, se han escogido aquellos que tienen un enfoque relacionado a lo que se quiere demostrar en este trabajo:

Para Méndez (2006) citado en (García, 2009, pág. 46) el clima organizacional es:

El resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno, es de esta manera que ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en las organizaciones.

Por otro lado, Chiavenato (2000) citado en (García, 2009, pág. 47) define el clima organizacional como “Las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados”.

Si bien su estudio y conocimiento dentro de las organizaciones es muy importante, esto no es suficiente, se tiene que ir más allá para lo cual hay que elaborar diagnósticos del clima laboral y para llegar a esto, hay que medirlo, varias herramientas existen para lograr este objetivo, sin embargo la más usada (y que se hizo uso en este caso en específico) es la encuesta para lo cual se hace uso de un cuestionario.

2.1.2.2. Desarrollo organizacional

Alrededor de los años 60, por primera vez Richard Beckhard impulsó el concepto de desarrollo organizacional explicando que es un proceso planificado de cambio en una organización como un todo y es conducido por los directivos superiores con la finalidad de mejorar la efectividad y la salud de la organización, a través de intervenciones en procesos organizacionales basado en las ciencias del comportamiento Grieses (2003) citado en (Romero, Verduga, & Macías, 2015, pág. 152).

Zeus sabe la importancia de su desarrollo organizacional y que para lograr mejoras es importante enfocarse en sus personas. Por primera vez en el año 2017 se aplicó una encuesta para medir el clima organizacional que no obtuvo resultados gratos pues los años anteriores fueron difíciles. Posteriormente, Zeus decidió apostar por el desarrollo de su personal poniendo en marcha el plan de capacitaciones anuales que trajo muy buenos resultados tanto a nivel de colaborador individual como a nivel organizativo lo cual se vio reflejado en la mejora del clima organizacional, esto se reflejó en la segunda encuesta aplicada este año.

2.1.3. Capacitación

Según (Pardo & Díaz, 2014, pág. 41) la capacitación puede ser entendida como:

Uno de los procesos de talento humano que facilita adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos con respecto a actividades laborales, desarrollo de su labor, las oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la organización para el mejoramiento de su calidad de vida.

Las capacitaciones tienen como propósito eliminar brechas dentro de la organización, las brechas entre lo que los colaboradores saben y lo que deberían saber, lo que hacen y lo que deberían hacer, pero no podemos desprender al conocimiento del colaborador ni al colaborador del contexto en que se desenvuelve es por eso que las capacitaciones no solo buscan cambiar al conocimiento individual sino junto con el entorno en el que sobrevive. Las capacitaciones involucran a los colaboradores aprendices como participantes en la generación de nuevos conocimientos que ayuden a la organización a desarrollarse y a evolucionar, de esta manera se centra el desarrollo de capacidades para lograr cosas correctas con el fin de lograr que la organización sea exitosa y sostenible (Gore y Dunlap, 2006; Ryan, 2010) citado en (Gambetta, 2015, pág. 76).

Después de haber analizado la literatura respecto a los temas bases, se rescata una conclusión final de los autores:

La inversión que realizan las empresas en capacitación y desarrollo de su talento humano, redundando directamente en los resultados de la misma, la optimización de los procesos y la imagen que esta proyecta dentro y fuera de ella como employer branding, garantizando un aprendizaje continuo a la vanguardia de los cambios del entorno de la organización (Pardo & Díaz, 2014, pág. 41).

Después de haber analizado la base teórica respecto a cada una de las variables se puede concluir que las mismas se encuentran relacionadas y que su correcta gestión contribuye al desarrollo organizacional.

Este vínculo ha sido estudiado previamente en empresas colombianas de otro rubro, y es que cabe recalcar que el desarrollo de la persona es importante dentro de las empresas sin importar el rubro en que se desarrollen. Esta base sirve para explicar que el capital humano es intangible y que no puede administrarse de la misma manera que la organización administra los puestos, los productos y las tecnologías, por lo tanto, las acciones que a este respecto desarrolle, estarán centradas en lograr potencializar a su gente en pro de los resultados organizacionales y de los que se persiguen en todo proceso de cambio organizacional.

El proceso de desarrollo de talento humano es continuo, de esta manera y estando siempre atentos al equipo, se puede llegar a detectar las necesidades de capacitación y mejoramiento, para lo cual es necesario la retroalimentación al colaborador a fin de diseñar programas de capacitación eficientes. El programa de capacitación es visto por los colaboradores como una oportunidad de crecimiento profesional lo que se ve reflejado en su identificación con la organización y cambios en su comportamiento, estos son factores endógenos que afectan el desarrollo organizacional y la mejora del clima laboral (Pardo & Díaz, 2014).

Capítulo 3

Desarrollo de experiencias y resultados

En el último capítulo se relata con más detalle la experiencia de la autora dentro del puesto de practicante profesional y cómo vivió cada una de las actividades para ejecutar el plan de capacitación anual dentro de la organización.

3.1. Plan anual de capacitaciones Zeus 2018

Este 2018, Zeus Energy apuesta en el desarrollo de su gente. Para asegurar el éxito de este programa, ha sido necesario realizar una detección de necesidades de capacitación por puesto de labores con cada gerente y líder de área.

Como aliados estratégicos, dentro del grupo de capacitadores, hemos considerado la participación de instructores y empresas externas, proveedores y colaboradores más experimentados. (Zeus Energy SAC, 2018)

Según (Conexión Esan, 2016) da la idea para el diseño de un plan de capacitación:

3.1.1. Formulación de la estrategia

En función de los objetivos estratégicos de la empresa y sus necesidades de desarrollo de personal idóneo para los mismos.

3.1.2. Definir los objetivos de la planificación

Dichos objetivos serán formulados en función a los requerimientos de la organización, detectados en el diagnóstico de necesidades de capacitación. Capacitar es importante para:

- Aumentar la productividad
- Disminuir los accidentes de trabajo
- Reducir los reclamos por parte de los clientes internos

- Mejorar el uso de los materiales e insumos
- Elevar la calidad del servicio
- Contribuir con la mejora del clima organizacional

3.1.3. Elaboración del presupuesto

Reducir siempre costos, es una variable bajo control y que garantiza la supervivencia.

3.1.4. Definir el contenido temático

Debe existir coherencia entre los objetivos de la capacitación y los temas que serán abordados en la capacitación.

3.1.5. Prever los medios y recursos didácticos

Definir la infraestructura necesaria (salas de conferencia o de reuniones, sala de proyecciones o de simulación, talleres de práctica, etc.) así como los materiales, el soporte tecnológico idóneo para desarrollar la capacitación

3.1.6. Determinar la duración y el cronograma

Procurar que las sesiones no sean muy extensas. Preferiblemente desarrollar las sesiones en hora de trabajo de modo que los trabajadores se sientan pagados por capacitarse y no sientan rechazo alguno por la capacitación.

- Fijar cada capacitación en un calendario
- Fijar lugar, horario y duración
- Fijar beneficios de la capacitación

3.1.7. Seleccionar a los participantes

Establecer los conocimientos previos, la experiencia u otros requisitos que deben cumplir.

- Sólo participará el colaborador cuyo perfil técnico o profesional se ajuste a la capacitación y siempre que el puesto lo requiera
- Convenio de capacitación profesional y pacto de permanencia
- Penalidades por inasistencias

3.1.8. Seleccionar a los capacitadores

Es importante saber quiénes son los capacitadores y cuáles son sus competencias para esta labor.

3.1.9. Diseñar el sistema de evaluación

- Reacciones: Cómo reacciona el personal después de la capacitación, referente al contenido y al proceso en general.
- Aprendizaje: Cuánto han aumentado los participantes sus conocimientos y han desarrollado habilidades y destrezas.
- Comportamiento: Cómo actúa el personal tras la capacitación, preguntarse si hay cambios en su actitud hacia el trabajo, qué comentan respecto a la capacitación y cómo han variado las relaciones interpersonales, etc.
- Resultados o costo beneficio: Se evalúa el impacto de la capacitación en indicadores directamente relacionados con la misma. Pueden ser porcentaje de mejora en los tiempos de entrega o cumplimiento de servicio, porcentaje de satisfacción por parte del cliente interno.

3.2. Desarrollo de experiencias

El inicio de la experiencia profesional no fue nada sencilla, en definitiva la inexperiencia en el puesto y el poco tiempo dentro de la empresa constituían las dos primeras dificultades. Con el pasar del tiempo estas dificultades se fueron desvaneciendo pues se logró establecer una buena comunicación lo que facilitó totalmente el progreso de cada una de las actividades propuestas. Otra cosa que ayudó a eliminar las dificultades en el desempeño diario fue la entrega de confianza por parte del jefe de talento humano, fue progresivo de acuerdo al desenvolvimiento en el puesto de trabajo.

Durante estos 7 meses de desempeño en el puesto las actividades se han desarrollado de la siguiente manera: Para presentar el PAC Zeus 2018, se desarrollaron reuniones con cada gerente y líder de área para solicitarles que hagan la respectiva detección de necesidades para sus colaboradores, los líderes mostraron mucho interés y compromiso lo cual para Talento Humano era una motivación para que todo salga con éxito, pronto cada gerente envió sus propuestas de acuerdo a un formato que se implementó para llevar un control posteriormente (se detalla en anexo 04: Plan Anual de Capacitación), las propuestas fueron muy buenas, la tarea siguiente fue consolidar la información para de esta manera tener una data tentativa.

Cuando la data estuvo lista se procedió a realizar un análisis económico pues era necesario presupuestar todas las posibles capacitaciones que se iban a desarrollar. Al realizar este análisis se cayó en la cuenta que lo real sobrepasaba lo presupuestado y por tal motivo se tuvieron que realizar modificaciones, las cuales no perjudiquen a ninguna área y se cumpla la mayoría de las capacitaciones propuestas. Una vez que se dio la aprobación final la tarea recién empezaba, durante el trimestre de febrero a abril las capacitaciones se desarrollaron con bastante normalidad, el programa estaba avanzando por buen camino. En el mes de mayo surgió el primer inconveniente que si bien fue ajeno al área, afectó fuertemente a la empresa lo que ocasionó que todas las áreas operativas pusieran sus cinco sentidos en sus labores y se dediquen únicamente a solucionar dicho inconveniente, la mayoría de las capacitaciones se tuvieron que posponer.

Pero a pesar de este inconveniente, los meses próximos de recuperación luego de la crisis la participación continuó de manera activa lo que va muy alineado y ayuda a conseguir el objetivo que es desarrollar al personal.

En la parte de ejecución y logística hubieron fallas al inicio, alguna vez hubo algún olvido de programación de curso o un proceso de comunicación fallida generó que no se lograra una ejecución totalmente correcta, estas fallas generaron que algunas capacitaciones se ejecutaran en condiciones no adecuadas hablando exactamente del espacio o falta de suministros, en el peor de los casos alguna capacitación se canceló y se procedió a reprogramar lo que definitivamente provocó llamadas de atención. Es aquí donde también hubo una lección aprendida: El monitoreo inicia desde un día antes de la ejecución de la capacitación, pero no termina allí. El día de la ejecución es clave, y este no finaliza hasta que se recibe una llamada comunicando que la capacitación ha culminado satisfactoriamente.

Llegando a la última etapa, al inicio recoger la información post capacitación era complicado pues no era recibida dentro de los tiempos establecidos y eso generaba retrasos en la elaboración de reportes o el olvido del registro de las capacitaciones. Ante esta situación se conversó con los encargados para hacerles entender la importancia de su colaboración, esto mejoró la situación, hacia adelante la recepción de la información es inmediata facilitando así el control y la elaboración de estadísticas para Gerencia General.

3.3. Resultados

- Hacia la mitad del año 2018, el total de horas de capacitación doblan la cantidad de horas ejecutadas durante todo el año 2017. Se espera que hacia el final del año 2018 las horas de capacitación sean el doble de lo que ya se ha avanzado durante la primera mitad. (Se detalla en Anexo 5: Comparativo horas de capacitación)
- Mejora en el clima organizacional según la encuesta pulso de mayo del 2018. Del 2017 al 2018 hubo un aumento de 17 puntos. (Se detalla en Anexo 6: Comparativo clima organizacional)
- Se consiguió que gran parte de los proveedores programaran capacitaciones a cero costos lo cual significó un ahorro para la organización y que las relaciones con los mismos se fortalecieran.
- Poco a poco, se ha ido generando el compromiso de los colaboradores, lo cual ayuda a que se interesen cada día más por aprender.
- Se ha logrado que a través de las capacitaciones no solo se desarrolle y se mejore en el puesto de trabajo, sino que también los colaboradores aprendan leyes normas que permitan trabajar de manera segura.

Conclusiones

- No se puede negar, que hoy en día los colaboradores son quienes están al medio de la organización y que es muy importante preocuparse por cada uno de ellos. El objetivo de desarrollar al personal se logra con el compromiso tanto de ellos como de toda la organización en general.
- Es importante realizar la detección de necesidades, esto con la finalidad de que las capacitaciones sean realmente de ayuda para los colaboradores. No se trata de capacitar por capacitar.
- Se puede concluir que un correcto plan de capacitación genera gratitud e identificación con la empresa, lo cual contribuye a que el colaborador esté contento del lugar donde está y contribuya a la mejora del clima organizacional.
- Una correcta gestión ayuda a lograr alianzas que permitan obtener capacitaciones a cero costos. Se trata de ser creativos y usar al máximo los recursos.
- Se genera confianza en los colaboradores al dejar que ellos mismos impartan sus conocimientos con sus compañeros lo cual ayuda a que las relaciones dentro de la organización se fortalezcan.
- Para el correcto funcionamiento de la gestión es necesario el compromiso de todos, desde el gerente general hasta los mandos operativos pues de esta manera la participación se ha dado activamente lo que ha generado buenos resultados y haciendo que siempre se quiera lograr más.

Recomendaciones

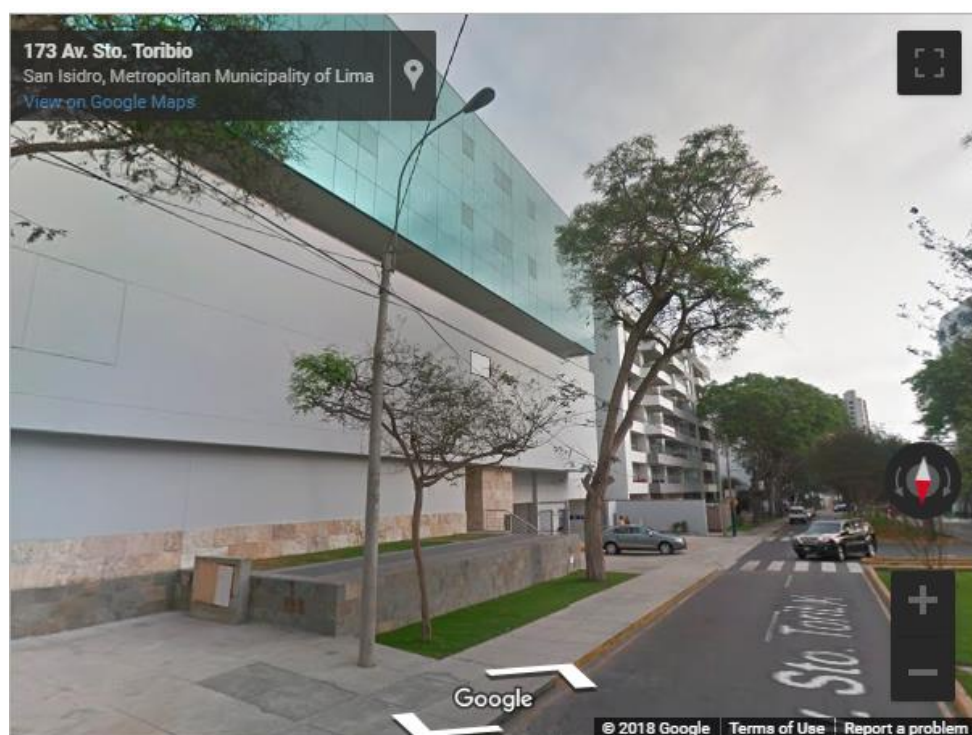
- Se debe realizar una evaluación del desempeño periódicamente respecto a las capacitaciones dictadas, esto con la finalidad de corroborar que el aprendizaje ha sido efectivo.
- Equilibrar las capacitaciones, es decir, está bien enfocar los esfuerzos en las áreas operativas por el tipo del giro del negocio pero no se debe descuidar las áreas administrativas. Para que esto suceda, se recomienda también realizar el análisis de necesidades de los colaboradores de dichas áreas para poder cubrir a cabalidad el objetivo de desarrollar a los colaboradores a todo nivel.
- Se entiende que las áreas operativas constituyen el core business de la organización, es por tal motivo que el plan de capacitación va más enfocado a esas áreas, sin embargo se recomienda que las áreas administrativas no solo reciban capacitación de actualización sino que sería bueno que reciban capacitaciones que les permitan aprender sobre el manejo de la operación en hidrocarburos, para lo cual se podría hacer uso del talento que se encuentra dentro de las mismas áreas operativas para de ese modo ahorrar.
- Implementar un modelo de encuesta que se tomaría a los participantes al finalizar cada capacitación dictada, esto con la finalidad de ir mejorando aún más pues se sabe que todo es perfectible respecto a la logística y si los expositores logrando cubrir las expectativas deseadas.

Bibliografía

- Bernal, E., & Vargas-Hernández, J. (2017). Cultura organizacional basada en la gestión del talento humano como factor de permanencia de las Pymes en Zacatecas. *Gestión Joven*, 109-126. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6437850>
- CAREC. (18 de Agosto de 2018). Obtenido de <http://www.carec.com.pe/>
- Conexión Esan. (16 de Agosto de 2016). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/pasos-para-disenar-un-plan-de-capacitacion-en-la-empresa/>
- Gambetta, M. (2015). Estrategias de capacitación desarrolladas en un entorno corporativo estatal en Uruguay. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 6, 71-88. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5367420>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006497>
- Pardo, C., & Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5, 39-48. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187>
- Pico, L. (2016). La Gestión del Talento Humano, Recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual. *INNOVA Research Journal*, 1, 97-104. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6183824>
- Romero, M., Verduga, A., & Macías, N. (2015). Clima organizacional enfocado al desempeño del talento humano. *Sinergia*, 6, 151-160. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6197622>

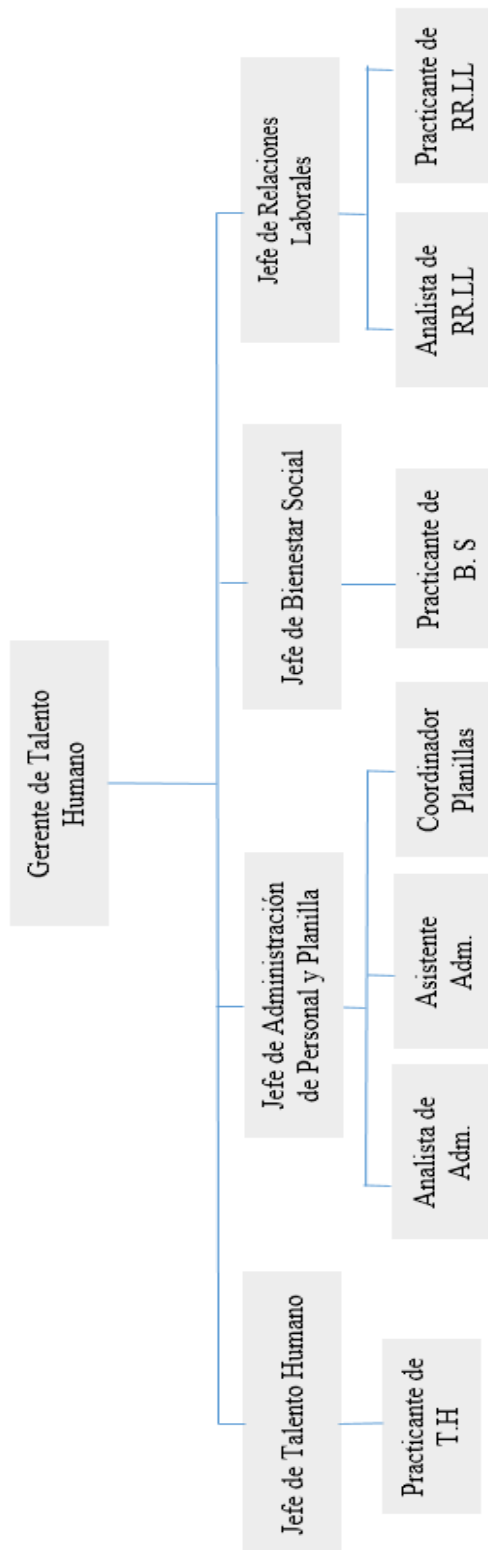
Anexos

Anexo 1. Mapas de ubicación



Fuente: Google Maps (12/08/2018)

Anexo 2. Organigrama

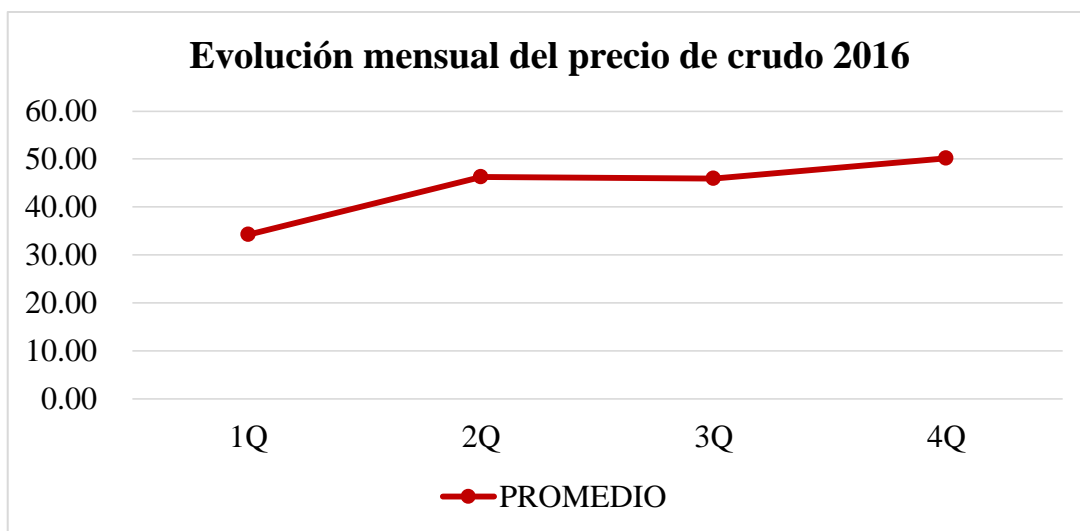


Fuente: Zeus Energy SAC, 2018

Anexo 3. Evolución mensual del crudo

Periodo	1Q	2Q	3Q	4Q
Precio (USD/Bbl) WTI	33.45	45.59	44.94	49.29
Precio (USD/Bbl) BRENT	35.08	46.94	46.97	51.13
Promedio	34.27	46.26	45.96	50.21

Fuente: www.preciopetroleo.net/precio-petroleo-2016



Fuente: Zeus Energy SAC, 2017

Anexo 4. Plan anual de capacitaciones

Mes	Departamento	Tema a capacitar	Tipo de capacitación	Nombre del facilitador	Lugar	N° participantes	
						Feb-18	Mar-18
mar-18	Transportes	Mangueras Hidráulicas	Externa	Contix	PN-33	10	
mar-18	Exploración	Supervisión de perforación exploratoria y Control geológico de pozos	Interna	Jul Roldan/Daniel Flores	Oficina Piura		4
mar-18	Exploración	Supervisión de perforación exploratoria y Control geológico de pozos	Interna	Jul Roldan/Daniel Flores	Oficina Piura		4
mar-18	Exploración	Supervisión de perforación exploratoria y Control geológico de pozos	Interna	Jul Roldan/Daniel Flores	Oficina Piura		4
mar-18	Exploración	Supervisión de perforación exploratoria y Control geológico de pozos	Interna	Jul Roldan/Daniel Flores	Oficina Piura		4
No aprobado	HSE	Atex - Gestión del riesgo explosivo en la industria del petróleo y gas	Externa	CAREC	Lima		1
mar-18	HSE	Conferencia Magistral Implementación Norma ISO 9001:2015	Externa	NSF Envirolab SAC & BACE SAC	Piura		2
mar-18	HSE	Fiscalización Ambiental en hidrocarburos	Interna	Consultora GEMA	PN-33		7
mar-18	Mantenimiento	Facilidades Petroleras	Externa	Pinturas Jet	Talara - Pinturas Jet		2
mar-18	Mantenimiento	Facilidades Petroleras	Externa	Pinturas Jet	Talara - Pinturas Jet		2
mar-18	Mantenimiento	Operación y Mantenimiento VSH2 - Unidad hidráulica Producción	Externa	WTF	PN-01		1
mar-18	Mantenimiento	Operación y Mantenimiento VSH2 - Unidad hidráulica Producción	Externa	WTF	PN-01		1
mar-18	Mantenimiento	Operación y Mantenimiento VSH2 - Unidad hidráulica Producción	Externa	WTF	PN-01		1
mar-18	Mantenimiento	Operación y Mantenimiento VSH2 - Unidad hidráulica Producción	Externa	WTF	PN-01		1
mar-18	Mantenimiento	Operación de Tableros Easy Gen	Externa	Taybo del Valle	PN-33		14
mar-18	Seguimiento de Producción	Well Testing, Operaciones Campo	Externa	UniPetro	PN-33		10
mar-18	Gasoducto	Transmisores de Presión	Externa	Paul Mendoza / Yokogawa	PN-33		2
mar-18	Producción y Comercialización	Operación y Mantenimiento VSH2 - Unidad hidráulica Producción	Externa	WTF	PN-01		1
mar-18	Producción y Comercialización	Operación y Mantenimiento VSH2 - Unidad hidráulica Producción	Externa	WTF	PN-01		1
mar-18	Producción y Comercialización	Operación y Mantenimiento VSH2 - Unidad hidráulica Producción	Externa	WTF	PN-01		1
mar-18	Producción y Comercialización	Operación y Mantenimiento VSH2 - Unidad hidráulica Producción	Externa	WTF	PN-01		1
mar-18	Desarrollo	Presentación de software para Reservorios – Kappa Workstation v5.12 (Sap	Externa	Kappa Engineering	Lima		3

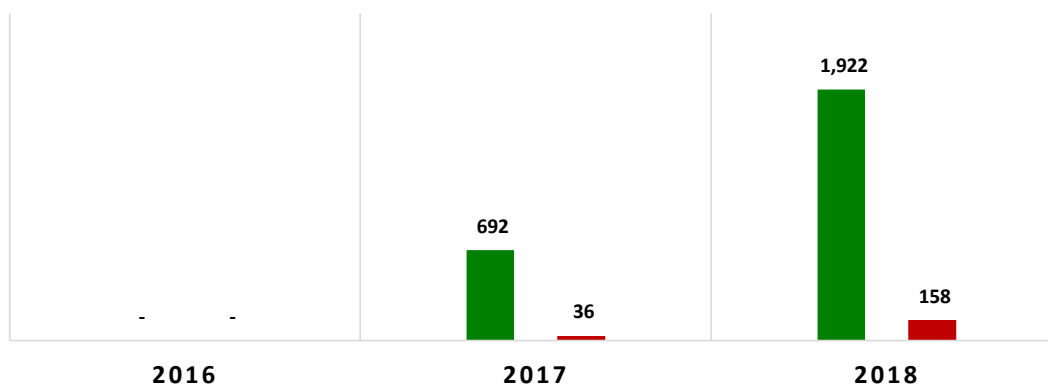
Fuente: Zeus Energy SAC, 2018

Anexo 5. Comparativo horas de capacitación**N° DE HORAS DE CAPACITACION**

EJERCICIOS 2016, 2017 Y 2018

AL 30 DE JUNIO 2018

■ N° horas ■ N° personas



Fuente: Zeus Energy SAC, 2018

Anexo 6. Comparativo resultados clima organizacional

Detalle	2017	2018
Total	271	250
Participantes	193	180
Resultado (%)	49%	66%

Fuente: Elaboración propia, 2018