

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Business Consulting – DRILLCORP**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO  
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Alexander Ernesto Colque Condori. DNI: 41456509

Rosana Jacqueline Llatas Carrasco. DNI: 40892200

**ASESOR:**

José Carlos Véliz Palomino. DNI: 40596497

ORCID 0000-0002-1157-0653

**JURADO:**

Presidente: Igor Leopoldo Loza Geldres

Jurado: Kelly Rojas Valdez

Asesor: José Carlos Véliz Palomino

Surco, agosto 2023

## Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, José Carlos Véliz Palomino, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado: “Business Consulting – DRILLCORP”


De los autores:

- Alexander Ernesto Colque Condori. DNI:
- Rossana Jackeline Llatas Carrasco. DNI:

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 14%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 11/07/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lima, 11 de Julio del 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: José Carlos Véliz Palomino	
DNI: 40596497	Firma
ORCID: 0000-0002-1157-0653	

## Agradecimientos

Nuestro profundo agradecimiento a la gerencia de DRILLCORP por permitirnos acceder a su información y proporcionarnos las facilidades y tiempo para desarrollar este *business consulting* a la organización. De igual forma, agradecemos a nuestro asesor José Carlos Véliz Palomino, y a cada uno de los docentes de CENTRUM, quienes en todo momento nos guiaron con su profesionalismo a lo largo del desarrollo de la maestría.



## Dedicatorias

A mi familia, esposa e hijo, mi principal motivación para seguir adelante a pesar de todas nuestras dificultades, sin su apoyo y comprensión no hubiera podido avanzar en mis metas. A mis padres, por su apoyo incondicional durante mi formación personal y profesional y a Dios, quien es y será mi base espiritual para caminar por esta vida.

Alexander Ernesto Colque Condori.

A Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad. A mi madre Lina en el cielo, por ser la inspiración detrás de cada uno de mis logros. Aunque ya no estés físicamente a mi lado, sé que estás en espíritu, y te dedico esta tesis como un homenaje a tu amor y apoyo eterno. A mi padre Mariano, por todo su amor y por ser mi motor y motivo para seguir hacia adelante. A mis sobrinos por el amor y cariño que me brindan en mi vida. Y, finalmente a los que no creyeron en mí, con su actitud lograron que tome más impulso y más fuerza para cumplir esta meta.

Rossana Jackeline Llatas Carrasco.

## Resumen Ejecutivo

DRILLCORP es una empresa con más de 55 años de fundada y funciona como contratista minero y especialista en perforación diamantina ofreciendo servicios como los sondeos a percusión, las perforaciones con sistema, el monitoreo geotécnico, las perforaciones para drenaje y en seco, entre otros. El presente *business consulting* tuvo como objetivo determinar el problema principal que está afectando a la empresa; por lo que se identificaron los siguientes seis problemas: (a) lentitud en los procesos de la empresa; (b) ausencia de un área de marketing; (c) dificultad para adaptarse a las exigencias de nuevos clientes; (d) inadecuada gestión de talento humano; (e) dificultades técnicas con el *software* de gestión empresarial; y (f) ausencia de un área de tecnología, investigación y desarrollo. Se seleccionó como principal problema a la inadecuada gestión de talento humano y para lograr la identificación de este problema, se hizo indispensable efectuar reuniones entre el grupo de consultores y los gerentes o representantes de DRILLCORP, así como el diseño de diferentes matrices y el Diagrama de Ishikawa para hallar las causas. Se logró determinar que la ausencia de condiciones para la retención de personal, limitada investigación e identificación de aspectos internos y externos en la gestión de talento humano, y ausencia de un plan de capacitación eran las principales causas del problema. Por ello, se diseñó como primera alternativa la investigación sobre los procesos de la gestión de talento humano, como una segunda alternativa, el diseño de un programa de capacitación de personal y, por último, como tercera alternativa, el diseño de un plan de retención de personal para DRILLCORP.

Para la implementación de estas tres opciones se requiere una inversión de S/300,000.00, los cuales se recuperarían en seis meses y ocho días, además de que se confirmó la viabilidad económica del proyecto para la cita empresa al obtener los siguientes resultados: (a) un VAN de S/2'081,519.15; (b) una TIR de 200% (mayor al WACC de 16.10%); (c) un indicador beneficio/costo es mayor a 1 (7.94); y (d) un período de recuperación de 0.52.

## Abstract

DRILLCORP is a company with more than 55 years of existence and works as a mining contractor and specialist in diamond drilling, offering services such as percussion soundings, system drilling, geotechnical monitoring, drainage and dry drilling, among others. The objective of this business consulting was to determine the main problem that is affecting the company; therefore, the following six problems were identified: (a) slowness in the company's processes; (b) absence of a marketing area; (c) difficulty in adapting to the demands of new customers; (d) inadequate management of human talent; (e) technical difficulties with business management software; and (f) absence of a technology, research and development area. The inadequate management of human talent was selected as the main problem and in order to identify this problem, it was essential to hold meetings between the group of consultants and the managers or representatives of DRILLCORP, as well as the design of different matrices and the Diagram of Ishikawa to find the causes. It was possible to determine that the absence of conditions for the retention of personnel, limited investigation and identification of internal and external aspects in the management of human talent, and the absence of a training plan were the main causes of the problem. For this reason, research on human talent management processes was designed as the first alternative, as a second alternative, the design of a personnel training program and, finally, as a third alternative, the design of a retention plan. of personnel for DRILLCORP. For the implementation of these three options, an investment of S/300,000.00 is required, which would be recovered in six months and eight days, in addition to confirming the economic viability of the project for the company appointment by obtaining the following results: (a) a Net Present Value (NPV) of S/2'081,519.15; (b) an Internal Rate of Return (IRR) of 200% (greater than the WACC of 16.10%); (c) a benefit/cost indicator is greater than 1 (7.94); and (d) payback period of 0.52.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Empresa .....</b>	<b>1</b>
1.1 Presentación de la Empresa.....	1
1.2 Modelo de Negocio.....	2
1.3 Análisis del Sector Industrial .....	6
1.4 Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y Amenazas) .....	7
1.4.1 Factores Políticos .....	8
1.4.2 Factores Económicos .....	9
1.4.3 Factores Sociales, Culturales y Demográficas .....	10
1.4.4 Factores Tecnológicos.....	11
1.4.5 Factores Ecológicos y Ambientales .....	12
1.5 Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y Debilidades) .....	13
1.5.1 Administración .....	13
1.5.2 Marketing.....	15
1.5.3 Operaciones .....	16
1.5.4 Finanzas.....	17
1.5.5 Recursos Humanos .....	18
1.5.6 Sistema de Información y Comunicación .....	20
1.5.7 Tecnología, Investigación y Desarrollo .....	21
1.6 Resumen del Capítulo.....	21
<b>Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal .....</b>	<b>23</b>
2.1 Metodología de Trabajo .....	23

2.2 Lista de Problemas.....	23
2.2.1 Lentitud en los Procesos de la Empresa.....	24
2.2.2 Ausencia de un Área de Marketing .....	25
2.2.3 Dificultad para Adaptarse a las Exigencias de Nuevos Clientes.....	26
2.2.4 Inadecuada Gestión de Talento Humano .....	26
2.2.5 Dificultades Técnicas con el Software de Gestión Empresarial.....	27
2.2.6 Ausencia de un Área de Tecnología, Investigación y Desarrollo.....	28
2.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio.....	28
2.4 Problema Principal.....	30
2.5 Resumen del Capítulo.....	31
<b>Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal.....</b>	<b>32</b>
3.1 Causas Identificadas .....	32
3.1.1 Método .....	32
3.1.2 Mano de Obra .....	40
3.1.3 Medición .....	47
<b>3.2 Matriz de Priorización Causa-Raíz.....</b>	<b>49</b>
3.2.1 Factibilidad.....	49
3.2.2 Beneficio .....	49
3.2.3 Resultado .....	49
3.3 Resumen del Capítulo.....	50
<b>Capítulo IV: Alternativas de Solución.....</b>	<b>51</b>
4.1 Alternativas de Solución Identificadas .....	51
4.1.1 Investigación sobre los Procesos de la Gestión de Talento Humano .....	51
4.1.2 Programa de Capacitación de Personal .....	52
4.1.3 Plan de Retención de Personal .....	54



4.2 Evaluación de las Alternativas de Solución .....	55
4.3 Solución Propuesta .....	57
4.4 Resumen del Capítulo .....	57
<b>Capítulo V: Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito .....</b>	<b>58</b>
5.1 Definiciones Claves .....	58
5.1.1 Fase 1: Investigación sobre los Procesos de la Gestión de Talento Humano .....	58
5.1.2 Fase 2: Programa de Capacitación de Personal.....	59
5.1.3 Fase 3: Plan de Retención de Personal.....	60
5.2 Balanced Scorecard.....	61
5.3 Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto .....	62
5.4 Factores Claves de Éxito.....	62
5.4.1 Habilitadores .....	62
5.4.2 Riesgos.....	64
5.5 Resumen del Capítulo .....	64
<b>Capítulo VI: Resultados Esperados.....</b>	<b>65</b>
6.1 Resultados Esperados del Plan de Implementación.....	65
6.1.1 Indicadores de Medición .....	71
6.2 Recuperación de la Inversión .....	72
6.3 Resumen del Capítulo .....	72
<b>Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>73</b>
7.1 Conclusiones .....	73
7.2 Recomendaciones .....	75
<b>Referencias .....</b>	<b>76</b>
<b>Apéndice A: Guía de Entrevista 1 .....</b>	<b>81</b>
<b>Apéndice B: Guía de Entrevista 2 .....</b>	<b>95</b>

**Apéndice C: Guía de Entrevista 3 ..... 104**  
**Apéndice D: Guía de Entrevista 4 ..... 118**



## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> Identificación de los Problemas.....	23
<b>Tabla 2</b> Escala de Jerarquización según Grado de Beneficio.....	29
<b>Tabla 3</b> Escala de Jerarquización según Grado de Complejidad.....	29
<b>Tabla 4</b> Matriz de Complejidad versus Beneficio para DRILLCORP .....	29
<b>Tabla 5</b> Matriz Priorización Causa-Raíz.....	50
<b>Tabla 6</b> Criterios y Pesos Considerados para Evaluar las Alternativas de Solución del Problema de DRILLCORP .....	56
<b>Tabla 7</b> Evaluación de las Alternativas de Solución al Problema de DRILLCORP .....	57
<b>Tabla 8</b> Balanced Scorecard para DRILLCORP.....	61
<b>Tabla 9</b> Presupuesto Estimado para Implementar la Solución para DRILLCORP.....	62
<b>Tabla 10</b> Diagrama Gantt del Plan de Implementación de la Solución para DRILLCORP...	63
<b>Tabla 11</b> Beneficios Procedentes de la Ejecución de la Solución para DRILLCORP.....	66
<b>Tabla 12</b> Flujo de Caja Proyectado para DRILLCORP (Año 1 – Año 5).....	66
<b>Tabla 13</b> Cálculo del COK del Proyecto de Solución de DRILLCORP.....	67
<b>Tabla 14</b> Cálculo del WACC del Proyecto de Solución de DRILLCORP.....	67
<b>Tabla 15</b> Financiamiento del Proyecto de Solución de DRILLCORP.....	68
<b>Tabla 16</b> Indicadores Financieros del Proyecto de Solución de DRILLCORP.....	68
<b>Tabla 17</b> Cronograma de Financiamiento del Proyecto de Solución de DRILLCORP.....	69
<b>Tabla 18</b> Análisis de Sensibilidad del Proyecto de Solución de DRILLCORP.....	70
<b>Tabla 19</b> Análisis de Escenarios del Proyecto de Solución de DRILLCORP.....	70
<b>Tabla 20</b> Período de Recuperación de la Inversión del Proyecto de Solución de DRILLCORP.....	72

**Lista de Figuras**

**Figura 1** Modelo de Negocio de DRILLCORP .....5

**Figura 2** Diagrama del Modelo de Ishikawa del Problema Central de DRILLCORP.....48



## **Capítulo I: Situación General de la Empresa**

En el presente capítulo se hizo una descripción de la situación general de la empresa en estudio ubicada en Lima, la cual funciona como contratista minero y es especialista en perforación diamantina. También se realizó un análisis del contexto tanto externo como interno con el fin de conocer las oportunidades y amenazas y las debilidades y fortalezas, respectivamente.

### **1.1 Presentación de la Empresa**

DRILLCORP es una empresa que tiene más de 55 años de fundada y funciona como contratista minero y especialista en perforación diamantina y tiene como política lograr el desarrollo de actividades que contribuyan con la sociedad y la comunidad externa e interna, tomando en cuenta a los grupos más vulnerables y a todos sus colaboradores en general (DRILLCORP, 2022). Entre los servicios que ofrece la empresa a su gran cantidad de clientes están: (a) sondeos a percusión, (b) perforaciones con sistema, (c) monitoreo geotécnico, (d) instalación de anclajes, (e) perforaciones para drenaje, (f) perforaciones en seco, (g) ensayos de permeabilidad, (h) ensayos de recuperación, (i) perforación de testigo orientado, y (j) perforación e instrumentación de pozos de agua (DRILLCORP, 2023c). A nivel operativo, DRILLCORP rechaza absolutamente la minería ilegal, por lo que se esfuerza en combatirla; además de que desarrolla sus actividades considerando el uso de las 3R (reduce, reutiliza y recicla) como buena práctica.

En lo que respecta a la responsabilidad social empresarial, DRILLCORP ha venido manteniendo sólidos vínculos con sus clientes, medio ambiente, comunidad, colaboradores y proveedores con el fin de lograr un mejoramiento continuo (DRILLCORP, 2022). Del mismo modo, es preciso indicar que la organización se rige por el código de ética, cumple con el protocolo Covid-19, e impulsa las siguientes políticas: (a) del SIG, (b) de anticorrupción, (c) de comportamiento seguro y cultura en seguridad, y (d) de derechos humanos y principios

voluntarios (DRILLCORP, 2023a). Finalmente, se debe acotar que DRILLCORP cuenta con las certificaciones que se enumeran a continuación: (a) ISO 14001 para la gestión e identificación de riesgos ambientales, (b) ISO 9001 para el sistema de gestión de calidad internacional, y (c) ISO 45001 para el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (DRILLCORP, 2023b).

## 1.2 Modelo de Negocio

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2011) el modelo de negocio es la herramienta compuesta por nueve módulos que permiten analizar aquello que la organización desea alcanzar, motivo por el cual es de suma importancia para que se pueda crear valor. De forma que en la Figura 1 se presentan estos nueve pilares del modelo de negocio de DRILLCORP, y a continuación se describe cada uno de ellos:

- Segmentos de clientes: Entre los principales clientes de la empresa están la mina Antapaccay, perteneciente al grupo Glencore, siendo este uno de los principales socios de DRILLCORP; la empresa Nexa para realizar todas las perforaciones en sus proyectos de exploración; Minsur; mina San Rafael; Volcan Compañía Minera; y Juniors (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023).
- Propuesta de valor: Se basa en la permanencia que se tiene en el mercado (más de 57 años de presencia en este rubro tan competitivo); además de una sólida base logística y financiera para asumir retos. En general, la experiencia de la empresa y el hecho de pertenecer a un holding muy fuerte también son componentes de la propuesta de valor (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023).
- Canales: La comunicación con los clientes se da a través de los medios formales y tradicionales; el gerente general y el gerente de operaciones atienden a los clientes para hacerles un acompañamiento. Otro canal usado está representado por las plataformas de gestión de contratos como son el Ariba, el SAP, porque es un medio de

comunicación importante para intercambiar información técnica, información contractual, incluso notificar algunos cambios en cada proyecto (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023). De igual modo, se cuenta con una comunicación directa, mediante la cual los clientes tienen los números telefónicos tanto de la gerencia general como de la gerencia de operaciones para comunicarse y solicitar algún soporte o acompañamiento adicional al que ya se brinda en los proyectos. También se ha reforzado la presencia en redes como LinkedIn, la red de los profesionales, Facebook y pronto se estará lanzando la presencia en Instagram (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023).

- Relaciones con clientes: Con los clientes se tiene una relación directa y sólida antes, durante y después de la prestación del servicio, ya que la empresa pretende brindar una asistencia caracterizada por la calidad, experiencia y confianza (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023).
- Fuente de ingresos: La primera fuente de ingresos que tiene DRILLCORP proviene de los servicios que se pueden captar de los clientes a través de licitaciones; luego, están los aportes de capital de los socios que ayudan a mantener la flota y los equipos actualizados (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023). Pero en general, el ingreso mayor y prioritario que le permite a la empresa tener continuidad en el negocio es la venta a través de los contratos obtenidos; en ocasiones, se solicita inversión de capital por parte de los socios, pero solo en ocasiones puntuales (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023).
- Actividades clave: DRILLCORP ofrece servicios de perforación diamantina, aire reverso y geotecnia, es decir, sondeos a percusión, perforaciones con sistemas, instalación de anclajes, perforaciones para drenaje, monitoreo e instrumentación de inclinómetros y extensómetros, ensayos y recuperación de muestras especiales con

SPT, LPT, Shelby, entre otros (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023).

- Recursos clave: Al ser una empresa de servicios, los recursos claves son: las áreas de soporte, como las áreas de recursos humanos, contabilidad, logística y mantenimiento que se mantienen permanentemente a lo largo del año. Este equipo de personas no sobrepasa las 40 personas, pero cuando existe una necesidad o mayor demanda de actividades y trabajos, se contrata (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023). Igualmente, la flota de equipos está bastante diversificada, dado que se cuenta con equipos autotransportables para perforaciones *infield* interior minas. También se dispone de 11 equipos de largo alcance para interior mina que son las STM; nueve equipos de mediano alcance para interior mina que son las *Diamond* 1500; y las LF90D de tres a cinco años de antigüedad que son las que permiten tener una ventaja competitiva en el mercado; lo que quiere decir que DRILLCORP tiene equipos para superficie, para interior minero y para sondajes cortos (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023).
- Asociaciones clave: DRILLCORP mantiene alianzas estratégicas principalmente con proveedores como Boyles Bros, Forgia, Boart Longyear, Core Tech, el grupo Codrise, que vende accesorios de perforación y tiene los talleres *overprime*. De igual manera, tiene convenios con estos proveedores de colaboración mutua y trabaja actualmente contratos marco para maximizar esta colaboración (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023). En general, se tienen estas alianzas estratégicas con dichos proveedores, quienes apoyan también en las propuestas técnicas hacia los clientes para dar garantía y solidez técnica, sobre todo, a la propuesta comercial (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023).



- Estructura de costos: Los costos de DRILLCORP son diferenciados o segmentados por costos de proyectos, costos de ventas, costos administrativos y demás costos del presupuesto estándar. La gestión de costos propiamente dicha de los proyectos se maneja como unidad independiente de la base, que es Lima y estos proyectos administran su propio presupuesto de acuerdo al monto contratado por el cliente y se trata de cuidar mucho la utilidad presupuestada al momento de acceder a este servicio (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023). En cuanto a los costos indirectos que la administra directamente la gerencia general están los costos de mantenimiento, logística, recursos humanos y esta es el área que se contrae o expande en relación a la carga de proyectos que se tiene como empresa (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023).

**Figura 1**

*Modelo de Negocio de DRILLCORP*



### 1.3 Análisis del Sector Industrial

Según Meneses (2023) en el Perú se ha mantenido un clima de incertidumbre en cuanto a las acciones para mitigar o prevenir el repunte de la conflictividad social, así como el desarrollo de una gestión ambiental más transparente y eficaz a través de un marco legal más preciso en relación a los proyectos mineros. Igualmente, se debe enfatizar que la cartera actualizada del presente año está compuesta por más de 45 proyectos por más de 53 mil millones de dólares en inversiones en el sector minero en el Perú y todo ello se refleja como una gran oportunidad para generar mayor empleabilidad, más impuestos, más divisas y más beneficios económicos (“En el Perú hay US\$ 6,000 millones en inversiones”, 2022). Sin embargo, para Cruz (2023a) es indispensable que se diseñe un plan de desarrollo estratégico que considere a la minería como motor para aprovechar la oportunidad de demanda de metales generada debido al contexto global y dicho plan debe estar articulado y actualizado considerando los recursos para el financiamiento y la gestión para la capacitación para el capital humano.

Otro aspecto a destacar en virtud de la realidad actual del sector industrial donde se ubica DRILLCORP está relacionado con las protestas y bloqueos de vías, así como los ataques a campamentos mineros, debido a los conflictos sociales vividos en el Perú. De hecho, el Comité Sectorial Minero de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE) indicó que estas acciones perjudicarían al sector, dado que se dejaría de invertir USD 2,000 millones que se tenían asignado para el 2023, así como también se presentaría una disminución en la cantidad de trabajadores que han tenido que dejar sus operaciones mineras (“Sector minero en Perú dejaría de invertir USD 2.000 millones”; 2023). El impacto de las protestas ha sido considerable, por lo que se prevé que cerca de 1% de la producción nacional de cobre se comprometa como resultado de estas acciones y la inversión minera está bajo riesgo de desacelerarse aún más los próximos años (“El precio de las protestas”, 2023).

Para el Instituto Peruano de Economía (2022) el sector de la minería en el país caería un 18% en el 2023 porque en el Perú está presente un clima de mucha incertidumbre que dificulta la ejecución de proyectos mineros además de que la capacidad del Gobierno de cierta manera limita la posibilidad de aprovechar la cartera inversiones en el sector. Siguiendo con este aspecto a considerar (la inversión minera en el Perú) se debe destacar que para los primeros dos meses del 2023 hubo una disminución del 13.2% con respecto al mismo periodo de 2022 y ello tiene una explicación debido a las reducciones en las plantas de beneficio (-17.7%), infraestructura (-2.4%), desarrollo y preparación (-12.4%) y otros (-67.7%) (“Desempeño del sector minería al primer bimestre de 2023”, 2023). Sin embargo, Ramírez (2023) el sector minero en el 2023 será uno de los motores impulsores del incremento de la economía del Perú debido a que se estimó un crecimiento interanual estimado de 8% por las inversiones de años anteriores, así como también por la recaudación fiscal y la generación de puestos de trabajo más productivos en el sector. De igual modo, el Instituto Nacional de Informática y Estadística (2023) señaló que en el tercer mes del 2023 el sector de la minería e hidrocarburos había incrementado 9.28% en comparación con el mismo mes del 2022 principalmente impulsado por el desempeño de los subsectores minera metálica.

#### **1.4 Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y Amenazas)**

De acuerdo a D'Alessio (2015) el análisis PESTE permite conocer los elementos esenciales de origen externo que condicionan el desenvolvimiento de una organización, haciendo especial énfasis en los agentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos. Estos componentes se analizan de manera integral y sistemática, dada su naturaleza variable, ya que su entendimiento hace posible ejecutar acciones orientadas a garantizar la perdurabilidad de las empresas. El estudio del contexto externo facilita la enumeración de los elementos presentes en el entorno que influyen en el crecimiento de la

organización objeto de estudio, posibilitando el planteamiento de soluciones estratégicas acordes con los obstáculos que coartan el progreso de las operaciones.

#### ***1.4.1 Factores Políticos***

El pleno conocimiento de los factores políticos propios de un país permite analizar objetivamente el camino que conduce a cualquier compañía a la consecución de sus objetivos. De acuerdo al grado de influencia de estos elementos, podrían evidenciarse repercusiones significativas en el desenvolvimiento operacional de las empresas, la salud financiera de compradores y socios mercantiles, así como de los demás integrantes de los procesos logísticos fundamentales (D'Alessio, 2015). En tal sentido, vale la pena destacar la opinión de Cordero (2023) quien consideró que la realidad política peruana experimenta actualmente una situación de alta complejidad a raíz de la destitución del ex presidente Pedro Castillo, luego de que este decidiera cerrar el Parlamento. Sin embargo, el mismo autor consideró que la crisis política data desde mucho antes (situación que ha ocasionado que el cargo de presidente haya sido ocupado por 11 personas desde el 2000), teniendo como trasfondo la concentración del poder político, corruptela y la carencia de condiciones que permitan la toma de decisiones por parte del titular del poder Ejecutivo. Pedro Castillo, tras proclamar la disipación del Congreso, se topó con el repudio de quienes le adversaban y parte de aquellos que le apoyaban, lo que conllevó a su destitución y detención, propiciando la asunción de Dina Boluarte como presidenta del Perú (“Los 10 acontecimientos clave para entender la crisis en Perú”, 2023). Por su parte, Bubola y Glatsky (2022) comunicaron que, a raíz de la destitución de Castillo y el nombramiento de Boluarte como presidenta, se originaron una serie de protestas que desencadenarían en disturbios protagonizados principalmente por seguidores del ex presidente, al no ver escuchadas sus exigencias de materializarse inmediatamente el cierre del Parlamento, la concepción de una nueva constitución y el desarrollo de elecciones presidenciales. Por último, Cuba (ex director del

Banco Central de Reserva) estima que la forma en que se resuelva esta problemática será de gran importancia para el futuro de la nación, dado que la resolución pacífica a través de elecciones adelantadas sería más beneficiosa que una caída violenta del Gobierno, en cuyo caso daría la sensación de que por medio de agresiones y atropellos se puede socavar la estabilidad de las instituciones (como se cita en Álvarez & Villar, 2023).

#### **1.4.2 Factores Económicos**

La evolución de la economía nacional influye significativamente en las estrategias aplicadas por el Gobierno, en la facilidad de obtención de fondos para inversiones, en los análisis de inversionistas, en la economía familiar y en los intercambios internacionales (D'Alessio, 2015). En tal sentido, Del Carpio (2023) aseguró que la economía peruana del 2022 se caracterizó por presentar altibajos bien definidos, cuyas perspectivas comenzaron siendo buenas por la dinámica de los mercados internacionales, pero la incertidumbre política emitió señales negativas que desincentivaron en cierta medida la inversión privada. De la misma forma, los niveles de inflación aumentaron aún más, impulsados por el desarrollo de la guerra entre Ucrania y Rusia. No obstante, con el paso del tiempo la inflación fue menguando, pero la economía sufrió un nuevo revés al comenzar las manifestaciones públicas oponiéndose al gobierno de Dina Boluarte, ocasionando la paralización de industrias de suma importancia como la agrícola y la minera, especialmente en regiones del sur. De acuerdo a Gamboa (2023) dicha estatización genera repercusiones de suma relevancia en la actividad minera, pues en el 2022 el sur del país abarcaba más de un 50% de los proyectos de esta industria y en ellos se empleó más de la mitad de la inversión de este tipo de empresas. Sin embargo, Contreras (Ministro de Economía y Finanzas) consideró que la economía peruana seguirá siendo estable, pudiendo llegar a crecer entre 2 y 4%, dependiendo de la duración de las protestas, apoyándose en gran medida en el dinamismo de los precios de los minerales y el aumento de la demanda de estos productos por parte de China (como se cita en

Cruz, 2023b). Así mismo, Armas (representante del Banco Central de Reserva) destacó que la moneda peruana, el sol, continúa siendo la divisa con mayor fortaleza y estabilidad de la región, permitiendo estimar, aunado a otros factores, que se logrará volver al rango meta inflacionario en el último tramo del 2023 (como se cita en “BCR: Moneda peruana se mantiene estable”, 2023).

### ***1.4.3 Factores Sociales, Culturales y Demográficas***

Estos componentes abarcan ideales, principios, posturas, criterios y costumbres concebidos en base a aspectos de índole colectivo, formativo, estadístico, racial y religiosos que interactúan libremente en el contexto externo de las empresas. Dichos factores condicionan los rasgos propios de los clientes, establecen las dimensiones del mercado meta, definen las prácticas de consumo, influyen en el desarrollo de las operaciones productivas y sientan precedentes que supeditan la decisión de compra de los consumidores (D'Alessio, 2015). Con respecto a estos elementos, cabe mencionar la información compartida por González (2023) quien informó que durante el penúltimo mes del 2022 se registró una disminución de 2.7% de los niveles de empleo en los seis sectores productivos más importantes del Perú, llamando la atención que la industria minera disminuyó las cantidades de puestos de empleo en un 8% durante prácticamente todo el 2022. Por su parte, el Instituto Nacional de Estadística e Informática, citado por Sáenz (2022), comunicó que en comparación con el 2019, se registró un incremento de 432,000 puestos de trabajo, aunque solo el 20% de ellos fueron formales, situación que afectó especialmente a mujeres, adultos menores de 25 años y habitantes de distritos rurales. Con respecto a lo anterior, Muñoz (economista peruana) estimó que los niveles de ocupación se encuentran en 69%, pero lo más alarmante es que la recuperación laboral que se ha evidenciado ha sido en cantidad más no en calidad, implicando que los trabajadores se están viendo afectados con menores ingresos y peores condiciones de trabajo (como se cita en “¿Cuál es el nivel de informalidad en Perú y



Latinoamérica?”, 2023). Aunado a ello, la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP) consideró que las recientes manifestaciones populares en contra del Gobierno ponen en riesgo una importante cantidad de empleos no solo para el turismo, sino también en la minería y agroindustria, sectores que producen cerca de 10 millones de empleos (como se cita en “Más de 2 millones y medio de empleos”, 2023).

#### ***1.4.4 Factores Tecnológicos***

Estos elementos se caracterizan por su constante evolución, la persistente aparición de novedades de origen científico, una frenética búsqueda de soluciones tecnológicas para mejora de procesos y una acelerada propagación de conocimientos, ocasionando que individuos y organizaciones se sientan obligados a adquirir conocimientos que les permita habituarse a dichas innovaciones. Dichos factores pueden llegar a marcar diferencias palpables entre empresas competidoras, generan cambios en los métodos gerenciales clásicos, y disminuyen o destruyen impedimentos de acceso a industrias generando cambios estructurales en las empresas (D'Alessio, 2015). Con respecto a este tema, resulta necesario destacar que Perú presenta una grave problemática por la desigualdad en el acceso a la tecnología cuando se comparan las condiciones de Lima con las de otras zonas rurales, pues de acuerdo al INEI (como se cita en “El cierre de la brecha digital, 2023), en el 2022 en la capital del país más de 84% de las personas hacían uso del internet, mientras menos del 47% lo hacía en zonas con menos recursos; de la misma forma, se determinó que en el 76.2% de los hogares limeños había disponibilidad de internet, mientras en zonas rurales esta proporción no alcanzó el 19%. Hoy en día, el desarrollo tecnológico es sumamente importante para cualquier país del mundo, pero en Perú todavía queda mucho camino que recorrer. En el país solo se invierte 0.13% del producto bruto interno en ciencia, tecnología e innovación, cuando generalmente los países con mayor índice de desarrollo suelen tener un porcentaje superior al 2%, lo cual les permite tener una economía más diversificada, ser

partícipes en la creación constante de innovaciones tecnológicas que incrementan la productividad y desenvolverse con menos limitantes (“El desarrollo tecnológico en el Perú”, 2022).

Por otra parte, Lastra (gerente comercial de KAME ERP) informó que se espera que en el 2023 las pymes peruanas inyecten más dinero para invertir en su transformación tecnológica, especialmente para mejorar la administración comercial, el almacenaje y procesos productivos (como se cita en “Conoce las tendencias innovadoras del ERP en este 2023”, 2023). Por último, cabe mencionar que Cardozo (representante del Instituto de Ingenieros de Minas del Perú) estimó que el Covid-19 hizo que la industria minera se viera más interesada en la búsqueda de innovaciones tecnológicas para la creación de equipos y la mejora de procesos para adherirse a las tendencias mundiales actuales, centradas principalmente en el desarrollo de energías más limpias, que demandan cada vez más metales como el cobre (cuyo precio ha subido considerablemente), y en Perú se comienzan a ver avances en el manejo remoto de proyectos (como se cita en “Mineras en Perú van tras el desarrollo tecnológico”, 2021).

#### ***1.4.5 Factores Ecológicos y Ambientales***

Estos elementos resultan de gran relevancia para las organizaciones hoy en día, pues actualmente se ha despertado un interés mundial por la conservación del entorno y el manejo eficiente de los desechos (D'Alessio, 2015). En tal sentido, Sierra (2023) consideró que el Perú afronta flagelos de significativa importancia en el marco ambiental, dentro de los que destaca el perjuicio provocado en los bosques por el desarrollo de minería clandestina, la tala indiscriminada de árboles y la siembra ilegal de plantas de coca; estas situaciones han generado que los ambientalistas e indígenas afectados sean amedrentados por mafias. Para ahondar más en el tema, Colomer (2019) argumentó que esta problemática ha generado pérdidas inestimables de recursos naturales como la desaparición y contaminación de masas



de agua, daños irreversibles de valles y campos de cultivo, así como también el deterioro de ríos; esto ha producido un impacto negativo en la sociedad y en las riquezas de la nación.

Por su parte, InSight Crime y el Instituto Igarapé aseguraron que los culpables de este perjuicio ambiental son: (a) integrantes corruptos de organismos gubernamentales y/o compañías legales que permiten la comisión de transgresiones; (b) organizaciones clandestinas dedicadas a operaciones criminales; y (c) trabajadores que cumplen con el mandato de sus superiores criminales (como se cita en Paz, 2022). Sin embargo, no todo está perdido, ya que Avanza Sostenible sostuvo que el 76% de las organizaciones peruanas mostró interés en la sustentabilidad, especialmente en temas de manejo eficiente de desperdicios y el desarrollo de una economía circular (como se cita en “Camino hacia la sostenibilidad”, 2023). Esta situación ha ocasionado que las empresas planteen orientar sus esfuerzos a reestructurar procesos productivos, preservar recursos y generar beneficios a comunidades vecinas.

### **1.5 Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y Debilidades)**

Según D’Alessio (2015) el análisis del contexto interno es aquel que se encarga de evaluar las principales áreas funcionales de las organizaciones, motivo por el cual es elemental que se efectúe el análisis AMOFHIT con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades internas de DRILLCORP. Por consiguiente, este análisis está compuesto por las áreas que se describen a continuación, las cuales fueron evaluadas de acuerdo con la información primaria recolectada mediante la entrevista al gerente de operaciones (Javier Arellano), quien en toda ocasión demostró completa disposición para brindar la información requerida (ver Apéndice A).

#### ***1.5.1 Administración***

El área de Administración se puede definir como aquella que se responsabiliza por el manejo de todos los aspectos operacionales y estratégicos de una empresa con el fin de

mejorar su productividad y aumentar la posibilidad de competir con éxito en el sector económico donde se encuentra (D'Alessio, 2015). Según el gerente de operaciones de DRILLCORP en cuanto al tema de la formulación de las pautas a seguir en la empresa, la visión general la tiene el directorio del grupo Qorikallpa, esta se decanta en la gerencia general de la organización y tiene el acompañamiento de la gerencia operacional, por lo que es en esta triada, que se van afinando y ajustando las estrategias para lograr el objetivo en común (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023). Es importante acotar que, en relación al proceso de toma de decisiones en los proyectos, los gerentes poseen la autonomía para que puedan contratar al personal que ellos planifiquen de la mejor manera, pero se le indica como única restricción el cumplimiento del presupuesto y la utilidad ofertada hacia lo interno. Por otra parte, también es relevante manifestar que en cada área de la empresa se tienen responsables que toman sus decisiones, pero al igual que en proyectos, siempre que se identifica algún desvío o una oportunidad de mejora, los gerentes intervienen en el menor tiempo posible para evitar el incumplimiento del objetivo, que al final es ser rentables (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023).

Acercas del problema central que posee el área de administración actualmente o debilidades de esta área, el gerente de operaciones señaló que es un tema que es muy difícil de precisar, teniendo en cuenta que siempre se dan condiciones que inducen al error a dicha área, sin embargo, se puede indicar que una debilidad es la carga burocrática que existe para generar recursos hacia los proyectos y hacia la interna (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023). Es muy bueno contar con el respaldo del grupo Qorikallpa, pero el estar inmerso dentro de esta corporación hace que los procesos de DRILLCORP sean lentos y perjudiquen la gestión. En consideración a la mayor fortaleza del área administrativa de la mencionada organización, es significativo denotar que el respaldo logístico y financiero del

grupo Qorikallpa le permite tener crecimiento y valor agregado (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023).

### **1.5.2 Marketing**

Para D'Alessio (2015) el área de marketing se encarga de aplicar estrategias para satisfacer las necesidades de los clientes mediante la adecuación de la oferta de productos y/o servicios de la organización. Según el gerente de operaciones de DRILLCORP es percibida en el mercado como una organización con mucha solidez y fuerza, contando con una propuesta técnica muy atractiva que le ha permitido mejorar sus servicios (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023). Una de las estrategias que ha venido aplicando en esta área es la firma de contratos en gran minería, de largo aliento, así como el que se logró con Antapaccay, el cual hace posible tener un flujo de caja que garantice la sostenibilidad del negocio y, con esta tranquilidad financiera puede ser más agresivo e incursionar en líneas de negocios un poquito más sensibles como pozos de agua y geotecnia, tratando de encontrar una gran rentabilidad (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023).

Como principales competidores se ha identificado: (a) Grupo Rock Drill, que tiene una muy fuerte presencia en el centro del país y tiene permanentemente entre 45 y 60 máquinas operando; (b) Grupo Redrilsa, que tiene una fuerte presencia en el centro, en el sur y en el norte, caracterizándose por estar un poquito más diversificada en cuanto a las líneas de negocio de este rubro; y (c) empresa Explomin, la cual tiene presencia a nivel nacional y en Latinoamérica, con un alto grado de tecnología (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023). También están dos empresas más que representan la competencia, pero a menor escala: Geotec y AK Drilling, siendo esta última la que privilegia cierto tipo de cliente y no siempre participa en todas las licitaciones que se presentan. DRILLCORP lo que busca es cerrar una venta técnica dando confianza al cliente en la tecnología que usa, en su

capacidad operativa y con esto ir ganando cuota en el mercado; por ello, el departamento de desarrollo de negocios liderado por el gerente general, se encarga de realizar un acercamiento prácticamente de puerta a puerta (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023). A través de la asistencia a convenciones y ferias, la empresa busca relacionarse con sus clientes y tener contacto con las áreas logísticas de estas empresas para identificar oportunidades que le permitan exponer su tecnología y propuesta como tal. Este acercamiento con los clientes es más orgánico de esta forma, dado que son ellos mismos los que deciden invitar a la empresa porque valora mucho la trayectoria de los profesionales de DRILLCORP (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023).

Sin embargo, la participación en estas convenciones o ferias no es tan constante como debería ser, es decir, la empresa no asiste con frecuencia a debates organizados por los clientes, la Cámara de Comercio de Canadá, de Brasil e incluso de Perú. Esta situación representa una debilidad o problema en el área de marketing de la organización, así como la poca presencia en redes que se tiene, solo se encuentra en LinkedIn y este año se tiene planeado tener una presencia mucho más fuerte en Facebook e Instagram (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023). Por otra parte, es indispensable recalcar que, al ser considerada como un área pequeña, en la que el gerente general está involucrado en cada decisión, hace que el cliente se sienta más acompañado, porque considera que recibe una atención personalizada, y ello representa una fortaleza para el área de marketing (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023).

### ***1.5.3 Operaciones***

En lo que respecta al área de operación, D'Alessio (2015) manifestó que esta es la que se encarga de la producción organizacional, y es vital para que se dé el éxito en los objetivos de la empresa. Para el gerente de operaciones de DRILLCORP, la empresa cuenta con un personal entrenado, no solo en un tipo de roca a perforar, sino personal de planta también que

estén en la capacidad de responder en una mina de Trujillo o en una mina de Pasco o en una mina de Arequipa (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023). Sin embargo, cuando la empresa toma clientes de otras zonas (centro o norte) se le dificulta adaptarse a esas realidades o exigencias, por lo que capta talento de otras empresas; profesionales en todas las líneas de operaciones como ayudantes de perforación, perforistas, supervisores, residentes, gerentes de proyectos con el fin de ayudar para que esta curva de estabilización se acorte en el tiempo, y no impacte en las operaciones ni en las ventas (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023).

Como debilidad o problema central de esta área, se ha podido identificar que se ha descuidado la creación de condiciones óptimas para que el colaborador se desarrolle a plenitud, por estar enfocados en mejorar su capacidad técnica. En otro orden de ideas, se determinó que la fortaleza más importante que posee el área de operaciones de DRILLCORP es la disposición de contar con todos los recursos requeridos para los servicios que ofrece la empresa, ya que, si falta un insumo o un equipo, se debe atender ese requerimiento rápidamente, por lo que también es crucial que el colaborador sienta motivación y trabaje en las mejores condiciones dentro del área en el que se desarrolla la operación (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023).

#### ***1.5.4 Finanzas***

De acuerdo con D'Alessio (2015) el área de finanzas y contabilidad permite que la empresa cuantifique las decisiones vinculadas con los aspectos financieros con el objetivo de medir si las estrategias que viene aplicando son efectivas para incrementar su valor. Para el gerente de operaciones de la empresa analizada, DRILLCORP tiene un posicionamiento bancario muy bueno, e incluso cuando ha tenido la necesidad de buscar capital para financiar alguna operación de Capex, ha habido muchas opciones de las cuales se han podido escoger; específicamente, hace poco la organización ha solicitado un crédito muy fuerte para poder

afrontar el contrato de Antapaccay y la financiación ha sido casi inmediata (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023). No obstante, si tiene algunos clientes que extienden mucho el pago de las facturas, hasta seis meses y esto no ayuda a mantener un flujo de caja constante. El área de administración y finanzas, que para el caso de DRILLCORP es soportada por el área de la corporación, maneja muy bien el tema del flujo de caja, tanto que actualmente no tiene una posición de deuda fuerte en el sistema financiero, por lo que ha logrado créditos con una tasa de interés muy baja, incluso en bancos extranjeros (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023).

Resulta esencial indicar que el área de finanzas tiene un director de finanzas que marca las pautas y actúa cuando hay algo que corregir, pero la decisión final de qué se hace, cómo se hace y cuándo se hace la toma el gerente general. La debilidad de esta área o de la empresa es que a veces (como ha ocurrido en este mes de enero y febrero) la situación política del país no permite generar ingresos y es allí donde el área de finanzas se ve un poco en problemas para mantener el flujo de caja que se tiene previsto, pues a pesar de que quizás no se generan ingresos y los proyectos están atrasados, existen unos costos que se siguen generando y se tienen que cubrir inmediata (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023). Como fortaleza, se ha podido determinar que en la empresa prevalece el buen manejo financiero de los recursos y el apalancamiento que puede lograr en el sistema financiero.

### ***1.5.5 Recursos Humanos***

En lo que se trata del área de recursos humanos, D'Alessio (2015) destacó que el talento humano debe ser apreciado como el activo más valioso para una empresa, dado que está formado por aquellas personas encargadas de movilizar los recursos tangibles e intangibles, con el fin de desarrollar cada una de las fases del ciclo operativo y cumplir con los objetivos económicos, comerciales, entre otros. Para el gerente de operaciones de

DRILLCORP, la empresa necesita adecuarse a los nuevos entornos, por lo que requiere entrenar a su personal para que sea más ágil para cubrir las expectativas de todos los clientes. En la última encuesta de clima laboral se obtuvo como resultado que la empresa tiene un muy buen clima laboral, por lo que los colaboradores están a gusto trabajando allí y tienen la percepción de que pueden quedarse por mucho tiempo (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023).

Es más, se cree que ninguna empresa del rubro tiene personal con tantos años de permanencia; se tienen personas que superan los 10 años de permanencia en la empresa; sin embargo, la parte mala de esto es que no se han podido desarrollar y cambiar de posición. Ese es un reto y hay que dar facilidades y dictar políticas, no solo para que el personal permanezca en la empresa por 10 años, sino que en esos 10 años pueda desarrollarse profesionalmente (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023). En la empresa no se tiene una política como tal de formación o capacitación continua, pero es algo que ya se está trabajando y este año debería surgir no solo una política de capacitación, sino también una política de línea de carrera por cada posición. Esto está enmarcado en el objetivo final; ser atractivos para los talentos, que puedan ver en la empresa una oportunidad de desarrollo, tanto para afuera como para adentro, pues el talento también se ha ido al no tener crecimiento, han migrado a otras empresas (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023).

Otro aspecto a destacar del área de recursos humanos de la empresa analizada es que sí cuenta con incentivos económicos, a través de un bono de rendimiento; sin embargo, no se ha podido aplicar al 100% en todos los proyectos, por desconocimiento para la implementación. También se están incorporando este mes, en marzo, los viáticos; los cuales serán incluidos directamente en la boleta del colaborador para ser más atractivos y también a captar más talento y a retenerlos. Es fundamental resaltar que una debilidad de esta área es



que no se ha podido retener talento de manera adecuada y no se han tenido los recursos necesarios para hacer seguimiento a los procesos de selección, reclutamiento y contratación de los colaboradores que van a ir a proyectos. Y ello ha traído consecuencias como personas que han desertado durante el proceso de selección o incluso personas que ya están contratadas y trabajando, y han desertado al no ver que las condiciones ofrecidas inicialmente se reflejen en el proyecto, que es nuestro corte (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023). En cuanto a la fortaleza del área de recursos humanos, se puede señalar que se posee una base de datos robusta de personal calificado para cubrir rápidamente las posiciones que puedan necesitarse para los proyectos. Otra fortaleza es el procesamiento de planillas que es prácticamente en tiempo real y permite pagar los salarios a los colaboradores incluso una semana antes de cerrar el mes; eso es algo que se percibido con mucha satisfacción por parte de los colaboradores (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023).

#### ***1.5.6 Sistema de Información y Comunicación***

Para D'Alessio (2015) el área de información y comunicación se encarga de ayudar con el proceso de toma de decisiones, así como mejorar el ciclo operativo y aumentar la participación de todo el equipo de trabajo de la organización. El gerente de operaciones de DRILLCORP manifestó que las comunicaciones internas tienen tres canales: (a) el más usado, es el de los correos electrónicos; (b) la plataforma Office 360; y (c) el sistema Ariba, para comunicaciones de índole más formales, es decir, para la gestión de contratos; de igual modo se cuenta con el sistema Exactus que se maneja tanto en la parte logística como contable y mantenimiento (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023). Igualmente, DRILLCORP tiene ciertos módulos para el manejo de activos, de sistemas conocidos por el Office y está próximo a implementar el SAP, dado que la corporación ha obtenido la licencia; por lo que se proyecta a que para el 2026 ya tener implementado el SAP al 100% en todas las empresas del grupo.



Se ha identificado como debilidad o problema principal de esta área aquel que se tiene con el Exactus, dado que no se han podido desarrollar módulos específicos para adquisiciones especializadas y ello obliga a la empresa a retroceder o dar dos pasitos atrás, es decir, se tiene de forma manual la creación e incluso compra de algunos artículos que son muy especializados (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023). Referente a las fortalezas que posee esta área se debe destacar a la disposición de servidores dedicados e infraestructura bastante robusta que permite avanzar con la información; para tratarla de manera confiable al tener servidores dedicados en las bases, por lo que se puede perder información cuando se desconecta como se ha visto que ocurre en otras compañías (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023).

#### ***1.5.7 Tecnología, Investigación y Desarrollo***

En cuanto al área de tecnología, investigación y desarrollo, D'Alessio (2015) señaló que es aquella que tiene como responsabilidad el diseñar y aplicar las estrategias de desarrollo de una empresa, sobre todo para cuando esta desea lanzar nuevos productos al mercado. De acuerdo con el gerente de operaciones de DRILLCORP, no se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones para el desarrollo de tecnologías; por lo general, las mejoras e implementación de nuevas tecnologías específicas para el negocio las asume el área de operaciones, pero es fundamental que se cambie esta situación, ya que no se tiene un área de innovación y tecnología (J. Arellano, comunicación personal, 20 de febrero de 2023). Esta situación representa una debilidad para la organización, dado que al no contar con un área que impulse la innovación o reingeniería no se pueden plantear soluciones en su justa medida para lograr la integración de los sistemas al máximo.

### **1.6 Resumen del Capítulo**

En este primer capítulo se identificó que DRILLCORP se dedica a la perforación diamantina ofreciendo servicios como sondeos a percusión, perforaciones con sistema,

monitoreo geotécnico, entre otros y posee más de 55 años en el sector. Uno de los socios y clientes más importantes de la empresa es la mina Antapaccay, la cual pertenece al grupo Glencore. DRILLCORP posee una sólida base logística y financiera que le permite asumir retos en el mercado donde se ubica. Actualmente, la realidad del sector industrial de DRILLCORP se ha visto afectado por las protestas y bloqueos de las vías además de las inversiones mineras y la incertidumbre que hace más difícil ejecutar proyectos mineros.

El análisis interno efectuado a DRILLCORP a través del AMOFHIT permitió determinar que la visión general de organización en cuanto a la formulación de las pautas, está a cargo del directorio del grupo Qorikallpa; y en relación a la toma de decisiones, los gerentes poseen autonomía para la contratación del personal que consideren más idóneos para los puestos de trabajo. También se determinó que existe una debilidad muy importante en la empresa, la cual es la carga burocrática para generar recursos hacia los proyectos y hacia la interna. A nivel de marketing, la empresa tiene muy poca presencia en las redes sociales ni participa en convenciones o ferias.

Por último, se debe enfatizar que DRILLCORP requiere entrenar a su personal con el fin de que este sea más ágil y pueda cubrir las expectativas que poseen los clientes; tampoco se tiene una política de formación o capacitación continua, ni una política de línea de carrera, es decir, al personal se le dificulta un poco tener una oportunidad de desarrollo, por lo que la gestión de talento humano no es la más adecuada. Por otra parte, sí cuenta con incentivos económicos, bono de rendimiento, viáticos, pero no se ha podido retener al talento humano, de forma que es preciso hacer seguimiento a los procesos de selección, reclutamiento y contratación de los colaboradores.

## **Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal**

En el presente capítulo se hizo una descripción de la metodología de trabajo aplicada para identificar los problemas que posee la empresa en función a las áreas previamente analizadas en el AMOFHIT y poder determinar el problema principal (el que más está impactando a la organización) considerando cuatro aspectos como lo son el método, marketing, mano de obra y maquinaria.

### **2.1 Metodología de Trabajo**

Para identificar los problemas principales de DRILLCORP se llevó a cabo una entrevista con el personal responsable de la gerencia de operaciones; en tal sentido, fue indispensable aplicar la metodología basada en Design Thinking, la cual se caracteriza por permitir observar situaciones de forma innovadora, enfocándose en las personas que intervienen en estas y en proponer opciones de mejora que se puedan implementar (Steinbeck, 2011). Por consiguiente, fue aplicada una entrevista al gerente de operaciones, el Sr. Javier Arellano vía telefónica y por plataforma virtual (ver Apéndice B) en la que participaron el mencionado gerente y el equipo de alumnos que desarrollan el presente trabajo. En esta reunión se efectuó una discusión considerando diversas perspectivas de las situaciones determinadas en el análisis interno de la empresa con el fin de hallar los problemas que está atravesando DRILLCORP.

### **2.2 Lista de Problemas**

Fueron identificados seis problemas, mismos que fueron analizados por el responsable de la gerencia de operaciones de DRILLCORP y el grupo de consultores en la reunión que tuvieron; de manera que a continuación se describen cada uno de estos inconvenientes actuales de la empresa (ver Tabla 1).

**Tabla 1***Identificación de los Problemas*

Aspecto	Problema
Método	Problema 1: Lentitud en los procesos de la empresa Problema 3: Dificultad para adaptarse a las exigencias de nuevos clientes Problema 6: Ausencia de un área de Tecnología, Investigación y Desarrollo
Marketing	Problema 2: Ausencia de un área de marketing
Mano de Obra	Problema 4: Inadecuada Gestión de Talento Humano
Maquinaria	Problema 5: Dificultades técnicas con el <i>software</i> de gestión empresarial

**2.2.1 Lentitud en los Procesos de la Empresa**

Para el gerente de operaciones de DRILLCORP la lentitud en los procesos de la empresa es un problema en la actualidad porque esta pertenece a una corporación que está bastante diversificada a través de empresas de servicios, incluso minas y una fábrica de chocolates (J. Arellano, comunicación personal, 27 de febrero de 2023). Lo que el directorio ha decidido es que toda esta organización, que abarca 27 empresas, se rija bajo una sola política tanto en el tratamiento logístico, en las operaciones y seguridad y es precisamente la adecuación a estos criterios de cada negocio en particular la que está generando bastantes reprocesos. Como consecuencia de esta lentitud, la empresa está presentando que algunas personas deserten al ver que gestiones que daban por hechas se hacen más lentas y hay que hacer dos o tres sesiones a la interna; además se tienen clientes bastante demandantes de tiempo, lo que hace que las personas tengan más carga de trabajo y terminan desertando o simplemente dejan que los tiempos se ejecuten y han encontrado justo en eso una excusa para no entregar la información en su momento (J. Arellano, comunicación personal, 27 de febrero de 2023).

Se debe enfatizar que la lentitud en los procesos de DRILLCORP surge debido a que la corporación necesita tener alineadas políticas de gestión globales y fue desde el 2021 que se identificó que el manejo de cada negocio de manera independiente estaba dificultando la alineación a esas políticas (J. Arellano, comunicación personal, 27 de febrero de 2023). Lo que la empresa está ejecutando es la adquisición del SAP como *software* para la gestión de procesos de negocio, pero está consciente que requiere un proceso de mejora, si se quiere, de la gestión logística en el SAP en compras y abastecimiento (J. Arellano, comunicación personal, 27 de febrero de 2023).

### ***2.2.2 Ausencia de un Área de Marketing***

Según el gerente de operaciones de DRILLCORP la ausencia de un área de marketing en la empresa es un problema en la actualidad porque la presencia de marca es super importante, al igual que el manejo de la marca en eventos, en redes y en general tener presencia en los clientes (J. Arellano, comunicación personal, 27 de febrero de 2023). Esta falta de un área dedicada al marketing le juega en contra a la empresa porque las otras organizaciones sí lo hacen; empresas que compiten directamente con DRILLCORP por algún servicio en las minas con las que se trabaja, tienen presencia permanente en simposios, seminarios, ferias internacionales y demás (J. Arellano, comunicación personal, 27 de febrero de 2023). Toda esta situación afecta a la empresa porque pierde oportunidades de negocios y desarrollo de los mismos; de hecho, hasta el 2021 DRILLCORP estaba enfocada en atender la perforación hacia la interna, hacia las minas que tiene en el grupo, y era mono cliente, es decir, tenía un cliente que le representaba el 83% de sus ventas; sin embargo, como eso cambió, se ha identificado la necesidad de tener un departamento de marketing activo (J. Arellano, comunicación personal, 27 de febrero de 2023). Este departamento se encargaría de manejar la presencia en las redes y de manejar la marca en eventos y demás actividades en las que se dé a conocer la empresa.

### ***2.2.3 Dificultad para Adaptarse a las Exigencias de Nuevos Clientes***

De acuerdo con el gerente de operaciones de DRILLCORP la dificultad para adaptarse a las exigencias de nuevos clientes es un problema de la empresa en la actualidad básicamente por gestión, dado que se tenía hasta el 2021 un solo cliente externo que era el grupo Hochschild y todo el personal estaba adecuado a este modelo de gestión (J. Arellano, comunicación personal, 27 de febrero de 2023). Por lo que el hecho de entrar a otras realidades o clientes como Nexa, Minsur y Volcan ha impactado un poco porque la gestión que exigen no es más compleja, pero si es diferente; tienen otros requisitos y otras necesidades que no se tenía en Hochschild, es decir, esa curva de aprendizaje ha sido complicada para DRILLCORP (J. Arellano, comunicación personal, 27 de febrero de 2023). Esta situación trae como consecuencia demoras en la afiliación de personal y demoras en inicios de operaciones (impactando a su vez en productividad/ventas y en marca); este problema fue identificado a mediados del 2022 y la empresa se encuentra en un proceso de cambio o adecuación (J. Arellano, comunicación personal, 27 de febrero de 2023).

### ***2.2.4 Inadecuada Gestión de Talento Humano***

Según el gerente de operaciones de DRILLCORP la inadecuada gestión de talento humano en la empresa es un problema en la actualidad en el sentido de que no cuenta o no tenía un área de reclutamiento *per se*, debido a que nunca se había trabajado en temas de retención de personal, medición de indicadores de rotación, por ejemplo, o construir perfiles específicos para cada posición (J. Arellano, comunicación personal, 27 de febrero de 2023). La organización si tiene una jefatura de reclutamiento y cuenta con una psicóloga que está trabajando en el desarrollo organizacional; pero no se tienen diseñado los perfiles ni establecidas las políticas de retención. La inadecuada gestión en talento humano está afectado a la empresa en temas de rotación de personal, que impacta más a la eficiencia, dado que no se ha enfocado en la generación de condiciones para que el personal busque quedarse (J.

Arellano, comunicación personal, 27 de febrero de 2023). Esta situación se identificó a finales del 2021 cuando se notó que la empresa estaba presentando inconvenientes para retener personal, por lo que como primera medida se aplicó la implementación de un área de reclutamiento, selección y desarrollo organizacional, liderado por dos psicólogos en abril de 2022; pero aún se requiere que la gestión de talento humano sea más compleja y se diseñen planes para mejorar las condiciones del personal específicamente para que su desempeño sea el más óptimo en función a sus necesidades y a las de la empresa (J. Arellano, comunicación personal, 27 de febrero de 2023).

### ***2.2.5 Dificultades Técnicas con el Software de Gestión Empresarial***

Para el gerente de operaciones de DRILLCORP las dificultades técnicas con el *software* de gestión empresarial (Exactus) es un problema en la actualidad porque no se ha trabajado bien para que el ERP cumpla todas las expectativas o gestione todos los entregables que cada área debe gestionar (J. Arellano, comunicación personal, 27 de febrero de 2023). Por ejemplo, se tiene del lado de facturación haciéndolo con el sistema Office y el de contabilidad maneja el Exactus; por lo que para poder interactuar la información que se genera en contabilidad, se debe manejar manualmente algunos archivos para que el Exactus pueda leer la información que genera el Office y esto produce reprocesos, lo que hace lentos dichos procesos (J. Arellano, comunicación personal, 27 de febrero de 2023). Esta situación hace que se den demoras de tiempo por generar archivos de Excel que puedan interactuar con ambos *softwares*, y el problema es que cada empresa del grupo se maneja de manera independiente y no ha habido un lineamiento corporativo para esto, razón por la cual que, al asimilar toda la gestión, a una sola dirección es donde se produce esto. Sin embargo, con la adquisición del SAP y la integración de las empresas del grupo a este sistema, DRILLCORP pudiera solucionar este problema (J. Arellano, comunicación personal, 27 de febrero de 2023).



### **2.2.6 Ausencia de un Área de Tecnología, Investigación y Desarrollo**

De acuerdo con el gerente de operaciones de DRILLCORP la ausencia de un área de tecnología, investigación y desarrollo es un problema en la actualidad porque no se ha previsto que, al ser el área de perforación un área de desarrollo permanente de nuevas tecnologías, se debería estar al tanto y haciendo seguimiento a las soluciones que vaya implementando el mercado (J. Arellano, comunicación personal, 27 de febrero de 2023). Esto le ha quitado competitividad a la organización y allí está el área de operaciones liderando esta implementación, no solo de TI sino también de asimilación de nuevas tecnologías. Por consiguiente, este problema afecta a la empresa porque le impide la identificación de componentes o herramientas de gestión que agilicen los procesos, tanto operativos como de suministro (J. Arellano, comunicación personal, 27 de febrero de 2023). Por ejemplo, al no contar con un área de TI definida o que busque soluciones activamente, se está usando a la vez dos *softwares* que hacen lentos (de facturación y gestión contable) los procesos. Este problema se identificó a finales de 2021 e inicios de 2022 al salir al mercado y buscar nuevos frentes de trabajo para la empresa; fue justo allí que se determinó que las necesidades del mercado habían cambiado y DRILLCORP estaba a dos pasos atrás de las demás empresas (J. Arellano, comunicación personal, 27 de febrero de 2023).

### **2.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio**

Con el objetivo de determinar cuál de los problemas identificados en el apartado anterior fue preciso realizar un análisis de la Matriz de Complejidad versus Beneficio, tomando en consideración la asignación de un peso relativo a cada problema que va desde 0.0, cuando se considere no importante y de 0.3, cuando se considere muy importante para el factor beneficio; la sumatoria de los pesos debe dar 1.0 (ver Tabla 2). Por otra parte, para el factor complejidad se asumió la siguiente ponderación: (a) valor de 3, cuando se considere una complejidad mayor; (b) valor de 2, cuando se considere una complejidad media; (c) valor



de 1, cuando se considere una complejidad menor; y (d) valor de 0, cuando se considere sin complejidad (ver Tabla 3). Una vez asignadas estas ponderaciones para cada factor, se deben multiplicar para obtener el resultado de la criticidad; es relevante indicar que el mayor valor de la criticidad obtenido se asumirá como el problema principal de DRILLCORP (ver Tabla 4).

**Tabla 2**

*Escala de Jerarquización según Grado de Beneficio*

Peso Relativo	Grado de Beneficio
0.0	Sin beneficio
0.1	Poco beneficio
0.2	Beneficioso
0.3	Muy beneficio

**Tabla 3**

*Escala de Jerarquización según Grado de Complejidad*

Peso Relativo	Grado de Complejidad
0	Sin complejidad
1	Complejidad menor
2	Complejidad media
3	Complejidad mayor

**Tabla 4**

*Matriz de Complejidad versus Beneficio para DRILLCORP*

Problema	Beneficio	Complejidad	Criticidad
1. Lentitud en los procesos de la empresa	0.1	2	0.2
2. Ausencia de un área de marketing	0.2	1	0.2
3. Dificultad para adaptarse a las exigencias de nuevos clientes	0.1	2	0.2
4. Inadecuada gestión de talento humano	0.3	2	0.6
5. Dificultades técnicas con el <i>software</i> de gestión empresarial	0.2	2	0.4
6. Ausencia de un área de tecnología, investigación y desarrollo	0.1	3	0.3

*Nota.* Se consideraron los valores en consenso entre el grupo de consultores y el Gerente de Operaciones, de esta manera: 3: complejidad mayor, 2: complejidad media y 1: complejidad menor. La criticidad de cada problema es el resultado de la multiplicación entre el valor del beneficio y el valor de complejidad.

## 2.4 Problema Principal

Como se puede observar en la Tabla 4 de la Matriz de Complejidad vs Beneficio, se identificó que el problema principal que presenta DRILLCORP es la inadecuada gestión de talento humano. Esta situación está afectando a la empresa de manera que no le permite retener a su personal; a pesar de que a finales del 2021 se identificó este problema, fue en abril del siguiente año cuando se logró implementar un área de reclutamiento, selección y desarrollo organizacional, la cual está liderada por dos psicólogos. Sin embargo, existen aún deficiencias en la gestión de talento humano que deben ser atendidas, debido a que el personal en toda organización debe ser considerado como un elemento de suma importancia para el desarrollo y éxito empresarial. La empresa no había tomado en cuenta la generación de condiciones para la retención de su personal, se había enfocado en otros aspectos, inclusive el área de talento humano solo se dedicaba a gestionar las planillas.

Actualmente, se da una inadecuada gestión en talento humano porque, entre otros aspectos, no se están aplicando indicadores o KPI (*Key Performance Indicators*) de recursos humanos para conocer si las mejoras que se está aplicando están funcionando realmente o por el contrario se debe reformular o cambiar en función de obtener la optimización de los procesos. Otro elemento que afecta el pleno desarrollo de una correcta gestión de talento humano es precisamente la falta de perfiles de puestos o descripciones de las características, tareas y responsabilidades que tiene cada puesto en la organización. Esta falta hace que cada colaborador pueda conocer su rol dentro de la empresa y se puede medir su desempeño alentando o impulsando su desarrollo. Por ende, se debe destacar que el diseño de los perfiles de puestos permite de cierta manera ordenar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y planeación organizacional (en caso de que se ameriten cambios en la estructura organizacional).

## 2.5 Resumen del Capítulo

En este segundo capítulo del presente documento se lograron identificar seis problemas por los que atraviesa DRILLCORP luego de haber discutido con los representantes de la organización y analizado lo hallado a través del análisis AMOFHIT. Los seis problemas se ubicaron en cuatro grandes aspectos como lo fueron: método, marketing, mano de obra y maquinaria. Se pudieron describir cada uno de ellos (Problema 1: Lentitud en los procesos de la empresa; Problema 2: Ausencia de un área de marketing; Problema 3: Dificultad para adaptarse a las exigencias de nuevos clientes; Problema 4: Inadecuada gestión de talento humano; Problema 5: Dificultades técnicas con el *software* de gestión empresarial; y Problema 6: Ausencia de un área de tecnología, investigación y desarrollo) y finalmente a través de la Matriz de Complejidad versus Beneficio se identificó que el problema central de DRILLCORP es la inadecuada gestión de talento humano con un nivel de criticidad de 0.6, dado que dicho problema está afectado a la organización de manera que no le permite retener a su personal debilitando el desarrollo y éxito empresarial.

### Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal

En el presente capítulo se realizó la identificación de las posibles causas que ocasionaron el problema principal vinculado con la inadecuada gestión de talento humano tomando en consideración lo analizado en el Capítulo II de este documento y las entrevistas realizadas a la Coordinadora de Gestión Humana, la Sra. Patricia Mendoza Naupa (ver Apéndice C) y al Jefe de Proyectos, el Sr. Steve Millán Zarate (ver Apéndice D). En la Figura 2 se presenta el Diagrama de Ishikawa, en el cual, estas causas fueron subdivididas en tres aspectos: (a) método; (b) medición; y (c) mano de obra.

#### 3.1 Causas Identificadas

##### 3.1.1 Método

**Burocracia por Formar Parte de una Corporación.** De acuerdo con la Coordinadora de Gestión Humana de DRILLCORP la burocracia se ve en todo, es decir, en el área de logística, contabilidad y en temas de gestión humana también y precisamente en esta última, se debe entender que la misma trabaja como un área de soporte, la cual se encarga de brindar soluciones y alternativas para la empresa, para los gerentes y que también las pongan en práctica los colaboradores (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Sin embargo, todos los procesos se manejan con el visto bueno de la gerencia a nivel corporativo, por lo que se le debe reportar a un gerente, un jefe, y a un gerente administrativo; por ejemplo: existen actividades que se están desarrollando y tratando de que no se dependa tanto del ente corporativo, pero eso no quiere decir que no se deba contar con el visto bueno. Para algunas personas esa situación no es la más acorde, pero como Coordinadora de Gestión Humana de la empresa se asume que la entidad está de cierto modo afianzando el tema de relaciones y de apoyo, pero es imprescindible que se cuente con un líder, y en la actualidad solo se tienen jefes (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023).

Por otra parte, para el Jefe de Proyectos de DRILLCORP el tema en cuanto a gestión humana por lo general es manejado bajo un lineamiento en base a las disposiciones que proporciona el corporativo, es decir, no se puede implementar una política de bonos, no se puede implementar una mejora en proyectos, no se pueden implementar incentivos adicionales al personal si no se tiene una aprobación del directorio y esto puede retrasar los procesos (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Lo que quiere decir que la gerencia general tiene que pasar por una aprobación del directorio, el directorio se reúne y recién se implementa; motivo por el cual se plantea que se independice el área de talento humano. El área de talento humano actualmente no tiene una jefatura como tal, solo es una coordinación que se reúne periódicamente con el directorio y definen algunos lineamientos adicionales que se quieran dar o se quieran cambiar; sin embargo, como un área propia de talento humano no existe actualmente en DRILLCORP está solamente como una coordinación que siempre va a estar ligada al corporativo y allí va a estar la burocracia presente (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023).

**Control Inadecuado del Personal.** Para la Coordinadora de Gestión Humana de DRILLCORP el control se vincula con la comunicación porque a todos los miembros de la empresa les hace falta; incluso, cualquier situación que se pueda presentar, la coordinación de gestión humana es la última área que se entera de los acontecimientos, y eso no debe ser así (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Cuando no se lleva un control se puede olvidar ciertos aspectos como por ejemplo el pago del personal, y ello implica que el colaborador se sienta desmotivado. Por otro lado, es de suma importancia que se le avise a la coordinación sobre una renuncia o de un abandono después de siete o 10 días cuando ya se puede hacer nada o sacando a las personas sin previo aviso; eso también retrasa mucho el trabajo (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023).

De igual modo, se ha buscado la forma de dar una pequeña charla del tema de procesos y del tema de la comunicación directa, porque están los correos y el contacto directo con la coordinadora de gestión humana, así como también se dispone de un grupo de administradores con los que se tiene constante movimiento, resulta muy fácil que se dé la comunicación y contar con la data actualizada; pero no es el caso actualmente en la empresa (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Es preciso destacar que, en el tema de la información de los pagos, se ha establecido un nuevo formato, con fechas en las cuales el corporativo debe avisar las novedades y se han manejado los temas de flujos de procedimientos enfatizando más para que también los conozcan. Igualmente, se dispone de un grupo de WhatsApp para el aviso de cualquier novedad y se solicita que se interactúe mucho por dicho medio, sobre todo cuando no se conoce de algo, lo mejor es preguntar (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023).

Por su parte, el Jefe de Proyectos de DRILLCORP destacó que en Lima, específicamente en Campoy, no existe un control, por lo que no se trabaja bajo un registro de asistencia eficiente, es decir, existe un sistema electrónico en el que el personal registra su asistencia, hora de almuerzo, salida y todo; pero en cuanto a proyectos si hubo bastante deficiencia en la comunicación de los administradores al área de talento humano (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). En ciertos momentos, la administración no reporta correctamente las salidas de personal, es decir, no indica oportunamente cuando un personal no estaba ni se gestionaba en el momento preciso el tema de los beneficios de la liquidación. Básicamente, allí ha sido un tema de administración porque el administrador no estaba capacitado ni estaba muy entendido de los procesos de la organización; además el área de talento humano no está correctamente estructurada y tampoco hacen un seguimiento respecto a ello con el administrador; de hecho, suele ocurrir que mensualmente piden la renovación de los contratos y se puede identificar que, un trabajador sigue registrado en un

proyecto y en realidad está en otro proyecto o suele suceder que figura allí el trabajador y el trabajador dejó de trabajar allí hace un mes o mes y medio (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Todo ello es responsabilidad de ambas partes, de talento humano que no está bien estructurada y del administrador que se ha dispuesto en proyectos; de forma que se debe proponer como solución que todo administrador que ingrese a DRILLCORP pase por una correcta inducción de los procesos y que se revise la formación y la experiencia que tiene el administrador para que se adecue a las actividades que va a desarrollar (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023).

**Áreas No Integradas para Mejorar la Toma de Decisiones.** Según la Coordinadora de Gestión Humana de DRILLCORP la situación se refleja siempre en que la organización forma parte de un corporativo a nivel de grupos y es complejo poder solventar algún problema bajo alguna decisión que la empresa tome; definitivamente todas las gerencias son autónomas, pueden tener sus propias versiones o procedimientos que quieran usar, pero no todo lo que ellos indican se puede dar (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Para la encargada de la mencionada coordinación, DRILLCORP no tiene una buena apreciación en cuanto al corporativo, por lo que asume que el corporativo está interfiriendo en la toma de decisiones y no debería ser así. Por ejemplo, existen situaciones que como profesional puede asumir según su experiencia y conocimientos sin necesidad de consultar, pero no puede. Sí hay decisiones a veces que no demandan directamente de su postura como aquellos relacionados con el tema legal o en el tema que implique dinero, y es allí donde definitivamente se debe contar con un visto bueno, pero para otros aspectos lo que hace es que se presenten retrasos y se dificulte la toma de decisiones (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023).

Por su parte, el Jefe de Proyectos de DRILLCORP manifestó que ante la desintegración de las áreas, la solución se debe orientar hacia la realización de una revisión



semanal, que se viene haciendo, en un comité donde estén las jefaturas o los líderes de cada área con el fin de plantear situaciones o problemas que estén sucediendo en cada proyecto y cada área, de tal manera que se puedan tomar decisiones con el soporte de la gerencia (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Eso se está llevando a cabo, pero no se está enfocando a resolver los problemas con el apoyo de todas las áreas, solamente se está enfocando en ciertos problemas particulares (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023).

**Falta de Comunicación Directa entre las Áreas.** De acuerdo con la Coordinadora de Gestión Humana de DRILLCORP la cultura que se maneja en la empresa es un tema que se está replicando en todos, y está basada en que cada uno actúa por su propio lado para poder blindarse o poder actuar, pero las demás áreas no; no se trabaja asumiendo que se forma parte de un equipo y se debe actuar en base a un fin (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Cuando se actúa sin compromiso, el trabajo no resulta como debe ser; de hecho, es crucial que los líderes de la empresa sean personas muy transparentes y sepan comunicar todo de forma clara; de esta manera es fundamental que se disponga de un *feedback* o también *focus group* entre todos con el objetivo de identificar las carencias y debilidades sin verlas como un ataque, sino verlas como algo para mejorar cada día fomentando el respeto (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). En este sentido, el Jefe de Proyectos de DRILLCORP recalcó que la falta de comunicación entre las áreas va amarrado a la implementación de los comités semanales porque aún cada área trabaja de manera muy aislada. Cada una tiene sus entregables, sus funciones y no hay la intención de atender las necesidades de otras áreas que le piden soporte; por lo que básicamente la solución sería enfocar mejor los puntos a tocar en los comités semanales (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023).

**Limitado Acceso a la Información y al Conocimiento.** Para la Coordinadora de Gestión Humana de DRILLCORP en la empresa existe limitado acceso a la información, porque la persona debe ir al proyecto para poder conocer la realidad, y considera que es bueno saber cómo va el proyecto, no solo con respecto al personal, sino también a las actividades que tienen porque el proyecto depende de un área de logística, de un área de mantenimiento, de un área de servicios generales, entre otras (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Es elemental tener más alcance de la información y si hay algo que pasa en el proyecto, la mencionada coordinación debe ser la primera área en canalizarla a pesar de la poca relación o conexión que se tiene con los proyectos. Para el Jefe de Proyectos de DRILLCORP efectivamente hay un limitado acceso a la información, sobre todo por parte de proyectos, porque se desconoce información como el sueldo de los trabajadores, costos de traslados, costos de suministros, entre otros y esto afecta porque el residente o líder del proyecto no tiene un control del proyecto que está dirigiendo y por ello no tiene un objetivo para poder entregar a la gerencia (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Esta situación se solucionaría brindándole la responsabilidad al jefe de proyecto o residente de cumplir con una meta económica, con lo que se genera la necesidad de contar con la información de los sueldos, de los suministros e incluso del contrato, de tal manera que esta información sería canalizada mediante la gerencia de operaciones, que va a solicitar a todas las áreas que se facilite esta información al líder del proyecto (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023).

**Falta de Visión Estratégica.** Según la Coordinadora de Gestión Humana de DRILLCORP la visión que tiene de la empresa es la de hacer una pequeña escuela de formadores, en la que se pueda desarrollar o afianzar el tema de educación en niveles en los perforistas y ayudantes (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Ha podido identificar que, los perforistas no tienen una escuela en la cual desarrollarse, donde

compartir sus conocimientos, así como también determinó que existen muy buenos valores que se están desperdiciando. Resulta significativo que se formen para poder crear una cultura buena que comience de abajo; podría un ayudante o un perforista convertirse en jefe, eso es lo que se podría lograr, es decir, comenzar con la gente para explotar un poco el nivel de ellos para seguir creciendo y no se tenga que estar contratando gente (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Se está consciente que la inversión de recursos es indispensable para lograrlo, pero también se puede sacar documentación para comprometerlos a quedarse en la empresa uno o dos años porque se les está invirtiendo.

En el futuro se podría incluso automatizar todo; que todo se incluya en una plataforma que saque todo lo relacionado con cultura, clima, evaluación de desempeño, entre otros aspectos. De igual modo, la nómina se podría llevar por medio de un *software* manejado por el administrador y que se integre; todo ello se podría asumir como una visión estratégica para la empresa (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). De acuerdo con el Jefe de Proyectos de DRILLCORP en esta causa tiene mucha influencia el trabajo que haga el área de gestión humana con la implementación de políticas, implementación de mejoras, implementación de una línea de carrera para cada persona y esto hace que todos puedan fluir hacia un objetivo de ver a la empresa que de acá a un año o dos años o tres años no sea una organización que brinde servicios a dos o tres clientes, sino que se amplíe mucho más (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Todo ello brinda una oportunidad de mercado para la empresa, por lo que la coordinación de gestión humana debe trabajar en capacitaciones, mejoras, bonificaciones, oportunidades de acceso a línea de carrera (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023).

**Falta de Políticas que Fomentan la Innovación.** La Coordinadora de Gestión Humana de DRILLCORP manifestó que en esta área no se tienen políticas de innovación; solo se tienen políticas y procedimientos por los cuales se ciñen directamente a ciertos

estándares, que son políticas de contratación, incorporación de personal, descansos médicos, todas las políticas que se deben seguir para cumplir con un entregable; pero en temas de innovación aún falta (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). El tema de la innovación fue abordado a principios de año para poder ver cómo se puede replicar y la respuesta del corporativo fue que iban a evaluar la factibilidad son especificar fecha, es decir, es un asunto pendiente (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). En cuanto a este tema, el Jefe de Proyectos de DRILLCORP señaló que, de acuerdo con su experiencia, hacía programas de innovación en los cuales competían todas las áreas, tanto de mantenimiento como de operaciones en proyecto e incluso administración (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Se hacían unos programas en los cuales cada proyecto en sus tres o cuatro áreas presentaban propuestas y dichas propuestas eran analizadas o revisadas por un comité y las que eran más llamativas eran subvencionadas para que la persona las pueda implementar (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023).

**Limitada Investigación e Identificación de Aspectos Internos y Externos en la Gestión de Talento Humano.** La Coordinadora de Gestión Humana de DRILLCORP destacó que en su coordinación no han realizado FODA, pero el corporativo si lo tiene porque eso lo utiliza directamente para todo el grupo, es decir, como DRILLCORP no se tiene (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). En relación a ello, la coordinadora indicó que es preciso trabajarlo a través de un *Balanced Scorecard* y que este año lo debe tener porque es un tema pendiente y lo hará considerando el FODA porque es muy importante también; se cuenta con uno general, pero se debe ver es cómo se puede abordar para adecuarlo a las necesidades de la empresa (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Según el Jefe de Proyectos de DRILLCORP el hecho de no tener identificados los aspectos del contexto interno de la organización afecta totalmente porque no

se cuenta un mapeo de las fortalezas y debilidades y esta identificación no se da actualmente en DRILLCORP (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). El Jefe de Proyectos indicó que es fundamental que se implemente un programa de evaluación en cuanto al FODA con el apoyo de todas las áreas y con los líderes de proyecto, así se podría dar de manera individual cada proyecto y luego globalizarlo a toda la empresa. Todo ello debe ser dirigido por el área de gestión humana y se podría pedir el soporte de las demás áreas para poder ejecutarlo; de hecho, la implicación del residente o administrador de cada proyecto también es muy importante (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023).

### **3.1.2 Mano de Obra**

**Ausencia de un Área de Talento Humano.** De acuerdo con la Coordinadora de Gestión Humana de DRILLCORP en la empresa no existía un área consolidada en lo que corresponde al área de gestión de talento humano, debido a que dicha área no era muy importante para la organización (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Pero sí se consideraba necesaria un área de soporte que esté directamente relacionada con las personas, por lo que se determinó la necesidad de contar con una o dos personas quienes manejen todo el tema de talento humano, pero ya después directamente en el grupo, porque la empresa forma parte de un grupo. Y fue allí cómo se formó un tema de subáreas a nivel corporativo y es por eso que ahora cada grupo de empresas, tanto DRILLCORP y todas las del grupo, ya cuentan con un área de gestión humana, pero a nivel corporativo de los cuales les prestan los servicios directamente a DRILLCORP para todos los procesos que tengan directamente (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Pero que tengan los procesos netamente con personas en todo lo que es gestión administrativa, temas legales y todo lo que pueda incluir tener personal a cargo. De manera que existe una gerencia corporativa de gestión humana en la cual funciona una jefatura corporativa también; así toda

la parte de gestión o de soporte, tanto contabilidad, logística y parte de sistemas forman parte de este corporativo (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023).

El Jefe de Proyectos de DRILLCORP manifestó que justamente el área de talento humano, al ser bastante reducida, impacta bastante en los tiempos de reacción de falta de personal o inicio de proyectos. Los proyectos en curso de un momento a otro pueden verse afectados por renunciaciones del personal o por la misma coyuntura económica, porque a veces algunas posiciones de trabajo no son cubiertas rápidamente debido a que el área de gestión humana no está dimensionada correctamente (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Hay muy poco personal con el que se cuenta, solo se dispone de un personal que recluta y afilia en coordinación con obra personal y ello afecta bastante a la continuidad de las operaciones; hay guardias que necesariamente van a tener que pararse por los tiempos de demora (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023).

**Falta de Diseño de Perfiles de Puestos.** La Coordinadora de Gestión Humana de DRILLCORP indicó que el tema de los perfiles es algo nuevo que se ha manejado ahora en estos meses; dado que efectivamente, el área de desarrollo humano lo manejaba directamente una persona en sí para revisar lo referido a los perfiles y esta persona ha consolidado todo el tema (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Actualmente, el tema de perfiles se maneja con el área de operaciones y el área de operaciones es la encargada de poder manejar lo concerniente a este tema; sin embargo para la mencionada coordinadora tanto operaciones como el área de gestión humana no se desarrolló un buen tema de comunicaciones para ver el tema de perfiles, pero ahora lo que se está haciendo es manejar los perfiles de acuerdo a los servicios que se brinden y por proyectos (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Lo que se ha hecho es establecer perfiles por puestos para cada actividad (para geotecnia, para pozos de agua y estamos validando el tema de RC que directamente falta); antes todo estaba centrado a diamantino, pero también hay



otras actividades que hace la empresa. En eso se está trabajando con los perfiles, para que estén actualizados para cada actividad y se espera que si se pone RC unos dos meses máximos sean requeridos para poder tenerlo y que cada perfil que tenga ya esté validado (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Ya validamos geotecnia, ya validamos pozos de agua con las personas, ya solo faltaría RC, pero si es preciso tener una revisión por parte de una persona para que pueda dar el visto bueno y diga si están alineados a lo que se necesita (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023).

Para el Jefe de Proyectos de DRILLCORP la falta de diseño de perfiles de puestos se puede solucionar revisando las actividades que se desarrollan, porque anteriormente solo se hacía perforación diamantina y ahora se hace perforación diamantina, geotecnia y pozos de agua (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Cabe resaltar que cada área ya cuenta con una persona responsable, entonces se tendría que coordinar entre el área especializada y el área de talento humano que está en formación para poder ya definir las funciones y los requerimientos que debe cumplir cada puesto de trabajo (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023).

**Ausencia de Condiciones para la Retención de Personal.** Según la Coordinadora de Gestión Humana de DRILLCORP en la organización no se posee un plan de retenciones; pero sí se está trabajando para mejorar los procesos, porque para retener un personal se debe saber exactamente por qué se está yendo (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). No es porque precisamente se le pueda ofrecer algo económico o brindarles una línea de carrera porque va supeditada al trato; sino lo que se está haciendo por parte de la empresa es que se establezcan algunos planes de acción referentes a todas estas personas que se están yendo porque se conoce que ello afecta a la operatividad (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023).



Aparte de las decisiones que se puedan tomar, se ha determinado que ello implica un poco también de apoyo o crecimiento y para eso se depende de un presupuesto; lamentablemente no se tiene un presupuesto como para poder avanzar u ofrecer una línea de carrera, pero lo que también se está evaluando poder tener una revisión de todo el personal, porque se sabe que hay gente con talento, pero definitivamente el tiempo es lo que afecta y juega en contra (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Es indispensable que se desarrolle una evaluación por parte del corporativo en relación a la contratación de una persona que sepa y que pueda evaluar todas las competencias de todo el personal y dependiendo de eso, se puede ir avanzando en el tema de retención de talento (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023).

Según el Jefe de Proyectos de DRILLCORP la ausencia de condiciones para la retención de personal se da básicamente por el contexto del mercado, y es que son varias empresas de perforación que se muestran más llamativas por el tema de la implementación de bonos de producción, bonos de permanencia o incluso bonos según la condición de trabajo en cada mina (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Por consiguiente, en DRILLCORP no existe actualmente una política de cómo retener el personal, más que todo por incentivos porque el personal se mueve en este rubro por incentivos; de hecho, existen empresas que aparte del sueldo básico ofrece buenas bonificaciones, lo cual no sucede en DRILLCORP (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Todo ello hace que el personal no quiera permanecer mucho tiempo en la empresa al tener otras propuestas; motivo por el cual básicamente, muchas personas se mantienen en DRILLCORP porque no tienen otra propuesta mejor en esos momentos y para solucionar esto se debería implementar una política de bonos de producción (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023).

### **Existencia de un Área Enfocada Únicamente en la Gestión de Planillas.** De

acuerdo con la Coordinadora de Gestión Humana de DRILLCORP en la actualidad solo existe un responsable de planillas en la empresa, la cual se encarga de dirigir la información a un centro de planillas corporativo y allí se gestiona todo el proceso de planillas (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Como tal no hay lineamientos de planillas exclusivas de DRILLCORP, siempre se alinean al corporativo, por lo que la solución, sería independizar el área, es decir, que tenga aprobaciones legales, aprobaciones de jefaturas directas como la gerencia general y con eso se agilizarían mucho los procesos (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023).

**Ausencia de un Plan de Capacitación.** Para la Coordinadora de Gestión Humana de DRILLCORP en la organización se posee un programa de capacitación anual y eso se ha trabajado directamente con las áreas, sin embargo, la persona que manejaba ese tema ya no está en la empresa, por lo que ahora se ha dado todo el tema de capacitación, evaluación y clima al corporativo (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). En el corporativo existe un puesto de trabajo que lidera todo esto, por lo que sí se cuenta con un plan de capacitaciones técnicas, pero distinto a otras empresas con un presupuesto; se maneja con los proveedores. Con respecto a otros tipos de capacitaciones, no se cuenta con un plan de capacitación, se está revisando como parte del área para poder hacerlo y analizando la posibilidad de firmar convenios y contar con una plataforma de un grupo del Banco de Crédito, donde se dan cursos gratuitos a los colaboradores para que asistan y puedan aumentar sus conocimientos sobre algunos temas de los que desean aprender (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Resulta importante recalcar que el tema del presupuesto es vital, así como también se ha identificado que de las pocas capacitaciones que se dan cuando se tienen proyectos se relacionan con las habilidades blandas y supervisión; por lo que es fundamental buscar cursos pequeños para poder darlos como de ofimática (ya se

estaba trabajando con el proveedor, pero se tuvo que dejar porque era costoso). En estos momentos la empresa no posee recursos, es decir, no tiene presupuesto para costear cursos, razón por la cual se deben estudiar otras alternativas que no impliquen dinero, por lo que la cantidad de recursos dependen de la solvencia que tenga la empresa (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023).

Por otra parte, para el Jefe de Proyectos de DRILLCORP la ausencia de un plan de capacitación está relacionada a que se cuenta con una psicóloga a nivel corporativo, quien se encarga de hacer encuestas, reunirse con los jefes de área para revisar temas de interés para las capacitaciones, pero ella ve tanto a DRILLCORP como a las otras 27 empresas (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). No existe un área de capacitaciones, por lo que esto se solucionaría al implementarse el área de talento humano se asignara un responsable de capacitaciones, considerando compromisos y acuerdos con proveedores; dándose a nivel interno con la gerencia general, pero incluso con la gerencia general debe pasar aprobación del corporativo y allí se cae nuevamente en la burocracia (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023).

**Falta de Compromiso o Motivación del Personal.** De acuerdo con la Coordinadora de Gestión Humana de DRILLCORP las capacitaciones aparte de ser directamente para el personal, deben ser canalizadas también para la parte operativa; es elemental que se den presencialmente charlas motivacionales para el personal (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Se deben considerar actividades dentro de bienestar social, porque es indispensable para poder hacer el manejo de la gente porque lo principal es tratar bien al personal. Se ha perdido el tacto con las personas y ello debe trabajarse, más que todo por los jefes y las personas con las que tienen contacto los trabajadores (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023).

Según el Jefe de Proyectos de DRILLCORP la falta de compromiso y motivación afecta directamente a cualquier organización; eso hace que no se logren los niveles de producción que se necesitan o impiden que el personal cumpla con su trabajo y se retire de la empresa incumpliendo con los horarios de trabajo (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Para solucionar esta situación, se debe tener en cuenta en primer lugar el trabajo a nivel de proyecto porque el personal no interactúa directamente con las jefaturas o las gerencias, entonces sería un trabajo del residente o gerente de proyecto ver a detalle las necesidades del grupo humano con el que trabaja, de tal manera que se puedan plantear las soluciones o mejoras que correspondan a cada proyecto a la gerencia (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023).

La cuestión es que la gerencia la revisa y analiza, pero todo lo que es implementación de recursos o beneficios para el trabajador pasa nuevamente por la aprobación del directorio, y se conoce que la motivación se incentiva en primer lugar con el trato que se da en el proyecto, en segundo lugar con las condiciones que se tienen de habitabilidad y alimentación, en tercer lugar que el trabajador tenga los recursos para que pueda hacer su trabajo y en cuarto lugar está el factor económico (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023).

**Estructura Organizacional No Alineada con los Objetivos de la Empresa.** Para la Coordinadora de Gestión Humana de DRILLCORP a nivel de jefaturas o de gerencias, se da un liderazgo al 100%; sin embargo, estos líderes deben conocer mucho el negocio porque ellos, con la experiencia que tienen, van a poder ayudar a las demás áreas a afianzar algunos procesos que no se tienen (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Todo en la empresa es transversal, no es que todo sea en una dirección tal, es decir, todo eso depende de las personas que se contraten como cabezas o líderes; dado que esas personas deben tener la suficiente experiencia para poder dar solución a cualquier acontecimiento que

pueda surgir (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Un caso particular que se debe destacar es que, en cuanto a la estructura organizacional no alineada con los objetivos de la empresa, por ejemplo, en el área de logística se debería tener un jefe que se encargue de divulgar la información sobre el camión, para que la perforadora esté bien y cumpla su propósito y esto no se da (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023).

El Jefe de Proyectos de DRILLCORP manifestó que el tema de la estructura organizacional no esté alineado con los objetivos de la empresa ya está en proceso, por lo que era que anteriormente había una sola gerencia de operaciones y una gerencia general y actualmente lo que se está haciendo es poner una jefatura de logística y una jefatura de mantenimiento que no las había (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). La solución de esta situación debe orientarse por poner personas idóneas en cada jefatura de cada área, las cuales van a poder coordinar en los comités semanales y plantear no solo soluciones de mejora, sino también plantear nuevas implementaciones a futuro para no solo poder solucionar un problema sino también prevenirlo (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023).

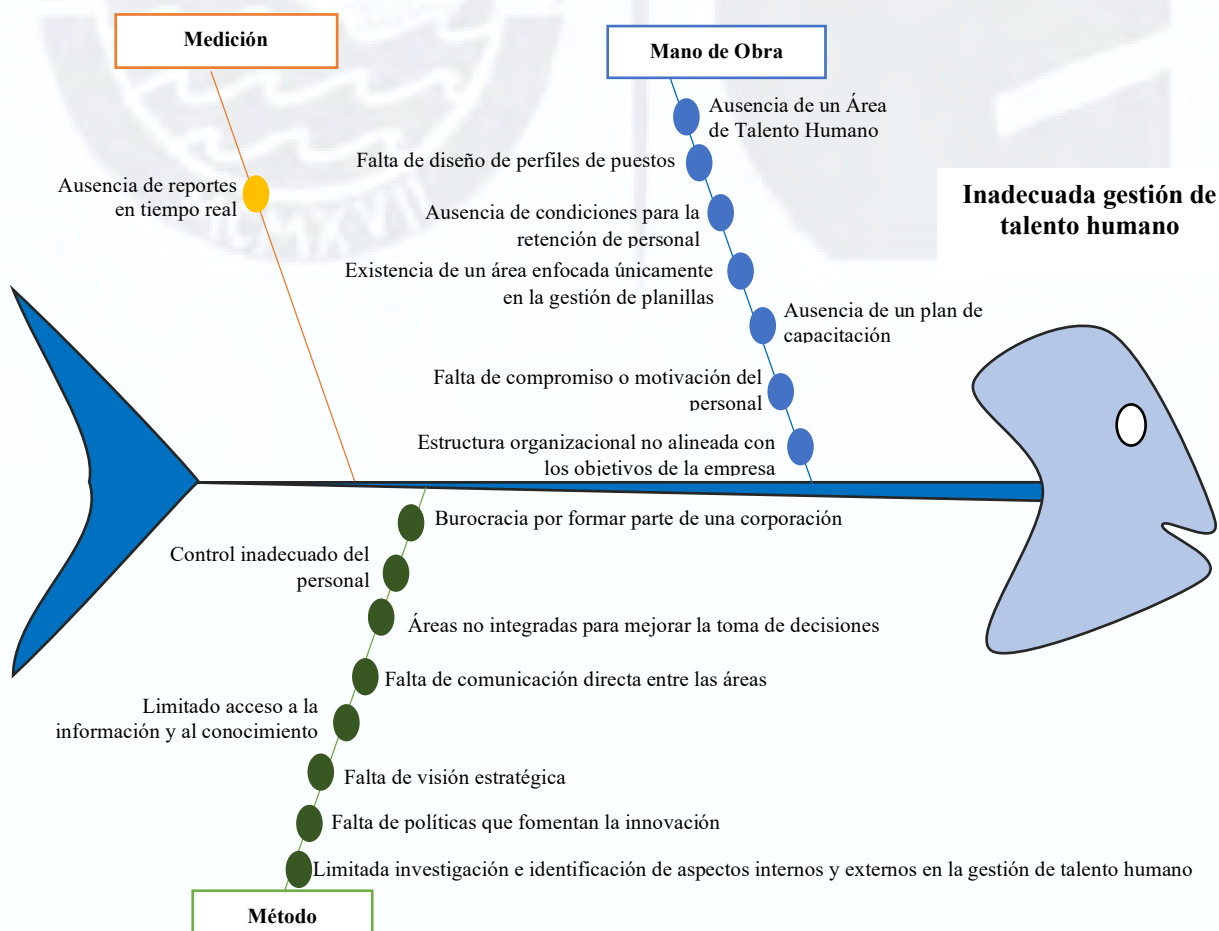
### ***3.1.3 Medición***

**Ausencia de Reportes en Tiempo Real.** De acuerdo con la Coordinadora de Gestión Humana de DRILLCORP lo que pasa es que en la organización a cada cierre de mes se tienen los ceses de personal y se cuenta con los reportes manejados internamente para poder saber cuántos ceses hay y cuántos ceses no, cuántas personas se han retirado por tal motivo y tal, que es un indicador de rotación que se maneja directamente (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Pero se ha visto que un indicador de rotación no proporciona un resultado, así que lo que se debe revisar es lo que se está haciendo, lo cual son las entrevistas de salida y esto se ha implementado recientemente y permitido obtener un buen

indicador (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). A través de los resultados de las encuestas aplicadas por Google Forms se ha podido reunir información sobre el tema y poder atacar directamente el motivo por el que la gente se va; lo ideal es que se vaya por una mejora, pero se está yendo por cosas que se pueden corregir (P. Mendoza, comunicación personal, 20 de marzo de 2023). Para el Jefe de Proyectos de DRILLCORP esta ausencia de reportes en tiempo real afecta a la empresa en función de que se pueden tomar decisiones en el momento oportuno y eso hace que no se pueda mejorar la producción en el momento que corresponde; todo ello se puede solucionar implementando algunos KPIs como el ratio de brocas y ratio de aditivos, pero ya está en proceso (S. Millán, comunicación personal, 20 de marzo de 2023).

## Figura 2

Diagrama del Modelo de Ishikawa del Problema Central de DRILLCORP



### **3.2 Matriz de Priorización Causa-Raíz**

Mediante reuniones realizadas entre la Coordinadora de Gestión Humana, el Jefe de Proyectos de DRILLCORP y el grupo de consultores se logró elaborar la matriz de priorización causa-raíz con el propósito de identificar la causa que mayor incidencia posee sobre el problema principal de la empresa (Inadecuada gestión de talento humano). Esta priorización fue posible una vez se acordó asumir un orden de importancia tomando en consideración estos criterios: (a) factibilidad, (b) beneficio y (c) resultado.

#### **3.2.1 Factibilidad**

La factibilidad como criterio se vincula con la evaluación de la viabilidad que tiene DRILLCORP para solucionar la causa del problema principal a través de los recursos con los que cuenta, lo que quiere decir que la factibilidad es aquella que hace posible determinar si resulta fácil para DRILLCORP controlar esa causa en un corto plazo. Se consideró la puntuación asociada a un orden jerárquico, asumiendo que el valor de 1 es la causa que posee menor dificultad por resolver y el valor de 16 cuando se trata de la causa que tiene mayor dificultad.

#### **3.2.2 Beneficio**

El beneficio como criterio se vincula con la determinación de la causa que al ser solucionada le otorgaría un mayor beneficio a DRILLCORP con el fin de que esta logre sus objetivos tanto a corto como a largo plazo. Se consideró la puntuación asociada a un orden jerárquico, asumiendo que el valor de 1 es la causa con menor beneficio y el valor de 16 cuando se trata de la causa que tiene mayor beneficio.

#### **3.2.3 Resultado**

En la Matriz Priorización Causa-Raíz (ver Tabla 5) se determinó que la causa que tiene mayor resultado tras la evaluación de la factibilidad y el beneficio es la ausencia de condiciones para la retención de personal, dado que se sumó el valor colocado en la columna



de factibilidad con el valor colocado en la columna de beneficio. En consenso entre los representantes de la empresa y el grupo de consultores se acordó considerar las tres causas que tienen mayor resultado para el diseño de las soluciones presentadas en el Capítulo IV de este documento.

**Tabla 5**

*Matriz Priorización Causa-Raíz*

Causa	Factibilidad	Beneficio	Total
Falta de comunicación directa entre las áreas	2	11	13
Falta de diseño de perfiles de puestos	1	12	13
Limitado acceso a la información y al conocimiento	4	5	9
Ausencia de un área de talento humano	6	13	19
Existencia de un área enfocada únicamente en la gestión de planillas	5	7	12
Ausencia de reportes en tiempo real	3	4	7
Control inadecuado del personal	12	10	22
Falta de visión estratégica	7	9	16
Falta de políticas que fomentan la innovación	8	8	16
Limitada investigación e identificación de aspectos internos y externos en la gestión de talento humano	11	15	26
Ausencia de un plan de capacitación	9	14	23
Falta de compromiso o motivación del personal	10	6	16
Ausencia de condiciones para la retención de personal	14	16	30
Estructura organizacional no alineada con los objetivos de la empresa	13	3	16
Áreas no integradas para mejorar la toma de decisiones	15	1	16
Burocracia por formar parte de una corporación	16	2	18

### 3.3 Resumen del Capítulo

En este tercer capítulo del presente documento se determinaron las causas que ocasionaron el problema principal de DRILLCORP asociado con la inadecuada gestión de talento humano en conjunto entre el grupo de consultores y la Coordinadora de Gestión Humana y al Jefe de Proyectos; dichas causas se subdividieron en tres aspectos: (a) método; (b) medición; y (c) mano de obra. Finalmente, a través de la Matriz de Priorización de Causa-Raíz se pudo determinar que la causa que tiene mayor resultado tras la evaluación de la factibilidad y el beneficio es la ausencia de condiciones para la retención de personal y en consenso se acordó considerar las tres causas de mayor resultado para el diseño de las soluciones del problema hallado.

## Capítulo IV: Alternativas de Solución

En el presente capítulo se realizó el diseño de tres alternativas de solución para el problema de DRILLCORP, el cual se vincula con la inadecuada gestión de talento humano y considerando las tres causas que mayor impacto están teniendo en el origen del citado problema. Con ello, se planteó iniciar el proceso de mejora de la empresa asumiendo como primera alternativa la investigación sobre los procesos de la gestión de talento humano, como una segunda alternativa, el diseño de un programa de capacitación de personal y, por último, como tercera alternativa, el diseño de un plan de retención de personal para DRILLCORP.

### 4.1 Alternativas de Solución identificadas

#### 4.1.1 *Investigación sobre los Procesos de la Gestión de Talento Humano*

La gestión o administración de talento humano según Vallejo (2016) ayuda a la empresa a alcanzar sus objetivos y realizar su misión; también le brinda competitividad porque le proporciona personas idóneas y motivadas; de manera es crucial, ya que tiene como objetivo incrementar la satisfacción en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar y generar cambios, mantener políticas éticas y de transparencia, diseñar el trabajo individual y en equipo, recompensar a los talentos y evaluar su desempeño. Esta primera alternativa será preciso que el personal de DRILLCORP siga los siguientes pasos de acuerdo a lo establecido por Chiavenato (2009) para desarrollar la investigación sobre los procesos de la gestión de talento humano:

- Procesos para integrar personas: Tomando en cuenta el reclutamiento y la selección de personal, dado que estos procesos se caracterizan por permitir incluir a nuevas personas en la empresa, es decir, se conocen como procesos para proveer o abastecer personas a la organización.
- Procesos para organizar a las personas: Considerando el diseño de puestos y la evaluación del desempeño del personal, dado que estos procesos permiten que se

diseñen las actividades que el personal ejecutará en la empresa con el fin de orientar y acompañar su desempeño.

- Procesos para recompensar a las personas: Tomando en consideración los aspectos relacionados con la remuneración, prestaciones e incentivos del personal, dado que estos procesos permiten incentivar al personal y de cierta manera satisfacer sus necesidades individuales laborales.
- Procesos para desarrollar a las personas: Teniendo en cuenta la formación, desarrollo, aprendizaje y administración del conocimiento del personal, dado que estos procesos permiten capacitar y aumentar el desarrollo profesional y personal de los trabajadores.
- Procesos para retener a las personas: Asumiendo aspectos vinculados con la higiene, seguridad y calidad de vida; además de las relaciones con los empleados, dado que estos procesos permiten crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para desarrollar las actividades del personal en la empresa.
- Procesos para auditar a las personas: Considerando el banco de datos y los sistemas de información administrativa, dado que estos procesos permiten aplicar el seguimiento y control de las actividades del personal de la empresa con el objetivo de verificar los resultados.

#### ***4.1.2 Programa de Capacitación de Personal***

De acuerdo con Bermúdez (2015) la capacitación de personal de la empresa debe formar parte de un todo coordinado, dado que se planifica, ejecuta y evalúa, porque su principal objetivo es motivar al talento humano para que se sienta en un ambiente de trabajo agradable en el que pueda desarrollar su capacidad creativa y productiva; así como conciliar las necesidades propias de cada departamento y las demandas individuales del personal de la empresa. Para Obando (2020) la capacitación permite que la empresa disponga de personal con competencias indispensables para desempeñarse eficientemente; también beneficia al

clima laboral al hacer que el personal se sienta parte importante de la organización y lo motive a desarrollar habilidades y destrezas que pueden poner en práctica en su espacio laboral. Del mismo modo, Orozco (2017) indicó que la capacitación se trata de una actividad educativa que impulsa el desarrollo de capacidades humanas por lo que se usa para proveer conocimientos y generar cambios en las personas que forman parte de la empresa, es decir, se vincula con la profesionalización del personal para alcanzar metas tanto personales, laborales y organizacionales.

Por su parte, Chiavenato (2009) señaló que el diseño de un programa de capacitación de personal debe responder seis ingredientes básicos que se destacan a continuación: (a) ¿Quién debe ser capacitado?; (b) ¿Cómo capacitar?; (c) ¿En qué capacitar?; (d) ¿Quién capacitará?; (e) ¿Dónde se capacitará?; (f) ¿Cuándo capacitar?; (g) ¿Para qué capacitar? Por consiguiente, el programa de capacitación se debe asociar con las necesidades estratégicas de la empresa con el fin de que una vez esté capacitado el personal, este pueda aplicar las nuevas competencias y conocimientos para garantizar el rendimiento deseado. Los pasos a seguir para el diseño del programa de capacitación para DRILLCORP de acuerdo con lo establecido por Chiavenato (2009) son los siguientes:

- Identificar el tipo de capacitación: Se deberá escoger entre una capacitación en el puesto de trabajo (dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales); en clase (habilidades técnicas, interpersonales, sociales); por teléfono; o por medio de la computadora.
- Identificar la técnica de capacitación: Se deberá escoger entre una capacitación por lectura (transmisión de información verbalmente); por instrucción programada (sin intervención humana); en clase (fuera del lugar laboral); por computadora (ayuda multimedia); o por *E-learning* (usando tecnologías de internet).

- Implementar el programa de capacitación considerando el tipo de capacitación, la técnica de capacitación, las competencias y necesidades de capacitación, el responsable de la capacitación, el lugar y el momento donde se dará la capacitación, y la razón por la cual se requiere la capacitación.
- Evaluar la implementación del programa de capacitación considerando los siguientes aspectos: (a) costo, es decir, el monto invertido; (b) calidad, es decir, el cumplimiento de las expectativas; (c) servicio, es decir, satisfacción de las necesidades de los capacitados; (d) rapidez, es decir, si se ajustó a los nuevos cambios o desafíos; y (e) resultados, es decir, si se solucionó el requerimiento de capacitación del personal.

Bajo esta misma perspectiva, Santos et al. (2019) manifestaron que la implementación de un programa de capacitación es efectiva si se siguen los siguientes pasos: (a) diseño de objetivos; (b) diseño de programas y contenidos; (c) identificación de recursos necesarios; (d) identificación de los facilitadores o personal especializado quien pueda brindar las capacitaciones; (e) identificación de los participantes; (f) determinación del presupuesto o costo del programa; (g) seguimiento y evaluación para saber el conocimiento obtenido.

#### ***4.1.3 Plan de Retención de Personal***

Según Madero (2019) la retención de personal se da debido a los factores de pertenencia (prestigio, crecimiento, imagen, reputación, responsabilidad social); ambiente social (trato de los jefes, ambiente de trabajo, relación con compañeros, redes de contactos, equipos de trabajo); eficiencia productiva (salarios, prestaciones, beneficios, flexibilidad de horarios, herramientas tecnológicas); y núcleo personal (oportunidad de crecer, desarrollo de habilidades, carrera profesional, reconocimientos, estabilidad profesional). La retención como estrategia es sumamente importante porque considera las bonificaciones inteligentes (beneficios, servicios, remuneración variable), así como las relaciones entre el personal, el trabajo en equipo y la calidad de vida del personal, salario (Santillán, 2017). Para Martínez et

al. (2023) la retención de personal es relevante porque las organizaciones hoy en día deben asumir no solamente los salarios económicos como factores para mantener el personal, sino que también deben considerar aspectos como la flexibilidad de los horarios de trabajo y el balance entre la vida personal y el trabajo de los empleados para que estos estén motivados a continuar con sus jornadas laborales.

Considerando lo antes expuesto, se puede decir que el plan de retención de personal de DRILLCORP deberá estar orientado a mantener a los trabajadores satisfechos y motivados, además de brindarles la seguridad de que contarán con las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la empresa; todo ello con el propósito de que aumenten su compromiso con la misma, tomando en cuenta lo recalcado por Chiavenato (2009). De esta manera, de acuerdo con lo establecido por Chiavenato (2009) se propone que el plan de retención de la empresa esté orientado al aspecto de la higiene, seguridad y calidad de vida del personal en el trabajo, por lo que se estima que se deberán cumplir con los siguientes pasos:

- Contratar personal que esté completamente de acuerdo con la cultura organizacional.
- Incorporar la comunicación motivadora en todas las actividades de la empresa.
- Formular una cultura de trabajo positiva y en equipos.
- Brindar capacitaciones continuas y desarrollo profesional.
- Ofrecer salarios competitivos y acordes a la realidad del mercado.
- Ofrecer beneficios adicionales a los empleados de la empresa.
- Ofrecer al personal programas de salud (física y mental) y bienestar.
- Brindar un entorno de trabajo flexible al personal de la empresa.

#### **4.2 Evaluación de las Alternativas de Solución**

Para evaluar las alternativas de solución al problema previamente identificado en DRILLCORP, el equipo de consultores realizó una revisión de las opciones propuestas

considerando ciertos criterios con sus respectivos pesos, los cuales se encuentran detallados en la Tabla 6. Cabe recalcar que dichos criterios se seleccionaron luego de realizar diversas reuniones con representantes de la empresa con el propósito de definir la alternativa de solución que resultara más completa, idónea y adaptable a las necesidades de DRILLCORP.

**Tabla 6**

*Criterios y Pesos Considerados para Evaluar las Alternativas de Solución del Problema de DRILLCORP*

Criterio	Descripción	Peso
Impacto	Posibilidad de brindarle solución al problema de forma positiva	20%
Costo	Inversión necesaria para implementar la solución al problema	30%
Tiempo	Plazo que se estima que se pueden obtener resultados tras la implementación de la solución al problema	20%
Eficacia	Posibilidad de brindarle solución al problema en su totalidad y no a una parte de este	30%

Una vez establecido el peso de cada criterio (impacto, costo, tiempo eficacia) se decidió fijar un peso considerando una escala que va desde 1 hasta 10 con respecto al efecto que puede ocasionar en la empresa. Luego, se debe multiplicar dicho valor por el peso respectivo de cada criterio para, finalmente, sumar cada alternativa y determinar cuál de estas posee la puntuación más alta (ver Tabla 7).

**Tabla 7**

*Evaluación de las Alternativas de Solución al Problema de DRILLCORP*

	Impacto	Costo	Tiempo	Eficacia	Total
Peso	20%	30%	20%	30%	
Alternativa 1: Investigación sobre los procesos de la gestión de talento humano	9	7	8	9	8.2
Alternativa 2: Programa de capacitación de personal	9	8	8	9	8.5
Alternativa 3: Plan de retención de personal	9	8	7	9	8.3



### 4.3 Solución Propuesta

Como se puede visualizar en la Tabla 7 la opción de solución con mayor ponderación fue el diseño de un programa de capacitación de personal para DRILLCORP; sin embargo, en una reunión efectuada luego que se realizara la evaluación de las tres alternativas, se tomó la decisión conjuntamente con los representantes de la empresa en la que se aplicó el *business consulting*, hacer la validación de las tres alternativas propuestas, dado que se consideraron como las más idóneas para solventar el problema de la inadecuada gestión de talento humano. Para DRILLCORP la propuesta de solución es novedosa porque se estaría considerando que su personal es vital para éxito empresarial y se asumirían como fundamentales las capacidades de los empleados, así como el trabajo en equipo y la motivación que estos tengan para impulsar los proyectos y tareas del día a día. Precisamente con la aplicación de las tres alternativas de solución se busca que en DRILLCORP se mejore la administración del talento humano desde la captación, selección, capacitación y retención brindándole al personal las condiciones laborales que requiere.

### 4.4 Resumen del Capítulo

En este cuarto capítulo del presente documento se describieron las tres alternativas de solución al problema de la inadecuada gestión de talento humano haciendo reconocimiento de las tres causas de mayor impacto que originaron el mismo. Las alternativas fueron: (a) Investigación sobre los procesos de la gestión de talento humano; (b) Programa de capacitación de personal; y (c) Plan de retención de personal. Se establecieron cuatro criterios para evaluar las alternativas de solución, los cuales fueron: (a) Impacto con un peso de 20%; (b) Costo con un peso de 30%; (c) Tiempo con un peso de 20%; y (d) Eficiencia con un peso de 30%. Luego de la evaluación se determinó en consenso con los representantes de la organización que era preciso validar las tres alternativas porque se consideraron como las más idóneas para solucionar el problema hallado.

## Capítulo V: Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito

En el presente capítulo se realizó la especificación de las definiciones claves para el plan de implementación de las alternativas de solución al problema principal hallado en DRILLCORP; además del Balanced Scorecard, el propio plan de implementación a través del Diagrama Gantt y el cálculo del presupuesto necesario para la puesta en marcha de las opciones de solución. Por último, se muestran los factores claves de éxito del plan de implementación considerando los factores habilitadores o positivos y los factores de riesgos o aquellos que pueden dificultar la implementación.

### 5.1 Definiciones Claves

A continuación, se presentan los aspectos más relevantes del plan de implementación para las tres alternativas de solución propuestas a DRILLCORP con el propósito que se pueda resolver el problema de la inadecuada gestión de talento humano, tomando en cuenta un período de nueve meses.

#### 5.1.1 Fase 1: *Investigación sobre los Procesos de la Gestión de Talento Humano*

Para la primera fase del plan de implementación de solución (Investigación sobre los procesos de la gestión de talento humano) se propone la realización de cada una de las siguientes actividades y la duración de esta fase del plan será de tres meses:

- Diseño y aplicación de los procesos para integrar personas; específicamente el reclutamiento y la selección de personal con el fin de proveer o abastecer personas a DRILLCORP.
- Diseño y aplicación de los procesos para organizar a las personas; específicamente tomando en cuenta el diseño de puestos y la evaluación del desempeño del personal con el objetivo de orientar y acompañar su desempeño en DRILLCORP.

- Diseño y aplicación de los procesos para recompensar a las personas; específicamente asumiendo los aspectos de la remuneración, prestaciones e incentivos del personal con el propósito de satisfacer sus necesidades individuales laborales en DRILLCORP.
- Diseño y aplicación de los procesos para desarrollar a las personas; específicamente considerando la formación, desarrollo, aprendizaje y administración del conocimiento del personal con el fin de capacitar y aumentar el desarrollo profesional y personal de DRILLCORP.
- Diseño y aplicación de los procesos para retener a las personas; específicamente considerando los aspectos de la higiene, seguridad y calidad de vida con el objetivo de brindarle al personal las mejores condiciones ambientales y psicológicas para desarrollar las actividades en DRILLCORP.
- Diseño y aplicación de los procesos para auditar a las personas; específicamente asumiendo el banco de datos y los sistemas de información administrativa para realizar el debido seguimiento y control a las actividades del personal de DRILLCORP.

### ***5.1.2 Fase 2: Programa de Capacitación de Personal***

Para la segunda fase del plan de implementación de solución (Programa de capacitación de personal) se propone la realización de cada una de las siguientes actividades y la duración de esta fase del plan será de tres meses:

- Identificación del tipo de capacitación que se requiere según: (a) el puesto de trabajo (dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales); (b) en clase (habilidades técnicas, interpersonales, sociales); (c) por teléfono; y (d) por medio de la computadora.
- Identificación de la técnica de capacitación: que se requiere por medio de: (a) la lectura (transmisión de información verbalmente); (b) la instrucción programada (sin

intervención humana); (c) la clase (fuera del lugar laboral); (d) la computadora (ayuda multimedia); y (e) el *E-learning* (usando tecnologías de internet).

- Implementación del programa de capacitación asumiendo el tipo de capacitación, la técnica, las competencias y necesidades, el responsable, los participantes, el lugar y el momento, y la razón por la cual se debe ejecutar la capacitación en DRILLCORP.
- Evaluación de la implementación del programa de capacitación tomando en cuenta específicamente el costo, la calidad, el servicio, la rapidez, y los resultados que se obtienen tras la ejecución de la capacitación del personal de DRILLCORP.

### **5.1.3 Fase 3: Plan de Retención de Personal**

Para la tercera y última fase del plan de implementación de solución (Plan de retención de personal) se propone la realización de cada una de las siguientes actividades y la duración de esta fase del plan será de tres meses:

- Contratación de personal orientado totalmente a la cultura organizacional de DRILLCORP.
- Incorporación de la comunicación motivadora en cada una de las actividades de DRILLCORP para que el personal se desarrolle en un ambiente flexible.
- Formulación de una cultura de trabajo positiva motivadora y a la ejecución de propósito de equipos en DRILLCORP.
- Aplicación de capacitaciones continuas y desarrollo profesional al personal de DRILLCORP.
- Otorgamiento de salarios competitivos y acordes a la realidad del mercado donde se ubica DRILLCORP.
- Otorgamiento de beneficios adicionales al personal de DRILLCORP incluyendo programas de salud (física y mental) y bienestar.

## 5.2 Balanced Scorecard

En la Tabla 8 se puede apreciar el Balanced Scorecard, mismo que se diseñó para identificar las estrategias que resultarán más idóneas para la implementación de las tres opciones de solución al problema de DRILLCORP relacionado con la inadecuada gestión de talento humano. Por consiguiente, se trabajó con los siguientes componentes del Balanced Scorecard: (a) financiero; (b) clientes; y (c) procesos internos.

**Tabla 8**

### *Balanced Scorecard para DRILLCORP*

Componente	Objetivo	Indicadores
Financiero	Aumentar la rentabilidad de las líneas de negocio	Crecimiento de las ventas totales
	Aumentar las ventas	Monto mensual de ventas
	Evitar pérdidas económicas por servicio no cumplido	Número de servicios cumplidos / Número de servicios recibidos
Clientes	Incrementar el valor agregado	% de clientes satisfechos
	Conseguir nuevos clientes estratégicos	Número de clientes nuevos por año
	Incrementar la participación en el mercado	Número de clientes nuevos
	Reforzar la fidelización de los clientes actuales	% de clientes satisfechos
	Satisfacer las expectativas de los nuevos clientes	% de clientes satisfechos
	Aumentar la participación en el sector privado	% de clientes del sector privado
	Aumentar la participación en el sector público	% de clientes del sector público
Procesos internos	Atraer y retener al talento humano en la empresa	% de retención de talento humano
	Mejorar el trabajo en equipo	% de actividades desarrolladas
	Implementar indicadores de gestión	Indicadores del área de gestión de talento humano
	Evaluar la efectividad de los planes aplicados	Cumplimiento de los objetivos diseñados
	Implementar estructura salarial de acuerdo al otorgamiento de beneficios y salarios competitivos y acordes a la realidad del mercado	Compensaciones justas de acuerdo al mercado
Aprendizaje y crecimiento	Incrementar el <i>know how</i> a través de la capacitación del personal de la empresa	Incremento de las relaciones fluidas entre el personal y los clientes
	Contar con el personal adecuado y debidamente capacitado para afrontar los retos y cambios del mercado actual	Número de competencias aprendidas
		Incremento en las destrezas empleadas
		Número de trabajadores motivados y formados
		Mejoras en el ambiente laboral

### 5.3 Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto

El cálculo del presupuesto requerido para la implementación del plan conformado por las tres opciones de solución por el problema hallado en DRILLCORP se muestra en la Tabla 9, y en la Tabla 10 se presenta a mediante el Diagrama Gantt el tiempo que se necesita para la ejecución de cada una de las fases del plan de implementación, así como aquellas actividades que a realizar en cada una de ellas durante los nueve meses proyectados.

**Tabla 9**

*Presupuesto Estimado para Implementar la Solución para DRILLCORP*

No.	Alternativa	Costo (S/)
1.	Investigación sobre los procesos de la gestión de talento humano	150,000.00
2.	Programa de Capacitación de Personal	85,000.00
3.	Plan de Retención de Personal	65,000.00
Total		300,000.00

### 5.4 Factores Claves de Éxito

#### 5.4.1 *Habilitadores*

A continuación, se destacan los factores habilitadores del plan de implementación los cuales hacen posible que la solución al problema identificado en la empresa se presente de una manera adecuada y con éxito: (a) la disposición de la gerencia de DRILLCORP en cuanto a la ejecución de cambios en la gestión de talento humano de la organización; (b) la asignación de responsabilidades para el desarrollo de las tres fases del plan de implementación que se propone en este documento; (c) el tiempo que le tomaría a la empresa ejecutar cada una de las fases del plan propuesto; y (d) el nivel de comunicación y compromiso por parte del personal de DRILLCORP en el momento de ejecución de las tres del plan de implementación diseñado.

Tabla 10

## Diagrama Gantt del Plan de Implementación de la Solución para DRILLCORP

Fase	Actividades	Responsables	Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Fase 1: Investigación sobre los procesos de la gestión de talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar y aplicar los procesos para integrar personas (reclutamiento y selección de personal)</li> <li>Diseñar y aplicar los procesos para organizar a las personas (diseño de puestos y evaluación del desempeño del personal)</li> <li>Diseñar y aplicar los procesos para recompensar a las personas (remuneración, prestaciones e incentivos del personal)</li> <li>Diseñar y aplicar los procesos para desarrollar a las personas (formación, desarrollo, aprendizaje y administración del conocimiento del personal)</li> <li>Diseñar y aplicar los procesos para retener a las personas (aspectos de la higiene, seguridad y calidad de vida, condiciones ambientales y psicológicas del personal)</li> <li>Diseñar y aplicar los procesos para auditar a las personas (seguimiento y control de las actividades del personal)</li> </ul>	Gerentes de la empresa	12	[Barra azul]																																			
Fase 2: Programa de capacitación de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar el tipo de capacitación que se requiere aplicar</li> <li>Identificar la técnica de capacitación que se requiere aplicar</li> <li>Implementar el programa de capacitación</li> <li>Evaluar la implementación del programa de capacitación</li> </ul>	Gerentes de la empresa	12													[Barra azul]																							
Fase 3: Plan de retención de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar personal orientado totalmente a la cultura organizacional de la empresa</li> <li>Incorporar la comunicación motivadora en cada una de las actividades de la empresa</li> <li>Formular una cultura de trabajo positiva motivadora</li> <li>Aplicar capacitaciones continuas y desarrollo profesional al personal de la empresa</li> <li>Otorgar salarios competitivos y acordes a la realidad del mercado</li> <li>Otorgar beneficios adicionales al personal (programas de salud física y mental y de bienestar)</li> </ul>	Gerentes de la empresa	12																									[Barra azul]											



### **5.4.2 Riesgos**

A continuación, se presentan aquellos factores de riesgo que dificultan que se lleve a cabo plenamente el plan diseñado para brindarle solución al problema hallado en DRILLCORP, relacionado con la inadecuada gestión de talento humanos, de forma que resulta fundamental considerar los siguientes: (a) riesgos vinculados con la solvencia económica requerida para que la empresa pueda invertir en la ejecución del proyecto; (b) riesgos vinculados con las operaciones de la empresa, debido a la sobrecarga en el trabajo o actividades simultáneas diseñadas en el plan propuesto; (c) riesgos vinculados con los problemas políticos que atraviesa el Perú; y (d) riesgos vinculados con la aplicación de indicadores inadecuados de control y medición de actividades.

### **5.5 Resumen del Capítulo**

En este capítulo se expusieron las definiciones claves necesarias para que se lleve a cabo con éxito la implementación de las tres fases de la solución que el grupo de consultores diseñó a la empresa DRILLCORP considerando que los procesos de la gestión de talento humano son cruciales para que se mejore dicha gestión, al igual que la capacitación y retención de su personal. A través del Balanced Scorecard, los representantes de la organización podrán aplicar y analizar los resultados de los indicadores de los componentes financieros, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento con el objetivo de evaluar el desempeño de todas las iniciativas que se han puesto en marcha para alcanzar la transformación organizacional. Todo ello perfeccionará la comunicación interna y la propia visión de la compañía mediante la mejora en los procesos, optimización de la calidad y el uso correcto de su talento humano (habilidades, capacidades y conocimientos). Lo que se busca es que DRILLCORP le brinde a su personal la formación que requiere con el fin de que pueda evolucionar profesionalmente y aumentar su competitividad en el mercado, es decir, se estaría multiplicando el talento a su favor.

## Capítulo VI: Resultados Esperados

En el presente capítulo se presentaron los resultados esperados del plan de implementación de la solución seleccionada para el problema de DRILLCORP asociado a la inadecuada gestión de talento humano considerando el flujo de caja proyectado, el presupuesto de la inversión calculado en función al desarrollo de las tres fases del plan, el aumento de los beneficios procedentes de la ejecución de la solución, el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el período de recuperación y el ratio Beneficio / Costo. Cabe destacar que dichos resultados de la implementación de las soluciones fueron aprobados por los representantes de la mencionada organización, quienes proporcionaron la información financiera al grupo de consultores.

### 6.1 Resultados Esperados del Plan de Implementación

Con el propósito de efectuar el cálculo del flujo de caja proyectado a cinco años se tomaron en cuenta los aspectos que se enumeran a continuación: (a) una inversión de S/300,000.00; (b) porcentaje de costo de venta (49%); (c) porcentaje de gastos administrativos (20%); (d) porcentaje de otros ingresos, neto (3%); (e) COK de 19.71%; (f) WACC de 16.10%; (g) tasa de Impuesto a la Renta de 29.50%; (h) porcentaje de inflación de 4.95; (i) porcentaje de aumento de los beneficios para el Año 2 (10%); (j) porcentaje de aumento de los beneficios para el Año 3 (12%); (k) porcentaje de aumento de los beneficios para el Año 4 (15%); y (l) porcentaje de aumento de los beneficios para el Año 5 (18%). De la Tabla 11 a la Tabla 19 se presentan los resultados esperados luego de la implementación de las tres fases del plan propuesto; específicamente en la Tabla 11 se puede que los flujos de caja proyectados a cinco años resultaron positivos, es decir, muestran crecimiento, confirmando la viabilidad económica de la implementación de la solución, debido a que DRILLCORP obtendrá beneficios económicos a raíz de la aplicación la investigación sobre

los procesos de la gestión de talento humano, el programa de capacitación de personal, y el plan de retención de personal.

**Tabla 11**

*Beneficios Procedentes de la Ejecución de la Solución para DRILLCORP*

Fase	Beneficio Económico (S/)
Fase 1: Investigación Sobre los Procesos de la Gestión de Talento Humano	680,000.00
Fase 2: Programa de Capacitación de Personal	1'440,000.00
Fase 3: Plan de Retención de Personal	360,000.00
Total	2'480,000.00

*Nota.* Montos estimados calculados por los representantes de la empresa y el grupo de consultores.

**Tabla 12**

*Flujo de Caja Proyectado para DRILLCORP (Año 1 – Año 5)*

	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)	Año 4 (S/)	Año 5 (S/)
Beneficios						
Procedentes de la Ejecución de la Solución		2'480,000.00	2'863,036.00	3'365,327.04	4'061,697.33	5'030,046.59
(-) Costos		-1'215,200.00	-1'472,330.58	-1'730,636.25	-2'088,748.16	-2'586,726.61
Utilidad Bruta		1'264,800.00	1'390,705.42	1'634,690.78	1'972,949.17	2'443,319.98
(-) Gastos de						
Administración		-493,024.00	-597,345.55	-702,143.85	-847,434.97	-1'049,471.94
Otros Ingresos,			90,743.64	106,663.70	128,735.09	159,426.82
Neto		74,896.00				
Utilidad Operativa		846,672.00	884,103.51	1'039,210.63	1'254,249.29	1'553,274.87
(-) Gastos						
Financieros		-29,853.03	-29,853.03	-29,853.03	-29,853.03	-29,853.03
Resultado antes de Impuestos		816,818.97	854,250.49	1'009,357.61	1'224,396.27	1'523,421.44
(-) Impuesto a las Ganancias		-240,961.60	-252,003.89	-297,760.49	-361,196.90	-449,409.44
Flujo de Caja Proyectado	-300,000.00	575,857.38	602,246.59	711,597.11	863,199.37	1'074,012.40

**Tabla 13***Cálculo del COK del Proyecto de Solución de DRILLCORP*

Indicador	Resultado
Beta Apalancado	
Beta Desapalancado de la Industria en EEUU	1.11
Ratio de Deuda / Patrimonio	35%
Tasa de Impuesto a la Renta	29.50%
% de Capital Aportado	65%
Beta Apalancado	1.53
COK Real Perú	
Rf (tasa libre de riesgo, Treasury Bonds EEUU)	0.51%
Prima de Riesgo Histórica de EE UU (Promedio de 2013 al 2022)	4.77%
Prima de Riesgo de Mercado (Rm)	13.59%
Riesgo País de Perú	2.09%
Inflación de EE UU (Promedio de 2013 al 2022)	2.48%
Inflación de Perú (Promedio del 2013 al 2022)	3.29%
COK Nominal de EE UU	20.54%
COK Real de EE UU	17.62%
COK Real de Perú	19.71%

**Tabla 14***Cálculo del WACC del Proyecto de Solución de DRILLCORP*

	Monto	%	Costo (%)	Promedio Ponderado (%)
Deuda	S/ 105,000.00	35	9	3.29
Recursos Propios	S/ 195,000.00	65	19.71	12.81
Total	S/ 300,000.00	100		16.10
Costo de Oportunidad (ke)	19.71%			
Tasa de Interés	13%			
Impuestos	29.50%			
Costo de la Deuda (Kd)	9%			
WAAC	16.10%			

El cálculo del Costo de Oportunidad de Capital (COK) se muestra en la Tabla 13, siendo este el indicador del monto de los recursos que dejarían de percibir la organización al tomar una decisión entre dos o más alternativas; por lo que cual se consideraron ciertos elementos de un país con una economía fuerte; en este caso la de Estados Unidos de América. Posteriormente, en la Tabla 14 se presenta el cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital o WACC (por sus siglas en inglés), conocida también como la tasa de descuento que se usa para la determinación del valor presente de un flujo de caja futuro. Para la implementación de la solución propuesta a DRILLCORP se asumió un financiamiento mixto, motivo por el cual fue preciso efectuar los cálculos de ambos indicadores para contrastarlos con el resultado de la TIR. De forma que se tomó en consideración que, si el resultado del WACC fuese menor a la TIR, se admitía que existe viabilidad económica en la implementación del proyecto de solución para DRILLCORP (ver Tabla 15 y Tabla 16).

**Tabla 15**

*Financiamiento del Proyecto de Solución de DRILLCORP*

	Monto (S/)	%
Capital Privado	195,000.00	65
Préstamo Bancario	105,000.00	35
Total	300,000.00	100

**Tabla 16**

*Indicadores Financieros del Proyecto de Solución de DRILLCORP*

Indicador	Resultado
Valor Actual Neto (VAN)	S/2'081,519.15
Tasa Interna de Retorno (TIR)	200%
Ratio Beneficio / Costo	7.94

Realizando un análisis de los resultados de la Tabla 16 se afirma que la implementación de las tres fases del pan propuesto para solucionar el problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP resulta viable, ya que se obtuvo un VAN mayor a cero (S/2'081,519.15), es decir, más de seis veces la inversión inicial, además de que la TIR obtenida fue de 200% (mayor al WACC de 16.10%) y el indicador beneficio/costo es mayor a 1 (7.94); de manera que por cada sol invertido se estarían recuperando 6.94 soles. En la Tabla 17 se muestran los cálculos de los aspectos vinculados con el financiamiento del proyecto (mixto) considerando que el monto del préstamo es de S/105,000.00 y el plazo en meses es de 60, es decir, cinco años; además de una Tasa Efectiva Anual (TEA) es de 13% y una cuota anual es de S/29,853.03.

**Tabla 17**

*Cronograma de Financiamiento del Proyecto de Solución de DRILLCORP*

Periodo	Deuda (S/)	Interés (S/)	Amortización (S/)	Cuota (S/)
Año 1	105,000.00	13,650.00	16,203.03	29,853.03
Año 2	88,796.97	11,543.61	18,309.42	29,853.03
Año 3	70,487.55	9,163.38	20,689.65	29,853.03
Año 4	49,797.91	6,473.73	23,379.30	29,853.03
Año 5	26,418.61	3,434.42	26,418.61	29,853.03

En la Tabla 18 se presenta el cálculo del análisis de sensibilidad para el presente proyecto considerando dos aspectos cruciales como lo son el porcentaje de aumento de los beneficios precedentes de la ejecución de la solución para el segundo año de implementación y el porcentaje de aumento de los beneficios precedentes de la ejecución de la solución para el tercer año de implementación del proyecto. Se efectuó la corrida de los datos para determinar los beneficios que percibiría DRILLCORP y se obtuvo que, con la implementación de las tres fases de la solución, los resultados seguían siendo positivos. En la

Tabla 19 se puede visualizar el cálculo realizado para el análisis de escenarios, para el cual se tomó en cuenta el actual, el optimista y el pesimista. Para el escenario pesimista se consideró un porcentaje mayor de inflación en comparación al escenario actual y, menores porcentajes de aumento de los beneficios para el segundo y tercer año de implementación de la solución. Para el escenario optimista se consideró un porcentaje menor de inflación en comparación al escenario actual y, mayores porcentajes de aumento de los beneficios para el segundo y tercer año de implementación de la solución.

**Tabla 18***Análisis de Sensibilidad del Proyecto de Solución de DRILLCORP*

Porcentaje de aumento de los beneficios para el año 3						
	S/2'081,519.15	12%	9.5%	7%	4.5%	2%
Porcentaje de aumento de los beneficios para el año 2	10%	S/2'081,519.15	S/2'048,622.43	S/1'982,828.98	S/1'884,138.81	S/1'752,551.92
	8%	S/1'716,024.98	S/1'683,875.90	S/1'619,577.76	S/1'523,130.55	S/1'394,534.27
	6%	S/1'342,243.52	S/1'311,440.23	S/1'249,833.64	S/1'157,423.75	S/1'034,210.57
	4%	S/978,118.46	S/949,259.06	S/891,540.27	S/804,962.07	S/689,524.48
	2%	S/641,593.46	S/615,276.08	S/562,641.32	S/483,689.18	S/378,419.67

**Tabla 19***Análisis de Escenarios del Proyecto de Solución de DRILLCORP*

Resumen del escenario			
	Actual	Optimista	Pesimista
Porcentaje de inflación	4.95%	2.95%	6.95%
% de aumento de los beneficios precedentes de la ejecución de la solución para el año 2	10%	16%	4%
% de aumento de los beneficios precedentes de la ejecución de la solución para el año 3	12%	20%	6%
Valor Actual Neto (VAN)	S/2'081,519.15	S/2'282,012.50	S/1'908,933.61
Tasa Interna de Retorno (TIR)	200%	207%	194%
Beneficio/Costo	7.94	8.61	7.36



### 6.1.1 Indicadores de Medición

Con el fin de verificar el nivel de avance de la propuesta realizada a DRILLCORP se presentan a continuación algunos de los indicadores de medición (KPI y OPI) que se deben aplicar antes, durante y después de la implementación de las tres fases del plan diseñado:

- *Employer branding* (marca empleadora).
- Nivel de satisfacción de los empleados para conocer si existe un buen ambiente dentro de la empresa.
- Tiempo que tarda un trabajador en llevar a cabo una tarea en particular.
- Índice de absentismo laboral (ya sea por motivos de retrasos, bajas médicas o ausencias justificadas o injustificadas).
- Tasa de rotación de personal.
- Duración en el puesto.
- Promedio de tiempo para alcanzar objetivos.
- Costo de contratación.
- Costo de reclutamiento.
- Costo de capacitación.
- Tasa de conversión de la contratación.
- Tiempo medio de contratación.
- Tasa de abandono.
- Tiempo medio de permanencia en la empresa.
- Ratio de competitividad salarial.
- Nivel de satisfacción en cuanto a incentivos.
- Índice de promoción interna.
- Tasa de participación en formaciones.

## 6.2 Recuperación de la Inversión

En la Tabla 20 se presenta el cálculo que se efectuó para obtener el indicador del período de recuperación de la inversión para la implementación de la solución del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP obteniéndose un resultado de 0.52, es decir, que la inversión propuesta para desarrollar las tres fases del plan por parte de la mencionada organización se puede recuperar en seis meses y ocho días. Este resultado se obtuvo al tomar en cuenta los flujos de caja de los próximos cinco años, permitiendo confirmar que se recupera relativamente rápido la inversión de S/300,000.00 y también que la implementación del proyecto de solución es económicamente viable para la DRILLCORP.

**Tabla 20**

*Período de Recuperación de la Inversión del Proyecto de Solución de DRILLCORP*

Año	Flujos de Caja	Flujos
0	-S/300,000.00	-S/300,000.00
1	S/575,857.38	-S/275,857.38
2	S/602,246.59	S/878,103.97
3	S/711,597.11	S/1'589,701.08
4	S/863,199.37	S/2'452,900.45
5	S/1'074,012.40	S/3'526,912.85
Período de Recuperación		0.52

## 6.3 Resumen del Capítulo

En este sexto capítulo se determinó la viabilidad económica de la implementación de la solución del problema de DRILLCORP al obtener un flujo de caja proyectado a cinco años positivo y en crecimiento, un VAN de S/2'081,519.15, una TIR de 200%, un indicador de Beneficio / Costo de 7.94, un indicador de período de recuperación de 0.52; además de un análisis de sensibilidad y análisis de escenarios con resultados positivos para la empresa.

## Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

### 7.1 Conclusiones

Con el desarrollo del *business consulting* se presentó una oportunidad de trabajo en equipo y colaboración entre el grupo de consultores y los representantes de DRILLCORP con el propósito de examinar su situación actual, lograr la identificación de sus problemas y sus respectivas causas para finalmente delinear acciones o soluciones. De esta manera, al analizar internamente a la empresa antes mencionada, se halló que posee una carga burocrática para generar recursos hacia los proyectos y hacia la interna; así como muy poca presencia en las redes sociales y escasa participación en convenciones o ferias. También DRILLCORP requiere entrenar a su personal para sea más ágil y pueda cubrir las expectativas de los clientes; tampoco tiene una política de formación o capacitación continua, ni una política de línea de carrera dificultando que su personal se tenga una oportunidad de desarrollo, por lo que la gestión de talento humano no es la más adecuada.

Como problema central se encontró que tiene una inadecuada gestión de talento humano, que viene afectando los temas de retención de personal, perfiles de puestos, rotación de personal y todo lo relacionado con la eficiencia del propio desarrollo organizacional. Lo que se buscó en conjunto con los representantes de DRILLCORP fue precisamente que la empresa reconociera la importancia de ordenar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, retención y planeación organizacional.

Como alternativas de solución a dicho problema se propuso la implementación de tres fases: como primera alternativa la investigación sobre los procesos de la gestión de talento humano, como una segunda alternativa, el diseño de un programa de capacitación de personal y, por último, como tercera alternativa, el diseño de un plan de retención de personal para DRILLCORP. Dichas opciones se evaluaron en función a los siguientes criterios y se decidió la implementación de un plan considerando las tres alternativas de solución, porque se

consideraron como las más idóneas para solventar el problema de la inadecuada gestión de talento humano: (a) impacto; (b) costo; (c) tiempo; y (d) eficacia.

Todo ello con el fin de que la empresa obtenga entre otros beneficios, los siguientes: (a) contratación de personal de acuerdo con la cultura organizacional; (b) incorporación de una comunicación motivadora en todas las actividades; (c) diseño de objetivos y metas claras en cuanto a la gestión de talento humano; (d) integración y organización del personal; (e) formación y desarrollo del personal (aprendizaje y administración del conocimiento); y (f) seguimiento y control de las actividades y del desempeño del personal.

El valor diferencial de la presente propuesta nació de la interacción entre el grupo de consultores y los representantes de DRILLCORP, quienes participaron activamente en la búsqueda de soluciones factibles que satisfagan las necesidades tanto de la empresa como de su personal.

Se identificó como indispensable para la implementación y éxito del proyecto ciertos recursos, por lo que fue preciso diseñar un cronograma de Gantt estableciendo plazos, actividades y responsables para cada fase del plan, así como el cálculo del presupuesto y factores habilitadores y de riesgos para el proyecto. Se propuso una duración de nueve meses, es decir, tres meses para cada fase del plan de implementación con un presupuesto calculado de S/300,000.00.

Se realizó una evaluación económica y financiera de la implementación del plan propuesto para solucionar el problema de la inadecuada gestión de talento humano en DRILLCORP y se determinó la viabilidad del proyecto en los tres escenarios analizados (actual optimista y pesimista). Para el escenario actual se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales confirmaron que económicamente es viable implementar las tres fases del plan propuesto: (a) un VAN de S/ 2'081,519.15; (b) una TIR de 200% (mayor al WACC de 16.10%); (c) un indicador beneficio/costo es mayor a 1 (7.94); y (d) un indicador de período

de recuperación de 0.52, es decir, la inversión propuesta para desarrollar las tres fases del plan por parte de DRILLCORP se puede recuperar en seis meses y ocho días.

## **7.2 Recomendaciones**

- Se recomienda a la gerencia de DRILLCORP difundir la necesidad de implementar las alternativas de solución que se proponen en este documento para que el personal de la empresa pueda brindar soporte o apoyo en la gestión.
- Se recomienda a la gerencia de DRILLCORP aplicar el plan de solución propuesto en la consultoría realizada tomando en consideración los términos y condiciones planteadas, ya que demostró la viabilidad económica del mismo y que traerá resultados cuantitativos positivos para la citada empresa.
- Se recomienda a la gerencia de DRILLCORP nombrar líderes de cambio e innovación en todo el proceso de cambio o transformación de la gestión de talento humano para lograr el valor agregado que la organización requiere.
- Se recomienda a la gerencia de DRILLCORP implementar una cultura de innovación en las gestiones de los departamentos de la organización con el fin de afrontar con éxito cualquier obstáculo que ponga en riesgo o que dificulte su crecimiento en el mercado.

## Referencias

- Álvarez, J., & Villar, P. (2023). *Caos político y social en Perú y LatAm: ¿Qué riesgos enfrentan las economías?* <https://www.bloomberglinea.com/2023/01/19/caos-politico-y-social-en-peru-y-latam-que-riesgos-enfrentan-las-economias/>
- BCR: Moneda peruana se mantiene estable. (2023). *El Peruano*.  
<http://www.elperuano.pe/noticia/204339-bcr-moneda-peruana-se-mantiene-estable>
- Bermúdez, L. (2015). Capacitación: Una herramienta de fortalecimiento de las Pymes. *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, 16(33), 1-25.  
<https://www.redalyc.org/pdf/666/66638602001.pdf>
- Bubola, E., & Glatsky, G. (2022). Ocho claves sobre la agitación política en Perú. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/es/2022/12/09/espanol/crisis-peru-castillo.html>
- Camino hacia la sostenibilidad: ¿Cuáles son los requerimientos de las industrias en este campo? (2023). *Peru 21*. <https://peru21.pe/peru/camino-hacia-la-sostenibilidad-cuales-son-los-requerimientos-de-las-industrias-en-este-campo-noticia/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.
- Colomer, A. (2019). Batalla entre la minería y la ecología. *La Vanguardia*.  
<https://www.lavanguardia.com/participacion/lectores-corresponsales/20190930/47670210436/batalla-mineria-ecologia-mundo-cambio-climatico.html>
- Conoce las tendencias innovadoras del ERP en este 2023. (2023). *DPL News*.  
<https://dplnews.com/peru-conoce-las-tendencias-innovadoras-del-erp-en-este-2023/>
- Cordero, A. (2023). ¿Cuál es el origen de la crisis política que sacude a Perú? *France 24*.  
<https://www.france24.com/es/programas/historia/20230119-cu%C3%A1l-es-el-origen-de-la-crisis-pol%C3%ADtica-que-sacude-a-per%C3%BA>

- Cruz, E. (2023a). IIMP: Perú necesita un plan de desarrollo estratégico que considere a la minería como motor. *Rumbo Minero*. <https://www.rumbominero.com/peru/iimp-peru-desarrollo-estrategico-mineria/>
- Cruz, E. (2023). Ministro Contreras: Economía de Perú se mantiene estable pese a las protestas sociales. *Rumbo Minero*. <https://www.rumbominero.com/peru/noticias/economia-peru-protestas-sociales/>
- ¿Cuál es el nivel de informalidad en Perú y Latinoamérica? (2023). *RPP Noticias*. <https://rpp.pe/economia/economia/cual-es-el-nivel-de-informalidad-en-peru-y-latinoamerica-noticia-1465887?ref=rpp>
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., rev.). Pearson.
- Del Carpio, P. (2023). Perú: ¿Cuánto (más) afectan las protestas a una economía ya golpeada? *Forbes*. <https://forbes.pe/economia-y-finanzas/2023-02-10/peru-cuanto-mas-afectan-las-protestas-a-una-economia-ya-golpeada/>
- Desempeño del sector minería al primer bimestre de 2023. (2023). *Comex Perú*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/desempeno-del-sector-mineria-al-primero-bimestre-de-2023>
- DRILLCORP. (2022). *Política de responsabilidad social*. Autor.
- DRILLCORP. (2023a). *Calidad*. <https://mdh.com.pe/calidad/>
- DRILLCORP. (2023b). *Nosotros*. <https://mdh.com.pe/nosotros/>
- DRILLCORP. (2023c). *Servicios*. <https://mdh.com.pe/servicios/>
- El cierre de la brecha digital. (2023). *El Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/203730-el-cierre-de-la-brecha-digital>



El desarrollo tecnológico en el Perú: ¿Cómo hemos avanzado? (2022). *La República*.

<https://larepublica.pe/datos-lr/2022/10/28/el-desarrollo-tecnologico-en-el-peru-como-hemos-avanzado>

El precio de las protestas: cómo la crisis impacta al sector minero en el Perú. (2023). *Infobae*.

<https://www.infobae.com/peru/2023/01/24/el-precio-de-las-protestas-como-la-crisis-impacta-al-sector-minero-en-el-peru/>

En el Perú hay US\$ 6,000 millones en inversiones mineras a corto plazo. (2022). *Infobae*.

<https://www.infobae.com/america/peru/2022/07/24/en-el-peru-hay-us-6000-millones-en-inversiones-mineras-a-corto-plazo/>

Gamboa, G. (2023). ¿Qué tan importantes son las regiones del sur para la economía peruana?

*RPP Noticias*. <https://rpp.pe/economia/economia/que-tan-importantes-son-las-regiones-del-sur-para-la-economia-peruana-noticia-1463440?ref=rpp>

González, T. (2023). *Perú registra una contracción en la generación de empleo en el sector*

*exportador*. <https://pe.fashionnetwork.com/news/Peru-registra-una-contraccion-en-la-generacion-de-empleo-en-el-sector-exportador,1479443.html#fashionweek-newyork-toryburch-ny>

Instituto Nacional de Informática y Estadística. (2023). *Avance Coyuntural de la Actividad*

*Económica N° 05 - Mayo 2023. Informe Técnico*. <https://n9.cl/8coyq>

Instituto Peruano de Economía. (2022). *La inversión minera caería 18% en el 2023*.

<https://www.ipe.org.pe/portal/la-inversion-minera-caeria-18-en-el-2023/>

Los 10 acontecimientos clave para entender la crisis en Perú. (2023). *Infobae*.

<https://www.infobae.com/peru/2023/01/30/los-10-acontecimientos-clave-para-entender-la-crisis-en-peru/>

- Madero, S. (2019). Modelo de retención laboral de millennials, desde la perspectiva mexicana. *Investigación Administrativa*, 48(124), 1-20.  
<https://www.redalyc.org/journal/4560/456059299001/456059299001.pdf>
- Martínez, R., Segovia, A., & Partida, A. (2023). Factores del salario emocional que inciden en la retención personal de la generación X y Y del área metropolitana de Monterrey. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 16(16), 1266–1283. <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/2167>
- Más de 2 millones y medio de empleos están en riesgo debido a las protestas. (2023). *RPP Noticias*. <https://rpp.pe/economia/economia/mas-de-2-millones-y-medio-de-empleos-estan-en-riesgo-debido-a-las-protestas-noticia-1462281?ref=rpp>
- Meneses, E. (2023). Sector Minero en el Perú: Situación en el 2022 y perspectivas para el 2023. *Rumbo Minero*. <https://www.rumbominero.com/revista/articulos/sector-minero-en-el-peru/>
- Mineras en Perú van tras el desarrollo tecnológico. (2021). *Bnamericas*.  
<https://www.bnamericas.com/es/entrevistas/mineras-en-peru-van-tras-el-desarrollo-tecnologico>
- Obando, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *ECA Sinergia*, 11(2), 166-173. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v11i2.2254](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254)
- Orozco, A. (2017). *El impacto de la capacitación*. UNID.
- Paz, A. (2022). *Punto de quiebre en la Amazonía peruana y colombiana: las raíces de los delitos ambientales*. <https://es.mongabay.com/2022/06/punto-de-quiebre-en-la-amazonia-peruana-y-colombiana-las-raices-de-los-delitos-ambientales-entrevista/>
- Ramírez, Y. (2023). Minería peruana en 2023: Un año de crecimiento e incertidumbre. *Rumbo Minero Internacional*.  
<https://www.rumbominero.com/revista/informes/mineria-peruana-2023/>

- Sáenz, M. (2022). Empleo en el Perú cerró el 2022 con alta tasa de informalidad. *RPP Noticias*. <https://rpp.pe/economia/economia/empleo-en-el-peru-cerro-el-2022-con-alta-tasa-de-informalidad-noticia-1455530?ref=rpp>
- Santillán, W. (2017, enero-diciembre). Atraer, motivar y retener el talento en las organizaciones. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 6(3), 1-10.  
<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/367/3671558019/3671558019.pdf>
- Santos, O., Mondéjar, J., Morciego, H., Marqués, M., & Nogueira, D. (2019). Programa de capacitación para la gestión de accesibilidad y movilidad en centros históricos. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, 13(3), 1-19.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193961007004>
- Sector minero en Perú dejaría de invertir USD 2.000 millones este año por protestas y bloqueos de vías. (2023). *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2023/01/27/sector-minero-en-peru-dejaria-de-invertir-usd-2000-millones-este-ano-por-protestas-y-bloqueos-de-vias/>
- Sierra, Y. (2023). *Los desafíos ambientales de Perú en el 2023: nuevos gobernadores regionales, leyes ambientales en peligro y la deforestación imparable de la Amazonía*.  
<https://es.mongabay.com/2023/01/desafios-ambientales-de-peru-en-2023-leyes-ambientales-en-peligro/>
- Steinbeck, R. (2011). El «design thinking» como estrategia de creatividad en la distancia. *Comunicar Revista Científica de Comunicación y Educación*, 37(19), 27-35.  
<http://dx.doi.org/10.3916/C37-2011-02-02>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Espoch.

## Apéndice A: Guía de Entrevista 1

### Guía de Entrevista al Gerente de Operaciones de DRILLCORP

**Empresa:** DRILLCORP

**Cargo:** Gerente de Operaciones

**Nombre:** Javier Arellano

**Fecha:** 20/02/2023

**Tiempo de entrevista:** 1 hora

#### Análisis del Contexto Interno de la Empresa:

##### 1. Área: Administración

- ¿A qué se dedica DRILLCORP?

Respuesta: DRILLCORP es una organización de perforación diamantina que ya tiene 57 años en el rubro minero. Pertenece al grupo Qorikallpa, que es un *holding* de empresas que está diversificado en diferentes frentes relacionados con minería. Este grupo cuenta con empresas mineras, propiamente dichas, empresas de suministro de materiales y empresas que prestan servicios a la infraestructura; esto le da a DRILLCORP un gran respaldo en cuanto a recursos logísticos y recursos financieros. Por esa razón, es que el año pasado hemos decidido diversificar nuestra cartera y estamos incursionando en líneas de negocios no sólo de perforación diamantina, sino también en trabajos geotécnicos, trabajos de pozos de agua. Esto nos permite diversificar nuestra cartera de clientes; hasta hace muy poco teníamos presencia solo en las minas del grupo y el grupo Hochschild con quien teníamos un contrato de acompañamiento, pero a partir del 2022 tenemos presencia en compañías mineras de la talla de Nexa, Minsur y pronto Buenaventura y Glencore. Estamos incursionando y abriendo nuevas líneas de negocio en geotecnia, pozos de agua y circulación reversa. Contamos con una flota de 23 equipos LF90D que tienen una antigüedad no mayor a tres años y esto nos ha dado cierta ventaja competitiva al momento de buscar clientes.

- En cuanto a la filosofía de gestión de la empresa, ¿cuál sería la visión de DRILLCORP?

Respuesta: La visión que guía a la actual gestión es llegar a 60 años como la empresa líder en el rubro de perforaciones. Esta es la visión que está moviendo todas las estrategias que se vienen implementando.

- ¿Cuál es el principal objetivo de la empresa actualmente? ¿Considera que se está logrando este objetivo?

Respuesta: Contamos con un plan estructurado. El año pasado, en rasgos generales, el objetivo era estabilizar la empresa después de los problemas que causó la pandemia y el hecho de estar subvencionados a atender empresas del grupo y al grupo Hochschild como mencioné. Se logró estabilizar eso y diversificar la cartera. Este año y el siguiente el objetivo principal es posicionar la empresa como una marca que genere confianza en los clientes, para que durante el último año para llegar a los 60 (2026) mostrar resultados y posicionarnos como la primera opción para todos los clientes.

- ¿Quiénes formulan las pautas a seguir en la empresa?

Respuesta: La visión general la tiene el directorio del grupo Qorikallpa. Esta se decanta en la gerencia general de DRILLCORP y tiene el acompañamiento de la gerencia operacional, en este caso, representado por mi persona. Es en esta triada, si se quiere, que se van afinando y ajustando las estrategias para lograr el objetivo en común que tenemos.

- ¿Cuáles son las ventajas competitivas que posee la empresa y cuál sería el factor más importante para lograr el éxito de la empresa?

Respuesta: La experiencia. Nuestra experiencia y presencia en el mercado. DRILLCORP tiene mucho prestigio en el medio. Yo tengo poco más de un año en esta empresa, en esta posición, y en lo particular me ha sorprendido gratamente cuando he tenido un acercamiento a los clientes por la reputación que tiene DRILLCORP. Siempre son bien acogidas nuestras propuestas de trabajo, nuestras propuestas técnicas, tanto en el cliente como en el personal

especializado del rubro. Siento mucha empatía hacia la empresa de parte de los especialistas y están muy abiertos para poder trabajar con nosotros. Creo que esto nos ayuda a captar el mejor talento posible. Esto, sumado al prestigio que tiene la marca, creo que es nuestra principal fortaleza; la capacidad del personal que tenemos y la vigencia que hemos tenido en el mercado desde hace tanto tiempo. Sabemos que la tecnología se puede adquirir, el financiamiento se encuentra, pero lo que identifica a la empresa es el personal que estuvo trabajando desde hace muchos años y los nuevos profesionales y talentos que podamos sumar.

- ¿De qué manera se toman las decisiones en esta área?

Respuesta: La política general de la empresa, es una política de dejar hacer. Nosotros, junto con Daniel Santamaría, nombramos gerentes de proyectos o residentes y les damos autonomía para que puedan contratar al personal que ellos planifiquen de la mejor manera. También dejamos de alguna manera tomar la decisión de con cuál de nuestros socios estratégicos atacan el servicio y la única restricción que ponemos es el cumplimiento del presupuesto y la utilidad ofertada hacia lo interno. Esto en cuanto a la toma de decisiones en los proyectos. De igual manera, pero con diferente enfoque, las áreas en Lima no tienen mucho manejo de presupuesto, pero sí de decisiones que trascienden en la empresa. Tenemos en cada área cabezas que buscamos que tomen sus decisiones, pero al igual que en proyectos, siempre que vemos algún desvío o una oportunidad de mejora intervenimos en el menor tiempo posible para evitar el incumplimiento del objetivo, que al final es ser rentables. Nunca perdemos de vista con la gerencia general y el directorio, que el objetivo de DRILLCORP es ser rentables, primero para los accionistas, y a partir de esa rentabilidad asegurar puestos de trabajo para todos los colaboradores.

- ¿Cuál es el problema central que posee el área de administración actualmente? ¿Cuáles son las debilidades que posee esta área?

Respuesta: En cuanto a debilidades en el lado administrativo, es un tema que es muy difícil de precisar, teniendo en cuenta que siempre hay condiciones que nos inducen al error. Si tuviese que precisar algo, diría que es la carga burocrática que hay para generar recursos hacia los proyectos y hacia la interna. Si bien es cierto que una fortaleza muy grande es tener el respaldo del grupo Qorikallpa, el estar inmerso dentro de esta corporación hace que nuestros procesos sean lentos y estamos en eso permanentemente. El reto es hacer que estos procedimientos, procesos o políticas corporativas no sean una camisa de fuerza para nuestra gestión. Si tuviese que mencionar una debilidad administrativa, sería esa; los procesos que tiene toda corporación de este rubro, pero el reto está en superarla.

- ¿Cuáles son las fortalezas que posee esta área?

Respuesta: Una fortaleza grande es tener el respaldo logístico y financiero del grupo Qorikallpa.

## 2. Área: Marketing

- ¿Cómo es percibida la empresa en el mercado?

Respuesta: Lo que siento es que el mercado estaba, hablando de la competencia directa, tranquilo porque estaban los jugadores definidos desde hace bastante tiempo y estaban definidas también sus participaciones en las oportunidades de negocio que el mercado ofrecía. Al tener a DRILLCORP como un jugador adicional en este *status quo* que se tenía, ha obligado a las empresas a invertir en tecnología e incluso en mejorar los salarios de sus colaboradores. Eso es bueno, en general, y lo conversaba hace poco con uno de nuestros principales clientes y él mencionaba que había visto que DRILLCORP había entrado en este mercado con mucha solidez, con mucha fuerza, con una propuesta técnica muy atractiva, si se quiere, y había obligado a los demás competidores o jugadores a mejorar sus servicios. En general, si bien es un momento en el que se desestabilizó el mercado, mi percepción, a título



personal, las cosas se estabilizaron y volvieron a su cauce. DRILLCORP ya es percibido como un actor más, un actor que llegó para quedarse.

- ¿Cuál es el mercado meta o mercado objetivo de la empresa?

Respuesta: La estrategia que tenemos es lograr contratos en gran minería, de largo aliento, así como el que se logró con Antapaccay, que nos permita tener un flujo de caja que garantice la sostenibilidad del negocio y, con esta “tranquilidad financiera”, ser más agresivos e incursionar en líneas de negocios un poquito más sensibles como pozos de agua y geotecnia, tratando de encontrar una gran rentabilidad. Esa sería una visión muy macro de lo que es nuestra estrategia; lograr contratos de mediano aliento de tres a cinco años que nos otorguen una tranquilidad financiera y posicionarnos en las otras líneas de negocios, que de hecho son más rentables, y con esto brindar a los accionistas una mejor rentabilidad y tranquilidad económica a nuestros colaboradores.

- ¿Quiénes son los principales competidores de la empresa y qué ventajas poseen?

Respuesta: Como principales competidores hemos identificado a tres. Está el grupo Rock Drill que tiene una muy fuerte presencia en el centro del país y tiene permanentemente entre 45 y 60 máquinas operando. También está el grupo Redrilsa, que tiene una fuerte presencia en el centro, en el sur y en el norte, caracterizándose por estar un poquito más diversificada en cuanto a las líneas de negocio de este rubro. La competencia más fuerte la tenemos con la empresa Explomin, que creo que es la empresa que tiene más presencia a nivel nacional y Latinoamérica, de las peruanas, teniendo también un alto grado de tecnología. En general, es con esas tres empresas que nosotros nos encontramos en las licitaciones grandes, si se quiere, y con las que siempre quedamos en las listas cortas de casi todas las licitaciones. Una línea más abajo, sin ser menos en posicionamiento del negocio, está Geotec y AK Drilling, pero la estrategia de estas dos empresas es totalmente diferente a la de las anteriores. La estrategia de AK Drilling privilegia cierto tipo de cliente y no siempre participa en todas las licitaciones

que se presentan. Después de allí vienen todas las demás, que son empresas de tipo regional, que, si bien son fuertes en su ámbito, te diría Explodrilling, por ejemplo, que tiene mucha presencia en el sur, con base en Arequipa, pero no lo consideramos como una amenaza, salvo en su entorno. En general, nuestra estrategia de negocio, nuestra estrategia comercial, no busca competencia con ninguna de las empresas que he mencionado. Nuestra estrategia es encontrar una venta técnica dando confianza al cliente en nuestra tecnología, en nuestra capacidad operativa y con esto ir ganando cuota en el mercado. Como dije, inicialmente el mercado sintió algún remesón, pero se estabilizó y todos estamos compitiendo en buena línea.

- ¿Cómo atrae a sus clientes la empresa?

Respuesta: Nuestro departamento de desarrollo de negocios, que por coyuntura la lidera Daniel Santamaría que es nuestro gerente general, realiza un acercamiento prácticamente de puerta a puerta. Nosotros buscamos mucho relacionarnos mucho con nuestros clientes mediante convenciones y ferias. Es allí donde tenemos contacto con las áreas logísticas de estas empresas y buscamos oportunidades que nos permitan exponer nuestra tecnología, nuestra propuesta. Privilegiamos este tipo de acercamiento con nuestros clientes, pues considero que es el camino correcto; contactar a nuestros clientes por medio del área logística. Lo sentimos de una manera más orgánica porque eso nos permite que sean ellos mismos los que decidan invitarnos. Se contactan con DRILLCORP ya cuando tanto su gerencia general o su gerencia de área y su departamento logístico conocen mucho a DRILLCORP. El usuario final, llámese al geólogo de campo, valora mucho la trayectoria de nuestros profesionales y la percepción es que ese acercamiento bastante orgánico que se ha logrado.

- ¿Cuál es el problema central que posee esta área?

Respuesta: La principal debilidad, que es algo que estamos avanzando en corregir, es la poca presencia que se ha tenido en ferias, en convenciones, en debates que son constantemente organizados por los clientes, casualmente, y la Cámara de Comercio de Canadá, de Brasil e incluso de Perú. Pero eso es algo en lo que hemos trabajado duro, hemos logrado tener cierta presencia. Otra debilidad es la poca presencia en redes que se tenía. Estamos trabajando en eso, nuestra principal red ha sido LinkedIn y este año tenemos planeado tener una presencia mucho más fuerte en Facebook e Instagram. En algún momento yo me resistí a esto, pero el impacto de tener presencia en estas redes se puede medir. Es algo que se tiene que hacer. Todavía esa presencia es algo que debemos trabajar este año.

- ¿Cuáles son las fortalezas que posee esta área?

Respuesta: Al ser un área pequeña, en la que el gerente general está involucrado en cada decisión de marketing y desarrollo de negocios, hace que el cliente se sienta más acompañado. Siendo sincero, en varias reuniones que hemos tenido con clientes de primera línea, hemos quedado el gerente general y el gerente de operaciones y de las otras empresas llega el jefe de marketing o el jefe de operaciones o a veces llega un residente, esto es muy apreciado por los clientes porque hay como una atención personalizada.

### **3. Área: Operaciones**

- ¿Cuáles han sido las dificultades que ha enfrentado la empresa en el desarrollo de sus actividades? ¿Cómo las superó?

Respuesta: El mayor reto que se ha encontrado en operaciones, que desde otra óptica podría ser vista como una fortaleza, es que hemos sido una empresa que se ha focalizado mucho en un cliente los últimos seis o siete años que son las minas del grupo Hochschild. Este negocio

de perforación exige personal entrenado, no solo en un tipo de roca a perforar, exige que el personal de planta tenga capacidad de responder en una mina de Trujillo o en una mina de Pasco o en una mina de Arequipa. Para nosotros, el tener un nicho o un cliente nos hizo muy fuertes en esa zona, pero al caerse esa posibilidad, por cosas del entorno político, al salir a otras realidades en minas del centro o del norte nos ha costado adaptarnos a esta realidad, a otras exigencias, incluso de climas. Nos está costando adaptarnos y para mitigar este efecto estamos captando talento de otras empresas; profesionales en todas las líneas de operaciones como ayudantes de perforación, perforistas, supervisores, residentes, gerentes de proyectos. Estamos tratando de atraer talento que nos pueda ayudar para que esta curva de estabilización se acorte en el tiempo, pues el tema de operaciones impacta directamente en nuestras ventas.

- ¿Cuál es el problema central que posee esta área?

Respuesta: Va a ser un poco contradictorio lo que diga, pero la fortaleza es tener mucha capacidad técnica, mucha capacidad de planificación, pero perdemos un poco el foco.

Descuidamos el hecho de crear condiciones óptimas para que el colaborador se desarrolle a plenitud.

- ¿Cuáles son las fortalezas que posee esta área?

Respuesta: Nuestra fortaleza es que buscamos que no nos falte ni un perno para poder trabajar. Y si ocurre eso, rápidamente es atendido y remediado. Pero por A o B, por condiciones climáticas, o que el colaborador necesita alguna comodidad adicional o algún acompañamiento, desde el punto de vista de habitabilidad, a veces nos hemos descuidado. A mí, como jefe del área de operaciones, me gustaría que mis líderes en campo tengan esa sensibilidad, que la vamos a trabajar a través de campañas de sensibilización y hacerles entender que llevarle un termo de café al lugar de trabajo de los chicos suma tanto o más que proveerlos de algunos accesorios. Tenemos que trabajar mucho esa parte de motivación y dar condiciones al colaborador. Nuestra fortaleza nos pasa factura también, y nuestra debilidad

sería ésta también, trabajar en dar las mejores condiciones posibles dentro del área en el que se desarrolla la operación.

#### **4. Área: Finanzas**

- ¿Cuál es la situación financiera de la empresa actualmente?

Respuesta: Nuestro posicionamiento bancario es muy bueno, tengo entendido que cuando hemos tenido necesidad de buscar capital para financiar alguna operación que tengamos de Capex, ha habido muchas opciones de las cuales nosotros hemos podido escoger. Hace poco hemos tenido un crédito muy fuerte para poder afrontar este contrato de Antapaccay y la financiación ha sido casi inmediata. Esto nos ayuda a mirar el futuro con tranquilidad. Lo que a veces nos juega en contra es que algunos clientes extienden mucho el pago de las facturas; tenemos clientes que lo extienden hasta seis meses y esto no ayuda a mantener un flujo de caja constante. El área de administración y finanzas, que para el caso de DRILLCORP es soportado por el área de la corporación, maneja muy bien el tema del flujo de caja. DRILLCORP actualmente no tiene una posición de deuda fuerte en el sistema financiero y hemos logrado créditos con una tasa de interés muy baja, incluso en bancos extranjeros. Eso nos permite estar tranquilos con la posición financiera de la empresa.

- ¿Cómo está conformada el área de Finanzas de la empresa actualmente? ¿De qué manera se toman las decisiones en esta área?

Respuesta: El área financiera tiene un director de finanzas que marca las pautas y levanta la mano cuando hay algo que corregir, pero la decisión final de qué se hace, cómo se hace y cuándo se hace la toma nuestro gerente general, Daniel Santamaría. Pero si por A o B hay algo que se deba resolver de manera distinta, es el directorio el que toma la decisión de manera conjunta con la gerencia general. Allí mi participación es de acompañamiento, como

creo que corresponde al área de operaciones y de brindar información para que se tomen las mejores decisiones posibles.

- ¿Cuál es el problema central que posee esta área?

Respuesta: La debilidad, más que del área, porque recordemos que finanzas se encarga de administrar los recursos que pueda generar el negocio, es que a veces (como ha ocurrido en este mes de enero y febrero) la situación política del país no permite generar ingresos. Es allí donde el área de finanzas se ve un poco en problemas para mantener el flujo de caja que se tiene previsto, pues a pesar de que de repente no se generan ingresos y los proyectos están atrasados, hay unos costos que se siguen generando y se tienen que cubrir. En ese sentido, creo que deberíamos prever un poco este tipo de escenarios y tener una previsión para que estos impactos que genera el entorno político no nos metan en aprietos.

- ¿Cuáles son las fortalezas que posee esta área?

Respuesta: Como fortaleza, tenemos el buen manejo financiero de los recursos y el apalancamiento que podemos lograr en el sistema financiero.

## **5. Área: Recursos Humanos**

- ¿Cómo calificaría a los colaboradores de la empresa? ¿Se encuentran capacitados?

Respuesta: Allí hay una brecha que cubrir, justo por lo que comentaba del hecho de haber salido de atender a un solo cliente y pasar a atender a varios. Eso lo vamos a mitigar, como también mencioné, entrenando al personal que tenemos y tratando de captar talento para que nos ayude a cerrar esa brecha. En cuanto al área de recursos humanos, hay allí una oportunidad de mejora, como en todos, para lograr adecuarse a este nuevo entorno. Quizás habría que ser más ágiles para cubrir las expectativas de todos los clientes.

- ¿Considera que el personal de la empresa puede desarrollar carrera?

Respuesta: En general, en la última encuesta de clima laboral salió que DRILLCORP tiene un muy buen clima laboral. Estamos hablando de índices en unas áreas y proyectos que llegaron

al 86%. La lectura que le damos a esto, con el gerente general, es que la gente se encuentra a gusto trabajando en DRILLCORP, pero la percepción que tienen los colaboradores es que pueden quedarse en DRILLCORP por mucho tiempo. Es más, creo que ninguna empresa del rubro tiene personal con tantos años de permanencia. Tenemos personas que superan los 10 años de permanencia en la empresa. Pero la parte mala de esto es que no se han podido desarrollar y cambiar de posición. Ese es un reto y hay que dar facilidades y dictar políticas, no solo para que el personal permanezca en la empresa por 10 años, sino que en esos 10 años pueda desarrollarse profesionalmente.

- ¿Recibe formación o capacitación continua el personal de la empresa? ¿Tiene una política de capacitación y entrenamiento a su talento humano?

Respuesta: No hay una política como tal, pero es algo que ya se está trabajando y este año debería surgir no solo una política de capacitación, sino también una política de línea de carrera por cada posición. Esto está enmarcado en el objetivo final; ser atractivos para los talentos, que puedan ver en nosotros una oportunidad de desarrollo, tanto para afuera como para adentro, pues el talento también se ha ido al no tener crecimiento, han migrado a otras empresas.

- ¿Cuál es la modalidad de pago a los colaboradores de la empresa? ¿Tiene alguna política de incentivos? ¿Cuál?

Respuesta: Sí hay incentivos económicos, a través de un bono de rendimiento. No se ha podido aplicar al 100% en todos los proyectos, pero es porque no hemos sabido, desde el área de operaciones, poder implementarlos. Pero este año trataremos de resolver algunos inconvenientes. Esta parada obligada por la coyuntura política nos ha ayudado un poco a replantear esto y ya se tiene una política de incentivos económicos clara a través de la política de bonos de producción. También estamos incorporando este mes, en marzo, los viáticos; vamos a cambiar totalmente la manera cómo gestionamos los viáticos, incluyéndolos



directamente en la boleta del colaborador. Esto nos ayudará a ser más atractivos y también a captar más talento y a retenerlos.

- ¿Cuál es el problema central o debilidad que posee esta área?

Respuesta: El problema va de la mano con las políticas que estamos implementando. No hemos sabido retener talento de manera adecuada y no hemos tenido los recursos adecuados para hacer seguimiento a los procesos selección, reclutamiento y contratación de los colaboradores que van a ir a proyectos. Esto nos ha pasado factura, porque se nos ha pasado por allí alguna persona con documentación falsa, personas que han desertado durante el proceso de selección o incluso personas que ya están contratadas y trabajando, y han desertado al no ver que las condiciones ofrecidas inicialmente se reflejen en el proyecto, que es nuestro corte. Esto ha venido ocurriendo en el área de recursos humanos porque no ha tenido acceso a información de primera mano y no ha contado con los recursos para poder valorar lo que he venido diciendo. A pesar de estos errores que acabo de mencionar, el impacto es mínimo en comparación con los resultados globales. Pero a su vez es una debilidad muy fuerte porque en el proyecto en específico impacta muy fuerte

- ¿Cuáles son las fortalezas que posee esta área?

Respuesta: Su personal. El área de reclutamiento es muy sólida, tiene una base de datos robusta de personal calificado y cubren rápidamente las posiciones que puedan necesitarse para los proyectos. Otra fortaleza es el procesamiento de planillas que es prácticamente en tiempo real y nos permite pagar los salarios a nuestros colaboradores incluso una semana antes de cerrar el mes. Eso es algo que he percibido con mucha satisfacción por parte de los colaboradores.

## **6. Área: Sistemas de información y comunicación**

- ¿Qué sistemas de información usa la empresa y cada cuánto tiempo los actualiza?

Respuesta: Las comunicaciones internas tienen tres canales. El primero, que es el más usado, es el de los correos electrónicos. La segunda es la plataforma Office 360. La tercera es para comunicaciones de índole más formales, donde utilizamos el sistema Ariba de gestión de contratos.

- ¿Qué tipo de sistemas de información debería adquirir la empresa para mejorar su gestión (*software*)?

Respuesta: Tenemos el sistema Exactus que se maneja tanto en la parte logística como contable y mantenimiento. También tenemos ciertos módulos para el manejo de activos, de sistemas conocidos por el Office. Estamos en un proceso franco, y es una cosa ya de organización, en implementar el SAP. La corporación ha obtenido la licencia de esto y estamos avanzando con su implementación. La idea es al 2026 tener implementado el SAP al 100% en todas las empresas del grupo. Este es un proceso que demanda tiempo.

- ¿De qué manera se toman las decisiones en esta área?

Respuesta: Allí nos acogemos al 100% a las políticas de la corporación.

- ¿Cuál es el problema central o debilidad que posee esta área?

Respuesta: El problema principal que tenemos con el Exactus es que no hemos desarrollado módulos específicos para adquisiciones especializadas. Eso nos obliga a retroceder o dar dos pasitos atrás y tenemos de forma manual la creación e incluso compra de algunos artículos que son muy especializados. Esto se está remediando, pero al ser un *software* licenciado necesita desarrollo específico de parte del proveedor y estas soluciones no siempre se brindan de la mejor manera. Tenemos esa debilidad, pero confío en que a la vuelta de dos o tres meses tengamos una solución definitiva.

- ¿Cuáles son las fortalezas que posee esta área?

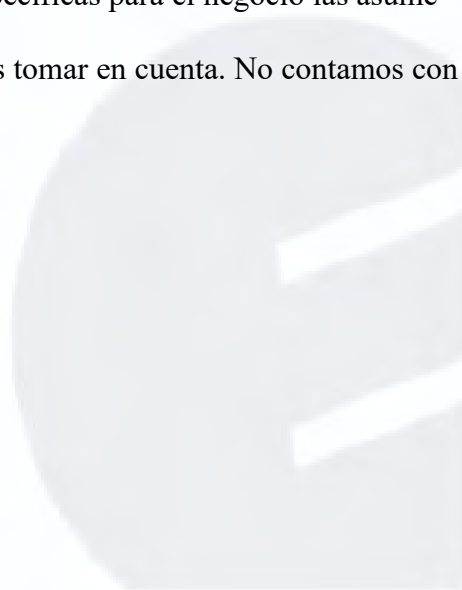
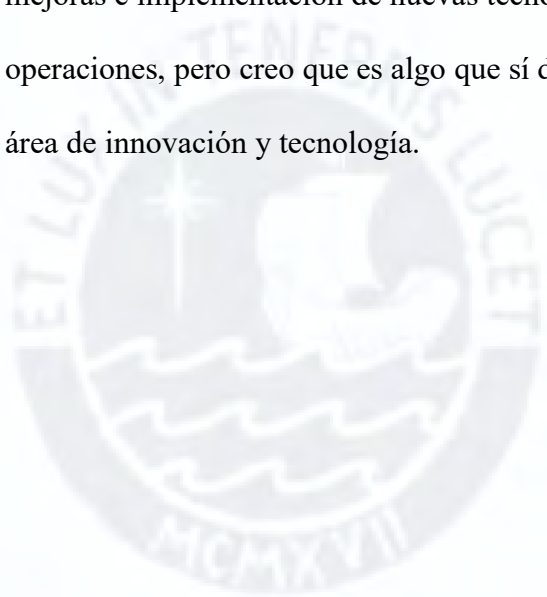
Respuesta: La fortaleza que tenemos es que contamos con servidores dedicados y tenemos una infraestructura bastante robusta que nos permite avanzar con la información. En general,

la información se preserva de una manera muy confiable y las comunicaciones, al tener servidores dedicados en nuestras bases, no perdemos información ni nos desconectamos, como he visto que ocurre en otras compañías.

### **7. Área: Tecnología, investigación y desarrollo**

- ¿La empresa cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?

Respuesta: No tenemos una específica para el desarrollo de tecnologías. Por lo general, las mejoras e implementación de nuevas tecnologías específicas para el negocio las asume operaciones, pero creo que es algo que sí deberíamos tomar en cuenta. No contamos con un área de innovación y tecnología.



## Apéndice B: Guía de Entrevista 2

### Guía de Entrevista al Gerente de Operaciones de DRILLCORP

**Empresa:** DRILLCORP

**Cargo:** Gerente de Operaciones

**Nombre:** Javier Arellano

**Fecha:** 27/02/2023

**Tiempo de entrevista:** 1 hora

#### Análisis de los Problemas Identificados en la Empresa:

##### Problema 1: Lentitud en los procesos de la empresa

1. **¿Por qué considera que la lentitud en los procesos de la empresa es un problema de DRILLCORP en la actualidad?**

Respuesta: DRILLCORP pertenece a una corporación que está bastante diversificada a través de empresas de servicios, incluso minas y una fábrica de chocolates. La decisión del directorio es que toda esta organización, que abarca 27 empresas, se rija bajo una sola política tanto en el tratamiento logístico, en las operaciones y seguridad. La adecuación a estos criterios de cada negocio en particular está generando bastantes reprocesos. Nosotros imaginamos que esto debería terminar de alinearse este año. Pero si va a costar alinear todos los criterios a lo que indica la corporación.

2. **¿Cómo afecta esta lentitud a la empresa?**

Respuesta: Lo que nos está ocasionando es que algunas personas deserten al ver que gestiones que daban por hechas se hacen más lentas y hay que hacer dos o tres sesiones a la interna. Además, tenemos clientes bastante demandantes de tiempo, lo que hace que las personas tengan más carga de trabajo y terminan desertando o simplemente dejan que los tiempos se ejecuten y han encontrado justo en eso una excusa para no entregar la información en su momento.

**3. ¿Por qué se origina esta lentitud?**

Respuesta: Lo que ocurre es que la corporación necesita tener alineadas políticas de gestión globales o corporativas. Al haberse manejado cada negocio de manera independiente, nos está costando alinearnos a esas políticas.

**4. ¿Desde cuándo se identificó que los retrasos en los procesos es un problema para la empresa?**

Respuesta: Desde el 2021.

**5. ¿Cómo se puede solucionar este problema?**

Respuesta: Lo que estamos haciendo en gestión logística es adquirir el SAP, hemos comprado la versión Business, estamos en un proceso de mejora, si se quiere, de la gestión logística en el SAP en compras y abastecimiento. Esperamos que, en el 2024, está pautado para entrar en vigencia el SAP a mediados de año en julio o agosto de 2024, los procesos logísticos generen más eficiencia. En el tema operativo, estamos consolidando el sistema integrado de gestión, estamos adecuando a los lineamientos que ha dado el directorio, y deberíamos tener un esquema o un flujograma de procesos en julio o agosto de 2024. Esto en cuanto a estructura, liderazgo en las operaciones y demás.

**6. ¿Considera que la empresa posee los recursos para solucionar este problema?**

Respuesta: Claro, más que un período de aprendizaje, yo diría que es un período de estabilización.

**7. ¿Quiénes estarían a cargo de la solución de este problema?**

Respuesta: Tenemos una mesa de diálogo, si se quiere, con las gerencias generales, gerentes de operaciones, con los que estamos haciendo seguimiento para que este proceso se agilice, porque es interés de todos que no perdamos eficiencia.

**8. ¿En cuánto tiempo se puede solucionar este problema?**

Respuesta: En el 2024.

## **Problema 2: Ausencia de un área de marketing**

### **1. ¿Por qué considera que la ausencia de un área de marketing en la empresa es un problema de DRILLCORP en la actualidad?**

Respuesta: Porque la presencia de marca es super importante, al igual que el manejo de la marca en eventos, en redes y en general tener presencia en nuestros clientes. Esto nos puede jugar en contra porque las otras empresas sí lo hacen; empresas que compiten directamente con nosotros por algún servicio en las minas con las que trabajamos, tienen presencia permanente en simposios, seminarios, ferias internacionales y demás.

### **2. ¿Cómo afecta esta ausencia a la empresa?**

Respuesta: Se pierden oportunidades de negocios y desarrollo de los mismos.

### **3. ¿Por qué se origina esta ausencia?**

Respuesta: Como dije en la entrevista anterior, nosotros estábamos muy enfocados en atender la perforación hacia la interna, hacia las minas que tenemos en el grupo, y éramos mono clientes hace unos cinco o seis años, que era Hochschild. Hochschild tenía el 83% de nuestra venta. Esto ha cambiado desde el 2021 y esta es la razón por la que no había necesidad de tener un departamento de marketing activo.

### **4. ¿Desde cuándo se identificó que no contar con un área que se encargue del marketing es un problema para la empresa?**

Respuesta: Desde el 2021.

### **5. ¿Cómo se puede solucionar este problema?**

Respuesta: Se ha implementado un departamento de desarrollo de negocios. Este departamento cuenta en su estructura, en un estado incipiente, con un proveedor de servicios de marketing que básicamente maneja presencia en las redes y se tiene planeado para el próximo año contar a la interna con un recurso que pueda manejar esto, que específicamente sea de la empresa y pueda manejar nuestra marca en eventos y demás actividades.

**6. ¿Considera que la empresa posee los recursos para solucionar este problema?**

Respuesta: Sí.

**7. ¿Quiénes estarían a cargo de la solución de este problema?**

Respuesta: La gerencia general.

**8. ¿En cuánto tiempo se puede solucionar este problema?**

Respuesta: El próximo año, en enero o febrero, ya deberíamos arrancar con un departamento de desarrollo de negocios más formal y dentro de este departamento contar con un área de marketing.

**Problema 3: Dificultad para adaptarse a las exigencias de nuevos clientes**

**1. ¿Por qué considera que la dificultad para adaptarse a las exigencias de nuevos clientes es un problema de DRILLCORP en la actualidad?**

Respuesta: Básicamente por gestión. Teníamos un solo cliente externo que era el grupo Hochschild y todo nuestro personal estaba adecuado a este modelo de gestión. Entrar a otras realidades o clientes como Nexa, Minsur y Volcan nos ha impactado un poco porque la gestión que exigen no es más compleja, pero si es diferente; tienen otros requisitos y otras necesidades que no teníamos en Hochschild. Esta curva de aprendizaje nos está golpeando.

**2. ¿Cómo afecta esta dificultad a la empresa?**

Respuesta: Demoras en afiliación de personal, demoras en inicios de operaciones (impactando a su vez en productividad/ventas y en marca).

**3. ¿Por qué se origina esta dificultad?**

Respuesta: En primer lugar, en no haber identificado esta falencia, porque es una falencia en planificación de operaciones. En segundo lugar, al no haberse identificado, no se tienen los recursos para poder superarlo. Esto se está manejando básicamente a nivel de residentes, hemos salido al mercado a buscar talento y esperamos que esto nos sirva para revertir la situación.



**4. ¿Desde cuándo se identificó que a la empresa se le dificulta adaptarse a las exigencias de nuevos clientes es un problema?**

Respuesta: En realidad, en mayo o julio del año pasado y estamos en un proceso de cambio o adecuación.

**5. ¿Cómo se puede solucionar este problema?**

Respuesta: Como decía, captando talentos con conocimiento específico de estos nuevos clientes para DRILLCORP y con capacidad de gestión comprobada.

**6. ¿Considera que la empresa posee los recursos para solucionar este problema?**

Respuesta: Sí.

**7. ¿Quiénes estarían a cargo de la solución de este problema?**

Respuesta: La gerencia de operaciones.

**8. ¿En cuánto tiempo se puede solucionar este problema?**

Respuesta: En realidad, la acción es esa; contratar talento, retenerlo y darle los recursos. Ya está implementada y se ha reducido el ruido de parte de los clientes, pero igual es un esfuerzo necesario.

**Problema 4: Inadecuada gestión de talento humano**

**1. ¿Por qué considera que la inadecuada gestión de talento humano en la empresa es un problema de DRILLCORP en la actualidad?**

Respuesta: Es un problema en el sentido de que no tenemos o no teníamos un área de reclutamiento *per se*. Nunca nos habíamos puesto a trabajar en temas de retención de personal, medición de indicadores de rotación, por ejemplo, o construir perfiles específicos para cada posición. Ya tenemos una jefatura de reclutamiento y tenemos una psicóloga que está trabajando en el desarrollo organizacional. Esperamos este año tener conformados perfiles, tener políticas de retención claras que nos ayuden.

**2. ¿Cómo afecta esta inadecuada gestión de talento humano a la empresa?**

Respuesta: En la rotación de personal, que impacta más a la eficiencia.

**3. ¿Por qué se origina esta inadecuada gestión?**

Respuesta: Nunca se tuvo acá en DRILLCORP el foco en desarrollar talento, en generar condiciones para que el personal busque quedarse y, tercero, no había un área de reclutamiento, selección y desarrollo organizacional; prácticamente se tenía solo a gente que gestionaba planillas.

**4. ¿Desde cuándo se identificó que se está presentando una inadecuada gestión de talento humano como un problema en la empresa?**

Respuesta: En noviembre o diciembre de 2021 notamos que teníamos problemas para retener personal y se implementa la solución en abril de 2022.

**5. ¿Cómo se puede solucionar este problema?**

Respuesta: Implementamos un área de reclutamiento, selección y desarrollo organizacional, liderado por dos psicólogos.

**6. ¿Considera que la empresa posee los recursos para solucionar este problema?**

Respuesta: Sí.

**7. ¿Quiénes estarían a cargo de la solución de este problema?**

Respuesta: La jefatura de recursos humanos de DRILLCORP, que es responsable de implementar los planes.

**8. ¿En cuánto tiempo se puede solucionar este problema?**

Respuesta: En realidad ya se está implementando el instrumento, por lo que diría que la solución ya está aterrizada, pero todavía hay que estar pendientes de oportunidades de mejora que se presentan.

**Problema 5: Dificultades técnicas con el *software* de gestión empresarial****1. ¿Por qué considera que las dificultades técnicas con el *software* de gestión empresarial (Exactus) es un problema de DRILLCORP en la actualidad?**

Respuesta: Porque no se ha trabajado bien que el ERP cumpla todas las expectativas o gestione todos los entregables que cada área debe gestionar. Por ejemplo, tenemos del lado de facturación haciéndolo con el sistema Office y el de contabilidad maneja el Exactus.

Entonces para poder interactuar la información que se genera en contabilidad, debemos manejar manualmente algunos archivos para que el Exactus pueda leer la información que genera el Office. Esto nos produce reprocesos, nos hace lentos. La solución, como dije antes, es llevar todo al SAP, que es una solución que está en camino y se está implementando.

**2. ¿Cómo afectan estas dificultades a la empresa?**

Respuesta: Surgimiento de reprocesos y demoras de tiempo por generar archivos de Excel que puedan interactuar con ambos *softwares*.

**3. ¿Por qué se originan estas dificultades?**

Respuesta: El problema es que cada empresa del grupo se maneja de manera independiente y no ha habido un lineamiento corporativo para esto. Al asimilar toda la gestión, a una sola dirección es donde se produce esto. Pero como digo, ya se tomó la decisión a nivel corporativo de implementar el SAP. A medida que vayan integrándose las empresas del grupo a esta solución, debería desaparecer este problema.

**4. ¿Desde cuándo se identificó que existen estas dificultades técnicas con el *software* de gestión empresarial representan es un problema para la empresa?**

Respuesta: Según entiendo, se identificó en 2020 y está en proceso de implementación hasta 2024.

**5. ¿Cómo se puede solucionar este problema?**

Respuesta: Con la implementación del SAP.

**6. ¿Considera que la empresa posee los recursos para solucionar este problema?**

Respuesta: Sí.

**7. ¿Quiénes estarían a cargo de la solución de este problema?**

Respuesta: El área de TI; es la encargada de llevar adelante la implementación de la solución.

Esta área tiene un gerente corporativo.

**8. ¿En cuánto tiempo se puede solucionar este problema?**

Respuesta: En 2024.

**Problema 6: Ausencia de un área de tecnología, investigación y desarrollo**

**1. ¿Por qué considera que la ausencia de un área de tecnología, investigación y desarrollo es un problema de DRILLCORP en la actualidad?**

Respuesta: Porque no se ha previsto que, al ser el área de perforación un área de desarrollo permanente de nuevas tecnologías, deberíamos estar al tanto y haciendo seguimiento a las soluciones que vaya implementando el mercado. Esto nos ha quitado competitividad y allí está el área de operaciones liderando esta implementación, no solo de TI sino también de asimilación de nuevas tecnologías.

**2. ¿Cómo afecta esta ausencia a la empresa?**

Respuesta: Impide la identificación de componentes o herramientas de gestión que agilicen nuestros procesos, tanto operativos como de suministro. Por ejemplo, al no contar con un área de TI definida o que busque soluciones activamente, tenemos corriendo dentro de la empresa dos *softwares* que nos hacen lentos (de facturación y gestión contable).

**3. ¿Por qué se origina esta ausencia?**

Respuesta: Principalmente por haber estado encapsulados dándoles servicios a empresas de nuestro grupo y siendo mono clientes. Atender a un cliente específico, desarrollar soluciones para un cliente específico, no necesariamente te genera la mejor eficiencia. Al tener este cliente satisfecho, no había un reto para poder seguir creciendo en las mejoras.

**4. ¿Desde cuándo se identificó que no contar con un área que se encargue de las innovaciones tecnológicas es un problema para la empresa?**

Respuesta: Fines de 2021 e inicios de 2022 al salir al mercado y buscar nuevos frentes de trabajo para la empresa. Allí nos damos cuenta de que las necesidades del mercado habían cambiado y estábamos dos pasos atrás de las demás empresas.

**5. ¿Cómo se puede solucionar este problema?**

Respuesta: Implementando un área de TI específico. Además del área de la gestión de TI corporativa, tenemos acá un área de TI y desde operaciones hemos implementado la posición de jefe de proyectos, que son ingenieros seniors con mucha experiencia en gestión de proyectos, que permiten desarrollar la parte operativa y logística. Con un área de TI dentro de DRILLCORP gestionando equipos y *software*, aunado a la experiencia que están trayendo los jefes de proyecto, buscamos estar a la par e incluso superar a la competencia.

**6. ¿Considera que la empresa posee los recursos para solucionar este problema?**

Respuesta: Sí.

**7. ¿Quiénes estarían a cargo de la solución de este problema?**

Respuesta: Lo está liderando la gerencia de operaciones.

**8. ¿En cuánto tiempo se puede solucionar este problema?**

Respuesta: El 31 de abril ya deberíamos tener un plan de trabajo acotado y con plazos que no excedan los dos meses.

## Apéndice C: Guía de Entrevista 3

### Guía de Entrevista a la Coordinadora de Gestión Humana de DRILLCORP

**Empresa:** DRILLCORP

**Cargo:** Coordinadora de Gestión Humana

**Nombre:** Patricia Mendoza Naupa

**Fecha:** 20/03/23

**Tiempo de entrevista:** 1 hora

#### **Análisis de las Causas del Problema Principal de la Empresa:**

1. ¿Por qué se puede considerar a la **ausencia de un área de talento humano** como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP?  
¿Cómo solucionaría esta ausencia? Sea detallista.

Respuesta: En el tiempo que yo llevo liderando el área, que son casi cinco o seis meses, no había un área consolidada en lo que corresponde al área de gestión de talento humano, quizás por el motivo de que el área no era muy importante para una empresa, pero siendo un área de soporte y directamente que tiene que ver con las personas, creo que se vio y se tomó la decisión de que directamente ya se pueda manejar con gente. Quizás comenzó con una o dos personas manejando todo el tema de talento humano, pero ya después directamente en el grupo, porque formamos parte de un grupo, se formó un tema de subáreas a nivel corporativo y es por eso que ahora cada grupo de empresas, tanto DRILLCORP y todas las del grupo, ya cuentan con un área de gestión humana, pero a nivel corporativo de los cuales les prestan los servicios directamente a DRILLCORP para todos los procesos que tengan directamente y que tengan los procesos netamente con personas en todo lo que es gestión administrativa, temas legales y todo lo que pueda incluir tener personal a cargo. Hay una gerencia corporativa de gestión humana en la cual funciona una jefatura corporativa también. Toda la parte de gestión o de soporte, tanto

contabilidad, logística y parte de sistemas forman parte de este corporativo, en los cuales nosotros dependemos del área de Qorikallpa, en los cuales brindamos servicios directamente a DRILLCORP.

2. ¿Por qué se puede considerar a la **falta de diseño de perfiles de puestos** como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP?  
¿Cómo solucionaría esta falta? Sea detallista.

Respuesta: El tema de los perfiles es algo nuevo que se ha manejado ahora en estos meses. Efectivamente, el área de desarrollo humano lo manejaba directamente una persona en sí para que vea el tema de los perfiles y esta persona ha consolidado todo el tema. El tema de perfiles se maneja con el área de operaciones y el área de operaciones es la encargada de poder manejar todo este tema. Creo que tanto en operaciones como el área de gestión humana no se desarrolló un buen tema de comunicaciones para ver el tema de perfiles, pero ahora lo que estamos haciendo es manejar los perfiles de acuerdo a los servicios que se brindan y por proyectos. A raíz de todo eso, porque todo el tema de perfiles se consolidó, no ha habido un tema de forma. Lo que hemos hecho es establecer perfiles por puestos para cada actividad (para geotecnia, para pozos de agua y estamos validando el tema de RC que directamente falta). Lo que pasa es que todo estaba centrado a diamantino, pero también hay otras actividades que hace la empresa. En eso estamos trabajando con los perfiles, para que estén actualizados para cada actividad. Esperamos que si ponemos RC nos tome unos dos meses máximo para poder tenerlo y que cada perfil que tenga ya está validado. Ya validamos geotecnia, ya validamos pozos de agua con las personas, ya solo faltaría RC, pero si me gustaría que le diera una revisión una persona para que pueda dar el visto bueno y diga si están alineados a lo que se necesita.



3. ¿Por qué se puede considerar a la **ausencia de condiciones para la retención de personal** como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionaría esta ausencia? Sea detallista.

Respuesta: Lo que pasa es que nosotros no tenemos un plan de retenciones. Lo que sí puedo decir es que estamos trabajando para mejorar los procesos, porque para retener un personal debemos ver exactamente por qué se está yendo. No necesariamente es que podamos tener algo económico para ofrecerles o brindarles una línea de carrera porque va supeditada al trato. Entonces, lo que estamos haciendo por parte de nosotros, porque nosotros dependemos de un corporativo, es establecer algunos planes de acción referentes a todas estas personas que se están yendo porque sé que afecta a la operatividad. Aparte de las decisiones que se puedan tomar, yo sé que implica un poco también de apoyo o crecimiento y para eso dependemos de un presupuesto; lamentablemente no tenemos un presupuesto como para poder avanzar u ofrecer una línea de carrera, pero lo que también estamos viendo es poder tener una evaluación de todo el personal, porque yo sé que hay gente con talento, pero definitivamente el tiempo es lo que nos juega en contra. Lo que tenemos que hacer y justamente estamos revisando es poder hacer una evaluación y se está viendo por el corporativo la contratación de una persona que sepa y que pueda evaluar todas las competencias de todo el personal, dependiendo de eso, podremos ir avanzando en el tema de retención de talento.

4. ¿Por qué se puede considerar a la **burocracia por formar parte de una corporación** como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionaría esta causa? Sea detallista.

Respuesta: La burocracia se ve en todo; es en logística, en contabilidad y en temas de gestión humana. En cuanto a la gestión humana, lo que yo quiero que entiendan es que nosotros somos un área de soporte, no somos un área que queremos que las cosas no se

desarrollen, al contrario. Nosotros estamos aquí para brindar soluciones y alternativas para la empresa, para los gerentes y que también las pongan en práctica los colaboradores. Pero todo es así, todo se maneja con un visto bueno de la gerencia a nivel corporativo. Para eso yo tengo un gerente, tengo un jefe, y por ende también tengo un gerente administrativo. Hay cosas que yo estoy desarrollando, tratando que en algunos procesos no dependamos del ente corporativo, pero eso no quiere decir que no tengan el visto bueno. Yo los consulto y les digo que voy avanzando esto para que ellos me den la libertad de poder hacerlo. Pero hay cosas que definitivamente siguen un proceso, en las cuales yo no me puedo meter. En lo poco que he podido hacer, he podido hacer algunas cosas y creo que vamos por el buen camino, pero todos tenemos siempre que remar por el mismo lado. Lamentablemente, hay algunas personas que no lo ven bien, pero yo siento que estamos afianzando el tema de relaciones y de apoyo. Nada es color de rosas y hay bastantes cosas por hacer con las personas, pero una parte muy importante de todo proceso es el líder. Si tenemos jefes y no líderes, allí seguiremos batallando con todas esas cosas.

5. ¿Por qué se puede considerar a la **existencia de un área enfocada únicamente en la gestión de planillas** como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionaría esta causa? Sea detallista.
6. ¿Por qué se puede considerar a la **ausencia de un plan de capacitación para el personal** como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionaría esta ausencia? Sea detallista.

Respuesta: Tenemos un programa de capacitación anual y eso se ha trabajado directamente con las áreas. La persona que manejaba ese tema ya no está con nosotros, pero ahora se ha dado todo el tema de capacitación, evaluación y clima al corporativo. Allí hay una persona que lidera todo esto, pero que nos va a compartir esa información. Sí

tenemos un plan de capacitación, pero no lo tenemos como otras empresas con un presupuesto. Lo llevamos con los proveedores que ya tenemos acá, pero no es que uno invierta directamente. Eso en cuanto a capacitaciones técnicas. Con respecto a otros tipos de capacitaciones, eso lo estamos viendo como parte del área para poder hacerlo. Incluso, estamos viendo convenios y también con una plataforma de un grupo del Banco de Crédito, donde hay cursos gratuitos en los cuales estamos viendo la forma de poderles hacer conocer a los colaboradores para que asistan y puedan empaparse de algunos temas de los que desean aprender. Lo que justo estábamos viendo es por un tema de presupuesto. Quizás haya algunas charlas que nosotros podamos dar porque es parte de gestión humana, pero que no implique un costo. Las pocas capacitaciones que damos cuando vamos a proyectos pueden salir de nosotros en habilidades blandas y supervisión, por ejemplo, pero no es que sea costado o que se pueda dar a nivel corporativo para todos. Estamos buscando cursos pequeños para poder darlos. Pero, por ejemplo, yo estaba buscando un curso de ofimática y ya estaba con el proveedor, pero tuve que dejarlo porque era costoso. Entonces estoy viendo con una persona cercana a mí para que pueda dar el curso gratuitamente porque definitivamente ahorita no contamos con los recursos, no tenemos presupuesto. Tratamos de ver cómo hacemos las cosas, pero tomando en cuenta otras alternativas que no impliquen dinero. La cantidad de recursos dependen de la solvencia que tenga la empresa. Yo, por ejemplo, he hecho un presupuesto de todo el 2022 en los que tenía muchas cosas para hacer en cuanto a capacitaciones, actividades de ferias educativas, pero todas implican dinero. Es como que quiero hacer, pero no puedo hacer.

7. ¿Por qué se puede considerar a la **falta de compromiso o motivación del personal** como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionaría esta falta? Sea detallista.

Respuesta: Lo que yo siempre realizo son las capacitaciones y las reuniones con los administradores, pero también con los jefes de proyectos. Yo creo que tenemos que batallar mucho con las personas que supuestamente dan la cara en el negocio. Esto no es desmerecer los trabajos que podamos tener con el personal. Hemos visto que estas capacitaciones aparte de ser directamente para el personal, deben ser canalizados también para la parte operativa. La cosa es que estamos viendo si los hacemos de manera virtual o si podemos ir a los proyectos a dar presencialmente charlas motivacionales porque yo sé qué hace falta mucho. Creo que a veces nos centramos tanto en Campoy que no vemos directamente los proyectos donde están. Dentro de los proyectos que tenemos ahora dentro de gestión humana y dentro de bienestar social, están esas actividades. Incluso, vamos a tener también la visita del broker de la aseguradora. Uno de los proyectos en los que nos vamos a centrar en primer lugar es en Marsa. Marsa está pasando por una etapa bien difícil, así que queremos hacer esto para hacer la réplica a todos los proyectos que vienen. Ahorita todo eso está en conversaciones, pero no estamos descuidando el tema, siempre nos reunimos con los administradores. Incluso, la relación que tengo ahora no es administrador jefe, sino también es residente, porque yo sé que ellos cumplen con una labor muy importante. En ellos también está para poder hacer el manejo de la gente porque lo principal es tratar bien a la gente. Cualquier cosa que nosotros podamos decir a la gente o darles un tiempo ya es vital. Eso es algo que creo que se ha perdido y debe trabajarse, más que todo por los jefes y las personas con las que tienen contacto los trabajadores.

8. ¿Por qué se puede considerar al **control inadecuado del personal** como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionaría esta causa? Sea detallista.

Respuesta: Definitivamente, el tema radica en la comunicación porque a todos nos falta. Incluso, cualquier situación que se pueda presentar, creo que nosotros somos la última área que se entera de las cosas. Creo que no debería ser así. Yo soy de las que creo que los encargados tienen bastantes cosas por las que preocuparse en los proyectos, pero no pueden olvidarse de pagarle a alguien, por ejemplo. Es todo un mes. Eso implica que la persona se sienta desmotivada. Y no es cosa que uno lo solucione ya, porque yo puedo reintegrar, pero lo de atrás, ¿cómo hacemos? Estamos perdiendo un mes o una semana o un día al no pagarle a una persona. Y eso es lo que nosotros tenemos que siempre estar batallando o que nos avisen de una renuncia o de un abandono después de 7 o 10 días cuando ya nosotros no podemos hacer nada o sacando a las personas sin previo aviso. Esas cosas son las que también nos retrasan mucho el trabajo. También hemos buscado la forma de dar una pequeña charla del tema de procesos y del tema de la comunicación directa, porque están los correos, tienen mi contacto, también tengo un grupo de administradores en los que tenemos constante movimiento, pero es muy fácil contactarte, tener tu data actualizada y que eso nos sirva a nosotros. Pero si ellos no nos alimentan de la información de manera correcta, ¿cómo queremos nosotros desarrollar un buen trabajo? Porque ellos son los que supuestamente manejan todo el proyecto y nos alimentan a nosotros de información. Nosotros pagamos de acuerdo a lo que ellos nos dicen. No es que yo voy a pagar porque yo tenga ganas de pagar. Y en cosas tan básicas es donde hay este tema de inconvenientes. En el tema de la información de los pagos, hemos establecido un nuevo formato, hemos establecido fechas en las cuales ellos nos tienen que avisar las novedades. Temas de flujos de procedimientos creo que los estamos enfatizando más para que también los conozcan. Tenemos un grupo de WhatsApp para cualquier cosa que pase, tenemos que interactuar mucho y si hay cualquier cosa que no sepa lo mejor es preguntar. Todos tenemos derecho a equivocarnos, pero tenemos que

aprender de las cosas y evitar que las personas se sientan mal. Con cualquier cosa te puedes chocar con el trabajador, pero si te chocas por temas de dinero, es complicado.

**9.** ¿Por qué se puede considerar a la **ausencia de reportes en tiempo real para corregir desviaciones o inconvenientes con el personal (KPI)** como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionaría esta ausencia? Sea detallista.

Respuesta: Lo que pasa es que nosotros a cada cierre de mes tenemos los ceses de personal y tenemos los reportes que manejamos internamente para poder saber cuántos ceses hay y cuántos ceses no, cuántas personas se han retirado por tal motivo y tal, que es un indicador de rotación que manejamos directamente nosotros. Pero hemos visto que un indicador de rotación no nos lleva a un resultado, así que lo que tenemos que ver y es lo que estamos haciendo son las entrevistas de salida. Esto lo hemos implementado porque no había tampoco y eso nos permite obtener un buen indicador. La gente no te va a decir motivos, pero por lo menos ya te llevas algo y eso lo estamos haciendo por un Google Forms para poder avanzar en el tema y poder atacar directamente el motivo por el que la gente se va. Que lo ideal es que se vaya por una mejora, pero se está yendo por cosas que se pueden corregir.

**10.** ¿Por qué se puede considerar la existencia las **áreas no integradas para mejorar la toma de decisiones** como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionaría esta causa? Sea detallista.

Respuesta: Lo que pasa es que nosotros tenemos un corporativo a nivel de grupos y es para poder solventar alguna decisión que nosotros tengamos. Definitivamente todas las gerencias son autónomas, pueden tener sus propias versiones o procedimientos que quieran usar, pero no todo lo que ellos indican se puede dar. Definitivamente siempre se puede consultar y eso creo que es lo que choca un poco. Es la primera vez que yo estoy

trabajando con una empresa de servicio brindando servicios a una empresa del grupo. Yo siempre he trabajado de forma autónoma como área de gestión humana en las que siempre me he relacionado con que la decisión la tomaba el gerente o el jefe, pero acá no es así. Al comienzo me chocó porque yo siento que el corporativo para DRILLCORP tiene una buena apreciación, entonces sienten que el corporativo está interfiriendo en la toma de decisiones y no es así. Lo que sí es que definitivamente todas las decisiones que ellos quieren hacer yo las tengo que consultar, porque hay cosas que yo puedo manejar con mi conocimiento y solo se lo digo a mi jefe, pero no es que son todas las decisiones. Hay decisiones a veces que no demandan directamente de mí en el tema legal o en el tema que implique dinero. Allí definitivamente yo sé que las cosas se deben dar con un visto bueno, pero es lo que tenemos ahora y es con lo que estamos trabajando. Hay cosas que estoy manejando con mi conocimiento y con el respaldo de mi jefatura. No es que todas las decisiones sean directamente, sino que estoy tratando hacer las cosas de tal manera que se disminuyan las incomodidades de parte de acá.

**11. ¿Por qué se puede considerar a la estructura organizacional no alineada con los objetivos de la empresa como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionaría esta causa? Sea detallista.**

Respuesta: A nivel de jefaturas o de gerencias, yo pienso que definitivamente ellos deben contar con un liderazgo al 100%. Pero siento que las cabezas deben conocer mucho el negocio porque ellos, con la experiencia que tienen, van a poder ayudarnos a nosotros a afianzar algunos procesos que no tengamos. Acá todo es transversal, no es que todo sea en una dirección tal, pero yo sé que cada gerencia desempeña una labor. El gerente de operaciones es mi gerente de operaciones, el gerente general igual con las demás áreas y todas actuamos en conjunto. No es que seamos un área aparte de todo. Yo creo que la parte organizativa y todo eso depende de las personas que tú contratas como cabezas.



Esas personas que tú contratas deben tener la suficiente experiencia para poder dar solución a cualquier cosa que pueda surgir. Nosotros con la parte de soporte hay cosas que tenemos que mejorar, pero no son cosas que del 100% podamos hacer. Yo siento que el trabajo se debe centrar más en la parte operativa; creo que allí es donde debemos batallar más. Eso es lo que debemos ver frente a todo lo que nos está pasando. A veces, las decisiones que se toman en el momento quizás no sean las correctas, pero yo creo que cada paso que uno da es para poder avanzar y aprender de los errores que se puedan dar, pero ¿quiénes más que ellos que conocen el negocio? Para que puedan tomar las decisiones correctas y ya nosotros como área poder complementar. Yo siento que las gerencias en sí están haciendo todo lo mejor posible para poder integrar todo este tema que me indican, pero creo que podemos reforzar en algunas áreas. Por ejemplo, en logística deberíamos tener un jefe de logística porque esta es un área super importante, pues es la que nos provee de esto para que el camión vaya, para que la perforadora esté bien y todo eso, así que considero que allí falta una cabeza y creo que es algo que deben ver directamente. Mantenimiento también es un área súper importante, no quiero desmerecer a recursos humanos, pero creo que se deben revisar los procesos de esas áreas, sus procesos, sus procedimientos y el liderazgo que tienen las personas con los demás. Yo no desmerezco el trabajo de los chicos porque considero que lo están haciendo bien, pero siento que es un monstruo lo que se nos viene que es Antapaccay y siento que los chicos no van a poder con todo. Esa es mi percepción y estamos hablando de uno de los principales clientes que hemos tenido a lo largo de todo esto y tenemos que dar la talla.

**12.** ¿Por qué se puede considerar a la **falta de comunicación directa entre las áreas** como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionaría esta falta? Sea detallista.

Respuesta: La cultura que se tiene acá y siento que es un tema que se está replicando en todos es que cada uno actúa por su propio lado para poder blindarse o poder actuar, pero las demás áreas no. Somos un equipo y tenemos que meternos en la cabeza que todos estamos actuando en base a un fin. Ese fin tienen que comprárselo todos. Si no compramos la idea, si no tenemos un compromiso, esto seguirá igual. Por eso debemos tener mucha gente comprometida. Los líderes que tenemos al lado deben ser personas super transparentes y deben comunicar las cosas de forma clara. Aquí siento que cada quien quiere blindarse. Yo tengo un puesto de coordinadora, pero coordinadora se encarga de coordinar cosas y el operativo debe hacerlo, pero yo nunca he hecho eso porque a pesar de todas las cosas que se han dado, la operatividad me la tengo que saber también porque es parte de mi trabajo y a los chicos también les aconsejo lo mismo. Yo creo que depende mucho de las personas que tú tienes para que te puedan orientar a hacer tus cosas. No te puedes limitar. Yo creo que deberíamos tener *feedback* o también *focus group* entre todos; sentarnos y decirnos nuestras carencias y debilidades sin verlas como un ataque, sino verlas como algo para mejorar cada día. Todo lo que me están diciendo acá, yo lo tomo de la mejor manera, porque yo creo que eso te enseña, pero hay veces que te las dicen de mala manera y eso también choca y frustra. Creo que a todos nos han contratado para hacer un trabajo y hacerlo de la mejor manera. Siempre se debe fomentar el respeto.

**13.** ¿Por qué se puede considerar al **limitado acceso a la información y al conocimiento** como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionaría esta causa? Sea detallista.

Respuesta: Creo que hay limitado acceso a la información. Definitivamente, uno tiene que ir al proyecto para poder conocer la realidad, pero yo creo que es bueno saber cómo va el proyecto, no solo con respecto al personal, sino también a las actividades que tienen

porque el proyecto también depende de un área de logística, de un área de mantenimiento, de un área de servicios generales o algo así. A mí me gustaría tener más alcance de la información y si hay algo que pasa en el proyecto, nosotros debemos ser la primera área en canalizarla porque a pesar de la poca relación o conexión que tenemos con los proyectos, creo que se limitan mucho porque ellos coordinan mucho con logística y tal. Hasta incluso me preguntan a mí por una multa electoral que me manda, por ejemplo, Alfredo. Al señor le digo que el área de contabilidad, lo he llamado y me ha dicho que Alfredo mandó un correo y al toque Randy que lo vio ya contestó. Esa es la respuesta que debemos tener, pero no podemos decirle a un trabajador que me llame para preguntar. Allí el administrador debe ser una pieza clave. Si un trabajador me llama yo le atiendo de la mejor manera, pero no es su chamba. En esas cositas se debe mejorar.

**14.** ¿Por qué se puede considerar a la **falta de visión estratégica** como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionaría esta falta? Sea detallista.

Respuesta: Yo la visión que tengo de acá de la empresa es la de hacer una pequeña escuela de formadores, en la que podamos desarrollar o afianzar el tema de educación en niveles en los perforistas y ayudantes. Es un sueño que siempre he tenido, no directamente por el tema del cargo, pero yo creo que cada empresa debería tener una escuela de formadores en la que podamos entrar poco a poco para que las personas sepan. Yo recién he visto que los perforistas no tienen una escuela en la cual desarrollarse, donde compartir su conocimiento. Hay muy buenos valores acá y creo que los estamos desperdiciando. Debemos formarlos para poder crear una cultura buena que comience de abajo. Quizás podría un ayudante o un perforista convertirse en jefe. Esa es mi idea, comenzar con la gente, de repente explotar un poco el nivel de ellos para poder seguir creciendo. Quisiera poder formarlos para que no tengamos que estar contratando gente.

Obviamente se debe invertir recursos para lograrlo, pero también se puede sacar documentación para comprometerlos a quedarse con nosotros uno o dos años porque se les está invirtiendo. En el futuro podríamos incluso automatizar todo; que todo se incluya en una plataforma que saque todo lo relacionado con cultura, clima, evaluación de desempeño, etc. A eso tenemos que llegar. La nómina que también se pueda llevar por medio de un *software* manejado por el administrador y que se integre. Con ello quizás nuestra área se reduciría, pero es parte de todo cambio que se debe hacer. Ese es un plan que yo he hecho para mi gerencia, definitivamente no será para este año porque mi gestión tampoco se ve mucho, quizás podría ver mi gestión de acá al próximo año. Lo poco que he logrado, la poca relación que tengo con los chicos y lo poco que he escuchado es que hay cosas que mejorar, como todo, pero siento respeto y las gracias que me dedican los trabajadores. Quizás esas gracias no lo encuentras directamente de las gerencias por el tiempo y todo, pero que una persona me diga gracias por escucharme y tomarse un tiempo, ya es valioso para uno. En eso tenemos que cambiarle el chip a la gente, darles el tiempo. Ser escuchados es vital, es parte de nuestra formación, parte del respeto y eso es lo que quiero incorporar a la gente porque mi gente está bien desmotivada. Lo poco que puedo hacer y estoy haciendo es escucharlos.

**15. ¿Por qué se puede considerar a la existencia de **políticas que no fomentan la****

**innovación** como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionaría esta causa? Sea detallista.

Respuesta: No tenemos políticas de innovación. Nosotros tenemos políticas y procedimientos que nos ceñimos directamente a ciertos estándares, que son políticas de contratación, incorporación de personal, descansos médicos, todas las políticas que debemos seguir para cumplir con un entregable. Pero en temas de innovación creo que nos falta, justo fue un tema que abordamos porque yo también me reúno con mi gerente y

mi jefe en comités. Lo abordamos a principios de año para poder ver cómo lo podemos replicar y me dijeron que eso lo iban a evaluar para ver la factibilidad. No me dijeron fecha, pero me dijeron que es un tema que tienen allí pendiente. Como ha habido reducción de personal, eso lo está atendiendo otra persona. Mientras que pueda salir ese tema de validación y todo, si vemos que hay un tema de innovación que podamos hacer, creo que las gerencias son las ideales para poder enfatizar ese tema. Es por eso que Carlos Rojas lo que está haciendo es que va a tener reuniones con mi gerente para poder abordar esos temas y todo lo que se pueda dar para tener allí y con eso de repente nosotros poder enfatizar en algo para poder ir trabajando con la gente. Con todas las coyunturas que se han dado no hemos tenido el tiempo para hacerlo, pero creo que la comunicación con ellos es vital. Entre la gerencia de gestión humana con la gerencia general creo que se pueden dar unos temas. Incluso, tengo una reunión con Daniel para ver estos temas la semana que viene.

**16. ¿Por qué se puede considerar a la limitada investigación e identificación de oportunidades y amenazas en la gestión de talento humano como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionarían esta causa? Sea detallista.**

Respuesta: No tenemos directamente un FODA. Ahorita para esto no, pero el corporativo si lo tiene. Eso lo utiliza directamente para todo el grupo. Como DRILLCORP no lo tenemos. Justo lo que queríamos era trabajarlo y queremos también ver el tema del *Balanced Scorecard*. Asumo que este año, que ellos también puedan tenerlo, yo lo voy a trabajar directamente porque es un tema que tenemos pendiente y voy a ver cómo se puede replicar el FODA que es muy importante también. Tenemos uno general, pero tenemos que ver es cómo podemos abordarlo acá para adecuarlo a nuestras necesidades.

## Apéndice D: Guía de Entrevista 4

### Guía de Entrevista al Jefe de Proyectos de DRILLCORP

**Empresa:** DRILLCORP

**Cargo:** Jefe de Proyectos

**Nombre:** Steve Millán Zarate

**Fecha:** 20/03/23

**Tiempo de entrevista:** 1 hora

#### **Análisis de las Causas del Problema Principal de la Empresa:**

- 1. ¿Por qué se puede considerar a la ausencia de un área de talento humano como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionaría esta ausencia? Sea detallista.**

Respuesta: Porque justamente el área de talento humano, al ser bastante reducida, impacta bastante en los tiempos de reacción de falta de personal o inicio de proyectos. Los proyectos en curso de un momento a otro pueden verse afectados por renuncias del personal o por la misma coyuntura económica, porque a veces algunas posiciones de trabajo no son cubiertas rápidamente debido a que el área de gestión humana no está dimensionada correctamente; es muy poco personal con el que se cuenta, solo se cuenta con un personal que recluta y afilia en coordinación con obra personal. Esto afecta bastante a la continuidad de las operaciones; hay guardias que necesariamente van a tener que pararse por los tiempos de demora.

- 2. ¿Por qué se puede considerar a la falta de diseño de perfiles de puestos como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionaría esta falta? Sea detallista.**

Respuesta: La forma de solucionarla es ver las actividades que desarrollamos, porque anteriormente solo hacíamos perforación diamantina y ahora se hace perforación diamantina, geotecnia y pozos de agua. Cada área ya cuenta con una persona responsable, entonces se tendría que coordinar entre el área especializada y el área de talento humano

que está en formación para poder ya definir las funciones y los requerimientos que debe cumplir cada puesto de trabajo.

**3. ¿Por qué se puede considerar a la ausencia de condiciones para la retención de personal como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionaría esta ausencia? Sea detallista.**

Respuesta: Básicamente por el contexto del mercado. Son varias empresas de perforación que se muestran más llamativas por el tema de la implementación de bonos de producción, bonos de permanencia o incluso bonos según la condición de trabajo en cada mina. Entonces en DRILLCORP no existe actualmente una política de cómo retener el personal, más que todo por incentivos porque el personal se mueve en este rubro por incentivos. Hay empresas que aparte del sueldo básico ofrece buenas bonificaciones, lo cual no sucede en DRILLCORP y eso hace que el personal no quiera permanecer mucho tiempo en la empresa al salir otras propuestas. Básicamente, muchas personas se mantienen en DRILLCORP porque tal vez no hay una propuesta mejor en estos momentos. Para solucionar este problema creo que debería implementarse una política de bonos de producción.

**4. ¿Por qué se puede considerar a la burocracia por formar parte de una corporación como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionaría esta causa? Sea detallista.**

Respuesta: El tema en cuanto a gestión humana, normalmente DRILLCORP maneja un lineamiento en base a las disposiciones que le da el corporativo. No se puede implementar una política de bonos, no se puede implementar una mejora en proyectos, no se pueden implementar incentivos adicionales al personal si no se tiene una aprobación del directorio. La gerencia general tiene que pasar por una aprobación del directorio, el directorio se reúne y recién se implementa. Esto no se puede implementar actualmente,



así que la solución sería independizar el área de talento humano. El área de talento humano actualmente no tiene una jefatura como tal, solo es una coordinación que se reúne periódicamente con el directorio y definen algunos lineamientos adicionales que se quieran dar o se quieran cambiar. Pero como área propia de talento humano no existe actualmente en DRILLCORP, está solamente como una coordinación que siempre va a estar ligada al corporativo.

**5. ¿Por qué se puede considerar a la existencia de un área enfocada únicamente en la gestión de planillas como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionaría esta causa? Sea detallista.**

Respuesta: Como lo mencioné anteriormente, la solución es independizar toda el área.

Ahorita solo hay un responsable de planillas en DRILLCORP que dirige la información a un centro de planillas corporativo y allí se gestiona todo el proceso de planillas. Como tal no hay lineamientos de planillas exclusivas de DRILLCORP, siempre se alinean al corporativo. La solución, como te menciono, sería independizar el área. Que tenga aprobaciones legales, aprobaciones de jefaturas directas como la gerencia general y con eso yo creo que caminaría más rápido.

**6. ¿Por qué se puede considerar a la ausencia de un plan de capacitación para el personal como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionaría esta ausencia? Sea detallista.**

Respuesta: Esto se refiere a las capacitaciones técnicas, porque nuestro trabajo es técnico.

No tenemos un área de capacitaciones en DRILLCORP. Tenemos una psicóloga a nivel corporativo que era Cynthia Contreras, que se encargaba de hacer encuestas, se encargaba de reunirse con los jefes de área para ver temas de interés para las capacitaciones, pero ella ve tanto a DRILLCORP como a las otras 27 empresas. No hay un área de

capacitaciones. La solución sería que al implementarse el área de talento humano existiese un responsable de capacitaciones. El área de capacitaciones técnicas se hace en base a compromisos y acuerdos con proveedores. Normalmente, cuando queremos entrar a algún nuevo proyecto nos juntamos con los proveedores de aditivos o de brocas o de accesorios y ellos son quienes nos ofrecen proveernos los materiales y a su vez capacitar al personal. Básicamente se hace con los proveedores y otro con los supervisores de mayor experiencia en DRILLCORP. Con respecto a los supervisores se debe implementar un plan de capacitación a nivel de la gerencia dirigido al residente para que mejore algunas habilidades, igual al supervisor e incluso al área de seguridad también. Eso sería una implementación a nivel interno con la gerencia general, pero incluso con la gerencia general debe pasar aprobación del corporativo y allí caemos nuevamente en la burocracia.

**7. ¿Por qué se puede considerar a la falta de compromiso o motivación del personal como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionaría esta falta? Sea detallista.**

Respuesta: La falta de compromiso y motivación afecta directamente a cualquier empresa. Eso hace que no se logren los niveles de producción que se necesitan o impiden que el personal cumpla con su trabajo y se retire de la empresa incumpliendo con los horarios de trabajo. Para solucionarlo, se debe tener en cuenta en primer lugar el trabajo a nivel de proyecto porque el personal no interactúa directamente con las jefaturas o las gerencias, entonces sería un trabajo del residente o gerente de proyecto ver a detalle las necesidades del grupo humano con el que trabaja, de tal manera que se puedan plantear las soluciones o mejoras que correspondan a cada proyecto a la gerencia. La cuestión es que la gerencia la revisa y analiza, pero todo lo que es implementación de recursos o beneficios para el trabajador pasa nuevamente por la aprobación del directorio. Considero que la motivación se incentiva en primer lugar con el trato que se da en el proyecto, en

segundo lugar, con las condiciones que se tienen de habitabilidad y alimentación, en tercer lugar, que el trabajador tenga los recursos para que pueda hacer su trabajo y en cuarto lugar está el factor económico

**8. ¿Por qué se puede considerar al control inadecuado del personal como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP?  
¿Cómo solucionaría esta causa? Sea detallista.**

Respuesta: Si lo vemos en Lima, en Campoy, no había un control, no había un registro de asistencia eficiente. Ya hay un sistema electrónico en el que el personal registra su asistencia, hora de almuerzo, salida y todo. En cuanto a proyectos si hubo bastante deficiencia en la comunicación de los administradores al área de talento humano. Lo que pasaba es que administración no estaba reportando correctamente las salidas de personal; me refiero a que cuando un personal no estaba no lo comunicaba oportunamente ni se gestionaba oportunamente el tema de los beneficios de la liquidación. Básicamente, allí ha sido un tema de administración porque el administrador no estaba capacitado ni estaba muy entendido de los procesos de DRILLCORP. El área de talento humano no está correctamente estructurada y tampoco hacen un seguimiento respecto a ello con el administrador. Suele ocurrir que mensualmente piden la renovación de los contratos y te das con la sorpresa de que un trabajador sigue registrado en un proyecto y en realidad está en otro proyecto o suele suceder que figura allí el trabajador y el trabajador dejó de trabajar allí hace un mes o mes y medio. Es responsabilidad de ambas partes, de talento humano que no está bien estructurada y del administrador que se ha dispuesto en proyectos. la solución sería que todo administrador que ingrese a DRILLCORP pase por una correcta inducción de los procesos. Por otra parte, también ver la formación y la experiencia que tiene el administrador para que se adecue a las actividades que va a desarrollar.

- 9. ¿Por qué se puede considerar a la ausencia de reportes en tiempo real para corregir desviaciones o inconvenientes con el personal (KPI) como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionaría esta ausencia? Sea detallista.**

Respuesta: Nos afecta en que no se pueden tomar decisiones en el momento oportuno y eso hace que no se pueda mejorar la producción en el momento que corresponde. ¿Cómo se puede solucionar? Anteriormente, en DRILLCORP solamente se enviaban los reportes escaneados y había una persona encargada de pasarlos a un sistema, hacer la valorización y reportar el día a día. Actualmente se maneja una base de datos en Excel, el cual se está cargando al Power BI y se tiene ya el manejo de algunos KPIs en tiempo real. Claro que eso está en proceso, porque ya se ha empezado a hacer, así que todavía falta por implementar algunos KPIs como el ratio de brocas y ratio de aditivos, pero ya está en proceso.

- 10. ¿Por qué se puede considerar la existencia las áreas no integradas para mejorar la toma de decisiones como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionaría esta causa? Sea detallista.**

Respuesta: La solución es realizar una revisión semanal, que se viene haciendo, en un comité donde estén las jefaturas o los líderes de cada área. Allí se deben plantear situaciones o problemas que estén sucediendo en cada proyecto y cada área, de tal manera que se puedan tomar decisiones con el soporte de la gerencia. Eso se está llevando a cabo, pero no se está enfocando a resolver los problemas con el apoyo de todas las áreas, solamente se está enfocando en ciertos problemas particulares, así que nos desenfocamos.

- 11. ¿Por qué se puede considerar a la estructura organizacional no alineada con los objetivos de la empresa como una causa del problema de la inadecuada gestión**

**de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionaría esta causa? Sea detallista.**

Respuesta: Eso ya está en proceso también. El tema de la estructura era que anteriormente había una sola gerencia de operaciones y una gerencia general. Actualmente lo que se está haciendo es poner una jefatura de logística y una jefatura de mantenimiento que no las había. La solución pasa por poner personas idóneas en cada jefatura de cada área, las cuales van a poder coordinar en los comités semanales y plantear no solo soluciones de mejora, sino también plantear nuevas implementaciones a futuro para no solo poder solucionar un problema sino también prevenirlo.

**12. ¿Por qué se puede considerar a la falta de comunicación directa entre las áreas como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionaría esta falta? Sea detallista.**

Respuesta: Eso va amarrado a la implementación de los comités semanales porque aún cada área trabaja de manera muy aislada. Cada una tiene sus entregables, sus funciones y no hay la intención de atender las necesidades de otras áreas que le piden soporte. Básicamente la solución sería enfocar mejor los puntos a tocar en los comités semanales.

**13. ¿Por qué se puede considerar al limitado acceso a la información y al conocimiento como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionaría esta causa? Sea detallista.**

Respuesta: Efectivamente hay un limitado acceso a la información, sobre todo por parte de proyectos. Proyectos no conoce información como el sueldo de los trabajadores, costos de traslados, costos de suministros, entre otros. Esto nos afecta porque el residente o líder del proyecto no tiene un control del proyecto que está dirigiendo y por ello no tiene un objetivo para poder entregar a la gerencia. Se solucionaría brindándole la responsabilidad al jefe de proyecto o residente de cumplir con una meta económica, con lo que se genera

la necesidad de contar con la información de los sueldos, de los suministros e incluso del contrato, de tal manera que esta información sería canalizada mediante la gerencia de operaciones, que va a solicitar a todas las áreas que se facilite esta información al líder del proyecto.

**14. ¿Por qué se puede considerar a la falta de visión estratégica como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionaría esta falta? Sea detallista.**

Respuesta: Acá tiene mucha influencia el trabajo que haga el área de gestión humana con la implementación de políticas, implementación de mejoras, implementación de una línea de carrera para cada persona y esto hace que todos fluyamos hacia un objetivo de ver a la empresa que de acá a un año o dos años o tres años no sea una organización que brinde servicios a dos o tres clientes, sino que se amplíe mucho más. Eso da una oportunidad de mercado para nosotros. Creo que sería eso, que el área de gestión humana trabaje en capacitaciones, mejoras, bonificaciones, oportunidades de acceso a línea de carrera.

**15. ¿Por qué se puede considerar a la existencia de políticas que no fomentan la innovación como una causa del problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionaría esta causa? Sea detallista.**

Respuesta: En cierta experiencia que tuve anteriormente, lo que hacíamos eran programas de innovación en los cuales competían todas las áreas, tanto de mantenimiento como de operaciones en proyecto e incluso administración. Se hacían unos programas en los cuales cada proyecto en sus tres o cuatro áreas presentaban propuestas. Estas propuestas eran analizadas o revisadas por un comité y las que eran más llamativas eran subvencionadas para que la persona las pueda implementar.

**16. ¿Por qué se puede considerar a la limitada investigación e identificación de oportunidades y amenazas en la gestión de talento humano como una causa del**

**problema de la inadecuada gestión de talento humano de DRILLCORP? ¿Cómo solucionarían esta causa? Sea detallista.**

Respuesta: Nos afecta totalmente porque no tenemos un mapeo de nuestras fortalezas y debilidades. No se da actualmente en DRILLCORP. Creo que debería implementarse un programa de evaluación en cuanto al FODA con el apoyo de todas las áreas y con los líderes de proyecto. Se podría dar de manera individual cada proyecto y luego globalizarlo a toda la empresa. Considero que debería dirigirlo el área de gestión humana y pedir el soporte de las demás áreas para poder ejecutarlo. La implicación del residente o administrador de cada proyecto también es muy importante.

