

FACULTAD DE  
GESTIÓN Y  
ALTA DIRECCIÓN



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL PERÚ

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA AL  
PROCESO DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA  
DE SERVICIOS PETROLEROS**

**Tesis presentada para obtener el Título Profesional  
de Licenciada en Gestión Empresarial**

**por**

**Vilma Guisella Elías Coelho**

**20033093**

**Lima, 18 de enero de 2011**

Esta tesis

**“Diagnóstico y propuesta de mejora al proceso de capacitación en una empresa de servicios petroleros”.**

Ha sido aprobada.

---

[Paloma Martínez- Hague Chonati]

---

[Mayen Ugarte Vásquez]

---

[Irene Vera Arica]

FACULTAD DE  
GESTIÓN Y  
ALTA DIRECCIÓN



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL PERÚ

### **Dedicatoria y Agradecimientos**

A Dios por los éxitos y los momentos difíciles que me  
hicieron más fuerte cada día.

A mi madre y hermana por su amor y su valioso apoyo  
y aliento en todo momento.

A Celso por cada una de esas sesiones en que  
compartimos opiniones y por transmitirme ese  
optimismo que no dejó que me rindiera.

A mi asesora Mayen por su constante apoyo a concluir  
esta meta tan importante en mi vida.

Y a todos aquellos que participaron directa o  
indirectamente en la elaboración de esta tesis.

## INDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCION Y PANORAMA DE LA PROPUESTA.....	1
1.1. ANTECEDENTES Y CONTEXTUALIZACIÓN .....	2
1.2. DESCRIPCION DE LA PROPUESTA.....	6
1.3. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA .....	7
1.4. OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO Y LA PROPUESTA .....	10
1.5. DELIMITACIÓN DE LA PROPUESTA.....	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	12
2.1. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	12
2.2. EL PROCESO DE CAPACITACIÓN .....	15
2.2.1. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN .....	19
2.2.2. PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN .....	22
2.2.3. EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN .....	26
2.2.4. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	30
CAPITULO III: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	35
3.1. BREVE HISTORIA .....	37
3.2. LA EMPRESA EN SUDAMÉRICA.....	38
3.3. LA EMPRESA EN EL PERÚ .....	39
3.4. EL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA .....	42
3.4.1 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	45
3.4.2 PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN .....	47
3.4.3 EJECUCIÓN DEL ENTRENAMIENTO.....	49
3.4.4 EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN.....	51
CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACION .....	53
4.1 METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO .....	53
4.2 SITUACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN .....	56
4.2.1 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	64
4.2.2 PLANIFICIACIÓN DE LA CAPACITACIÓN .....	67

4.2.3 EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN .....	71
4.2.4 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN .....	78
4.3. CUMPLIMIENTO DEL PROCESO CON EL MARCO TEÓRICO .....	82
4.3.1 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN .....	85
4.3.2 PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN .....	88
4.3.3 EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN .....	92
4.3.4 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN .....	96
4.4 CUMPLIMIENTO DE LA POLÍTICA DE CAPACITACIÓN .....	101
4.4.1 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN .....	101
4.4.2 PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN .....	103
4.4.3 EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN .....	104
4.4.4 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN .....	105
4.5 COMPARACIÓN ENTRE EL PROCESO ACTUAL Y EL IDEAL .....	106
4.6 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO .....	108
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA .....	116
5.1 PROPUESTA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN .....	120
5.2 PROPUESTA PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN .....	122
5.3 PROPUESTA PARA LA EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN .....	124
5.4 PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN .....	127
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES .....	129
ANEXOS .....	141
Anexo N°01: Tipo de capacitación que utilizan importantes empresas en el Perú .....	141
Anexo N° 02: Beneficios de la capacitación en las organizaciones .....	142
Anexo N° 03: Características del enfoque andragógico .....	143
Anexo N° 04: Marco Teórico de las Fase del proceso de capacitación .....	144
Anexo N° 05: Presencia de la Empresa en el Perú .....	146
Anexo N°06: Conformación de equipos de trabajo de la empresa en Perú .....	147
Anexo N° 07: Descripción de las gerencias .....	148
Anexo N° 08: Instrucción de trabajo 2007: Proceso de Capacitación .....	149
Anexo N° 09: Instrucción de Trabajo 2011: Capacitación en HSE .....	155

Anexo N° 10: Formato de necesidades de capacitación.....	157
Anexo N°11: Formato de programa anual de capacitación .....	159
Anexo N° 12: Formato Control de Capacitación Individual .....	159
Anexo N° 13: Formato de registro de asistencia de capacitación.....	161
Anexo N° 14: Monthly Safety And Environment Training Report.....	162
Anexo N° 15: Formato del Evaluación del Entrenamiento Recibido .....	162
Anexo N 16: Formato de eficacia de la capacitación recibida.....	163
Anexo N° 17: Mapeo de proceso de una organización.....	165
Anexo N°18: Interacción de procesos de la Empresa.....	166
Anexo N°19: Relación de puestos de personal que labora en campo.....	167
Anexo N°20: Modalidades de trabajo o rol de guardias del personal en campo .....	168
Anexo N°21: Distribución porcentual del personal operativo por sede y tipo de actividad .....	169
Anexo N°22: Resumen resultados de la capacitación de Enero – Diciembre 2009.....	170
Anexo N°23: Relación de cursos realizados en el 2010 .....	171
Anexo N°24: Diagrama de flujo – Necesidades de capacitación operativa.....	173
Anexo N°25: Diagrama de flujo – Necesidades de capacitación de seguridad y medio ambiente.....	174
Anexo N°26: Diagrama de flujo – Subprocesos asociados a la necesidades de capacitación .....	175
Anexo N°27: Diagrama de flujo – Planificación de capacitación operativa.....	176
Anexo N°28: Diagrama de flujo – Planificación de capacitación en seguridad y medioambiente.....	177
Anexo N°29: Diagrama de flujo – Planificación de la capacitación en salud ocupacional .....	178
Anexo N°30: Diagrama de flujo – Gestión de participantes en operaciones y salud .....	179
Anexo N°31: Diagrama de flujo – Gestión de participantes en seguridad .....	180
Anexo N°32: Diagrama de flujo – Gestión de salas y materiales de capacitación .....	181
Anexo N°33: Diagrama de flujo – Ejecución de la capacitación operativa.....	182
Anexo N°34: Diagrama de flujo – Ejecución de capacitación en seguridad y medio ambiente.....	183
Anexo N°35: Diagrama de flujo – Ejecución de capacitación en salud .....	184
Anexo N°36: Diagrama de flujo – Ejecución de capacitación en calidad .....	185
Anexo N°37: Diagrama de flujo- Evaluación de la eficacia de la capacitación operativa.....	187
Anexo N° 38: Matriz de la propuesta en el flujo del proceso de capacitación .....	188
Anexo N° 39: Matriz de beneficios de la propuesta en la identificación de necesidades .....	189

Anexo N° 40. Matriz de beneficios de la propuesta en la planificación de la capacitación. ....	190
Anexo N° 41. Matriz de beneficios de la propuesta en la ejecución de la capacitación. ....	191
Anexo N° 42. Matriz de beneficios de la propuesta en la evaluación de la capacitación. ....	192

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01 Roles para gestionar el proceso de capacitación. ....	18
Cuadro N° 02 Niveles de análisis para la detección de necesidades. ....	22
Cuadro N° 03 Cuestiones básicas para la programación. ....	24
Cuadro N° 04 Métodos de aplicación general y niveles específicos. ....	26
Cuadro N° 05 Presencia de la empresa en Sudamérica. ....	39
Cuadro N° 06 Comparación de políticas para la determinación de necesidades. ....	47
Cuadro N° 07 Comparación de políticas para la programación. ....	49
Cuadro N° 08 Comparación de políticas para la ejecución. ....	50
Cuadro N° 09 Comparación de políticas para la evaluación. ....	52
Cuadro N° 10 Resumen de comparación de políticas por etapas de capacitación. ....	53
Cuadro N° 11 Relación de entrevistados. ....	55
Cuadro N° 12 Responsables de gestionar las actividades de capacitación. ....	58
Cuadro N° 13 Grado de instrucción del personal obrero y empleado. ....	59
Cuadro N° 14 Distribución del personal obrero por tipo de actividad. ....	60
Cuadro N° 15 Objetivo de la capacitación. ....	62
Cuadro N° 16 Lineamientos generales para la capacitación. ....	63
Cuadro N° 17 Relación de cursos de operaciones y QHSE. ....	64
Cuadro N° 18 Resumen de los hallazgos al proceso de capacitación. ....	82
Cuadro N° 19 Cumplimiento del marco teórico para las necesidades de capacitación. ....	88
Cuadro N° 20 Cumplimiento del marco teórico para la programación de capacitación. ....	92
Cuadro N° 21 Cumplimiento del marco teórico para la ejecución de la capacitación. ....	96
Cuadro N° 22 Indicadores de accidentes registrados 2010. ....	100

Cuadro N° 23	Cumplimiento del marco teórico para la evaluación de la capacitación.....	101
Cuadro N° 24	Cumplimiento de la política para las necesidades de capacitación.....	102
Cuadro N° 25	Cumplimiento de la política para la programación de capacitación.....	103
Cuadro N° 26	Cumplimiento de las preguntas básicas para la programación.....	104
Cuadro N° 27	Cumplimiento de la política para la ejecución de la capacitación.....	105
Cuadro N° 28	Cumplimiento de la política para la evaluación de la capacitación.....	106
Cuadro N° 29	Comparación entre el proceso actual y proceso ideal .....	108
Cuadro N° 30	Cantidad de procesos levantados para el diagnóstico .....	110
Cuadro N° 31	Resumen del diagnóstico de la actual capacitación .....	115
Cuadro N° 32	Resumen del diagnóstico al proceso de capacitación .....	116

**INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico N°1	Fases del proceso de capacitación.....	17
Gráfico N°2	Pasos para elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación.....	20
Gráfico N°3	Niveles de evaluación de las necesidades de capacitación.....	20
Gráfico N°4	Herramientas para la detección de necesidades de capacitación.....	21
Gráfico N°5	Cuestiones básicas para el diseño del programa de capacitación.....	25
Gráfico N°6	Métodos para impartir la capacitación .....	25
Gráfico N°7	Pasos para la ejecución de la capacitación .....	28
Gráfico N°8	Indicaciones para la elaboración de material de capacitación.....	30
Gráfico N°9	Criterios básicos para evaluar la capacitación .....	31
Gráfico N°10	Pasos para la evaluación de la capacitación .....	34
Gráfico N°11	Organigrama de la empresa.....	41
Gráfico N°12	Fases del proceso de capacitación en la empresa .....	45
Gráfico N°13	Estructura del instructivo de capacitación en HSE .....	46
Gráfico N°14	Cumplimiento de los programas de capacitación.....	62
Gráfico N°15	Cumplimiento de los objetivos y metas.....	89





Gráfico N°16	Evolución del presupuesto de la capacitación .....	91
Gráfico N°17	Evolución de las horas hombre de capacitación 2007- 2010.....	95
Gráfico N°18	Índices de accidentes registrados 2010 .....	99
Gráfico N°19	Causas de accidentes 2010 .....	100
Gráfico N°20	Descripción de la propuesta organizacional .....	102
Gráfico N°21	Herramientas propuestas durante el proceso.....	105
Gráfico N°22	Propuestas para las etapas del proceso de capacitación.....	104



## LISTADO DE ACRÓNIMOS

<b>ACRÓNIMO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
ASSETS:	Bien de Capital
DRILLING:	Perforación de Pozos Petroleros
HSE:	Health, Safety, Enviroment
GIPSI	Sistema de la corporación donde se registran las capacitaciones
DNC	Detención de necesidades de capacitación
ICT:	Informatic Communication and Tecnology
LT:	Lote
NIGHT PUSHER:	Jefe de Equipo de Noche encargado del Rig de perforación
OFFSHORE:	Actividad de Servicio Petrolífero en el Mar
ONSHORE:	Actividad de Servicio Petrolífero en la Tierra
PROCUREMENT:	Compras
PTX:	la empresa
PULLING:	Mantenimiento de Pozos Petroleros
Pasaporte HSE-Operaciones	Documento que manejan los colaboradores donde se registras las capacitaciones que han recibido.
QHSE:	Quality, Health, Safety, Enviroment
RIG:	Equipo o Torre para Realizar la Actividad Petrolífera en Mar o Tierra.
SGC:	Sistema de Gestión de Calidad
LA CORPORACIÓN	Contratista internacional en la industria del gas y petróleo
SISSE	Sistema donde se administra información de capacitación
FIRST AID TRAINING AND MEDICAL INFORMATION COURSES MONTHLY REPORT”:	Reporte mensual de capacitación en Cursos de Salud
TOOLBOX TALK	Reunión corta de 10 a 15 minutos desarrollada en el lugar de trabajo antes de iniciar la jornada y es conducida por el jefe de equipo o supervisor responsable.
TOOL PUSHER:	Jefe de Equipo encargado de Supervisar solo las Actividades de Drilling
TOUR PUSHER:	Jefe de Equipo encargado del Rig de perforación
WORKOVER:	Reparación de Pozos Petroleros
MONTHLY SAFETY AND ENVIRONMENT TRAINING REPORT	Reporte mensual de capacitación en seguridad y medio ambiente.
JEFE DE EQUIPO:	Jefe Encargado de Supervisar las Actividades del Equipo de trabajo en Mar o tierra, principalmente de Workover o Pulling

## RESUMEN EJECUTIVO

---

El presente trabajo de investigación tiene por objeto diagnosticar y proponer acciones de mejora al proceso de capacitación dirigido al personal que realiza actividades de perforación, mantenimiento y reparación de pozos en una empresa de servicios petroleros ubicada en Lima.

Para ello, en primer lugar, se describe el contexto que contribuyó la elección del tema. Además, se fundamenta su importancia y se expone los lineamientos a seguir para la elaboración del diagnóstico y para la posterior propuesta de mejora al proceso de capacitación en dicha empresa.

En el siguiente capítulo, se presenta el marco teórico sobre la gestión de recursos humanos que expone una situación ideal del proceso de capacitación al narrar cómo debería ser gestionada cada una de las fases que lo componen: identificación de necesidades, planificación, ejecución y evaluación de la capacitación.

La primera fase señala que se debe realizar la identificación de necesidades de capacitación sobre la base de tres niveles: análisis organizacional, el cual consiste en identificar las áreas con deficiencias de entrenamiento; análisis de la tareas, que implica analizar los conjuntos de habilidades y conocimientos necesarios para el puesto; y el análisis de las personas, cuyo fin es constatar que hay una deficiencia en el desempeño. La segunda fase sostiene que todas las necesidades de capacitación identificadas deben ser planificadas considerando los siguientes aspectos básicos:

determinar los objetivos de la capacitación, considerar los principios de aprendizaje (donde se determinan los métodos para impartir la capacitación), determinar las características de los instructores, conocer la disposición y motivación de los participantes y, finalmente, elaborar el presupuesto que refleje todo lo dicho en un plan o programa de capacitación.

La tercera fase consiste en llevar a cabo el plan de capacitación, para lo cual es necesario la coordinación, el esfuerzo y el compromiso del personal involucrado. Para esta etapa, es necesario diseñar instrumentos y formas de comunicación que monitoreen el cumplimiento de lo que se planificó en el desarrollo de la capacitación. En la última fase del proceso de capacitación, se debe verificar si el plan y ejecución satisficieron las necesidades de capacitación identificadas al principio del proceso. Para ello, es necesario evaluar las reacciones de los participantes sobre la capacitación recibida: cuánto han aprendido, qué cambios hubo en sus comportamientos al desempeñar sus funciones y, finalmente, cuál ha sido el impacto de la capacitación en el desempeño de la empresa.

Sobre la base de lo expuesto, es importante conocer la teoría del proceso de capacitación para que, posteriormente, permita evaluar en qué medida la empresa cumple dicho procedimiento y, de acuerdo a los resultados obtenidos, identificar posibles problemas y proponer acciones de mejora. Por ello, luego del marco teórico, se procede a realizar una breve descripción de la empresa, conocer qué área o unidad realiza el proceso de capacitación e identificar las políticas que permiten desarrollarla.

Al respecto, se observó que existen dos gerencias que gestionan el proceso de capacitación: la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de QHSE (cuyas siglas en inglés significan ‘seguridad, medio ambiente, salud y calidad’). Respecto a la primera gerencia, cabe señalar que, a partir del 2007, estableció la instrucción de trabajo *Proceso de capacitación* que describe las políticas para desarrollar cada fase involucrada en el proceso de capacitación, las mismas que se alinean a las fases descritas en el marco teórico. Respecto a la segunda gerencia, esta elaboró, a inicios del 2011, otra instrucción de trabajo *Capacitación en HSE*, la cual describe el proceso de capacitación en HSE (siglas de ‘salud, seguridad y medio ambiente’) que deben recibir todos los trabajadores, a fin de cumplir sus funciones y responsabilidades, en conformidad con la política QHSE, los procedimientos y los requisitos del sistema HSE de la empresa. Al existir diferentes gerencias y políticas que exponen lineamientos a seguir para gestionar el proceso de capacitación dentro de la empresa, es importante conocer en qué medida se cumplen para identificar posibles problemas y, con ello, proponer acciones de mejora.

Posteriormente, se procede a realizar un diagnóstico del actual proceso de capacitación en la empresa para así conocer en qué medida se cumple con las políticas y el marco teórico mencionado. Para ello, se realizaron entrevistas a los responsables de la capacitación en cada una de estas gerencias y, así mismo, se elaboró una serie de diagramas de flujo que permitieron mostrar la actual situación del proceso y los involucrados en cada una de sus fases. De acuerdo con el diagnóstico, se encontraron los siguientes resultados:

La empresa cuenta con tres sedes: Iquitos, Lima y Talara, lugares en donde se realiza las capacitaciones; pero existe un único responsable designado por la Gerencia de Recursos Humanos para gestionar las capacitaciones relacionadas a los temas de operaciones. En cambio, en la Gerencia de QHSE, existen varias áreas responsables que gestionan de manera independiente el proceso de capacitación.

Esta diferencia de personal encargado entre áreas determina que, en otras, no exista suficiente personal para administrar correctamente todo el proceso, lo cual repercute en cada una de las fases del proceso. En la primera fase, conlleva a que no se utilicen todos los elementos necesarios para realizar el análisis respectivo e identificar correctamente las necesidades de capacitación. En la segunda fase, al existir varias áreas encargadas, se observa distintos programas de capacitación que no son difundidos, lo que genera la realización de actividades de capacitación en un mismo día y no contar con ambientes de capacitación disponibles. En la tercera fase, existen demasiados responsables y no se define bien con quiénes coordinar, así como se observa la falta de comunicación entre algunas de estas áreas cuando es necesario ejecutar las capacitación; incluso, una vez culminada, se advierte que existen áreas que manejan un propio *software* para administrar dicha información. En la última fase, se evidenció que algunas áreas solo aplican ciertos niveles de evaluación; en ninguna de ellas se aplica todos los niveles que se requiere.

Estas diferencias entre áreas generan problemas cuando se requiere información precisa acerca de las capacitaciones realizadas en toda la empresa, así como también reflejan duplicidades de labores y de recursos a utilizar para la gestión del proceso de capacitación.

Por todo ello, es importante que se realicen mejoras teniendo en cuenta tres aspectos de la empresa: organizacional, herramientas y flujo de proceso. En el primer aspecto, se propone empoderar la actual área de capacitación (la perteneciente a Recursos Humanos), a la cual se le asignará responsables para gestionar todo el proceso de capacitación en cada una de sus sedes. En el segundo, aplicar las distintas herramientas propuestas en el marco teórico de capacitación, las mismas que se reflejen, en el tercer aspecto, en el flujo de todo el proceso de capacitación

De esta manera, todo el personal de la empresa conocerá con quién debe coordinar la realización de los cursos de capacitación y a quién solicitar dicha información. Por otro lado, evitará que se dupliquen funciones al organizarla como evidentemente ocurre en los actuales flujos de procesos donde se sobre generan tanto recursos económicos como recursos de personal para la ejecución de un mismo proceso.



## CAPÍTULO I. INTRODUCCION Y PANORAMA DE LA PROPUESTA

---

El presente proyecto tiene como finalidad diagnosticar y proponer acciones de mejora al actual proceso de capacitación que viene realizando la empresa S.A., en adelante la empresa, una empresa de servicios petroleros ubicada en Lima.

Para ello, es necesario conocer los antecedentes y el contexto que motivó la elección del tema a desarrollar. Asimismo, es importante mostrar el marco teórico que fundamente la metodología utilizada en el recojo e interpretación de los datos del diagnóstico y la propuesta.

En el diagnóstico se emplearon herramientas y métodos para la gestión de recursos humanos, propuestos por muchos de los autores citados en el marco teórico; así como también se usaron herramientas para la gestión por procesos (elaboración de flujogramas). Ambos recursos permitieron conocer la situación actual del proceso de capacitación en la empresa, diagnóstico que permitió realizar un análisis que, por un lado, determine la brecha existente entre lo teóricamente establecido y lo que actualmente se viene aplicando en la empresa; y, por otro lado, contraste lo formalmente estipulado por la empresa (que se muestra como parte de su contenido descriptivo) y la gestión real del proceso de capacitación.

Respecto a la propuesta, producto del diagnóstico y análisis previo, se plantean recomendaciones sustentadas en las opiniones de distintos autores mencionados en el marco teórico, y también reflejadas en los flujos de procesos propuestos, con la

única finalidad de proponer alternativas que mejoren el actual proceso de capacitación en la empresa.

## 1.1. ANTECEDENTES Y CONTEXTUALIZACIÓN

El mundo atraviesa por grandes cambios y transformaciones que ocurren de manera cada vez más rápida e imprevisible en distintos aspectos: económicos, sociales, tecnológicos y culturales. Estos hechos no son ajenos al mundo empresarial actual, que se caracteriza por ser competitivo, a pesar de que todavía existen organizaciones que no siguen la creciente velocidad de cambio, prolongando el tiempo en que comienzan a adaptarse a nuevos comportamientos y estructuras organizacionales innovadoras.

Por todo ello, las organizaciones deben empezar a considerar como factor clave e importante la forma como gestionan a su personal para que pueda desempeñarse con dinamismo e ímpetu en un entorno relacionado con los cambios rápidos, la diversidad de la fuerza laboral, la globalización, la carencia de formación, la evolución en el trabajo y de las funciones familiares (Dolan 2003:9), la gran competitividad, las fluctuaciones del entorno económico, el acortamiento de los ciclos de vida de los productos, la incorporación de las tecnologías, la rápida evolución de la mano de obra; entre otras situaciones que se han traducido en requerimientos críticos al departamento de recursos humanos (Gomez-Mejia 2008:5).

Mencionar a este departamento es hablar de gente, mente, inteligencia, vitalidad, acción, posibilidad de éxito; ya que se requiere necesariamente de las personas para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos globales y estratégicos. Por ello, la gestión de recursos humanos es una de las áreas que ha sufrido más cambios y transformaciones, pues la visión que se tiene de ella hoy en día es muy diferente a la de décadas anteriores. En la actualidad, la gestión de las personas es un factor trascendental que ha llevado a las organizaciones a ser exitosas y lograr la excelencia; de esta forma, el capital intelectual representa la importancia del factor humano en plena era de la información (Chiavenato 2009:1).

Considerando todas estas razones, el área de recursos humanos se ve en la necesidad de dividirse de acuerdo a los distintos temas que la conforman: planificación de los recursos humanos, análisis de puestos, reclutamiento, selección, contratación, evaluación, compensación, desarrollo de carrera y **capacitación**.

Respecto a este último punto, la capacitación, se define como el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, que se desarrollan para mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores y así estos puedan cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar un desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos. Esto se logra a través de una correcta identificación de necesidades, diseño, planificación, ejecución, control y evaluación de la capacitación (Díaz 2008:7).

Pero en la actualidad, todavía existen algunas empresas que muestran poco interés en realizar adecuados procesos de capacitación. Esto, por un lado, debido a la falta de adaptación al cambio y, por otro, a falsos mitos que no permiten valorar este proceso, como los menciona Roberto Pinto (2000:5):

En primer lugar, considerar que el personal estará más capacitado a mayor número de cursos es una verdad a medias, ya que no es relevante que la gente sepa más, sino que aplique aquello que sabe. Por más que el personal reciba mucha capacitación, los resultados podrían no percibirse si no es bien administrada.

Asimismo, asumir que la capacitación por sí misma resuelve los problemas constituye un error. La capacitación es solo un insumo para aumentar la productividad y solucionar problemas. Si bien, en algunas ocasiones, la capacitación puede ser una herramienta importante para la solución de un problema dado, en otras es solo una parte mínima del problema.

Por otro lado, creer que la capacitación es una pérdida de tiempo es otro gran error, pues —como ya se mencionó—si está bien administrada resulta un elemento importante para optimizar los procesos del trabajo.

Por otra parte Trevor Bently (1993:50) menciona otras de las creencias más comunes como considerar la capacitación como un gasto, mas no como una inversión. Muchos gerentes no establecen un vínculo directo entre capacitación y utilidades; lo cual genera inconvenientes para muchos capacitadores al querer demostrar que invertir en actividades de capacitación también genera ganancias.

Ante estas situaciones, el departamento de recursos humanos no puede verse ajeno a las implicancias a las que cada una conlleva. Por ello, no solo debe focalizar sus actividades a los procesos de selección, contratación y remuneración; sino también debe considerar la importancia que tiene la formulación y gestión de un adecuado proceso de capacitación de acuerdo a las necesidades del negocio, de su personal y de sus objetivos organizacionales.

En este contexto, para generar un enfoque más adecuado acerca del proceso de capacitación y destacar su importancia, es necesario definir qué es un *proceso* y qué es una *capacitación*.

Un proceso está constituido por una serie de actividades o acciones que permitan generar un valor añadido sobre una entrada (input) para conseguir un resultado (outcome) que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes, como consecuencia de las actividades que ocurren durante este<sup>1</sup>.

Por lo tanto, el *proceso de capacitación* debe comprenderse como el conjunto de acciones orientadas a proporcionar conocimientos, competencias y habilidades a los trabajadores a través del establecimiento de pasos que permitan gestionar adecuadamente las actividades de capacitación, desde la identificación de necesidades de capacitación (input), diseño, planificación, ejecución, control y

---

<sup>1</sup> Definición fusionada según de MOÑINO, Manuel. Introducción a la Gestión de Procesos. Instituto de Estudios de Superiores de la Empresa. Universidad de Navarra. IESE. 1993. p 6. y CAMISÓN, Cesar. Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. 2007. p 844

evaluación de la capacitación (transformación), hasta el grado de valor añadido que pueda generarse en el desempeño sus responsabilidades (outcome).

En ese sentido, luego de haber mostrado un breve panorama sobre la importancia que tiene una adecuada administración de la capacitación para la gestión de los recursos humanos<sup>2</sup>, corresponde ahora desarrollar una propuesta que permita mejorar la gestión de las actividades de capacitación que se realicen dentro de una empresa. Para ello, es necesario analizar, mediante herramientas de diagnóstico, cómo se realiza dicho proceso a fin de mejorar cada vez más las actividades y mecanismos empleados.

Partiendo de esta idea, y considerando que se está utilizando una metodología aplicada como parte de la realización de la propuesta, se ha elegido como objeto de estudio el actual proceso de capacitación de una empresa de servicios petroleros: considerando, además, que de acuerdo al giro de negocio sus actividades operativas son de alto riesgo, por lo que es importante contar con un proceso de capacitación que permita gestionarla adecuadamente.

## 1.2. DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

En la empresa, existen dos gerencias encargadas del proceso de capacitación del personal que labora en los distintos lotes petroleros del Perú: la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de QHSE ((cuyas siglas en inglés significan:

---

<sup>2</sup> Esto justificado, de alguna forma, por la problemática que sufren las organizaciones debido a distintos temas del entorno y acompañado de erradas creencias relacionadas a la capacitación que no permiten valorarla como es debido.

*seguridad, medioambiente, salud y calidad*). Respecto a esta última gerencia, la empresa cuenta con un área de calidad que le permite mantener sus procesos certificados en la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) bajo la norma ISO:9001:2008. Este SGC debe poner énfasis en la importancia de mejorar sus procesos en términos de valor, así como en la obtención de resultados basados en el desempeño, la eficacia y la mejora sus procesos. Por esta razón, existen diferentes procedimientos y formatos que los trabajadores deben seguir en cada área de la empresa.

Pero, a pesar de la existencia de diferentes formatos para organizar la información y los procedimientos de capacitación, no garantiza el control y la evaluación de las capacitaciones realizadas. Por ello, se pretende realizar un diagnóstico del actual proceso de capacitación que permita visualizar claramente los problemas existentes y, posteriormente, proponer acciones de mejora.

### **1.3. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA**

La presente propuesta resulta importante para la empresa por razones tanto teóricas como prácticas, tal como se mencionan a continuación:

En principio, a nivel general, toda organización debe tener presente que, producto de la globalización, existen diferentes situaciones y factores externos que repercuten en el funcionamiento organizacional. Del mismo modo, estas circunstancias también impactan en la gestión de los recursos humanos, motivo por el cual la empresa debe

mejorar sus procesos adaptándose a los cambios que puedan acontecer, de tal forma que genere valor en la empresa.

Por otro lado, a nivel organizacional, la empresa cuenta con más de 20 años de experiencia operando en el servicio de reparación, mantenimiento y perforación de pozo petroleros. En este periodo se ha ido expandiendo en varios países de Sudamérica. Por ello, conforme a su crecimiento y giro del negocio, debe ir estableciendo mejoras en sus procedimientos; sobre todo, considerando que los servicios que ofrece la empresa son de alto riesgo. En ese sentido, es de suma importancia examinar el proceso de capacitación actual con miras a proponer alternativas que permitan gestionarlo de la mejor manera posible.

Asimismo, para la empresa, la capacitación es uno de los siete lineamientos claves que forman parte de su estrategia corporativa; por tanto, resulta de mucha utilidad realizar un diagnóstico sobre el actual proceso y elaborar las recomendaciones necesarias del caso.

También es importante señalar que uno de los objetivos organizacionales de esta empresa es “contribuir a elevar la capacidad de gestión, a fin de mejorar progresivamente la calidad, la eficiencia de la atención de sus clientes y el control del proceso de trabajo que incluye a toda la organización entera; así como también resaltar el tener un personal calificado que se encuentra orientado hacia el cambio e innovación, a través del desarrollo y la capacitación de las personas que conforman



la organización”<sup>3</sup>. Llevar a cabo un diagnóstico y elaborar una propuesta de mejora al proceso de capacitación, contribuye a cumplir con los objetivos de la empresa.

De igual forma, debe mencionarse que, por el tipo de servicio que ofrece la empresa, más del 70% de su personal trabaja en campo, es decir, labora en los distintos lotes petrolíferos del Perú. Esto conduce a que la intensidad y forma de organizar su capacitación sea distinta en comparación con aquella que se dirige al personal administrativo. Por ello, surge la necesidad de proponer acciones que permitan una mejor administración del proceso, en especial, el dirigida a ese tipo de personal.

Asimismo, considerando que una de las funciones de la Gerencia de Recursos Humanos es “asegurar la evaluación y la capacitación del personal con la finalidad de satisfacer las necesidades de la compañía y así cumplir con sus objetivos, de acuerdo con las directrices y los estándares de la corporación”<sup>4</sup>, es fundamental diagnosticar una de las herramientas de gestión de los recursos humanos como lo es el proceso de capacitación.

Finalmente, al ser la gestión de la capacitación una parte de las funciones de la Gerencia de Recursos Humanos, conviene realizar un diagnóstico y una propuesta al actual proceso de capacitación, ya que el uso de esta de herramienta servirá para determinar adecuadamente promociones o ascensos del personal, así como también planificar planes de sucesión y desarrollo dentro de la organización.

---

<sup>3</sup> LA EMPRESA Procedimiento General - *Organización de la Compañía* - GP-PTX-ORGA-001-S. p. 3.

<sup>4</sup> *Ibid.*, p. 8.

## 1.4. OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO Y LA PROPUESTA

De acuerdo con todo lo antes expuesto, se plantean los siguientes objetivos:

### **Objetivo general**

Diagnosticar y proponer acciones de mejora al actual proceso de capacitación dirigido al personal de perforación, mantenimiento y reparación de pozos petroleros en una empresa en el Perú.

### **Objetivos específicos**

- Exponer la teoría de procesos de capacitación y las políticas de capacitación en la empresa.
- Elaborar un diagnóstico sobre el proceso de capacitación que vienen ejecutando las Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de QHSE, dirigido al personal operativo de la empresa en el Perú.
- Evaluar el grado de cumplimiento entre el actual proceso de capacitación realizado por la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de QHSE, y la teoría de procesos de capacitación, como un aspecto de la gestión de los recursos humanos.

- Evaluar el grado de cumplimiento de la política que se menciona en los instructivos de trabajo: *Proceso de capacitación* y *Capacitación HSE*, propuestos por la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de QHSE.
- Identificar posibles problemas a partir del grado de cumplimiento entre las políticas de la empresa y la teoría de recursos humanos en relación al actual proceso de capacitación, y con ello elaborar la propuesta.

### 1.5. DELIMITACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta se centrará en describir el proceso de capacitación que ejecuta la empresa la empresa S.A., a través de sus gerencias de Recursos Humanos y QHSE, dirigido al personal operativo que labora en los distintos lotes petrolíferos del Perú. Asimismo, el análisis abarcará cada una de las cuatro fases que comprende el proceso: identificación de, planificación, ejecución y evaluación. Finalmente, se analizará el proceso en cada una de las áreas y temas que se comprende: operaciones, seguridad, medioambiente, salud y calidad.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

---

Para la elaboración del diagnóstico del proceso de capacitación y la propuesta de mejora, es necesario conocer la teoría de distintos autores respecto a la gestión de los recursos humanos y en especial de cómo debería ser gestionado el proceso de capacitación en una empresa. Ambos conceptos permiten mostrar la importancia que tiene la gestión de la capacitación como parte de la gestión del personal en toda organización.

### **2.1. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

De acuerdo a distintos autores, en líneas generales, se puede señalar que la gestión de los recursos humanos es la manera como se administra al personal que conforma toda organización, a través de políticas que permitan realizar idóneamente las actividades necesarias para atraer, seleccionar, remunerar, evaluar, motivar, capacitar y desarrollar al personal a fin de que se logren los objetivos organizacionales.

Si bien se menciona la “administración de personal” como un término para la gestión de los recursos humano, cabe destacar que, con el transcurrir de los años, su definición ha pasado por diferentes etapas.

Así, según Ramón Valle, este concepto ha evolucionado en tres fases: administrativa, de gestión y de desarrollo. (Valle, 2004: 3-7)

La primera fase estaba más concentrada en los niveles de productividad, en términos de producción y fabricación. Esta etapa se caracteriza por la concepción de que solo se puede influir en el personal con incentivos económicos y bajo disciplina, para lo cual se ponía énfasis en el control y cumplimiento de normas. Por ello, esta fase era netamente administrativa, ya que se centraba en funciones de contratación, despidos, cálculo de salarios relacionados con el rendimiento del personal y su puesto de trabajo.

En la segunda fase, se empieza a considerar aspectos sociales y psicológicos del trabajador, así como también surge interés por aumentar su calidad de vida en el espacio laboral considerando las relaciones interpersonales que pueda existir en la organización.

La tercera fase implicó un cambio radical, pues ya no se percibe a los recursos humanos como un gasto, sino como un elemento estratégico para el desarrollo y éxito de la organización. Empieza a valorarse el conocimiento, las habilidades y las experiencias en el trabajo que todo empleado pueda tener.

En resumen, a través del tiempo, los recursos humanos han dejado de ser considerados material tangible para ser valorados como algo intangible que no se puede gestionar de la misma forma como se manejan los insumos en una producción.

En ese sentido, una adecuada gestión de los recursos humanos permite contratar a las personas adecuadas para un puesto, brindar sueldos equitativos, disminuir la rotación

de personal, contar con personal motivado y evitar que la falta de capacitación afecte la eficacia de la organización. (Dessler, 2009: 3)

Por ello, uno de los elementos que forma parte de la gestión de los recursos humanos es la capacitación<sup>5</sup> cuyo propósito es brindar al personal los conocimientos y habilidades necesarias para mejorar su rendimiento presente o futuro. (Dolan, 2003: 119)

Además, como señala Idalberto Chiavenato, la capacitación es el medio para desarrollar competencias que permitan ser más productivos, creativos e innovadores y, de esa forma, puedan contribuir a la mejora de los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2008: 306)

En el Perú, tanto el sector privado como público le atribuyen la importancia que se merece y establecen mecanismos para fortalecerla y mejorarla.<sup>6</sup> En este último caso, el Estado regula que exista capacitación básica en temas de seguridad y salud en el trabajo<sup>7</sup>, a través de algunas leyes.

Por un lado, la Ley de promoción en la inversión de capital humano, Ley N° 29498, tiene como finalidad promover el desarrollo del capital humano por medio de la capacitación continua a los trabajadores para mejorar sus capacidades productivas y así contribuir al fortalecimiento de la competitividad del país. Esta promoción, por

---

<sup>5</sup> También considerado por otros autores con el nombre de formación, entrenamiento o aprendizaje.

<sup>6</sup> Para mayor información revisar el **anexo n° 01** que muestra cómo importantes empresas en el Perú administran sus capacitaciones.

<sup>7</sup> Simon Dolan, respecto al tema de salud e higiene en el trabajo, menciona que debe considerarse como parte de la gestión de los recursos humanos; básicamente, en los efectos de los accidentes laborales y las enfermedades. Por consiguiente, es recomendable que los departamentos de recursos humanos se involucren en programas que permitan afrontar esos factores de riesgo físico y psicosocial.

parte del Estado peruano, establece deducir como gasto hasta un monto máximo del 5% del total de gastos deducidos en el ejercicio, a las sumas destinadas a la capacitación del personal.<sup>8</sup>

Por otro lado, la Ley de seguridad y salud en el trabajo, Ley N° 29783, tiene como objetivo garantizar al personal los medios y condiciones necesarias que permitan proteger su vida, salud y bienestar en el trabajo. Por ello, como parte de las condiciones preventivas, las empresas deben ofrecer a sus empleados una oportuna y adecuada información y capacitación preventiva relacionada con la tarea que realicen, precisando las funciones y responsabilidades que a cada uno le corresponde en materia de seguridad y salud en el trabajo. De igual manera, las empresas deben estar comprometidas a adoptar estas disposiciones, incluyendo programas de capacitación y entrenamiento como parte de la jornada laboral.<sup>9</sup>

## 2.2. EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

La capacitación, al ser un proceso que permite enseñar nuevas habilidades y competencias para mejorar el desempeño en el trabajo, juega un papel importante en la administración del desempeño del trabajador en la actualidad. (Dessler, 2009: 295)

Por ello, la capacitación en la organización debe ser una actividad continua y constante para lograr niveles de desempeño cada vez más elevados. Incluso, si el

---

<sup>8</sup>Para efectos de la deducción de los gastos de capacitación, las empresas deberán demostrar, mediante documentos, que los gastos de capacitación han sido incurridos por la empresa; asimismo, presentar el programa de capacitación como declaración jurada al MTPE. Para mayores detalles, revisar la Ley 29498.

<sup>9</sup> Además, es obligatorio que la empresa proporcione no menos de cuatro capacitaciones al año en materia de seguridad y salud, así como también brinde a los trabajadores las facilidades económicas y licencias con goce de haber para que puedan participar en ellas.

desempeño de las personas es excelente se debe incentivarlas. (Chiavenato, 2008: 310).

Para Mondy Wayne, existen factores que influyen en la capacitación: el grado de compromiso de los niveles directivos (de los especialistas y no especialistas); el uso de la tecnología para impartir conocimientos; la complejidad organizacional (la interacción entre individuos y grupos se torna más complicada); y los estilos de aprendizaje, pues la ciencia del comportamiento han influenciado en la forma como las empresas realizan la capacitación. (Mondy, 2005: 205)

Como todo proceso, la capacitación sigue una serie de pasos agrupados en una metodología, que de no efectuarse de manera adecuada corre el riesgo de obtener escasos resultados. (Pinto, 2005: 20)

Al respecto, tal como lo señala Idalberto Chiavenato, la capacitación proporciona al trabajo excelencia, productividad, calidad, rapidez, perfección, sobre todo, la satisfacción personal de “ser bueno en lo que se hace”. Sin el personal capacitado y con las habilidades necesarias, las máquinas complejas, los métodos y procesos de la organización no se llevarían a cabo. (Chiavenato, 1994: 50) De esta manera, la capacitación es beneficiosa en muchos sentidos para la empresa.<sup>10</sup>

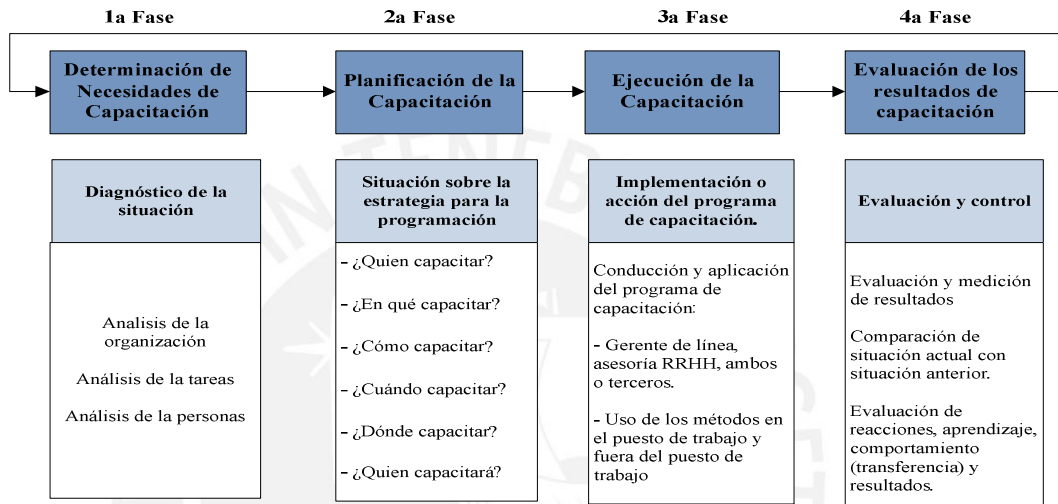
---

<sup>10</sup> Para conocer más acerca de los beneficios de la capacitación, véase el anexo N°02



La capacitación, como un proceso de transmisión de conocimientos e información<sup>11</sup>, es un proceso cíclico compuesto por cuatro fases (Chiavenato, 2008: 309-310; Bohlander, 2007: 293) que se detallan en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 01.** Fases del proceso de capacitación



Fuente (Chiavenato , 2008: 309-310; Bohlander, 2007: 293) Elaboración propia

La primera fase implica un diagnóstico de las necesidades de capacitación que pueden surgir debido a una baja productividad, baja en la calidad del trabajo, comunicaciones deficientes, exceso de errores, elevado número de accidentes, averías frecuentes en los equipos. (Chiavenato, 1994: 52)

En la segunda fase, se establecen objetivos y se diseña un programa de capacitación para satisfacer las necesidades diagnosticadas en la primera fase. La tercera fase del proceso se refiere a la implementación del programa de capacitación diseñado

<sup>11</sup> De acuerdo a George Bohlander, las organizaciones estadounidenses gastan en capacitación más de 50 000 millones de dólares por año. Sin embargo, gran parte de esa inversión se desperdicia porque no se hace de manera sistemática.

teniendo en cuenta las técnicas y medios de aprendizaje necesarios para llevarlos a cabo. La fase final comprende la evaluación del programa de capacitación ejecutado con la finalidad de comprobar y verificar su eficacia al tomar en cuenta las necesidades de la organización.

Para el eficaz desempeño del proceso de capacitación, esta metodología exige, en cada una de sus fases, la presencia de distintos roles funcionales para gestionarla: el administrador de la capacitación, el diseñador de programas y recursos, el coordinador de situaciones de capacitación y el consultor externo en cuestiones de aprendizaje.<sup>12</sup>

Las funciones de cada uno de estos roles se resumen en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 01.** Rol de funciones para el gestionar el proceso de capacitación

Administrador de la capacitación	Diseñador de programas	Coordinador de capacitación	Consultor de capacitación
Encargado de gerenciar la capacitación al igual de administrar los recursos económicos, físico o comerciales referentes al proceso. Entre las políticas a su cargo está la planificación, la asignación de prioridades, la obtención y administración de recursos, control y evaluación de los resultados.	Debe generar respuestas educativas con la que van a ser atendidos. Trabajar con expertos en contenido para una adecuada selección curricular. Analizar maneras de enseñar, medios y plazos. Selección de la estrategia. Debe proveer al administrador alternativas de ventajas y desventajas en cada una de ellas.	Es responsable de generar la situación de aprendizaje. No enseña, sino crea condiciones para que los adultos aprendan.	Este rol que puede estar ajeno a la gestión de la capacitación, que posee conocimientos de otras tareas como la descripción de puestos, selección de personal, planes de carrera u otras funciones organizacionales.

Fuente: (BLAKE, 1997: 76-81). Elaboración propia

Si bien se ha mencionado las cuatro fases del proceso de capacitación, a continuación se explica, de manera detallada, los conceptos involucrados en cada una de estas etapas.

<sup>12</sup> Oscar Blake menciona que no se deben confundir los roles con los puestos de trabajo, ya que aquellos pueden ser desarrollados por una misma persona; pero se deberá enfatizar la preparación de esta persona en cada uno de los roles y estar dispuesto a recurrir a ayudas externas cuando lo complejo de una situación lo requiera.

### 2.2.1. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

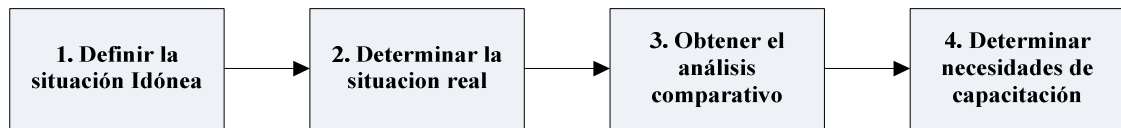
La primera etapa del proceso es la detección de necesidades de capacitación de la organización. De acuerdo a Idalberto Chiavenato, las necesidades de capacitación son las carencias de preparación profesional de las personas, es decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. (Chiavenato, 2008: 310)

Sin embargo, no siempre las necesidades de capacitación son muy evidentes y fáciles de identificar; por eso, se pueden recabar mediante censos, reuniones e investigaciones internas. Las causas que generan estas necesidades pueden ser diversas: la expansión de la empresa e incorporación de nuevo personal; cambios en los procesos de trabajo; modernización de las instalaciones y equipos; producción y comercialización de nuevos productos o servicios. (Chiavenato, 1994: 52-53)

Con la identificación y posterior superación de estas necesidades, se benefician los empleados, la organización y, sobretodo, el cliente; en caso contrario, la capacitación representará una simple pérdida de tiempo y los resultados no serán los esperados. Esto sucede en algunas empresas que omiten esta fase por considerarla una pérdida de recursos. (Pinto, 2005: 20)

Por eso, para realizar un correcto proceso de detección de necesidades de capacitación, es recomendable seguir los siguientes pasos que se muestran en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 02.** Pasos para elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación



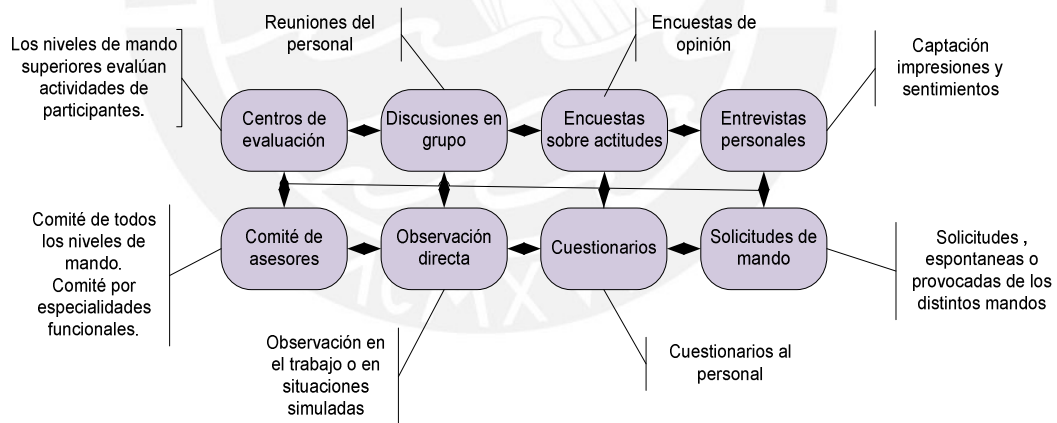
Determinar estándares óptimos de funcionamiento.

Se investiga el nivel de funcionamiento real, por una parte se obtienen necesidades de capacitación y por otra puede evaluar el desempeño.

Fuente: Reza, 1995: 38. Elaboración propia

Las herramientas que permiten recabar esta información y así sentar las bases para realizar un adecuado análisis y posterior diagnóstico se presentan en el siguiente gráfico :

**Gráfico N° 03:** Herramientas para la detección de las necesidades de capacitación



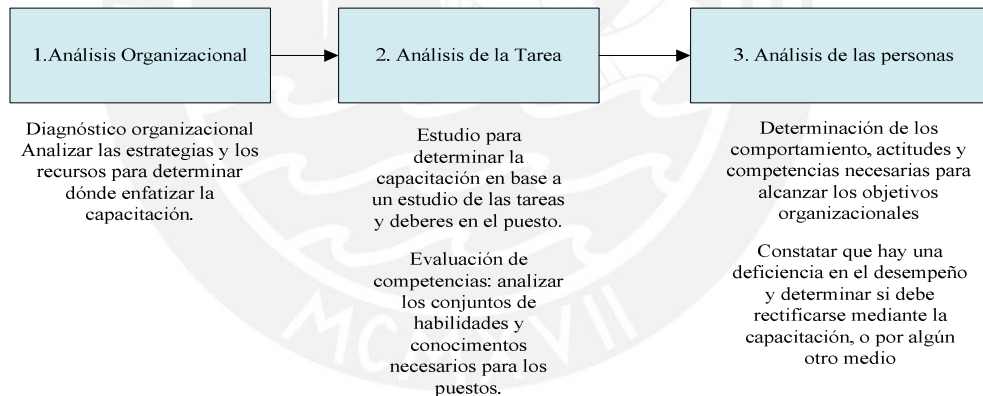
Fuente: Castanyer, 1999: 24-26. Elaboración propia

Martha Alles (2010: 243-244), por su parte, también propone otros mecanismos: examinar estándares de varias áreas; realizar entrevistas individuales con supervisores,

empleados, gerentes y, si es posible, clientes u otras personas relacionadas; observar las conductas grupales e individuales, acuerdos y desacuerdos, conflictos y sentimientos; consultar con expertos de la compañía y externos qué se puede hacer para optimizar el rendimiento; identificar y buscar las razones de los buenos rendimientos del personal.

No obstante, es necesario aplicar un método genérico previo propuesto por George Bohlander, Simon Dolan y Gary Dessler, el cual involucra tres niveles de análisis: la organización, el puesto o de tarea, y las personas (Bohlander, 2007: 296; Dolan y otros, 2003:124; Dessler, 2009: 298), tal como se muestra a continuación:

**Gráfico N° 04: Niveles de evaluación de las necesidades de capacitación**



Fuente: Bohlander, 2007: 296; Dolan y otros, 2003:124; Dessler, 2009: 298). Elaboración Propia

A través del análisis de estos niveles, se podrá conocer con mayor precisión dónde se necesita capacitar, cuál debe ser su contenido y qué personas de la organización deben formarse en determinadas habilidades, conocimientos o actitudes. Para Martha Alles

(2010: 243), con el análisis en cada uno de estos niveles se puede obtener mayor información :

**Cuadro N° 02:** Niveles de análisis para la detección de las necesidades de capacitación

Análisis de la organización	Análisis de las tareas	Análisis de las personas
<p>La organización necesita buscar la solución a los problemas de rendimiento del personal. Para encontrarla hay que identificar las áreas con deficiencias de entrenamiento. Si el personal sintiera que la implementación de un nuevo sistema implica la desvinculación de alguno o de todos ellos, el entrenamiento deberá focalizarse en demostrarles que si ellos aprenden la nueva tecnología, eso que tanto temen no sucederá. Es importante lograr que se acepte y entienda la nueva tecnología.</p>	<p>Una de las más frecuentes causas de necesidades de entrenamiento proviene de la carencia de capacidades para realizar las tareas, ya sea porque el empleado nunca las tuvo o las olvidó. En otras ocasiones, la falta de adecuado rendimiento de un área se debe a sistemas inadecuados, como un pobre <i>layout</i> de máquinas o un equipamiento obsoleto.</p>	<p>En ocasiones, la baja <i>performance</i> de un departamento ocurre como respuesta a incentivos inadecuados dados a empleados y jefes; o, también, por la desmotivación que afecta la conducta de una o varias personas.</p>

Fuente: ALLES, 2010: 243. Elaboración propia.

Posteriormente, se procede a la programación de la capacitación, lo cual tendrá éxito siempre y cuando se haya identificado y analizado previa y adecuadamente las necesidades de capacitación.

### 2.2.2. PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La programación de la capacitación consiste en decidir con anticipación qué se va hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién se encargará de ello. Esto implica seguir cuestiones básicas para el diseño de la programación como establecer los objetivos de la capacitación, seleccionar medios y técnicas, considerar principios de aprendizaje, identificar las el perfil de los instructores, así como también conocer la disposición y motivación de los participantes.

Para la delimitación de los objetivos, Mondy Wayne (2005: 209) sostiene que deben ser claros y concisos, para poder evaluar la eficacia del programa.

Asimismo, Trevor Bently (1993: 112) señala que hay que concebir el programa de capacitación desde el punto de vista del participante y de aquello que los capacitadores quieren lograr de acuerdo a lo que necesitan los participantes. Por consiguiente, es fundamental considerar estos criterios en el diseño y construcción del programa y, así, garantizar su posterior éxito.<sup>13</sup> Además, es mejor llegar a un acuerdo sobre qué camino seguir, en vez de darles una capacitación sobre cuál es la dirección correcta. Si el objetivo consiste en ayudar a las personas a aprender, es necesario entonces diseñar un programa de capacitación que cumpla exactamente con este cometido. (*Ibíd.*, 108)

Esto se logra con creces si los capacitadores determinan adecuadamente las necesidades de capacitación de los participantes y no se concentran únicamente en las carencias de la empresa. (Chiavenato, 1994: 54)

A continuación, se presenta un cuadro con la mínima información que se requiere para el diseño de la capacitación:

**Cuadro N° 03:** Cuestiones básicas para la programación de la capacitación

<b>¿Quién se capacitará?</b>	Aprendices, entrenados, empleados	Clase, grupo
<b>¿En qué capacitará?</b>	Contenido de la capacitación	Manual, libro

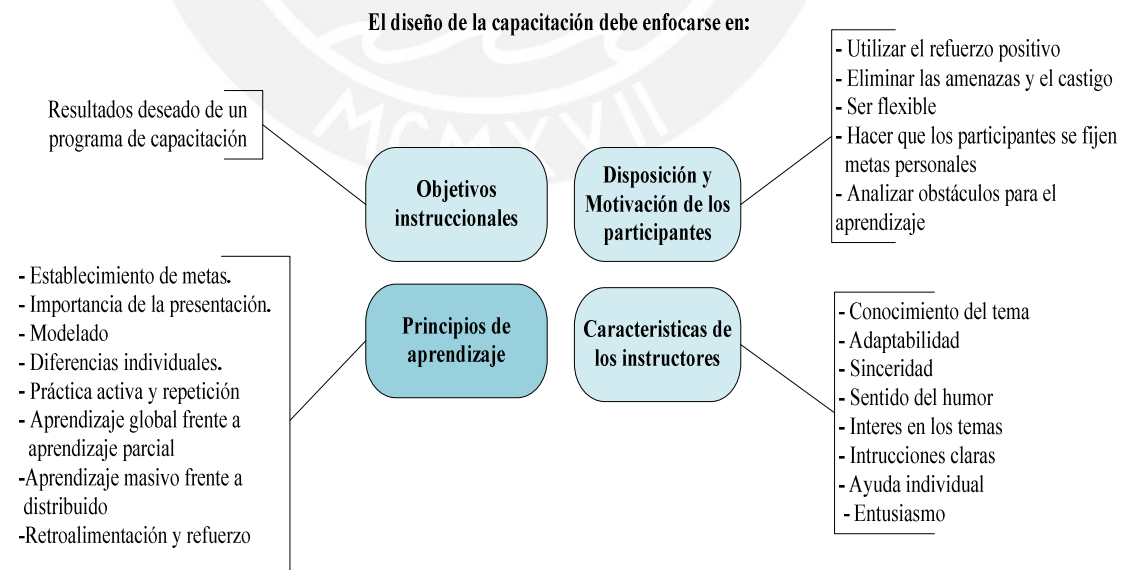
<sup>13</sup> Asimismo el autor considera que uno de los mayores problemas que se presentan en muchos programas y materiales de capacitación es en basarse en el supuesto que todos los participantes quieren aprender. Si las personas no están particularmente interesadas en aprender, no puede forzárseles a que lo hagan. Éste es el patrón voluntario del aprendizaje donde se sabe también que las personas aprenden involuntariamente porque sencillamente tienen que aprender. Cuando existen niveles elevados de temor o de disfrute, se produce un aprendizaje involuntario (BENTLY, 1993:107)

¿Cómo capacitará?	Método, técnicas y recursos para la capacitación	Sala, demostración
¿Cuándo capacitará?	Época de la capacitación	Fechas, horarios
¿Dónde capacitará?	Local de la capacitación	En el sitio de trabajo, afuera
¿Quién capacitará?	Instructor,	Jefe, especialista

Fuente: CHIAVENATO, 1994

Asimismo, los expertos señalan que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro asuntos relacionados: establecer con claridad los objetivos de la instrucción o capacitación; asimismo, conocer la disposición y el grado de motivación de los trabajadores para recibirla; también se debe cumplir con los principios de aprendizaje o capacitación que proporcionan las bases para elegir los métodos o técnicas de aprendizaje; y, finalmente, dar la información que se requiera para la elaboración de los materiales que se usen en la instrucción. Todo ello se resumen en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 05.** Cuatro cuestiones básicas para el diseño del programa de capacitación



Fuente: Bohlander 2007. Elaboración propia



En cuanto a los métodos o técnicas para impartir la capacitación, Mondy Wayne y George Bohlander consideran los siguientes:

**Gráfico N° 06.** Métodos para impartir la capacitación



Fuente: BOHLANDER, 2007; MONDY, 2005. Elaboración propia

De acuerdo con George Bohlander (2007: 302-306), y, Simon Dolan (2007: 131-135), todas estas técnicas o métodos pueden reunirse, a su vez, en dos grandes grupos: métodos de aplicación general (técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo) y métodos orientados a niveles específicos (técnicas aplicadas en el sitio de trabajo):

**Cuadro N° 04.** Métodos de aplicación general y de niveles específicos

Métodos de aplicación general (Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo)	Métodos orientados a niveles específicos (Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo)
Seminarios, conferencias, instrucción en aulas, capacitación en línea (complementados con medios audiovisuales)	Formación en el puesto, rotación de puestos, estudio de casos, juego de roles, juego de negocios y simulaciones.

Fuente: Bohlander 2007: 302-306, y, Simon Dolan 2007: 131-135. .Elaboración propia

El primer grupo de métodos se caracteriza por transmitir grandes cantidades de información a un gran número de personas mediante clases, conferencias, seminarios, entre otros métodos unidireccionales. Son útiles cuando el objetivo del programa de capacitación es la adquisición de conocimientos y cuando los empleados no solo son capaces de aprender, sino que están muy motivados para hacerlo. El segundo grupo permite transmitir la formación en el puesto de trabajo bajo la tutela de un supervisor o de un instructor. Estos métodos posibilitan la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo, y también facilitan el desarrollo de habilidades de pensamiento y trabajo en equipo. (Bently, 1993: 226-227)

Otro aspecto importante que debe ser considerado en la planificación de la capacitación es el presupuesto (Grados, 2005: 265). Según Pinto (2005: 54), consiste en la estimación económica del material, presentaciones, rediseños, adaptaciones a los programas de capacitación, mejoramiento o ampliación de las instalaciones, crecimiento en la producción u otros factores económicos que se requieran en la capacitación.<sup>14</sup>

Una vez finalizado el proceso de programación de la capacitación, se procede a ejecutar lo planificado.

### 2.2.3. EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

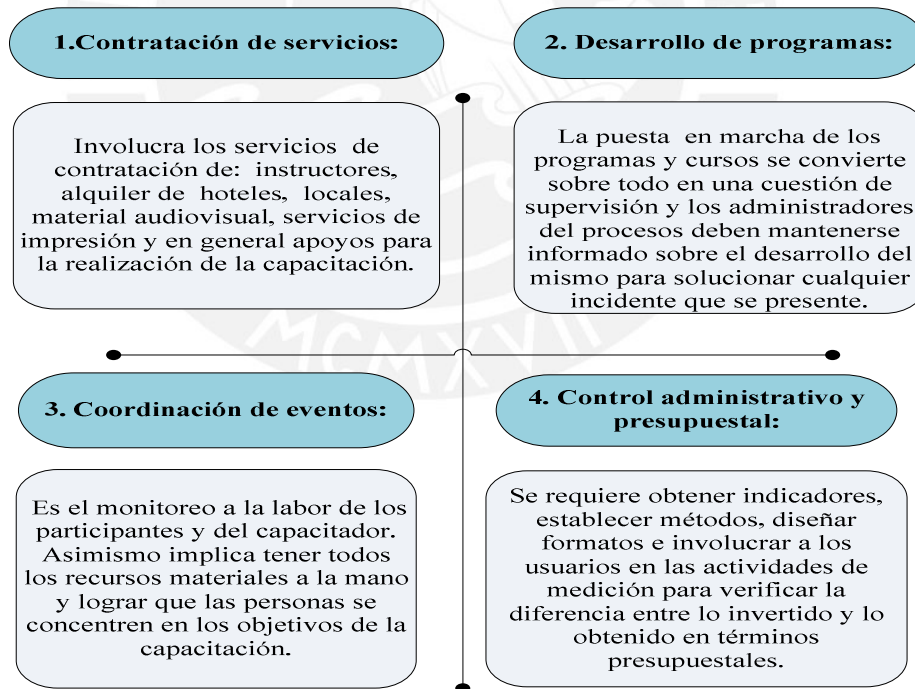
---

<sup>14</sup> Otros costos señalados por Martha Alles son el salario del instructor, material para el entrenamiento, costos logísticos, equipamiento, transporte y costo de horas laborales por asistir al curso.

La ejecución de la capacitación consiste llevar a cabo el programa de capacitación, para lo cual es necesario que haya coordinación, esfuerzo y compromiso del personal involucrado (tanto interno como externo). Para esta fase, se requiere diseñar instrumentos y formas de comunicación que monitoreen el cumplimiento de lo que se planificó para desarrollarse en la capacitación. (Pinto, 2005: 56)

De acuerdo a Roberto Pinto, la ejecución de la capacitación involucra cuatro pasos: la contratación de servicios, el desarrollo de los programas, la coordinación de eventos y, finalmente, el control administrativo y presupuestal. Estos pasos se resumen en el gráfico que se muestra a continuación:

**Gráfico N° 07.** Pasos para la ejecución de la capacitación



Fuente: Pinto, 2005: 56. Elaboración propia

Por otro lado, como parte de la ejecución de los programas de capacitación, los instructores deben propiciar en los participantes el deseo de aprender para que así puedan asimilar mejor los contenidos de la capacitación. Trevor Bently (1993: 110) sostiene que las claves para estimular el deseo de aprender son despertar la curiosidad de los participantes, invitarlos constantemente a participar, desafiar sus las percepciones y alimentar sus mentes inquietas.

Asimismo para que los participantes asimilen mejor los conocimientos impartidos en base a un enfoque andragógico que considerar técnicas de capacitación dirigidas al personal adulto donde este decide aprender participando activamente en su propio aprendizaje (OLATE 2010; 2)<sup>15</sup>.

En ese sentido, los capacitadores deben proporcionar a los participantes la oportunidad de explorar y experimentar, creando un ambiente seguro y de interés para ellos.

También es importante considerar los principios propuestos por William B. Weither (2000: 248): la participación, la repetición, la relevancia, la transferencia y la retroalimentación. A medida que más se utilicen, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva.<sup>16</sup>

Sobre la retroalimentación, Simon Dolan (2003: 129) señala que es sumamente importante considerarla, ya que permite a los participantes reforzar sus conocimientos y evaluar su progreso respecto a lo aprendido. Asimismo, recomienda que sea

---

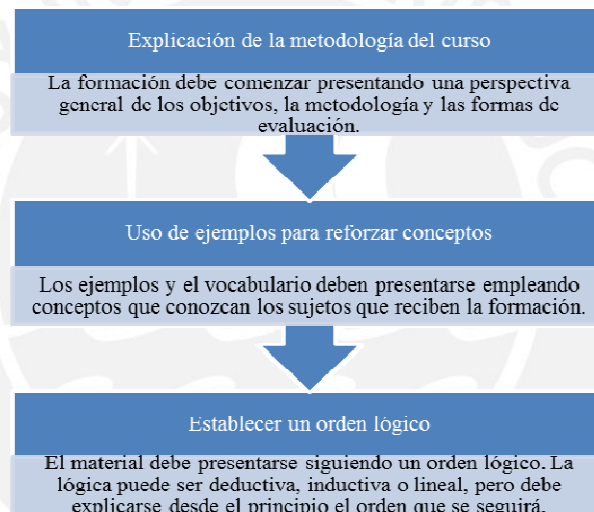
<sup>15</sup> Para mayor detalle sobre las características del enfoque andragógico ver anexo N° 03

<sup>16</sup> En la participación, el aprendizaje será mayor si se participa de forma activa. La repetición ayuda a dejar información permanente en la memoria. La relevancia permite explicar a los participantes la importancia de la capacitación y, de esta forma, seguir los procedimientos de manera adecuada. Finalmente, en la transferencia, la capacitación deberá ir en concordancia con las demandas del puesto y las tareas a las que conlleva.

efectuada de manera oportuna una vez que se ha producido el cambio positivo en la conducta y tan pronto como sea posible.

Por último, un tema también importante en la ejecución del programa es la preparación del contenido del material de capacitación. Este será más amigable para el participante si se considera las indicaciones propuestas por Simon Dolan que se grafican a continuación:

**Grafico N° 08.** Indicaciones para la elaboración del material de capacitación



Fuente: DOLAN, Simon. Elaboración propia

Cabe mencionar que la capacitación del personal no acaba cuando termina el curso, sino que es necesario establecer un mecanismo de control para evaluar la efectividad de los programas. Por tanto, si se quiere evitar ser solo un servicio que provee capacitación para tranquilizar la inquietud de la dirección de una empresa y justificar su existencia, es necesario proceder a evaluar las acciones realizadas durante la capacitación. (Castanyer, 1999:31)

### 2.2.4. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

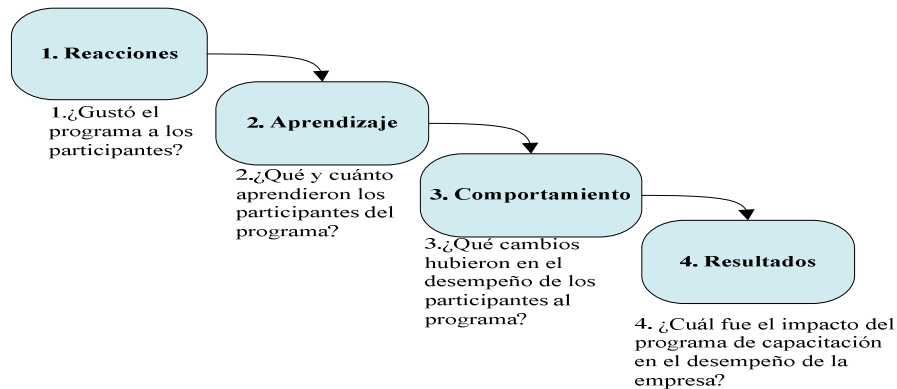
La evaluación es la última fase del proceso de capacitación. Permite verificar si la programación y ejecución satisficieron las necesidades de capacitación identificadas al principio del proceso. Esto implica determinar qué datos y criterios son pertinentes para que esta sea válida. (Dolan, 2003: 138)

Existe una variedad de métodos para determinar hasta qué grado los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, influyen en el comportamiento laboral y repercuten en el desempeño final de la organización. (Bohlander, 2007: 323)

Si bien se han propuesto diferentes métodos de evaluación a lo largo del tiempo, la mayoría de especialistas en formación concuerdan en que deben considerarse al menos cuatro aspectos: reacciones, aprendizaje, comportamiento y resultados. (Dolan, 2003: 138)

Cabe mencionar que, inicialmente, estos cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación de manera secuencial fueron propuestos por Donald Kirkpatrick.

Gráfico N° 09. Criterios básicos para evaluar la capacitación



Fuente: GUERRA-LOPEZ, 2007. Elaboración propia

Para George Bohlander (2007: 323), la combinación de todos los componentes permite dar una imagen total del programa de capacitación para ayudar a decidir cuáles son los aspectos problemáticos que hay que cambiar y aquellos con los que se debe continuar.

De acuerdo al modelo de Kirkpatrick, la evaluación siempre debe comenzar en el primer nivel y luego (en tanto tiempo y presupuesto sea permitido) moverse hacia los demás niveles. A continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de ellos:

#### **A) Reacciones**

Constituye el primer nivel de evaluación porque permite conocer las primeras reacciones que provoca un programa de capacitación. Es uno de los más sencillos y comúnmente usados, pues a través de él se dan a conocer las opiniones de los participantes sobre los instructores, los contenidos y las técnicas de aprendizaje empleadas. (Ibíd., 234)

Según Arredondo (2009: 26), es posible evaluar una capacitación utilizando este criterio siempre y cuando se determine previamente qué se quiere conocer y cómo se espera que reaccionen los participantes ante la capacitación. Dolan (2003: 138) y Bohlander (2007: 324), por su parte, sugieren realizar algunas preguntas que pueden ayudar a recoger las reacciones de los participantes:

- ¿Cuál eran sus objetivos de aprendizaje para este programa?
- ¿Le gusto el programa?
- ¿Le recomendarías el programa a otros?
- ¿Qué piensa de la capacitación brindada?

## **B) Aprendizaje**

El segundo nivel hace referencia a la cantidad y el tipo de aprendizaje que los participantes han adquirido durante la formación. Para Manuel Arredondo (2009: 27), esto depende de las reacciones, pues los participantes difícilmente aprenderán correctamente si reaccionan en forma inadecuada a los programas de capacitación.

El responsable de administrar la capacitación debe hacerse las siguientes preguntas (Dolan, 2003: 138) para conocer el grado de aprendizaje que se logró en los participantes:

- ¿En qué medida han aprendido los empleados lo que se les ha enseñado?
- ¿Han adquirido los conocimientos y habilidades fijados como objetivo del programa?
- ¿Puede mostrar los conocimientos adecuados?

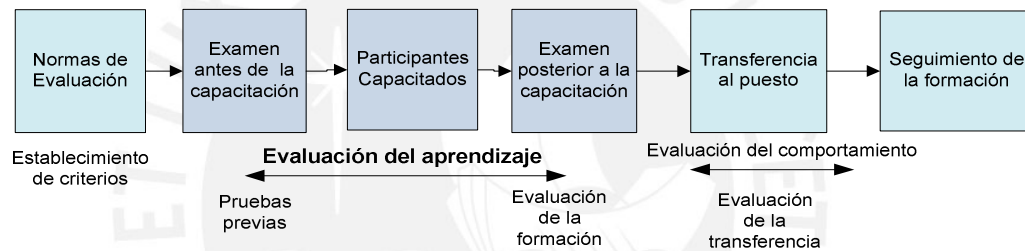
George Bohlander (2007: 324) y William Werther (2000: 257) señalan que el aprendizaje, más allá de interesarse por la opinión de los participantes sobre la capacitación, debe comprobar si en realidad lograron aprender. Por eso, para evaluar si el aprendizaje dio frutos, es recomendable hacer una prueba de conocimientos y



habilidades antes y después de realizada la capacitación. La comparación de los resultados de ambas pruebas permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa, es decir, si se cumplen todas las normas de evaluación y existe la transferencia al puesto de trabajo, habrá logrado sus objetivos totalmente.

Este nivel comprende, a su vez, los pasos que William Werther propone como parte del proceso de evaluación:

**Gráfico N°10:** Pasos para la evaluación de la capacitación



Fuente: William Werther 2000. Elaboración propia

Dicho gráfico muestra los criterios que se utilizan para evaluar la efectividad y resultados del aprendizaje de los participantes.

### C) Comportamiento

Este tercer nivel está relacionado con los efectos de la capacitación en el desempeño laboral. Desde el punto de vista de Manuel Arredondo (2009: 27), permite identificar qué situaciones y bajo qué condiciones los participantes han aplicado (han transferido) lo aprendido en el puesto de trabajo.

Los resultados se pueden recoger partiendo de las siguientes preguntas (Dolan, 2003: 138):

- ¿Qué cambios del comportamiento se han producido en el trabajo como consecuencia de haber recibido la formación?
- ¿Pueden ahora hacer los empleados cosas que no podían hacer antes?

Sin embargo, cuando una capacitación ocurre fuera del contexto laboral se corre el riesgo de que la transferencia no se efectúe, ya que los participantes pueden aprender correctamente durante el programa, pero pueden fracasar al momento de aplicar su aprendizaje en el trabajo. Como dice George Bohlander (2007: 324): “Con seguridad se sorprendería si supiera que mucho de lo que se aprende en un programa nunca se vuelve a utilizar en el puesto, lo que no significa necesariamente que la capacitación fue ineficaz”.

#### **D) Resultados**

En este último nivel, se requiere definir objetivos organizacionales, puesto que el propósito es evaluar los efectos que provoca lo aprendido por los participantes en el funcionamiento de la organización. En otras palabras, en esta fase se descubre si la capacitación resultó conveniente a partir del impacto que provocó el desempeño laboral en la organización.

Por eso, señala Bohlander (Ibíd., 325), los encargados de administrar la capacitación deben demostrar que sus programas producen resultados netos, teniendo en cuenta los

beneficios que trae consigo, relacionando los costos, la inversión. Para ello, Bently (1993-149) recomienda que deban evaluar el beneficio de lo que puede ser una inversión significativa de tiempo, esfuerzo y dinero al momento de aplicar el programa de capacitación.

En conclusión para contar con un capacitación efectiva es necesario realizar las actividades propuestas por distintos autores en cada una de las cuatro fases del proceso de capacitación: primero la evaluación de necesidades de capacitación donde se realiza el análisis de la organización, de las tareas y de las personas; segundo la planificación de los programas considerando los cuatro principios: objetivos de la capacitación, disposición y motivación de los participantes, principios de aprendizaje y características de los instructores; tercero la ejecución de la capacitación que implica el tema de coordinación y contratación de servicios, desarrollo de la capacitación y realizar un monitoreo del mismo; finalmente la evaluación de la capacitación donde se hay que tener presente los siguientes criterios para verificar la eficacia de la capacitación: evaluar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y los resultados<sup>17</sup>.

### CAPITULO III: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

---

Es una empresa privada dedicada a brindar servicios de perforación, reparación y mantenimiento de pozos petroleros en mar y tierra (Offshore & Onshore). Cuenta

---

<sup>17</sup> Para conocer mejor el detalle de los pasos planteados por distintos autores véase los diagramas de bloques teórico propuestos para cada fase del proceso de capacitación en el Anexo N° 04

con más de 20 años de experiencia en Sudamérica. Pertenece a una corporación italiana, contratista de orden internacional en la industria del gas y petróleo, cuya participación está presente en 150 países del mundo, reuniendo a más de 30 000 trabajadores<sup>18</sup>.

#### MISIÓN

Somos una organización dedicada a la prestación de servicios de perforación y el mantenimiento de los pozos de petróleo.

#### VISIÓN

Ser líderes en la prestación de servicios de Drilling, Workover y Pulling en la industria petrolera, y ampliar el mercado nacional e internacional, incursionando tanto en los diferentes mercados de la actividad que realizamos en tierra como en operaciones en el mar

la empresa orienta sus actividades en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes, integrando en su visión de negocios la protección del medio ambiente, el bienestar de sus colaboradores y la generación de valor para sus accionistas.

Como parte de sus objetivos organizacionales, busca elevar la capacidad de gestión, a fin de mejorar progresivamente la calidad, la eficiencia en la atención de sus clientes y el control del proceso de trabajo en toda la empresa. Para ello, cuenta con un personal orientado hacia el cambio e innovación, a través de capacitaciones que garantizan su disponibilidad para cada una de las tareas y actividades de grupo;

<sup>18</sup> Cifras basadas en LA EMPRESA - Inducción Corporativa 2010.

además, se caracterizan por demostrar un profundo respeto por la calidad, seguridad, salud y el medio ambiente.<sup>19</sup>

### 3.1. BREVE HISTORIA<sup>20</sup>

La historia de la empresa se remonta a la compañía Bidas que operaba en Perú con equipos de Workover. Entre los años 1977 y 1983, esta compañía se fusionó con una corporación italiana, dando lugar a Rio Colorado Drilling Limited (en Perú), la misma que, años más tarde, se convertiría en una empresa de la corporación en mención.

No obstante, recién el 7 de febrero de 1983 se crea la empresa e inicia sus operaciones en la ciudad de Iquitos. Fue fundada por el grupo Thorndike y Río Colorado Drilling Limited, inicialmente, con la finalidad de brindar servicios de Workover a Occidental Petroleum, una empresa americana concesionaria del Lote 1 AB situado en la selva peruana.

En esta primera fase, la empresa operaba únicamente con dos equipos de Workover, de propiedad de Occidental Petroleum, en la selva hasta 1990 que empieza a operar en la ciudad de Talara.

En julio de 1998, la corporación italiana adquiere el grupo Thomdike y asume el control absoluto de la empresa. En diciembre del mismo año, inaugura su sede principal administrativa en Lima. Cabe mencionar que en ese entonces la empresa ya

<sup>19</sup> Extraído de LA EMPRESA. *Procedimiento General*. "Organización de la Compañía - GP-PTX-ORGA-001-S". p. 3.

<sup>20</sup> Datos tomados del documento *Inducción Corporativa 2010* - y de sección: *Historia*.

no solo operaba en el servicio de Workover sino también en los de Pulling y Drilling.

En julio del 2002 se inician las operaciones en Venezuela, en marzo del 2006 en Ecuador, en setiembre del 2008 en Colombia para Ecopetrol y en Bolivia en el 2010.

### 3.2. LA EMPRESA EN SUDAMÉRICA

Si bien es cierto que la sede central está en el Perú, ya que realiza sus operaciones en tres bases: Iquitos, Talara y Lima; con los años, esta empresa se ha ido extendiendo por Sudamérica hasta llegar a Venezuela, Colombia, Ecuador y Bolivia. En cada uno de estos países, se asigna un gerente responsable, los cuales reportan a la Gerencia General situada en el Perú.

Para conocer acerca del grado de representatividad de estas operaciones se presenta el siguiente cuadro resumen:

**Cuadro N° 05.** Presencia de la empresa en Sudamérica<sup>21</sup>

País	Año de Creación	Sucursales	Rigs Operativos	N° Trabajadores
Perú*	1983	Lima, Iquitos , Talara	31	1,487
Venezuela	2002	El Tigre, Barinas, Ciudad Ojeda	28	2,208
Ecuador	2006	Quito	3	172
Colombia	2008	Bogotá	6	365
Bolivia	2010	Santa Cruz	2	66
<i>*Sede Central</i>			<b>Total</b>	<b>4,298</b>

Fuente: La empresa. Elaboración: Propia

<sup>21</sup> Cifras aproximadas según el programa de inducción corporativa realizado en julio de 2010.

Como se puede observar, la empresa se ha ido expandiendo a nivel Sudamérica y esto implica que ha tenido un crecimiento gradual de su personal, el cual ha de ser considerado como un factor para la toma de decisiones respecto a la gestión de sus recursos humanos.

Desde la sede principal de la empresa en Perú, se establecen las bases y políticas de sus procedimientos a nivel de Sudamérica, como parte de una buena gestión que repercute en el mejoramiento de sus procesos organizacionales y también como modelo para otros países.

### 3.3. LA EMPRESA EN EL PERÚ

A fines del 2010, la empresa contaba con 1,598 trabajadores<sup>22</sup>, de los cuales el 22% representa el personal que labora en oficina y el 78% el que labora en campo. Como ya se mencionó, la empresa opera administrativamente en Lima, Iquitos y Talara; sin embargo, también traslada sus servicios petroleros a distintos lotes petrolíferos del país<sup>23</sup>. Sus principales clientes son Repsol, Pluspetrol, Bp Energy, Talisman, Interoil, Savia y Sapet.

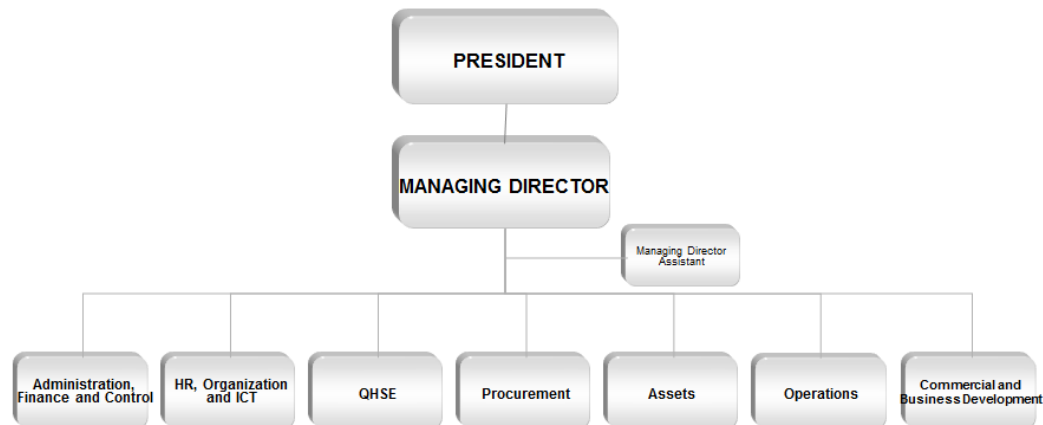
Por ello, considerando la cantidad de sus clientes internos (personal) y la relación de sus clientes externos, es relevante para la empresa propiciar mejoras en sus procesos internos (como la capacitación), en la medida que causen satisfacción a ambos clientes.

<sup>22</sup> Cifra y distribución porcentual de acuerdo al padrón trabajadores de diciembre de 2010. Se contabilizó al personal administrativo y al personal operativo de campo, según su puesto y lugar de trabajo.

<sup>23</sup> Para conocer sobre la ubicación y conformación de los lotes véanse anexo N° 05 y anexo N° 06

Por otro lado, como parte del diagnóstico del proyecto, es importante mostrar la estructura organizacional de la empresa y describir brevemente las gerencias que la conforman para comprender la relación que existe entre ellas, de manera que brinden un panorama necesario que oriente la propuesta de mejora al actual proceso de capacitación.

Gráfico N° 11. Organigrama de la empresa



Fuente: La empresa. *Inducción Corporativa 2010*

Como se muestra en el organigrama, actualmente la empresa está conformada por siete gerencias<sup>24</sup>: Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia Comercial y Desarrollo de Negocio, Gerencia de Procurement, Gerencia de Assets, Gerencia de Operaciones, Gerencia de QHSE y Gerencia Recursos Humanos, Organización e ICT.

Para efectos de esta investigación, solo es necesario mencionar las funciones de la Gerencia de QHSE y la Gerencia Recursos Humanos, Organización e ICT, pues son las responsables del proceso de capacitación en la empresa<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> Para mayor detalle sobre las funciones de la gerencia véase anexo N° 07

<sup>25</sup> Esta información ha sido tomada del *Procedimiento General de la empresa*. "Organización de la Compañía - GP-PTX-ORGA-001-S". p. 6 y 8, respectivamente.



### **A) Gerencia de QHSE**

Esta gerencia se divide en las siguientes áreas: Seguridad, Salud, Medio Ambiente y Calidad. Sus principales responsabilidades son asegurar los estándares de la corporación, así como la implementación, actualización, revisión y auditoría de los sistemas de gestión sanitaria, seguridad y medio ambiente. También se encarga de supervisar la implementación efectiva de los procedimientos de los sistemas apropiados de seguridad, y que estos se mantengan actualizados de acuerdo con los cambios en la legislación y en las directivas de la compañía; además de participar en las investigaciones sobre accidentes, incidentes y casos muy cercanos a situaciones fallidas.

De igual manera, debe organizar actividades de evaluación de riesgos (inusuales y potenciales), dentro de los objetivos contractuales de trabajo o en el lugar de trabajo. También debe administrar la salud del personal y asegurar el nivel profesional de los recursos asignados, así como difundir la información apropiada para los cursos de capacitación sobre seguridad, salud y medio ambiente al personal de la compañía.

### **B) Gerencia de Recursos Humanos, Organización e ICT**

Esta gerencia (en adelante, Gerencia de Recursos Humanos) está conformada por las siguientes áreas: ICT<sup>26</sup>, Remuneraciones, Relaciones Industriales, Trabajo Social, Personal y Capacitación. Tiene a su cargo responsabilidades ligadas a la gestión de recursos humanos, así como también aquellas que corresponden al área de sistemas.

---

<sup>26</sup> Se refiere al área de soporte y desarrollo de sistemas (Informatic Communication and Technology).

Por ello, por un lado, debe garantizar el desarrollo, la implementación y la revisión de los sistemas de información de la compañía de acuerdo con la política corporativa; por otro, debe controlar y coordinar todas las actividades relacionadas al sistema informático y de telecomunicaciones que se lleva a cabo dentro de la empresa.

Asimismo, debe asegurar el reclutamiento, la contratación, la evaluación y **la capacitación del personal con la finalidad de satisfacer las necesidades de la compañía**, y cumplir con sus objetivos de acuerdo con las directrices y los estándares de la corporación.

En ese sentido, teniendo en cuenta sus características organizacionales, la cantidad de personal involucrado y el rubro de servicio al cual pertenece, la empresa es consciente de que es necesario tener un proceso de capacitación que permita, sobretodo, contar con un personal operativo idóneo que tenga claro el rol de sus funciones, que sea eficiente en sus tareas y que pueda incorporarse rápido a ellas. Por ende, la forma en que se maneje el proceso de capacitación es de suma importancia para el óptimo funcionamiento de la empresa.

### **3.4. EL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA**

La estrategia corporativa de la empresa está orientada a forjar entre sus empleados valores que aporten una cultura acorde a la vanguardia del mercado. Para ello, despliegan estrategias de desarrollo profesional y personal que procuren desarrollar

las capacidades de competitividad, interrelación, organización, autoanálisis, planeamiento y capacitación.<sup>27</sup>

En cuanto a la capacitación, es importante recalcar que tanto la Gerencia de Recursos Humanos como la Gerencia QHSE tienen como función gestionar las capacitaciones de todo el personal; con la ligera diferencia de que la segunda se ocupa exclusivamente de capacitaciones en temas de seguridad, salud, medioambiente y calidad.

La Gerencia de Recursos Humanos, a partir del 2007, elaboró la instrucción de trabajo *Proceso de capacitación*<sup>28</sup> que describe las fases involucradas en el proceso de capacitación, con la finalidad de que los trabajadores mejoren sus conocimientos y habilidades; así como también produzcan cambios en sus comportamientos que se vean reflejados en el desempeño laboral.

Esta instrucción de trabajo<sup>29</sup> considera las siguientes fases del proceso de capacitación: primero, identificar necesidades de capacitación; segundo, elaborar el programa anual de capacitación; tercero, ejecutar el entrenamiento; y, finalmente, evaluar la eficacia de la capacitación. Dichos pasos propuestos por la gerencia de recursos humanos se esquematizan en el siguiente gráfico:

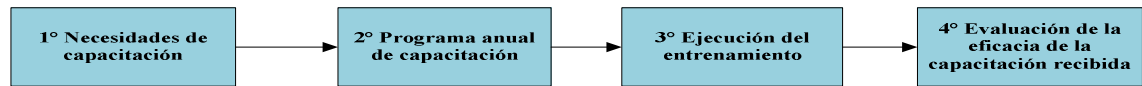
---

<sup>27</sup> Para la empresa, según se presenta en su portal web, la **competitividad** implica e involucra el mejoramiento continuo en todos los procesos; la **interrelación** se define como el sistema de comunicación interna en tiempo real; la **organización** es la estructura moderna, eficiente y flexible a una rápida y ordenada adaptación a nuevas oportunidades de negocio; el **autoanálisis** es el proceso de identificación y reconocimiento de nuestra cultura empresarial; el **planeamiento** comprende los planes formales de desarrollo empresarial a corto, mediano y largo plazo, guiados por la compañía; y la **capacitación** abarca los programas de entrenamiento permanente al personal gerencial, profesional y técnico en el país y en el extranjero. Consultado el 20 de febrero de 2011.

<sup>28</sup> El documento *Instrucción de trabajo: proceso de capacitación* (WI-PTX-FORM-001-S. 2007) se encuentra en el anexo N° 7.

<sup>29</sup> La "instrucción de trabajo" es un documento que define cómo se ejecuta un proceso que, generalmente, forma parte de la producción o la prestación de servicio. (extraído de [http://www.portalcalidad.com/etiquetas/284-Instrucciones\\_de\\_trabajo](http://www.portalcalidad.com/etiquetas/284-Instrucciones_de_trabajo); consultado el 30 de junio de 2011.

Gráfico N° 12. Fases del proceso de capacitación en la empresa



Fuente: Gerencia de Recursos Humanos. Instrucción de trabajo *Proceso de capacitación*. Elaboración propia

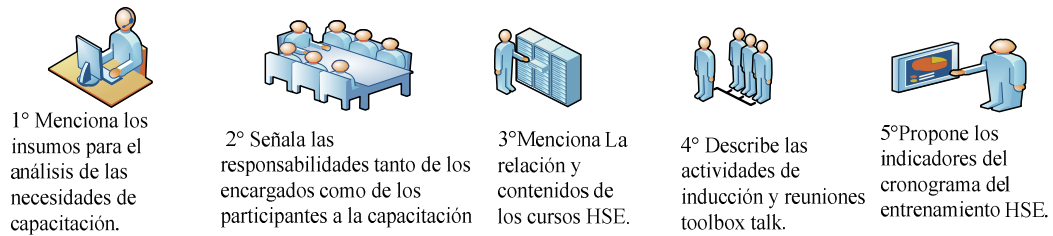
Por otro lado, a inicios del 2011, la Gerencia QHSE elaboró otra instrucción de trabajo: **Capacitación en HSE**<sup>30</sup>, el cual describe el proceso de capacitación en HSE que deben recibir todos los trabajadores, a fin de cumplir sus funciones y responsabilidades en conformidad con la política QHSE, los procedimientos y los requisitos del sistema HSE de la empresa.

Esta instrucción se diferencia temáticamente de la propuesta por Recursos Humanos, pues su finalidad es impartir capacitación específicamente en seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente (HSE). Asimismo, difiere también en la organización del proceso de capacitación: analiza, en primer lugar, las necesidades de capacitación y, en segundo lugar, las responsabilidades de los encargados de capacitar y de los capacitados; luego, mencionar los contenidos de los cursos HSE, las actividades de inducción y reuniones toolbox talk<sup>31</sup>, y proponer los indicadores del cronograma de entrenamiento.,

<sup>30</sup> El documento completo elaborado por la Gerencia de QHSE: Instrucción de Trabajo: "Capacitación en HSE" (WI-PTX-HSE-190-S) se encuentra en el anexo N° 09

<sup>31</sup> Se refiere a las charlas de 10 a 15 minutos que los supervisores dictan antes de iniciar las labores.

Gráfico N° 13. Estructura del instructivo de capacitación en HSE



Fuente: Gerencia de QHSE. Instrucción de trabajo *Capacitación en HSE*. Elaboración propia

Como se muestra en el gráfico, esta instrucción no refleja, necesariamente, el flujo de un proceso secuencial; su intención es mostrar y describir los puntos que se consideran importantes para la gestión de las capacitaciones en HSE.

En resumen, los instructivos de ambas gerencias proponen un orden distinto para realizar el proceso de capacitación dirigida a todo el personal de la empresa de la mejor manera posible<sup>32</sup>. No obstante, para efectos de esta investigación, la política de ambos instructivos toma como referencia el orden propuesto en el marco teórico, el cual coincide con el de la Gerencia de Recursos Humanos. Por consiguiente, se procederá a describir el contenido de ambos instructivos en el siguiente orden: identificación de necesidades de capacitación, programación de la capacitación, ejecución de la capacitación y evaluación de la capacitación.

### 3.4.1 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

<sup>32</sup> El personal de la empresa comprende dos grandes grupos: personal de las sedes administrativas y personal bases operativas. A este último grupo es donde se limita la propuesta

Ambos instructivos señalan que la detección de necesidades de capacitación es importante, porque permite identificar aquellos procesos donde los trabajadores necesitan mejorar sus competencias y mantenerlos actualizados en el mercado laboral. Con la diferencia que la instrucción del 2011 hace énfasis en que el análisis de las necesidades de capacitación está orientado a mejorar las competencias de los trabajadores para hacerle frente a los requisitos del Sistema HSE.

A continuación se detalla el contenido de las políticas que proponen ambas gerencias respecto a lo que se debe considerar para la determinación de necesidades de capacitación, así como quienes son los responsables del proceso y en qué documento o formato permite evidenciarlo.

**Cuadro N° 06.** Comparación de las políticas para la determinación de necesidades de capacitación

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		
	"PROCESO DE CAPACITACIÓN" <sup>33</sup> (2007) Gerencia de Recursos Humanos	"CAPACITACIÓN EN HSE" <sup>34</sup> (2011) Gerencia de QHSE
ELEMENTOS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Evaluación del desempeño:</b> Verificar el nivel de satisfacción de las tareas de trabajo.</li> <li>• <b>Observación:</b> verificar la evidencia de trabajo ineficiente</li> <li>• <b>Solicitudes</b> de Gerentes, Superintendentes, Jefes y / o Supervisores.</li> <li>• <b>Entrevistas</b> con Superintendentes, Jefes y / o Supervisores.</li> <li>• <b>Prueba de conocimientos</b> que se ejecuta a determinada funciones o tareas.</li> <li>• <b>Modificación en el trabajo:</b> entrenamiento previo en los nuevos métodos y procesos de trabajo.</li> <li>• <b>Análisis de cargos:</b> el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, educación y formación.</li> <li>• <b>Indicadores a Priori :</b> Eventos que proporcionarían necesidades futuras de capacitación como Expansión de la empresa e ingreso de nuevo personal, sustituciones o movimiento de personal, modernización de maquinarias y equipos, expansión de los servicios.</li> <li>• <b>Indicadores a Posteriori :</b> necesidades de capacitación no atendidas como averías en equipos e instalaciones, comunicaciones defectuosas, gastos excesivos en el mantenimiento de equipos, elevado número de accidentes, relaciones deficientes entre el personal, poco o ningún interés de trabajo y errores en la ejecución de órdenes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perfil del puesto,</b> que describe las funciones y responsabilidades de cada puesto.</li> <li>• <b>Registros de identificación</b> de peligros y evaluación de riesgos.</li> <li>• <b>Registro de inventario</b> de aspectos ambientales e impactos ambientales.</li> <li>• <b>Eventos que originaron desviaciones</b> en el Sistema HSE.</li> <li>• Procedimientos Generales e Instrucciones de Trabajo del Sistema HSE.</li> <li>• <b>Política QHSE.</b></li> <li>• <b>Programa de Gestión HSE.</b></li> <li>• <b>Evaluación de desempeño de los colaboradores.</b></li> <li>• <b>Cumplir con requisitos legales y contractuales.</b></li> </ul>

<sup>33</sup> Gerencia de Recursos humanos: Instrucción de Trabajo: Proceso de Capacitación (WI-PTX-FORM-001-S. 2007. pp 3 - 4

<sup>34</sup> Gerencia de QHSE: Instrucción de Trabajo: "Capacitación en HSE" (WI-PTX-HSE-190-S). pp 3 - 4

<b>RESPONSABLES DEL PROCESO<sup>35</sup></b>	El Supervisor de Capacitación (Sede Iquitos) <sup>36</sup> El Gerente de Recursos Humanos	Encargados de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente de las diferentes Sedes / Bases, los cuales realizarán la identificación de las necesidades de capacitación y
<b>FECHAS DE EVALUACIÓN</b>	Deben evaluarse en el mes de noviembre.	No especifica
<b>FORMATOS</b>	Se evidenciarán en el formato “Necesidades de Capacitación <sup>37</sup> ”	Se evidenciarán en el formato “Necesidades de Capacitación•”

Fuente: Gerencia de QHSE - Instrucción de trabajo “Capacitación en HSE” y Gerencia de Recursos Humanos - Instrucción de trabajo “Proceso de Capacitación”. Elaboración propia

### 3.4.2 PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

El instructivo del 2007 señala que luego de haber identificado las necesidades de capacitación se procede a la programación de la capacitación. Pero esta se fundamenta sobre los aspectos previamente analizados durante la determinación de necesidades de capacitación.

En el siguiente cuadro se detalla el contenido de las políticas que proponen ambas gerencias respecto a la Programación de la Capacitación, la cual involucra los elementos y las técnicas de capacitación a considerar para la programación, así como quienes son los responsables del proceso y en qué documento o formato permite evidenciarlo.

**Cuadro N° 07.** Comparación de las políticas para la programación de capacitación

#### PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

<sup>35</sup> Solo se está considerando a los responsables en Perú.

<sup>36</sup> La instrucción señala que el responsable es el supervisor de capacitación (Sede Iquitos); pero en la actualidad es el Jefe de Capacitación.

<sup>37</sup> Con código: PPTX-FORM-004-S, para conocer el contenido de dicho formato véase Anexo N° 10

	"PROCESO DE CAPACITACIÓN" <sup>38</sup> (2007) Gerencia de Recursos Humanos	"CAPACITACIÓN EN HSE" <sup>39</sup> (2011) Gerencia de QHSE
RESPONSA- BILIDADES Y ELEMENTOS PARA LA PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	<p>El Supervisor de Capacitación<sup>40</sup> (Sede Iquitos) debe considerar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque de una necesidad específica cada vez que sea requerido.</li> <li>• Definición clara del objetivo de la capacitación.</li> <li>• División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.</li> <li>• Elección de los métodos de capacitación,</li> <li>• Definición de los recursos: instructor, recursos audiovisuales, equipos, herramientas necesarias, materiales, manuales, local, etc.</li> <li>• Número de personas, disponibilidad de tiempo</li> <li>• Periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno</li> <li>• Cálculo de la costo de la capacitación y relación Costo - Beneficio.</li> <li>• Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.</li> </ul> <p>Preguntas para el diseño del Programa de Capacitación:                      ¿QUÉ debe enseñarse?                      ¿QUIÉN debe aprender?                      ¿CUÁNDO debe enseñarse?                      ¿DONDE debe enseñarse?                      ¿CÓMO debe enseñarse?                      ¿QUIÉN debe enseñar?.</p>	<p>El Coordinador de Capacitación de Seguridad y Medio Ambiente<sup>41</sup>: elaborará el Programa de Entrenamiento HSE para el personal de los diferentes niveles de la organización y remitir al Jefe de Capacitación previa aprobación de las Sub Gerencias de Salud Ocupacional, Seguridad Industrial y Medio Ambiente.</p> <p>El Responsable de Capacitación de Salud Ocupacional: Elaborar Programa de Entrenamiento HSE para el personal de Salud Ocupacional y brigadistas; y lo remite al Jefe de Capacitación previa aprobación de la Sub Gerencia de Salud Ocupacional.</p>
TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo (capacitación en el puesto): Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. Ejemplo: Método de Instrucción o Sustituto, Método de rotación de Puestos, etc.</li> <li>• Técnicas fuera del sitio de trabajo: Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares.</li> </ul>	<p>Curso Básico HSE para todo el personal (bases operativas y sedes administrativas).</p> <p>Cursos específicos de Seguridad y Medioambiente</p> <p>Inducción de HSE: está dirigido a nuevos trabajadores de operaciones para que desarrollen una actitud positiva y preventiva en el trabajo. Asimismo dándoles a conocer el Sistema de Gestión de HSE de la compañía, la Política de QHSE, la Visión de Seguridad Industrial, Normas y Procedimientos vigentes en los temas de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente.</p> <p>Reuniones Toolbox Talk: son reuniones lideradas por el supervisor responsable. Sirven para analizar las desviaciones potenciales que pudieran causar incidentes, los riesgos que encierran y sus formas de control. Promueven la participación de los trabajadores para que puedan contribuir a controlar los peligros identificados. Estas reuniones pueden también ser utilizadas para reforzar los temas del Curso Básico de HSE.</p>
FECHAS DE PROGRAMACIÓN	Debe de elaborarse en Diciembre para el año siguiente.	No especifica
FORMATOS	La programación de la capacitación se evidenciará en el formato: "Programa Anual de Capacitación" <sup>42</sup> . Asimismo el control del avance del Programa se evidenciará en el formato "Control de Capacitación Individual" <sup>43</sup> .	La programación de la capacitación se evidenciará en el formato: "Programa Anual de Capacitación" (PTX -FORM-002-S)

<sup>38</sup> Gerencia de Recursos humanos: Instrucción de Trabajo: Proceso de Capacitación (WI-PTX-FORM-001-S. 2007. pp 4 - 6

<sup>39</sup> Gerencia de QHSE: Instrucción de Trabajo: "Capacitación en HSE" (WI-PTX-HSE-190-S). pp 4 -5

<sup>40</sup> Actualmente es el Jefe de Capacitación

<sup>41</sup> Actualmente es el Supervisor de la Capacitación HSE

<sup>42</sup> Con código: PTX -FORM-002-S, para conocer el contenido de dicho formato véase Anexo N°11



Fuente: Gerencia de QHSE - Instrucción de trabajo “Capacitación en HSE” y Gerencia de Recursos Humanos - Instrucción de trabajo “Proceso de Capacitación”. Elaboración propia

Se puede apreciar que el instructivo 2011 no detalla los elementos que consideraría para la elaboración de la programación de la capacitación en HSE, más bien relata la responsabilidad que tienen los Encargados de HSE en evidenciar dicha programación en el referido formato.

### 3.4.3 EJECUCIÓN DEL ENTRENAMIENTO

Una vez planificada la capacitación se procede a la ejecución de la capacitación cuya comparación en detalle se muestra en el cuadro a continuación:

**Cuadro N°08.** Comparación de las políticas para la ejecución la de capacitación

EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN		
	"PROCESO DE CAPACITACIÓN" <sup>44</sup> (2007) Gerencia de Recursos Humanos	"CAPACITACIÓN EN HSE" <sup>45</sup> (2011) Gerencia de QHSE
RESPONSABILIDADES DE LOS PARTICIPANTES A CAPACITACIÓN	Los participantes evaluarán al curso y al instructor completando el formato “Evaluación del Entrenamiento Recibido”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar prestos y disponibles a participar de manera proactiva en los cursos de capacitación HSE y del “Toolbox Talk”.</li> <li>• Al término de cada sesión de entrenamiento deben firmar el “Registro de Asistencia a Capacitación”</li> <li>• Evaluar al instructor y el curso recibido en el formato “Evaluación del Entrenamiento Recibido”</li> <li>• Portar el “Pasaporte HSE-Operaciones” y solicitar que el instructor lo firme.</li> </ul>
RESPONSABLES	Supervisor de Capacitación <sup>46</sup> (Sede Iquitos), Responsable de la ejecución en el sistema de gestión es el Gerente de Recursos Humanos.	Coordinador de Capacitación de Seguridad y Medio Ambiente <sup>47</sup> Responsable de Capacitación de Salud Ocupacional

<sup>43</sup> Con código: PTX -FORM-003-S, Para conocer el contenido de dicho formato véase Anexo N° 12

<sup>44</sup> Gerencia de Recursos humanos: Instrucción de Trabajo: Proceso de Capacitación (WI-PTX-FORM-001-S. 2007. pp 6-7

<sup>45</sup> Gerencia de QHSE: Instrucción de Trabajo: “Capacitación en HSE” (WI-PTX-HSE-190-S). pp 4 -5

<sup>46</sup> Actualmente es el Jefe de Capacitación

<sup>47</sup> Gerencia de QHSE: Instrucción de Trabajo: “Capacitación en HSE” (WI-PTX-HSE-190-S). pp 4 -5

<p><b>RESPONSABILIDADES Y FACTORES PARA LA EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN</b></p>	<p>El Supervisor de Capacitación (Sede Iquitos) será responsable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.</li> </ul> <p>Establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La calidad del material del entrenamiento presentado.</li> </ul> <p>El material de enseñanza busca concretar la instrucción, optimizándola debidamente, facilitar la comprensión del alumno con la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación de los instructores.</li> </ul> <p>El éxito de la ejecución dependerá de interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para interrelacionarse, motivación por la función o puesto de trabajo que desempeña, capacidad didáctica, facilidad de exposición y del conocimiento de tema a capacitar.</p> <p>Los instructores podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y departamentos de la empresa y deben estar dispuesto a asumir dicha responsabilidad.</p>	<p>El Coordinador de Capacitación de Seguridad y Medio será responsable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compilar el material de formación establecidos en el Programa de Entrenamiento HSE.</li> <li>• Desarrollar el material para reforzar los cursos de entrenamiento Seguridad Industrial y Medio Ambiente.</li> <li>• Actualizar el registro de la capacitación, una vez concluida la capacitación en el software SISSE.</li> <li>• Reunir información para el reporte “Monthly Safety and Environment Training Report” (FORM-COR-HSE-095-E) y elaborar reportes estadísticos del entrenamiento</li> <li>• Mantener disponible los Registros de Asistencia a Capacitación sobre la realización de los temas de entrenamiento por un período mínimo de cinco años.</li> </ul> <p>El Responsable de Capacitación de Salud Ocupacional será responsable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar el registro de capacitación en software SISSE</li> <li>• Reunir información para la elaboración del reporte “First Aid Training and Medical Information Courses Monthly Report” (COR-HSE-025-E) y elaborar reportes estadísticos.</li> <li>• Mantener disponible los Registros de Asistencia a Capacitación por los cursos de salud realizados.</li> </ul>
<p><b>FORMATOS</b></p>	<p>La ejecución de la capacitación se evidenciará en el formato “Registro de Asistencia a Capacitación”<sup>48</sup></p>	<p>Se evidenciará la ejecución en “Registro de Asistencia a Capacitación” Monthly Safety and Environment Training Report”<sup>49</sup> Reporte “First Aid Training and Medical Information Courses Monthly Report”</p>

Fuente: Gerencia de QHSE - Instrucción de trabajo “Capacitación en HSE” y Gerencia de Recursos Humanos - Instrucción de trabajo “Proceso de Capacitación”. Elaboración propia

De acuerdo a la compilación de información de ambos instructivo se observa mayor detalle en las funciones de ejecución de la capacitación propuestas por la Gerencia de QHSE; así mismo al estar conformada por distintas áreas que se encargan de impartir la capacitación, se entiende la presencia de mayores formatos que permitan evidenciar las capacitaciones realizadas por cada área. Es importante mencionar que si bien en el proceso de ejecución se realizan las actividades de evaluación a los participantes, al curso y a los instructores, esta no está siendo considerado ahora, sino en la última fase

<sup>48</sup>Con código: PTX-FORM-001-S. para conocer el contenido de dicho formato véase Anexo N° 13

<sup>49</sup>Con código : FORM-COR-HSE-095-E, para conocer el contenido de dicho formato véase Anexo N° 14

del proceso: “la evaluación de la capacitación”

### 3.4.4 EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN

El instructivo del 2007 señala tener presente como base dos aspectos principales para evaluar la eficacia de la capacitación: primero determinar hasta qué punto la capacitación produjo, en realidad los avances deseados en el comportamiento de los alumnos; y segundo demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de los Objetivos y Metas de la Compañía. Ambos puntos pueden orientar qué actividades permiten evaluar la capacitación y de alguna forma están siendo considerados también en el instructivo del 2011, cuyo detalle se describe en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 09:** Comparación de las políticas para la Evaluación la de Capacitación

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN		
	"PROCESO DE CAPACITACIÓN" <sup>50</sup> (2007) Gerencia de Recursos Humanos	"CAPACITACIÓN EN HSE" <sup>51</sup> (2011) Gerencia de QHSE
RESPONSABLES	El Supervisor de Capacitación <sup>52</sup> (Sede Iquitos), El Gerente de Recursos Humanos	Coordinador de Capacitación de Seguridad y Medio Ambiente El Responsable de Capacitación de Salud Ocupacional
FORMATOS	La evaluación de la eficacia del entrenamiento recibido se registra en el formato “Evaluación del Entrenamiento Recibido” <sup>53</sup> La evaluación de la eficacia de la capacitación recibida se evidenciará en el formato “Eficacia de la Capacitación Recibida” <sup>54</sup> Esta evaluación debe realizarse tres (03) meses después de terminada la capacitación.	Los participantes evaluarán al instructor y al curso recibido con el formato “Evaluación del entrenamiento recibido”

<sup>50</sup> Gerencia de Recursos humanos: Instrucción de Trabajo: Proceso de Capacitación (WI-PTX-FORM-001-S. 2007. pp 7-9

<sup>51</sup> Gerencia de QHSE: Instrucción de Trabajo: “Capacitación en HSE” (WI-PTX-HSE-190-S). pp 4 -5

<sup>52</sup> Actualmente es el Jefe de Capacitación y labora en Sede Lima, aunque constantemente viaja a Iquitos o Talara

<sup>53</sup> Con código: PTX-FORM-006-S, para conocer el contenido de dicho formato véase Anexo N° 16

<sup>54</sup> Con código: PTX-QUAL-032S) para conocer el contenido de dicho formato véase Anexo N° 17

<b>RESPONSABILIDADES Y ELEMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN</b>	<p><b>Verificar el éxito del programa realizando</b> un examen previo y posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa se habrá logrado los objetivos, por lo que existe la transferencia de experiencia y conocimientos al puesto de trabajo.</p> <p><b>Evaluar la efectividad de la capacitación en base a:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las respuestas de los capacitados respecto al contenido del Programa y al proceso en general.</li> <li>- Los acontecimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.</li> <li>- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de Capacitación.</li> <li>- Los resultados o mejora medibles para cada miembro de la Organización .</li> </ul> <p><b>La evaluación debe proporcionar cambios a:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel empresarial:</b> Mejoramiento de la imagen de la Compañía, las relaciones entre la empresa y el empleado y aumento de la eficacia.</li> <li>• <b>Nivel de los recursos humanos:</b> Reducción de la rotación del personal, reducción del ausentismo, mejorar las habilidades y conocimientos de las personas.</li> <li>• <b>Nivel de la capacitación:</b> Menor tiempo perdido (Down time) o tiempo no productivo (NPT), mejorar la calidad del producto (bien o servicio), reducción del índice de accidentes, reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, entre otros.</li> </ul>	<p><b>Coordinador de Capacitación de Seguridad y Medio Ambiente</b></p> <p>Lleva a cabo el control de la evaluación de la eficacia de la capacitación y de los conocimientos aprendidos por los asistentes a la capacitación. Elaborar y evaluar estadísticas de capacitación y la medición de indicadores trimestrales: Cobertura, cumplimiento y efectividad de la capacitación. Llevar a cabo el control de la evaluación de la eficacia de la capacitación y de los conocimientos aprendidos por los asistentes al entrenamiento.</p> <p><b>El Responsable de Capacitación de Salud Ocupacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunir información para la elaboración del reporte “First Aid Training and Medical Information Courses Monthly Report” (COR-HSE-025-E) y elaborar reportes estadísticos del entrenamiento provisto; incluyendo la medición de indicadores.</li> </ul>
	<p>Fuente: Gerencia de QHSE - Instrucción de trabajo “Capacitación en HSE” y Gerencia de Recursos Humanos - Instrucción de trabajo “Proceso de Capacitación”. Elaboración propia</p>	

Basado en la revisión descriptiva sobre las dos instrucciones de trabajo propuestas por las gerencias de Recursos Humanos y QHSE: “Proceso de Capacitación (2007)” y Capacitación HSE (2011) respectivamente, se obtienen las principales diferencias y similitudes de las políticas que se presentan en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 10.** Resumen comparativo de las políticas por etapas de capacitación

DIFERENCIAS EN LAS POLÍTICAS				
	ETAPA I: Identificación de necesidades	ETAPA II: Planificación	ETAPA III: Ejecución	ETAPA IV: Evaluación
<b>RRHH</b>	Reuniones, entrevistas, pruebas de conocimiento, indicadores.  Especifica una fecha.	Definición de objetivos. Elección de métodos. Definición de los recursos. Participantes. Cálculo del costo beneficio. Especifica una fecha.	Preparación y selección de instructores.  Calidad del material.	Examen previo y posterior a la capacitación.  Evaluar la efectividad Formato: Eficacia de la Capacitación Recibida.
<b>QHSE</b>	Revisión de documentos, políticas, cumplir con requisitos legales.	Narra el contenido de los cursos	Copilar el material. Formatos diferentes para realizar reportes.	Elaborar estadísticas y medir los indicadores.

SIMILITUDES EN LAS POLÍTICAS				
<b>RRHH Y QHSE</b>	Formatos: Identificación de necesidades.  Análisis del: desempeño del personal.  Perfil del puesto  Solicitudes de jefes.	Formatos: Programa de capacitación	Formato: Registro de asistencia.  Desarrollar la capacitación	Formatos: Evaluación del Entrenamiento Recibido.  Evaluar los conocimientos aprendidos.

Fuente: Gerencia de QHSE - Instrucción de trabajo “Capacitación en HSE” y Gerencia de Recursos Humanos - Instrucción de trabajo “Proceso de Capacitación”. Elaboración propia

Ambos instructivos ofrecen un precedente más para analizar cómo es administrada actualmente el proceso de capacitación dirigida al personal operativo.

## CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACION

---

### 4.1 METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO

A fin de situar adecuadamente el ámbito de este diagnóstico, cabe recordar que se concentra exclusivamente en el proceso de capacitación administrado por las gerencias de Recursos Humanos y de QHSE. Su elaboración se ha basado en datos e información de fuentes primarias y secundarias.

Como fuentes primarias, se ha utilizado documentos brindados por la empresa, así como observaciones, reuniones y entrevistas realizadas al personal. En este último caso, la selección del personal a entrevistar partió de las sugerencias del jefe de Capacitación, quien tiene conocimiento de los responsables e involucrados en las actividades de capacitación, en cada una de las fases de este proceso, tanto en Lima como en Iquitos y Talara. Dicha relación se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 11. Relación del personal entrevistado

Cargo	N°	Unidad	Localidad
Jefe de Capacitación	1	Capacitación	Lima
Subgerente de Operaciones	1	Operaciones	Lima
Supervisor de Capacitación HSE	1	Seguridad	Lima
Coordinador de Capacitación HSE	1	Seguridad	Iquitos
Encargado QHSE	1	Seguridad	Talara
Subgerente de Salud	1	Salud	Lima
Supervisor de Salud Ocupacional	2	Salud	Iquitos/ Talara
Coordinador de Medio Ambiente	2	Medio Ambiente	Lima / Talara
Supervisor de la Calidad	1	Calidad	Lima
Auxiliar de Recursos Humanos	1	Personal	Lima

Como principal fuente secundaria se recurrió a la bibliografía de diversos autores especialistas en temas de recursos humanos y de gestión por procesos. Se revisó con especial atención las actividades o fases consideradas en el proceso de capacitación, los niveles considerados para la gestión por procesos así como las herramientas de investigación y de representación gráfica para el levantamiento y mapeo de procesos en una empresa.<sup>55</sup>

A partir de ello, se realizó el diagnóstico tomando como herramienta principal la elaboración de mapeo de procesos para conocer cómo funciona organizacionalmente la empresa y así comprender las interrelaciones entre áreas y gerencias. Del mismo

<sup>55</sup> Para mayor comprensión, véase el marco teórico sobre las características a considerar para la elaboración del mapeo de procesos en el **anexo N° 17**.

modo, se buscó determinar qué procesos conforman el servicio ofrecido por la empresa e identificar sus procesos estratégicos, claves y los de apoyo.<sup>56</sup>

Posteriormente, se empleó otra herramienta de gestión por procesos: la elaboración de diagramas de flujos, representaciones gráficas que permiten visualizar con mayor detalle los pasos a seguir para un determinado proceso. Se recomienda el uso de esta herramienta para visualizar las áreas o cargos responsables e involucrados en dicho proceso, ya que permite entender y mejorar un determinado proceso de trabajo.

Luego se identificaron y analizaron los principales problemas en el actual proceso de capacitación, en cada una de sus fases, comparando los gráficos construidos a partir de los procesos teóricos o ideales propuestos por la literatura técnica con los gráficos de los procesos que realmente se dan en la organización, a fin de encontrar no solo diferencias sino también posibles causas donde radiquen los problemas.

Paralelamente, de acuerdo a los resultados de las observaciones y las entrevistas realizadas, se contrastó, en primer lugar, si lo que actualmente se realiza en la empresa tiene coherencia con el marco teórico del proceso de capacitación; y, en segundo lugar, si el proceso formalmente establecido en la empresa guarda relación con lo que realmente se viene desarrollando dentro de ella.

De acuerdo con los hallazgos, se procedió a definir las acciones que la empresa debería desarrollar para atender cada uno de los problemas comunes detectados y, a

---

<sup>56</sup> Para conocer qué procesos componen el servicio que brinda la organización y la interacción entre ellos, véase el mapeo de procesos de la empresa en el **anexo N°18**.

partir de ello, se elaboró una propuesta de mejora para identificar necesidades de capacitación, poder planificarlas, monitorearlas y evaluar su efectividad.

#### 4.2 SITUACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Para conocer la actual situación de la capacitación y corroborar si cada una de las áreas de las gerencias de Recursos Humanos y de QHSE realizan sus actividades conforme a los instructivos de trabajo *Proceso de capacitación* del 2007 y *Capacitación HSE* del 2011, se recolectó información a partir de las observaciones, reuniones y entrevistas a los responsables de capacitación de dichas gerencias.

Como se mencionó en líneas anteriores, la primera gerencia comprende las siguientes áreas: ICT, Remuneraciones, Relaciones Industriales, Trabajo Social, Personal y Capacitación. Estas dos últimas, se encargan de la administración de las actividades de capacitación en temas de recursos humanos y operaciones respectivamente. En el área de Personal<sup>57</sup>, hay un responsable de gestionar las capacitaciones dirigidas al personal que trabaja en oficina, y en el área de Capacitación solo se administra aquellas relacionadas a temas de operaciones ligadas netamente al negocio de hidrocarburos.

En cuanto a la segunda gerencia, se divide en las siguientes áreas: Seguridad, Medio Ambiente, Salud y Calidad. Según el *Instructivo de trabajo Capacitación HSE*, existe un responsable de administrar la información de capacitación de todas estas

---

<sup>57</sup> Si bien se está mencionando, no se profundizará ni diagnosticará el proceso de capacitación dirigido al personal de oficina o de las sedes administrativas.



áreas. Sin embargo, de acuerdo con las entrevistas realizadas, se verificó que dicha información es administrada por varios responsables de acuerdo al área a la que pertenezcan; en la mayoría de casos, dadas por el supervisor de capacitación HSE.

De esta manera, la organización, ejecución, control y evaluación de las actividades de capacitación se descentraliza según temas de capacitación de la siguiente manera:

**Cuadro N° 12.** Responsables de gestionar las actividades de capacitación

Temas	Responsables del proceso	Área	Gerencia
Operaciones	Jefe de Capacitación Practicante de capacitación	Capacitación	RRHH
Seguridad y Medio ambiente	Supervisor de Capacitación HSE Coordinador de Capacitación HSE Encargado QHSE Practicante HSE	Seguridad Industrial	QHSE
Salud	Subgerente de Salud Ocupacional 2 Coordinadores de Salud Ocupacional	Salud Ocupacional	QHSE
Calidad	1 Coordinador de Calidad	Calidad	QHSE

Fuente: Entrevistas en la empresa. Elaboración Propia

De acuerdo con la información proporcionada por los entrevistados, los temas de capacitación están dirigidos a todo el personal de la empresa; pero para este diagnóstico solo se ha considerado el proceso de capacitación dirigido al personal operativo que labora en los distintos lotes petroleros del Perú. En ese sentido, al cierre de la planilla de mayo de 2011, la cantidad de personal que laboraba en campo asciende a un total de 1103 personas<sup>58</sup>, entre empleados y obreros<sup>59</sup>.

<sup>58</sup> La relación de los puestos del personal que labora en campo se detalla en el **anexo N° 19**.

Con estos datos, se ha construido una tabla informativa acerca del nivel de instrucción del personal involucrado en este estudio, que conlleve a una adecuada elección de técnicas y métodos de capacitación dirigidos a dicho personal.

**Cuadro N°13.** Grado de instrucción del personal obrero y empleado

Grado de Instrucción	N° Personal Obrero	N° Personal Empleado	Subtotales	%
SUPERIOR	24	84	108	10%
TECNICA	406	78	484	44%
SECUNDARIA	414	63	477	43%
PRIMARIA	25	9	34	3%
<b>TOTAL PERSONAL</b>	<b>869</b>	<b>234</b>	<b>1103</b>	100%

Fuente: Gerencia de RRHH. Elaboración propia

Como se puede observar, la mayoría del personal que labora en campo tiene grado de instrucción secundaria y técnica. Asimismo, el personal con condición de empleado está conformado por aquellos que realizan actividades de supervisión y de soporte a las actividades que se efectúan en el campo.

El personal obrero es el que realiza sus labores directamente en el pozo de petróleo. Para ello, se organizan en distintos grupos o equipos de trabajo<sup>60</sup>, cada uno de los cuales realiza tres guardias de trabajo con roles de entradas y salidas de distintas modalidades<sup>61</sup>, a fin de que las operaciones en el pozo siempre sean continuas. En ese sentido, considerando sus funciones, las capacitaciones para este grupo están más relacionadas con los temas de operaciones y de QHSE (*Seguridad, medio ambiente,*

<sup>59</sup> Para el presente diagnóstico, se considera el personal obrero como personal operativo, cuyas labores se centran directamente en el pozo de petróleo.

<sup>60</sup> Para mayor detalle sobre la conformación de los equipos y las guardias que les corresponde, véase **anexo N°6**.

<sup>61</sup> Las modalidades de trabajo de las guardias son distintas por localidad y servicio que presta la empresa; estos horarios de trabajo y descanso se detallan en el **anexo N° 20**.

*salud y calidad*). No obstante, es importante resaltar que el jefe de Capacitación debe instruir y administrar las capacitaciones de estas 869 personas; a diferencia de lo que administra e imparte el supervisor de Capacitación de HSE junto con sus coordinadores en cada sede administrativa.

Las sedes administrativas que gestionan la información del personal operativo están ubicadas en Lima, Iquitos y Talara, y la cantidad de personal se encuentra distribuido de acuerdo a la información presentada en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 14.** Distribución del personal obrero por tipo de actividad<sup>62</sup>

ACTIVIDAD	N° DE PERSONAL OBRERO POR LOCALIDADES				
	LIMA <sup>63</sup>	IQUITOS <sup>64</sup>	TALARA	Subtotales	%
PERFORACIÓN (DRILLING)	155	64	247	466	54%
REPARACIÓN (WORKOVER)		105	145	250	29%
MANTENIMIENTO (PULLING)		92	61	153	18%
Porcentajes	18 %	30%	52%	100%	
Totales	155	261	453	869	100%

Fuente: Gerencia de RRHH. Elaboración propia

Esta información es sumamente relevante teniendo en cuenta que existe un amplio número de responsables de administrar el proceso de capacitación según los temas y las áreas a los cuales pertenecen.

<sup>62</sup> Para visualizar mejor los resultados, en el **anexo N°21**, se muestran gráficos de la distribución porcentual del personal existente por cada localidad y por cada tipo de actividad que se realiza.

<sup>63</sup> El personal de esta sección labora en el Lote 57 (Repsol) y en el Lote 58 (Petrobras), pero su información es administrado en Lima.

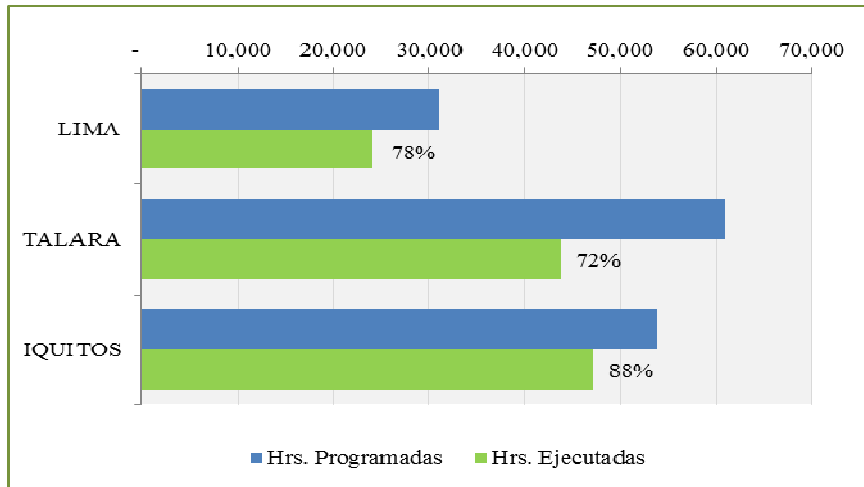
<sup>64</sup> Las localidades donde este personal realiza sus funciones y presta servicios en la selva son el lote 1AB (Base Teniente López) y el Lote 8 (Base Trompeteros); la información de este personal es administrado en Iquitos.

Este es el caso de los cursos de operaciones donde se realizan 157 cursos al año, el cual el jefe de Capacitación debe dictarlos y gestionarlos para 869 personas. Otro caso es el de los cursos de Seguridad y Medio Ambiente, donde se realizan 280 cursos al año y existen dos responsables de dictar y gestionar las capacitaciones de 416 personas de Lima e Iquitos; lo mismo sucede con el encargado de QHSE, quien tiene a su cargo la gestión y el dictado de las capacitaciones de 453 personas que conforma el personal de Talara.

En el caso de los cursos de Salud, el subgerente de Salud Ocupacional, junto con sus coordinadores de Lima, Iquitos y Talara imparten alrededor de 67 cursos al año a todo el personal en sus respectivas sedes o bases. De igual forma sucede con los cursos de Calidad, donde un coordinador gestiona las charlas o inducciones en este tema, así como también las certificaciones del personal de Lima, Iquitos y Talara.

Pero todos estos cursos impartidos anualmente, parten, en su mayoría, del cumplimiento de un plan de capacitación donde cada área determina qué cursos se deberían dictar al año. Respecto a esa información se puede evidenciar que la sede con menor capacitación cubierta ha sido Talara (al 72%), seguidamente por Lima (al 78%) y finalmente Iquitos (al 88%) con mayor porcentaje de capacitación cubierta. El siguiente gráfico muestra los efectos en el cumplimiento de los programas al disgregar las actividades de capacitación por áreas:

**Gráfico N° 14.** Cumplimiento de los programas de capacitación por sede



CURSOS	Hrs. Programadas	Hrs. Ejecutadas	Cumplimiento
LIMA	31,129	24,158	78%
TALARA	60,842	43,714	72%
IQUITOS	53,768	47,165	88%

Total Horas Hombre de Capacitación Ejecutadas	115,037
Total Horas Hombre de Capacitación Programadas	145,739
Cumplimiento	79%

Fuente Gerencia RRHH y Gerencia QHSE Julio 2011. Elaboración propia

Además, cabe mencionar que el área de Calidad establece y monitorea anualmente objetivos y metas de los procesos por cada área de la empresa. De esta manera, Recursos Humanos determinó un objetivo trimestral para verificar el cumplimiento de las capacitaciones realizadas, tal como se muestra a continuación:

**Cuadro N° 15.** Objetivo de la Capacitación

PROPÓSITO DEL OBJETIVO	OBJETIVO DEL PROCESO	INDICADOR	FRECUENCIA DEL MONITOREO	VALORACIÓN DE LA META ANUAL	
				Mínimo	Mejor Expectativa
Capacitar al personal para mejorar sus funciones en su puesto de trabajo.	Cumplir con el Plan de capacitación programado	N° Total de personal capacitado/N° Total de personal programado	Trimestral	85%	90%
	En el 2010 y lograr capacitar al 85% del personal programado				

Fuente: Subgerencia de Calidad -Objetivos del Proceso & Indicadores del Monitoreo. Elaboración propia

Pero, durante las entrevistas se evidenció que no todas las áreas que administran las capacitaciones reportan al área de calidad las cantidades de personal capacitado y programado. Por el momento solo el área de capacitación operativa envía dichas cifras.

Asimismo, existe un documento corporativo que establece los siguientes lineamientos para la capacitación:

**Cuadro N° 16.** Lineamientos generales para la capacitación

Categoría del puesto	Tipo de capacitación	Técnica de capacitación	Clasificación gastos del entrenamiento	Categoría de los cursos de capacitación
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente General</li> <li>- Gerentes y Subgerentes</li> <li>- Empleados</li> <li>- Obreros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interna</li> <li>- Externa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En clase</li> <li>- En el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Costos directos</li> <li>-Costos indirectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cursos gerenciales</li> <li>-Cursos de habilidades técnico profesionales</li> <li>-Cursos QHSE</li> </ul>

Fuente: "Report on training activities - Guidelines". Elaboración propia

A partir del cuadro mostrado, cabe señalar que la mayoría del personal obrero recibe capacitaciones internas, ya que son organizadas y realizadas por trabajadores de la empresa. Asimismo, la técnica más usada es la capacitación en clase, es decir en aulas de capacitación de la empresa o en locales alquilados; aunque algunos cursos de operaciones y de QHSE se imparten en el puesto de trabajo<sup>65</sup>. En cuanto a la categoría de los cursos, el personal operativo recibe cursos de QHSE y de habilidades técnico-profesionales, relacionados ambos con el tema de operaciones.

<sup>65</sup> Esta información ha sido tomada del reporte anual de capacitación - 2010 que se muestra en el **anexo N° 22**.

En el siguiente cuadro, se presentan algunos temas que se imparten por áreas:

**Cuadro N° 17.** Relación de cursos de operaciones y QHSE<sup>66</sup>

Categoría	Temas	Cursos
Habilidades técnico-profesionales	Operaciones	Control de pozos, Principios básicos de perforación, Operaciones de <i>workover</i> , Matemática básica de perforación, Uso de tenazas y cuñas, Pega tuberías, Cuidado y manipulación de llaves, Maniobras con <i>Top Drive</i> , Malacate, etc.
QHSE	Seguridad	Supervivencia en la selva o mar, Curso básico de seguridad, Liderazgo en seguridad, Lesión de dedos y manos, Permiso de trabajo, Prevención de caída de objetos, Resbalones y caídas, Orden y limpieza, Materiales peligrosos, Manejo defensivo, etc.
	Medio ambiente	Manejos de residuos, Sistemas de agua potable y residuos, Uso eficaz de los recursos (combustible, agua, energía), Operador de incinerador, etc.
	Salud	Primeros auxilios, Enfermedades de transmisión sexual, Liderazgo en salud, Plan de salud, etc.
	Calidad	Certificación de soldadores, Certificación de cargador de grúa, Certificación de maniobristas, Política QHSE, Norma ISO 9001:2008, OSHAS 1800, etc.

Fuente: Reporte anual de capacitación 2010. Gerencia de Recursos Humanos. Elaboración propia

El proceso de capacitación se distribuye de acuerdo a las áreas que reciben la capacitación y los temas que se desarrollen en ella; por ello, las actividades y fases que involucran el proceso se repiten en cada una de las áreas, ya que son dirigidas al mismo personal en cualquiera de sus localidades.

En ese sentido, el presente diagnóstico se enfoca en determinar cómo cada una de estas áreas realiza las cuatro etapas del proceso de capacitación; a saber, identificación de necesidades, planificación, ejecución y evaluación de la capacitación.

<sup>66</sup> Una relación más amplia de cursos en cada una de estas áreas se evidencia en las capacitaciones realizadas de enero a diciembre del 2010 en el **anexo N° 23**.

#### 4.2.1 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

A continuación, se describirá las actividades que realiza cada área para el determinar las necesidades de capacitación.

##### A) OPERACIONES<sup>67</sup>

En el proceso de identificación de necesidades de capacitación operativa, participan el jefe de Capacitación, como responsable, y el personal de Operaciones.

El proceso se inicia cuando el jefe de equipo<sup>68</sup> identifica los problemas suscitados durante el trabajo del personal obrero y determina si dichos problemas están relacionados con la falta de capacitación. De ser así, comunica esta necesidad de capacitación al superintendente de Operaciones<sup>69</sup>, el cual evalúa si el requerimiento debe atenderse de inmediato<sup>70</sup> o si puede programarse para otra fecha. Luego, el superintendente lo solicita al jefe de Capacitación.<sup>71</sup>

También pueden surgir necesidades de capacitación cuando un equipo de trabajo inicia operaciones a solicitud del cliente; en este caso, de igual forma, el jefe de equipo o superintendente determina si son de necesidad inmediata o no para, comunicárselo al jefe de Capacitación.

---

<sup>67</sup> El detalle del proceso de necesidades de capacitación operativa se puede presenciar en el flujograma del proceso que se presenta en el **anexo N° 24**.

<sup>68</sup> El jefe de equipo de trabajo puede ser también el Tool Pusher o Night Pusher. El primero hace referencia al jefe en los equipos de Pulling o Workover; el segundo hace referencia a los equipos de perforación. Para identificar las necesidades, los jefes de los equipos usan técnicas de observación en el puesto de trabajo y las reportan por radio o vía correo electrónico a los superintendentes o al jefe de Capacitación.

<sup>69</sup> O, en todo caso, al subgerente o al gerente de Operaciones, cargos de mayor responsabilidad.

<sup>70</sup> Para ello, se comunica al gerente de Operaciones y al gerente de Recursos Humanos a fin de que este autorice el traslado y la ejecución de la capacitación en el campo, sede o base. Esta actividad no es registrada en el formato de necesidades de capacitación, sino en el sistema (Sisse) como una actividad no programada.

<sup>71</sup> Esta solicitud puede ser vía comunicación electrónica o telefónica, pues no se ha establecido un documento formal para ello.



Posteriormente, el jefe revisa todos los requerimientos de capacitación operativa recibidos durante el año: examina los reportes de eventos<sup>72</sup> para identificar necesidades de capacitación no atendidas que provocaron problemas en el funcionamiento de los equipos de trabajo; así como los reportes de desempeño<sup>73</sup> de estos equipos para detectar las carencias que pueden ser atendidas mediante la capacitación operativa. Finalmente, revisa las evaluaciones aplicadas al término de las capacitaciones y, de acuerdo a la calificación dada por el personal de campo, identifica las necesidades de capacitación.

Cabe señalar que por falta de tiempo, en algunas ocasiones, el jefe de capacitación solo llega a considerar los requerimientos de los jefes o superintendentes de operaciones de los equipos de trabajo que dirigen. Asimismo, no existe una fecha determinada para que la Gerencia de Operaciones informe sobre los requerimientos de capacitación de su personal de campo; estas se van estableciendo a medida que se vayan suscitando en el campo o de acuerdo a lo que soliciten las operadoras petroleras (clientes).

Una vez que el jefe utiliza todos estos insumos para la determinación de necesidades de capacitación, las registra en un formato de necesidades de capacitación<sup>74</sup>, en el cual especifica los cursos a dictar a un grupo o equipo en particular.<sup>75</sup>

---

<sup>72</sup> Los reportes de eventos son informes que el personal de seguridad elabora, en los cuales el jefe de Capacitación detecta esta necesidad a partir de un común denominador de accidentes ocurridos al momento de la perforación, mantenimiento o reparación de los pozos petroleros.

<sup>73</sup> Los reportes de desempeño de los equipos de trabajo en la empresa se denominan *Reporte de KPI: Key Performance Indicator*.

<sup>74</sup> El contenido del formato de necesidades de capacitación se puede ver en el **anexo N°10**.

<sup>75</sup> El formato muestra las necesidades de capacitación por grupo de trabajo, mas no de manera individual; tampoco especifica el objetivo de la capacitación.

## B) SEGURIDAD

En Seguridad, existen dos responsables del proceso: el supervisor de Capacitación HSE, quien determina las necesidades de capacitación en temas de seguridad del personal de Lima e Iquitos<sup>76</sup>; y el encargado de QHSE, quien identifica las del personal de Talara.

Este proceso<sup>77</sup> se inicia con los requerimientos de cursos de seguridad que identifican los clientes o el personal de operaciones a los responsables de las capacitaciones de Seguridad<sup>78</sup>, quienes luego revisan dichas solicitudes, la política QHSE, la normativa legal y los reportes de eventos<sup>79</sup>.

También se consideran aquellas necesidades de capacitación que han sido identificadas por el personal de Medio Ambiente, ya que el supervisor de Capacitación HSE, como parte de sus funciones, debe estar a cargo de las actividades de este sector.<sup>80</sup>

En esta área, si bien se identifican necesidades de capacitación, estas no son registradas en ningún formato, sino directamente en el programa anual de capacitación.

## C) MEDIO AMBIENTE

---

<sup>76</sup> A partir de mayo de 2011, ingresó un coordinador de capacitación HSE para ayudar al supervisor a gestionarlas e impartirlas.

<sup>77</sup> El detalle del proceso de necesidades de capacitación en Seguridad y Medio Ambiente se presenta en el flujograma del proceso en el **anexo N° 25** y sus subprocesos asociados en el **anexo N° 26**.

<sup>78</sup> Un responsable de identificar las necesidades de Lima e Iquitos y otro encargado solo del personal de Talara.

<sup>79</sup> Son reportes elaborados por el personal de seguridad en campo, donde se evidencia los accidentes sucedidos, causas y responsables.

<sup>80</sup> Aunque esta es una situación diferente en el caso de Talara pues el personal de Medio Ambiente administra esos cursos y el encargado de QHSE solo los de seguridad.

Los coordinadores de Medio Ambiente identifican las necesidades de capacitación a partir de aspectos ambientales significativos. Luego son transmitidas al supervisor de Capacitación HSE para que las incluya en el programa anual.<sup>81</sup>

#### **D) SALUD**

No se evidencia un proceso de identificación de necesidades de capacitación. Sin embargo, los responsables de esta área determinan los cursos que deben dictarse de acuerdo a un temario o plantilla de cursos de salud propuestos por la corporación, el mismo que se imparte año tras año; por eso, solo son considerados en un programa de capacitación de salud.

#### **E) CALIDAD**

Las necesidades de capacitación son consideradas de atención inmediata, ya que se tratan de temas de inducción. No obstante, no son registradas en un formato específico.

### **4.2.2 PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

A continuación se describirá las actividades que realiza cada área en la etapa de planificación de la capacitación. Previamente, es importante señalar que para su

---

<sup>81</sup> El proceso de detección de necesidades de capacitación en cursos de medio ambiente se expresa como un subproceso en el anexo N° 26.

desarrollo tanto el jefe de Capacitación como el personal de seguridad programan las capacitaciones en el periodo de descanso de los trabajadores de acuerdo al rol de entradas y salidas de las guardias que conforman los equipos de trabajo.<sup>82</sup>

#### A) OPERACIONES<sup>83</sup>

Una vez identificadas las necesidades de capacitación operativa, el siguiente paso es planificarla. Esta etapa se inicia cuando el jefe de Capacitación solicita a los asistentes de Personal<sup>84</sup> los roles de entradas y salidas de las guardias del personal de campo.<sup>85</sup>

La información proporcionada se va colocando en un archivo en Excel donde se organiza la disponibilidad de las guardias con la que pueda tener el jefe de Capacitación para instruir a todo el personal de campo en Lima, Iquitos y Talara. Conforme a ello, se programa las fechas para impartir la capacitación de acuerdo al rol de descanso del personal.<sup>86</sup>

Posteriormente, se elabora una propuesta en el formato de programación de la capacitación<sup>87</sup>, la cual es revisada por el personal de la Gerencia de Operaciones. Se observa la prioridad que se le asigna a cada curso en cuanto a fecha y equipo de trabajo, y también la guardia a la cual va dirigida la capacitación. Después de la revisión, el jefe de Capacitación la pone en conocimiento del gerente de Recursos

<sup>82</sup> Las capacitaciones se programan en los descansos del personal de acuerdo a las modalidades que figuran en el **anexo N°20**.

<sup>83</sup> El flujo del proceso de planificación de la capacitación operativa se expresa en el **anexo N°27**.

<sup>84</sup> En el caso de Talara, se solicita el rol de guardias a la supervisora de personal; en el caso de Iquitos, a la jefe de esta sede, al supervisor de Personal, coordinador de Personal o al asistente de personal, pues de ellos depende la administración del personal en las bases de Teniente Lopez y Trompeteros.

<sup>85</sup> Estos programas están dirigidos al personal de Operaciones dedicado a la perforación, mantenimiento y reparación de pozos petroleros: jefes de equipos, perforadores, asistentes de perforación, engrampadores, gueros, poceros, soldadores, electrónicos, electricistas, mecánicos, motoristas, operadores de grúa, operarios de tareas generales, entre otros.

<sup>86</sup> La razón de programar las capacitaciones en los días de descanso es porque no se puede retirar al personal operativo del campo.

<sup>87</sup> El contenido de este formato se puede observar en el **anexo N°11**.

Humanos y luego archiva el documento para un posterior control de las actividades de capacitación en el año.

## **B) SEGURIDAD<sup>88</sup>**

Esta etapa es similar al que realiza Operaciones, ya que, por un lado, se inicia desde la detección de necesidades de capacitación, donde se tiene presente qué cursos se dictarán<sup>89</sup>; y, por otro, solicitan a personal de Recursos Humanos los roles de entradas y salidas de las guardias para poder programarlos de acuerdo a la disponibilidad del personal de campo.

En este caso, las programaciones son realizadas por dos responsables: el supervisor de Capacitación HSE (Lima e Iquitos) y el encargado de QHSE (Talara). Por otro lado, la revisión de las programaciones está a cargo del subgerente de Salud Ocupacional para, posteriormente, ser aprobadas por el gerente de QHSE y así ser difundidas al personal de Recursos Humanos y de Operaciones.

## **C) MEDIO AMBIENTE**

Esta área no realiza las programaciones; deriva esta responsabilidad al supervisor de Capacitación HSE. Sin embargo, es importante señalar que, en la actualidad, los cursos de medio ambiente no han sido considerados en el programa de capacitación.

---

<sup>88</sup> En esta sección se considera la planificación de los temas de Seguridad y Medio Ambiente de acuerdo a la información brindada en las entrevistas. El flujo de dicho proceso se puede ver con mayor detalle en el **anexo N° 26**.

<sup>89</sup> Estos cursos están dirigidos a todo el personal en conformidad con el Decreto Supremo 009-2005-TR: Reglamento de Seguridad y Salud de Trabajo, el cual establece la concurrencia obligatoria a la capacitación y entrenamiento sobre estos temas. No obstante, se hace hincapié en reforzar los cursos de seguridad al personal de Operaciones por el grado de riesgos y accidentes que pueden ocurrir.

## D) SALUD<sup>90</sup>

Los encargados de esta área, en Lima, Iquitos y Talara, incluyen los cursos obligatorios de salud obligatorios, así como los propuestos por la corporación, en un programa de capacitación. Este proceso de planificación es elaborado por un responsable de Salud en las tres localidades mencionadas.<sup>91</sup>

Si bien estas actividades están dirigidas a todo el personal, también se capacita internamente a los enfermeros ubicados en el campo a fin de que puedan orientar en temas de salud ocupacional al personal operativo. La frecuencia con la que se programa un mismo tema o curso de capacitación es trimestral, cuatrimestral o semestral, con la finalidad de instruir a todo el personal de campo y que se cumplan los objetivos de capacitación propuestos por el área.

Una vez elaborados los programas, estos son enviados al subgerente de Salud, el cual los revisa y difunde solo al personal de esta área.

## E) CALIDAD

No se ha encontrado un formato de programación de estos cursos; únicamente, el coordinador de Calidad verifica las fechas en las cuales vencería la certificación anual del personal de campo.

---

<sup>90</sup> Para mayor detalle de flujo del proceso de planificación de las capacitaciones en salud, véase el **anexo N°29**.

<sup>91</sup> En Lima, el programa es elaborado por el subgerente de Salud; en Iquitos y Talara, lo realizan los coordinadores de Salud.

### 4.2.3 EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

El proceso de ejecución de la capacitación involucra las coordinaciones previas para que el trabajador pueda asistir al curso. Por ello, en algunas áreas este procedimiento se repite, como en el caso del proceso de gestión de participantes al curso de capacitación<sup>92</sup>; pues si el curso se realiza en Iquitos y Talara se tienen que elaborar cartas de compromiso de asistencia para el personal de campo, las mismas que son entregadas por un asistente de operaciones (si el personal se encontrase en campo) o por un mensajero (si el personal se encuentra fuera del campo). Una vez que la carta es recibida y firmada, el participante se compromete a asistir. La situación es diferente cuando la capacitación se realiza en Lima,<sup>93</sup> en este caso, basta con que un encargado de personal se comunique vía telefónica o por radio con los participantes para informarles de la capacitación.

En las capacitaciones en operaciones y salud, una vez que el participante confirma su asistencia solicita la autorización para que se tramite su traslado y los viáticos que necesite.<sup>94</sup> Por el contrario, los participantes de las capacitaciones en seguridad<sup>95</sup> no requieren la autorización, ya que los encargados de esa área remitieron previamente la programación a los responsables de Recursos Humanos y Operaciones; con la recepción y conformidad del programa se da por autorizada la capacitación.

---

<sup>92</sup> El proceso de gestión de los participantes a la capacitación está siendo considerada como un subproceso que forma parte del proceso de ejecución de las capacitaciones en operaciones y en salud. Este subproceso se explica en el **anexo N°30**.

<sup>93</sup> Las capacitaciones que se realizan en Lima están dirigidas al personal de los lotes 57 y 58, ubicados ambos en el Cuzco, donde carecen de sedes administrativas.

<sup>94</sup> Se solicita a los superintendentes de Operaciones, jefes de base y responsables de Recursos Humanos, la autorización para el traslado del personal de campo hacia las sedes administrativas. Asimismo, para el traslado de los instructores en salud es necesaria la autorización del subgerente de Salud, y en el caso del instructor en operaciones, de la gerencia de Recursos Humanos.

<sup>95</sup> Como parte de la ejecución de la capacitación en seguridad, existe un subproceso para la gestión de participantes cuya diferencia con el subproceso anterior se puede ver en el **anexo N° 31**.

En cuanto a la gestión de las salas y de los materiales de capacitación, se repite el mismo procedimiento en todas las áreas.<sup>96</sup> En primer lugar, el responsable de la capacitación, reserva la sala en las sedes administrativas o, en el caso de que no esté disponible, se reserva un auditorio en algún hotel cercano a las oficinas. Asimismo, solicitan tener listo el material impreso y los útiles que necesiten para impartirla adecuadamente. En el caso de Talara, el encargado de QHSE es el único que realiza todos los pasos del proceso; incluso, es quien imparte la capacitación.

A continuación se describirá las actividades que realiza cada área, considerando los subprocesos comunes entre ellas en esta fase.

#### A) OPERACIONES<sup>97</sup>

El proceso de ejecución de la capacitación operativa se inicia cuando el jefe de Capacitación revisa las fechas planificadas y consulta a un encargado de personal sobre la disponibilidad de los trabajadores de la guardia programada a capacitación.<sup>98</sup> Por más que haya una programación, el jefe de Capacitación debe consultar a los responsables de Recursos Humanos o jefes de base si es factible que se realice en la fecha prevista.<sup>99</sup> De no ser posible, se tiene que reprogramar la capacitación.

Una vez confirmada la disponibilidad para impartir los cursos programados, el jefe de capacitación solicita que se gestione la participación de los trabajadores.<sup>100</sup> Cabe

<sup>96</sup> Para mayor comprensión del flujo del proceso de gestión de las salas y materiales de capacitación, véase el **anexo N° 32**.

<sup>97</sup> El detalle de este proceso puede observarse en el flujograma del **anexo N° 33**.

<sup>98</sup> En el caso de Talara, se solicita el rol de guardias a la supervisora de personal; en el caso de Iquitos, a la jefe de la sede o al supervisor, coordinador o asistente de personal, pues la administración del personal o los equipos, en las bases de teniente López y Trompeteros, son administradas por el personal mencionado.

<sup>99</sup> Esta acción evidencia que el programa de capacitación operativa no es difundido a toda la empresa.

<sup>100</sup> El proceso de gestión de los participantes se detalla en el **anexo N° 30**.



recordar que dicha gestión implica la autorización para el trámite de movilidad (pasajes terrestres o aéreos), hospedajes y alimentación solo para el personal operativo que no reside en la localidad donde se realizará la capacitación.<sup>101</sup>

Posteriormente, con la confirmación de los participantes, se solicita la reserva de la sala de capacitación:<sup>102</sup> en el caso de Iquitos, lo realiza un encargado de personal; en Talara, un encargado de QHSE.<sup>103</sup> Después, el jefe de Capacitación prepara el material y solicita a un encargado de personal la compra de útiles para la capacitación, así como también que se realicen las fotocopias necesarias para el curso.<sup>104</sup>

Luego de estas gestiones, se puede iniciar a la capacitación<sup>105</sup> con el registro de la asistencia de los participantes. Al concluir el curso, el jefe de Capacitación, evalúa sobre los conocimientos impartidos y, finalmente, les entrega un formato donde evalúan la actividad en general y el desempeño del instructor.<sup>106</sup>

Todos estos formatos son archivados como evidencia de la capacitación. La información de la asistencia es ingresada a un programa implementado por la empresa, llamado SISSE. Asimismo, esta información se anota en un archivo en Excel para hacer un monitoreo mensual de las capacitaciones que se realizan. El resultado son los reportes de capacitación que solicita semestralmente la corporación.<sup>107</sup>

<sup>101</sup> Solo en los casos en los que el curso sea mayor a 4 horas se gestionará refrigerios para todos los participantes; si dura todo el día, se gestiona además almuerzos.

<sup>102</sup> El flujo del proceso para la gestión de las salas de capacitación se explica en el **anexo N° 32**.

<sup>103</sup> Cuando ya no hay sala de capacitación disponible en la empresa, se realiza una reserva de un ambiente o sala de algún hotel.

<sup>104</sup> Esta situación ocurre cuando el jefe de Capacitación instruye en provincia; a diferencia de cuando el curso es en Lima, donde lo asiste el practicante.

<sup>105</sup> Cuando el jefe de Capacitación es el único quien desarrolla el curso sobre operaciones, la situación se torna crítica debido al número elevado de personal (Lima, Iquitos y Talara). Al respecto, la empresa está evaluando la posibilidad de capacitar un grupo de jefes de equipo que puedan ser instructores de todo el personal de campo.

<sup>106</sup> Para conocer el contenido de la evaluación al curso, véase el **anexo N° 15**.

<sup>107</sup> El nombre de este documento es *Training Report*, el cual debe reunir información semestral acerca de las capacitaciones impartidas por las distintas áreas. Además, debe mostrar la cantidad de participantes por tipo de entrenamiento, por categoría de puesto, por categoría de cursos, entre otras características.

No obstante, cabe señalar que la información que recibe el jefe de Capacitación no es del todo exacta. Se ha manifestado que se está contabilizando los participantes a un mismo curso más de una vez; de igual manera, se están considerando capacitaciones que no corresponden a su categoría de curso. Probablemente, esto sucede porque no existe una sola persona que organice, registre y mantenga un mismo formato para administrar la información sobre la capacitación.<sup>108</sup>

## B) SEGURIDAD<sup>109</sup>

El proceso de ejecución de las capacitaciones en seguridad y medio ambiente es muy similar al de operaciones. La única diferencia radica en que el jefe de Capacitación siempre consulta a los encargados de personal si podría realizar la capacitación o no donde lo tenía programado; en cambio, el supervisor de Capacitación HSE solo comunica a los encargados de personal<sup>110</sup> que realizará la capacitación, ya que para eso realizó la difusión de su programa anual a inicios del año. Asimismo, es importante recalcar que no es necesario contar con la autorización de los altos mandos de Operaciones y Recursos Humanos cuando se solicita la gestión de los participantes a la capacitación, pues basta con que los responsables de las áreas mencionadas hayan aceptado el programa con las fechas y guardias programadas.

Una vez que se recibe la confirmación de la asistencia de los trabajadores, se solicita el ambiente y los materiales necesarios para impartir la capacitación. Luego, el

---

<sup>108</sup> Ejemplo de ello se puede visualizar en el **anexo N° 23**, donde varios de los cursos registrados en el 2010 fueron considerados en un tema o sección que no les correspondía.

<sup>109</sup> El flujo del proceso de ejecución de la capacitación se detalla en el **anexo N° 34**.

<sup>110</sup> O al asistente de personal, jefe de sede supervisores de personal en Iquitos.

supervisor de Capacitación HSE<sup>111</sup> inicia el curso con el registro del personal asistente.<sup>112</sup> Al concluir, los participantes rinden un examen de conocimientos y completan un formato de evaluación sobre la capacitación.<sup>113</sup>

El supervisor de capacitación HSE registra la información brindada por los participantes, en el SISSE. Posteriormente, cada fin de mes se elabora reportes mensuales de capacitación que son enviados a un representante de QHSE de la corporación.

En el caso de Talara, es importante mencionar que, el encargado de QHSE realiza cada una de las actividades mencionadas sin la asistencia de otro trabajador;<sup>114</sup> a diferencia de Lima e Iquitos donde sí es asistido por un coordinador de Capacitación HSE, un practicante o un auxiliar de Recursos Humanos.

### C) MEDIO AMBIENTE

No son muchos los cursos de medio ambiente que se dictan al año. La realización de los pocos que se imparten mayormente son ejecutados por personal de Seguridad<sup>115</sup>, y los de Medio Ambiente preparan el material para la capacitación. No obstante, de acuerdo a las entrevistas, existen coordinadores de Medio Ambiente que realizan las capacitaciones, pero sin seguir una programación determinada, sino ante

---

<sup>111</sup>El Supervisor de Capacitación HSE, al impartir la capacitación tanto en Iquitos como en Lima, viaja constantemente. Recientemente, un coordinador de capacitación HSE ha empezado a apoyarlo en esta labor en ambas ciudades.

<sup>112</sup> Los asistentes deben registrar su asistencia en el formato que se muestra en el **anexo N° 11**.

<sup>113</sup> El formato de evaluación del curso se muestra en el **anexo°15**.

<sup>114</sup> El encargado de QHSE es responsable de todo el proceso: gestionar los participantes, reservar la sala de capacitación, preparar y solicitar el material, impartir la capacitación, además de registrar las capacitaciones en el SISSE.

<sup>115</sup> En caso de que no hayan instructores de seguridad disponibles, se solicita a personal de Medio Ambiente que realice las capacitaciones en esos temas porque son ellos quienes capacitan a los instructores de seguridad en estos temas.

requerimientos inmediatos de los clientes o de los responsables de los equipos de trabajo.<sup>116</sup>

Por ello, actualmente, algunas de estas capacitaciones no están registrándose en el SISSE u otro. Si bien el supervisor o coordinador de capacitación HSE pueden impartir estos cursos, el área de Medio Ambiente, por su parte, ejecuta algunos cursos, cuyo registro de asistencia no es notificado. Esto ocasiona que dichos cursos no sean considerados en los reportes mensuales que solicita la corporación.

#### D) SALUD<sup>117</sup>

Esta etapa en el área de Salud es similar a la realizada por Operaciones. Comienza cuando un coordinador de Salud<sup>118</sup> revisa el programa de cursos y verifica la frecuencia en que deben ser impartidos durante el año. De acuerdo a las fechas, consulta a un encargado de personal la relación de participantes que se encuentra laborando en las guardias en ese momento, ya sea para que un trabajador de salud<sup>119</sup> les imparta charlas preventivas en el campo o para ejecutar una capacitación en sus periodos de descanso.

Con esa relación se solicita que se gestione la participación y el traslado del personal<sup>120</sup> a las sedes administrativas para impartir la capacitación. Previamente, se tramita la autorización de los superintendentes de operaciones y jefes de personal.

---

<sup>116</sup> En el caso de Talara, la coordinadora de Medio Ambiente prepara el material de capacitación e instruye al personal en el campo y en la sede administrativa.

<sup>117</sup> El flujo del proceso de ejecución de capacitación en salud se detalla en el **Anexo N° 35**

<sup>118</sup> En Iquitos y en Talara, un coordinador de salud se encarga de administrar las capacitaciones de esas zonas; en Lima, el subgerente de Salud.

<sup>119</sup> Pueden ser enfermeros o brigadistas que reciben cursos de capacitación.

<sup>120</sup> El flujo del proceso de la gestión de los participantes se puede observar en el **anexo N° 30**

Luego, el coordinador de Salud, solicita los ambientes para la capacitación y los materiales necesarios para ejecutarla. A diferencia de los procesos de ejecución anteriores, en las capacitaciones de esta área no se aplican pruebas de conocimiento ni evaluaciones.

Finalmente, registra toda la información concerniente a la capacitación en un sistema de la corporación, llamado GIPSI. Asimismo, elabora reportes de capacitación que son enviados mensualmente al subgerente de Salud de la casa matriz, a solicitud de un representante de esta área de la misma corporación.

#### E) CALIDAD<sup>121</sup>

Recientemente los cursos de calidad han sido incluidos en las capacitaciones para el personal que labora en operaciones. Los responsables son los coordinadores del área de Calidad en Lima, Iquitos y Talara. Estas capacitaciones, que generalmente son de frecuencia anual, están orientadas a temas de certificación<sup>122</sup> del personal de campo, y también comprende actividades de inducción al personal para difundir la política de calidad e informar sobre el sistema de gestión de la calidad propuesta por la empresa.

El proceso de ejecución de capacitación en calidad se inicia cuando un coordinador del área recibe un requerimiento de capacitación a cursos de calidad en el campo.<sup>123</sup>

Para ello, debe identificar si se solicita un curso de inducción o para certificación.

---

<sup>121</sup> El flujo del proceso de ejecución de la capacitación del área de calidad se puede revisar en el **anexo N° 36**.

<sup>122</sup> Se refiere a certificación de soldadores, certificación de cargador de grúa o izaje de cargas, certificación de maniobristas u otras certificaciones dirigidas a soldadores, electricistas, grueros, instrumentistas y otros perfiles similares.

<sup>123</sup> Estos requerimientos se presentan por la contratación de personal nuevo o porque el cliente solicita con inmediatez que sus empleados cumplan con los requisitos de certificación.

Según sea el caso, el curso podrá ser de carácter externo o interno; y el procedimiento, distinto.

En el primer caso (inducción o charla), el coordinador de la calidad debe comunicarle al subgerente del área de Calidad dicho requerimiento para que se asigne un instructor que puede realizar la capacitación interna. Luego se preparará el material y se reservará la sala donde se ejecutará. A diferencia de los cursos de operaciones, seguridad y medio ambiente, en los de inducción solo se completa un formato que registra la asistencia. No se registra en ningún sistema; tanto la asistencia como los diplomas de certificación son archivados.

En el segundo caso (certificaciones), el cliente considera que es indispensable que el personal operativo demuestre sus conocimientos validándolos a través de certificaciones. Por eso, de acuerdo al vencimiento de certificación de los cursos, se contacta con un proveedor externo para que los capacite en el puesto de trabajo y los certifique durante sus labores en campo.

#### 4.2.4 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

En esta etapa, se evalúan las reacciones, los conocimientos, los comportamientos y los resultados de la capacitación. En el caso de la empresa, las reacciones y el comportamiento se evalúan a través de un formato<sup>124</sup>; los conocimientos, mediante

---

<sup>124</sup> Dicho formato se encuentra en el **anexo N°16**.

exámenes. Respecto a los resultados, no existe documento o mecanismos que evalúen el impacto de la capacitación en la empresa.

En ese sentido, las áreas de Recursos Humanos (capacitación operativa) y Seguridad Industrial son las responsables de evaluar las reacciones de los participantes y los conocimientos que hayan adquirido al finalizar la capacitación, tal como se ha mostrado en el proceso de ejecución. Sin embargo, el área de Capacitación Operativa sí mostró interés en evaluar los comportamientos o resultados de la capacitación luego de tres meses o más.

A continuación se describirá cómo se evalúa la eficacia de la capacitación.

#### A) OPERACIONES<sup>125</sup>

En esta área, el proceso de evaluación empieza con la revisión de los reportes donde es posible identificar las capacitaciones ejecutadas hace tres meses. Luego se determina cuáles de ellas permiten evaluar la transferencia de conocimientos al puesto de trabajo, usando formatos de evaluación de la eficacia de la capacitación<sup>126</sup> para cada curso identificado. En cada formato, se debe completar los temas que el participante recibió por cada curso, así como una pequeña explicación de cómo podría aplicarlo en el área de trabajo.

---

<sup>125</sup> El flujo del proceso de evaluación de la eficacia de la capacitación operativa se puede presenciar mediante el flujograma del proceso presentado en el **anexo N° 37**.

<sup>126</sup> El contenido del formato se puede apreciar en el **anexo N° 16**.

Después, se verifica si los participantes que asistieron al curso hace más de tres meses continúan en la empresa, para colocar sus datos en cada formato.<sup>127</sup> Estos formatos se ordenan de acuerdo al equipo de trabajo,<sup>128</sup> ya que serán enviados y deberán ser completados por los jefes de los equipos o supervisores directos.

Para el envío de estos formatos, se necesita de la ayuda del personal de Recursos Humanos y de la Calidad, quienes los entregan a los jefes de equipo, y hacen el seguimiento respectivo para que se complete la información que señale si el desempeño del trabajador mejoró durante los últimos meses. Sin embargo, de acuerdo con las entrevistas, son muy pocos los jefes que completan y envían dicho formato al jefe de Capacitación.

#### **B) SEGURIDAD**

No aplican evaluaciones sobre la eficacia de la capacitación.

#### **C) MEDIO AMBIENTE**

No aplican evaluaciones sobre la eficacia de la capacitación.

#### **D) SALUD**

No aplican evaluaciones sobre la eficacia de la capacitación.

#### **E) CALIDAD**

---

<sup>127</sup> Los datos comprenden los nombres, el puesto de trabajo, así como el departamento o unidad a la que pertenece.

<sup>128</sup> Las evaluaciones de la eficacia de la capacitación se distribuyen a los diferentes equipos, cuya relación se puede observar en el **anexo N° 6**.



No aplican evaluaciones sobre la eficacia de la capacitación, ya que se tratan de cursos de inducción y de certificación.

De acuerdo con la información antes mencionada, se concluye lo siguiente:

**Cuadro N°18.** Hallazgos del proceso de capacitación

Matriz comparativa: Capacitación dirigida al personal operativo					
	GERENCIA RRHH	GERENCIA QHSE			
TEMAS DE CURSOS	OPERACIONES	SEGURIDAD	MEDIO AMBIENTE	SALUD	CALIDAD
N° Encargados de administrar la capacitación y N° de personal a capacitar  LIMA, IQUITOS, TALARA	<b>UNO:</b>  1° Jefe de capacitación  (Lima, Iquitos y Talara)  Total: 869 Personas	<b>TRES :</b>  1° Supervisor de Capacitación HSE  2° Coordinador Capacitación HSE (Lima e Iquitos) Total: 416  3° Encargado QHSE (Talara) Total: 453	<b>DOS:</b>  1° Coordinador de Medio Ambiente (Lima e Iquitos) Total: 416  2° Coordinador de Medio Ambiente y Sostenibilidad (Talara) Total: 453  <b>Solo identifican necesidades y ejecutan la capacitación:</b>	<b>TRES:</b>  1° Subgerente Salud (Lima) Total: 155  2° Coordinador de Salud (Iquitos) Total: 261  3° Supervisor de Salud (Talara) Total: 453	<b>UNO:</b>  1° Coordinador de la Calidad (Lima, Iquitos y Talara) Total: 300  <small>*Personas Aprox. Porque son cursos de certificación para perfiles específicos</small>
N° de cursos programados al año	<b>157 cursos</b>	<b>280 cursos</b>	<b>37 cursos</b>	<b>27 cursos</b>	Inducciones / charlas Certificaciones
N° de instructores internos	UNO	TRES	DOS	DOS	DOS
N° Salas de capacitación	1 sala de capacitación en Lima para 25 personas. 1 sala de capacitación en Talara para 35 persona No hay salas de capacitación en Iquitos, se alquila locales.				
Registro de capacitación	Sistema SISSE	Sistema SISSE	No registra	Sistema GIPSI	No registra
Reportes de Capacitación	Reporte semestral a personal de capacitación de la corporación	Reporte mensual a personal de QHSE de la corporación	X	Reporte mensual a personal de Salud de la corporación	X
Necesidades de capacitación	Sí determina	Sí determina	Sí determina	No determina	No determina
Planificación de capacitación	Sí planifica, realiza programa anual	Sí planifica: realiza programa anual involucra temas de seguridad y medio ambiente	No planifica, envía sus necesidades a seguridad para que seguridad lo planifique	Sí planifica	No planifica, solo se realizan según requerimiento.
Ejecución de la capacitación	Sí ejecuta	Sí ejecuta	Sí ejecuta	Sí ejecuta	Sí ejecuta

Evaluación de la capacitación	Sí se evalúa las reacciones Sí se evalúa los conocimientos Sí se evalúa la eficacia	Sí se evalúa las reacciones Sí se evalúa los conocimientos No evalúa la eficacia	No evalúa	No evalúa	No evalúa
-------------------------------	---	--	-----------	-----------	-----------

Fuente: Entrevistas en la empresa. Elaboración Propia

### 4.3. CUMPLIMIENTO DEL PROCESO CON EL MARCO TEÓRICO

A continuación se analiza el grado de cumplimiento que existe entre el actual proceso de capacitación realizado por la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de QHSE, con la teoría de procesos de capacitación, como un aspecto de la gestión de los recursos humanos y se detallará si en cada etapa del proceso se cumple o no con lo estipulado en el marco teórico propuesto por diversos autores.

Como señala Roberto Pinto, el proceso de capacitación implica una serie de pasos, es decir, una metodología que, de no efectuarse de manera adecuada, corre el riesgo de obtener escasos resultados (Pinto, 2005: 20). En ese sentido, si bien el actual proceso de capacitación muestra que se establecen pasos por cada etapa del proceso, no se evidencia que se realice un mayor análisis para la identificación de necesidades, planificación y evaluación post capacitación, lo cual, obviamente, repercutirá en los resultados al no aplicar una metodología correcta.

Al respecto, Oscar Blake menciona que la metodología exige, en cada una de sus fases, la presencia de distintos roles funcionales para gestionarla: el administrador de la capacitación, el diseñador de programas y recursos, el coordinador de situaciones de capacitación y el consultor externo en cuestiones de aprendizaje (Blake, 1997: 76).

En ese sentido, al realizarse el actual proceso por distintas áreas, se asigna a más de un responsable cumplir, al mismo tiempo, los cuatro roles propuestos por Blake. Se evidencia, con mayor énfasis, el rol de administrador, de coordinador y de instructor a la vez, lo cual les disminuye el tiempo para analizar de manera más minuciosa el diseño de las capacitaciones, así como para nutrirse de mayor información por parte del personal especialista en temas de recursos humanos, ajeno al proceso de capacitación.

Otro aspecto importante a considerar son los factores que influyen en la capacitación que menciona Mondy Wayne: el grado de compromiso por parte de los niveles directivos (de los especialistas y no especialistas), el uso de la tecnología para impartir conocimientos, la complejidad organizacional y los estilos de aprendizaje han influenciado en la forma como las organizaciones realizan la capacitación (Mondy 2005: 205). En cuanto al primer factor, en el caso de la empresa en estudio, no se evidencia un nivel de compromiso de parte de los jefes de equipo o superintendentes de operaciones para que se cumpla la metodología del proceso de capacitación.

En primer lugar, no existen reuniones de trabajo con el personal de Recursos Humanos y los encargados de capacitación para consensuar sobre las necesidades de capacitación que puedan existir en los equipos. Asimismo, no participan en el diseño de los programas de capacitación, a pesar de que tienen vastos conocimientos que pueden ser de mucha utilidad para del diseño de cursos o módulos de capacitación. De igual forma, no se observa su participación en el proceso de evaluación post capacitación.

En las entrevistas, solo se ha mencionado que las reuniones se realizan únicamente cuando se presenta un accidente de gravedad en la operación. Así, solo en esas situaciones se realizan los requerimientos de capacitación y las reuniones entre los niveles directivos para menguar las deficiencias que provocaron dichos accidentes en la operación.

Respecto a los otros factores considerados por Wayne Mondy, cabe señalar que la empresa establece los posibles grupos objetivo a capacitar dependiendo el perfil del puesto y al equipo de trabajo al cual pertenezcan. En el caso del primero, se evidenció la intención de agrupar la capacitación por el tipo de puesto: tool pushers, tour pusher, perforadores, engrampadores, wincheros, poceros, operarios de control de sólidos, operarios de tareas generales, entre otros. Sin embargo es complicado reunir a todo el personal por el tipo puesto, en un misma fecha de capacitación, porque los roles de las guardias de trabajo son muy variables. Esto es propio de la complejidad organizacional que posee la empresa ya sea por el rubro al cual pertenece como también el crecimiento de sus operaciones a nivel Sudamérica.

Otra clasificación del grupo objetivo a capacitar la realizan conforme a las guardias que conforman los equipos de trabajo, de acuerdo al tipo de actividad que realizan: perforación, mantenimiento y reparación de pozos. De esta manera impartir los conocimientos necesarios para mejorar los conocimientos de los trabajadores que pertenezcan a un equipo en particular. Por otro lado no se evidenció el establecimiento de grupos objetivos a capacitar dependiendo del grado de instrucción y la experiencia que posean y que pudieran transferir a sus otros compañeros de trabajo.

Asimismo en lo concerniente a los estilos de aprendizajes se evidenció que se realizan en su mayoría en clase y con la ayuda de equipos multimedia y audiovisuales; pero se imparte la misma técnica de capacitación indistintamente del grupo objetivo presente en cada capacitación.

Además de los factores ya mencionados que forman parte del proceso, a continuación se analizará otros factores que, particularmente, corresponden a cada etapa del proceso de capacitación.

#### **4.3.1 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

De acuerdo con lo señalado por George Bohlander, Simon Dolan y Gary Dessler, el proceso de identificación de necesidades debe involucrar tres niveles de análisis: de la organización, del puesto o de la tarea, y de las personas (Bohlander, 2007: 296; Dolan y otros, 2003: 124; Dessler, 2009: 298). Sin embargo, el actual proceso no muestra que se esté considerando el análisis de la organización y del desempeño del trabajador, sino que, de acuerdo al puesto que ocupa el trabajador, se determina qué cursos de debe llevar y no se reconoce la brecha que existe entre lo que el trabajador conoce y lo que debería saber.

Asimismo, la falta de análisis de las personas también se evidencia en el actual formato de identificación de necesidades, el cual no permite observar qué capacitaciones requiere cada trabajador. De igual forma, debe considerarse que las únicas personas que completan este documento son el jefe de capacitación, el

supervisor de capacitación HSE, el coordinador de capacitación HSE y el encargado QHSE; sin tener en cuenta que esta tarea les corresponde a los jefes de cada equipo, pues ellos conocen el desempeño de sus trabajadores. Por ello, es importante que cuenten con métodos de captura y procesamiento de las necesidades de capacitación, y así evitar caer en programas de capacitación débiles o inadecuados para el personal de campo.

Al respecto, Idalberto Chiavenato y Roberto Pinto sostienen que cuando se localiza adecuadamente las necesidades de capacitación y se logran eliminarlas, es benéfico para los empleados, para la organización y, sobretodo, para el cliente. En caso contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo (Chiavenato, 2008: 313 y Pinto, 2005: 20). Por eso para una correcta identificación de necesidades de capacitación es necesario la utilización de distintas herramientas como señala Castenyer (1999: 24-26): reuniones de trabajo, entrevistas, encuestas, revisión de solicitudes, observaciones, entre otros. Esto último ocurre parcialmente en el actual proceso de identificación de necesidades, pues solo se aplican algunos elementos como las revisiones de solicitudes y las observaciones en el campo; más no se aplican mayores mecanismos que permitan analizar correctamente los requerimientos del personal de campo, lo que conlleva a una pérdida de tiempo para todos los responsables que realizan el mismo proceso en varias áreas.

Así también, Chiavenato considera necesario que el personal encargado de la capacitación se concentre en determinar adecuadamente las necesidades de los participantes y no solo en las necesidades de la organización (Chiavenato, 1994: 54).

Sin embargo, en el actual proceso, las necesidades identificadas están más dirigidas a las carencias de la empresa, mas no a lo que requieren las personas.

Es ese sentido se cumple parcialmente con el proceso al solo identificar una necesidad basado en el análisis de las tareas al detectar algún problema suscitado durante la realización de sus actividades cotidianas; más no se realiza un total análisis utilizando las herramientas recomendadas por varios autores. En resumen se visualiza el siguiente grado de cumplimiento del marco teórico:

**Cuadro N°19.** Cumplimiento del marco teórico para la identificación de necesidades de capacitación

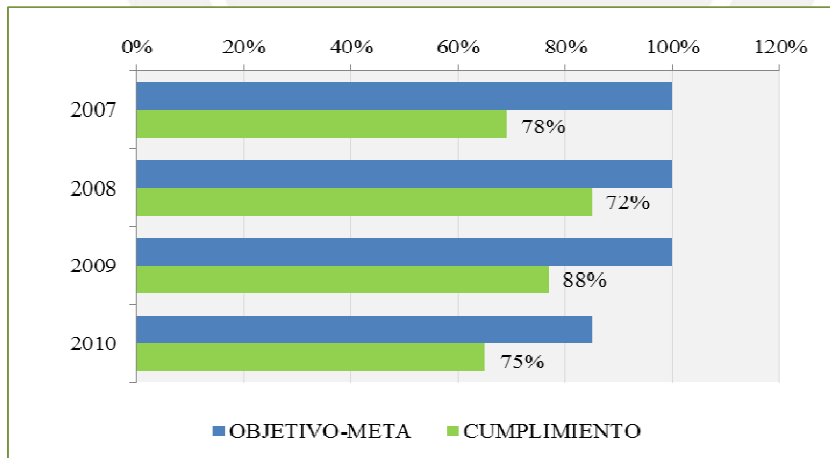
	MARCO TEÓRICO	CUMPLIMIENTO
Análisis de la organización	<p>Bohlander: involucrar el análisis de la organización.</p> <p>Wayne: Compromiso por parte de los niveles directivos (de los especialistas y no especialistas)</p>	<p>No se cumple</p> <p>No se evidenció que se convoque a reuniones. Solo los mandos medios la organizan y la realizan. No hay compromiso de parte de los jefes y superintendentes de las operaciones.</p>
Análisis de las Tareas	<p>Dolan: debe involucrar el análisis de las tareas del puesto de trabajo.</p>	<p>Se cumple parcialmente.</p> <p>Los jefes de equipo identifican problemas en las tareas que desempeñan sus trabajadores. De acuerdo al puesto se determina las capacitaciones que debe llevar.</p>
Análisis de las personas	<p>Dessler: involucrar el análisis del desempeño de las personas</p>	<p>No se cumple</p> <p>No se evidenció análisis de las evaluaciones al desempeño.</p>
Mecanismos	<p>Chiavenato y Pinto: localizar adecuadamente las necesidades de capacitación y eliminarlas, es benéfico para los empleados, para la organización y, sobretodo, para el cliente.</p> <p>Castenyer: es necesaria la utilización de distintas herramientas como reuniones de trabajo, entrevistas, encuestas, revisión de solicitudes, observaciones, entre otros.</p>	<p>Se cumple parcialmente.</p> <p>Sí se utilizan mecanismos para identificar necesidades, pero no son suficientes para analizar correctamente las necesidades de capacitación.</p>

### 4.3.2 PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Para la etapa de planificación de la capacitación, Chiavenato y Bohlander mencionan que este proceso implica seguir cuestiones básicas como establecer los objetivos de la capacitación, seleccionar medios y técnicas, considerar principios de aprendizaje, identificar el perfil de los instructores, así como conocer la disposición y motivación de los participantes.

En primer lugar, en el actual proceso de planificación no se observa que los responsables determinen los objetivos específicos de la capacitación programada. Solo se evidencia un único objetivo de capacitación que determina el área de Calidad para conocimiento de toda la organización; sin embargo a pesar de existir un único objetivo se observó que éste no se está cumpliendo como se espera, esta información se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 15. Cumplimiento del objetivo y meta del 2007 al 2010**



AÑOS	OBJETIVO-META	CUMPLIMIENTO
2007	100%	69%
2008	100%	85%
2009	100%	77%
2010	85%	65%

<b>Objetivo del 2007 al 2009:</b> N° de supervisores entrenados / N° Total de supervisores.	<b>Objetivo del 2010:</b> N° de capacitaciones realizadas / N° de capacitaciones planeadas
--	---



Fuente: Subgerencia de la Calidad Julio 2011. Elaboración propia

No obstante, se aprecia que no se especifica que dicho objetivo se podrá medir adecuadamente con el análisis de las personas al determinar las necesidades que posteriormente se incluyen en un programa de capacitación. De esa forma, se cumple parcialmente con la aplicación de la herramienta propuesta, al existir un objetivo para la capacitación mas no por objetivos específicos por programa que posteriormente se puedan medir.

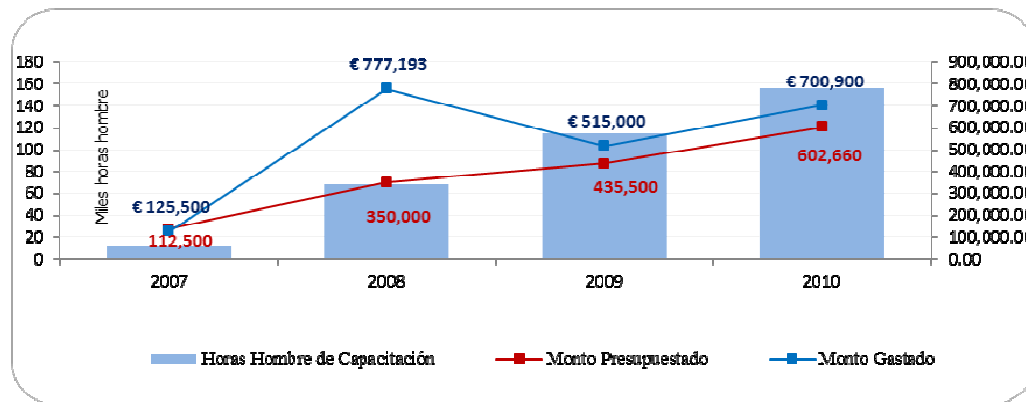
En segundo lugar, respecto a las técnicas y principios de aprendizaje, tampoco se ha notado, en el proceso actual, periodos donde se determinen qué medios de aprendizaje aplicar, considerando que la mayoría del personal de campo cuenta con nivel de instrucción secundaria (43%) y técnica (44%). Algunos métodos de aprendizaje que se han utilizado, en el proceso de planificación, corresponden a “fuera del sitio de trabajo” (98%) y “en el sitio de trabajo” (2%), con lo cual puede notarse que la mayoría de las capacitaciones que se brindan son en clase. Por dichas razones se puede decir que no se cumple con determinar las técnicas y contenidos como parte de proceso de planificación.

En tercer lugar, la identificación del perfil de los instructores no se aplica en el actual proceso, ya que los mismos responsables de administrarlo asumen esta función y viajan constantemente a las distintas sedes para impartir la capacitación.

Por último, sobre la disposición y motivación de los participantes, en el actual proceso planifican las capacitaciones considerando la disponibilidad de las guardias en su periodo de descanso. Sin embargo, en cuanto a la motivación, no se considera la percepción del participante para determinar el curso que debe recibir. Respecto a este tema se cumple parcialmente con dicha acción, ya que sí se establecen fechas y lugares para la capacitación conforme a la disposición del personal. Si embargo, pero no se está considerando las percepciones de los participantes al momento de programar una capacitación en particular, sino que se está asumiendo que todos los que conforman una determinada guardia de trabajo necesitan capacitarse.

Otro aspecto importante mencionado por Jaime Grados y Roberto Pinto que debe tenerse en cuenta, en el proceso de planificación, es la elaboración del presupuesto. Se evidenció que existe un documento anual elaborado para la corporación donde se reporta un monto a gastar por año a nivel Sudamérica; más no se especifica los tipos de gastos o mayor detalle de los gastos asociados a los programas que elaboran otras áreas. Este documento corporativo se envía en setiembre (por exigencia de la corporación) pero el presupuesto estimado no es preciso porque las áreas elaboran sus programas de capacitación en diciembre. Se evidenció que anualmente se incrementa el presupuesto de capacitación reportado a la corporación y del mismo modo se incrementaron los gastos, siendo en los últimos 3 años los montos mayores a los presupuestados como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 16. Evolución del presupuesto de capacitación Sudamérica del 2007 al 2010



	2007	2008	2009	2010
Horas Hombre de Capacitación	12.53	68.59	115.03	156.56
Monto Presupuestado	€ 137,600	€ 350,000	€ 435,500	€ 602,660
Monto Gastado	€ 125,500	€ 777,193	€ 515,000	€ 700,900
% de variación en el presupuesto	-9%	122%	18%	16%

Fuente: Gerencia de RRHH julio 2011. Elaboración propia

Asimismo es importante señalar que en los actuales programas de capacitación no especifican los posibles gastos en que se incurrirían por curso. Por esas razones se puede decir que se cumple parcialmente con la acción de contar con un presupuesto asignado para la capacitación; Pero, más que todo para cumplir con la corporación y no como un elemento que genere valor en los actuales programas. Lo siguiente se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro N°20. Cumplimiento del marco teórico para la planificación de la capacitación

	MARCO TEÓRICO	CUMPLIMIENTO
Objetivos de la capacitación	Chiavenato y Bohlander: importancia de determinar los objetivos de la capacitación. Wayne: los objetivos deben ser claros y concisos.	Se cumple parcialmente. Existe un único objetivo de capacitación para medir el cumplimiento de las horas hombres capacitados. Pero todas áreas que administran la capacitación no precisan los objetivos para sus programas.

Medios y técnicas	Chiavenato y Bohlander mencionan que en la programación se deben determinar las técnicas o métodos para impartir la capacitación.	No se cumple  No se precisan técnicas y medios de aprendizaje cuando se realiza la programación de las capacitaciones.
Disposición y motivación de los participantes	Benttly: concebir el programa de capacitación desde el punto de vista del participante y de aquello que los capacitadores quieren lograr.  Chiavenato: seguir cuestiones básicas como conocer la disposición y motivación de los participantes.	Se cumple parcialmente.  Se verifica la disponibilidad del personal de campo para que pueda asistir a la capacitación; más no considera la percepción y la motivación. Sino que se asume que deben contar con dicha capacitación.
Presupuesto	Grados y Pinto consideran importante la planificación del presupuesto al momento de elaborar los programas de capacitación.	Se cumple parcialmente.  Se reporta un monto estimado a gastar al año en capacitación a nivel Sudamérica; pero no se especifica los tipos de gastos asociados a los programas que elaboran otras áreas.  Los actuales programas de capacitación no especifican gastos en capacitación.

### 4.3.3 EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

De acuerdo con Roberto Pinto, la ejecución de la capacitación involucra cuatro pasos: la contratación de servicios y la coordinación de eventos, el desarrollo de los programas y, finalmente, el control administrativo y presupuestal. Para lo cual se requiere de instrumentos y formas de comunicación que monitoreen el cumplimiento del proceso, así como también se requiere del compromiso del personal involucrado en el proceso.

Respecto al primer punto, en la empresa existen diferentes encargados que sí cumple con realizar las gestiones necesarias para que se los participantes cuenten con los recursos necesarios para recibir la capacitación. Esto involucra la gestión de los

ambientes donde se desarrolle la capacitación, a pesar que solo exista una sala de capacitación en Lima y Talara y ninguna en Iquitos. En este último caso, se incurren en gastos de alquiler de ambientes en hoteles aledaños. Una situación similar ocurre cuando las salas se encuentran ocupadas en Lima y Talara. Por lo que sí se realizan actividades de contratación de servicios para impartir la capacitación, más no necesariamente se realiza de la manera más idónea al existir diferentes responsables en dicho proceso y se sobre generan recursos.

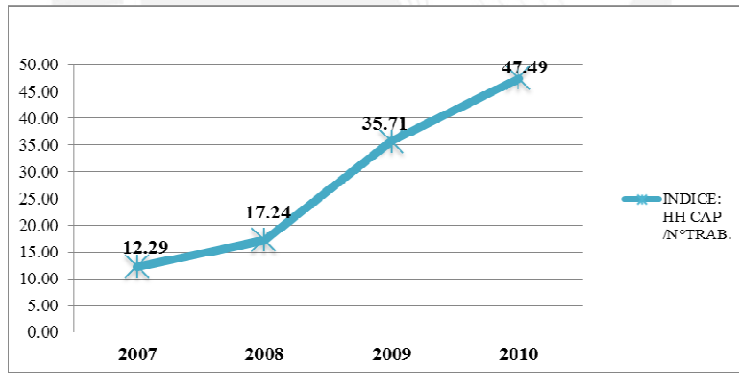
En cuanto al segundo punto, Trevor Bently menciona que, durante la ejecución de la capacitación, los instructores deben propiciar en los participantes el deseo de aprender, invitarlos constantemente a participar, crear un ambiente seguro y de interés para los participantes y, así, puedan asimilar mejor los contenidos de la capacitación (Bently, 1993: 110). En el caso de la empresa, al ser en su mayoría instructores internos, los participantes están familiarizados con ellos, lo que genera un clima de confianza para que ellos intervengan y, de alguna forma, asimilen mejor los conocimientos que se les imparte; sobre todo, en los cursos de seguridad, donde se busca concientizar a los participantes en temas de prevención. En ese sentido, la empresa cumpliría con ese propósito.

Sin embargo, si consideramos las técnicas propuestas por William B, Weither para reforzar la capacitación como los son: la participación, la repetición, la relevancia, la transferencia y la retroalimentación; la empresa cumple parcialmente con dicha acción, ya que como parte de las capacitaciones operativas se realizan clases de retroalimentación. Por otro lado, no restar importancia al enfoque andragógico mencionado por Oscar Olate que aconseja utilizar técnicas de capacitación exclusivamente dirigidas al personal adulto donde este decide aprender participando

en su propio aprendizaje de diferentes formas<sup>129</sup>. Respecto a ese punto la empresa no cumple con aplicar dicho enfoque al momento de impartir la capacitación.

Finalmente Pinto señala que como parte del control administrativo y presupuestal se requiere de instrumentos y formas de comunicación que monitoreen el cumplimiento del proceso. Sobre el último punto, las áreas encargadas de la capacitación carecen de indicadores que permitan monitorear las actividades de capacitación o la información vertida en los formatos utilizados en esta etapa del proceso no es aprovechada. Eso se puede observar en el índice que se elaboró a partir de la información brindada por la empresa, donde se aprecia el incremento de las horas hombre de capacitación pero se desconoce el motivo porque las áreas no manejan indicadores de control:

**Gráfico N° 17.** Evolución de las horas hombre capacitadas Sudamérica del 2007 al 2010



Periodo	Total H/H	N° Trab.	Índice propuesto: HH cap. / N° Trab.
2007	12,533	1,020	12.29
2008	68,595	3,979	17.24
2009	115,036	3,221	35.71
2010	156,560	3,297	47.49

Fuente: Gerencia de RRHH julio 2011. Elaboración propia

<sup>129</sup> Las características del enfoque andragógico se explican con mayor detalle en el anexo N°03

El aumento de las horas hombre de capacitación pudo aumentar debido a diversos motivos como: incremento en las operaciones, apertura de nuevos equipos, nuevo personal, incremento del índice de accidente o por requerimiento del cliente, etc. Las razones no se podrán conocer o analizar año tras año si no se cuentan con indicadores o mecanismos de control que permitan evaluar las variaciones en las cifras de capacitación.

En ese sentido no existe cumplimiento de dicha acción ya que la empresa no cuenta con un mecanismo de control que le permita evaluar la efectividad del programa.

A continuación se resume lo dicho en el siguiente cuadro:

**Cuadro N°21.** Cumplimiento del marco teórico para la ejecución de la capacitación

	MARCO TEÓRICO	CUMPLIMIENTO
Contratación de servicios	Pinto: contratación de instructores, alquiler de ambientes, compras de materiales requeridos para la capacitación.	Sí se cumple.
Coordinación de eventos	Pinto: involucrar el monitoreo de los participantes y del instructor. Implica tener todos los recursos materiales a la mano y lograr que las personas se concentren en los objetivos de la capacitación.	Se cumple parcialmente Sí existen varios responsables que realizan las coordinaciones. Pero, no necesariamente de la manera más eficiente al duplicarse labores y en ocasiones el material para la capacitación que no es recibida a tiempo.
Preparación del material	Dolan: presentar los objetivos, formas de evaluación, ejemplos, vocabulario amigable, orden lógico, entre otros.	Se cumple parcialmente. Los contenidos del material de capacitación muestran ejemplos, (actividades realizadas en el campo), más no presencia que se explique la estructura del curso, así como los objetivos de este.

<p><b>Desarrollo de los programas</b></p>	<p>Bentlly: es clave despertar la curiosidad de los participantes y estimular el deseo de aprender, invitarlos a participar activamente de la capacitación.</p> <p>Weither: considerar como técnicas la participación, la repetición, la relevancia, la transferencia y la retroalimentación.</p> <p>Olate: utilización del enfoque andragógico como parte de la ejecución de las capacitaciones.</p>	<p>Se cumple parcialmente.</p> <p>Sí se desarrollan los programas ejecutando algunas técnicas recomendadas (participación y retroalimentación); más no necesariamente se ejecuta considerando las técnicas de aprendizaje acordes al grupo objetivo que la recibe.</p>
<p><b>Control administrativo y presupuestal.</b></p>	<p>Pinto: creación de formatos, obtención de indicadores e involucrar a los usuarios en las actividades de medición. Verificar la diferencia entre lo invertido y lo obtenido en términos presupuestales.</p>	<p>No se cumple</p> <p>Si bien la empresa cuenta con formatos para administrar la información de capacitación, la información vertida en ellos no es aprovechada como es debido y por ende no se pueden desarrollar indicadores sobre información que no se aprovecha.</p>

#### 4.3.4 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Simon Dolan señala que si bien se han propuesto diferentes métodos de evaluación a lo largo del tiempo, la mayoría de especialistas en formación concuerda en que deben considerarse, al menos, cuatro aspectos: reacciones, aprendizaje, comportamiento y resultados basados en el modelo secuencial propuesto por Donald Kirkpatrick.

De acuerdo a ese modelo la evaluación debe partir de las reacciones donde a través de él se conocen las opiniones de los participantes, los instructores, los contenidos y las técnicas aplicadas (Bohlander 2007: 234). En el caso de la empresa, solamente las áreas de Capacitación Operativa y de Seguridad Industrial evalúan las reacciones de los participantes a través de su formato de “evaluación de la capacitación recibida”. En ese sentido se cumple parcialmente con dicha tarea.



Seguidamente evaluar el aprendizaje, es decir la cantidad de conocimiento que han adquirido los participantes. De acuerdo a Manuel Arredondo esto dependerá de las reacciones, pues difícilmente aprenderán correctamente si reaccionan en forma inadecuada a los programas. Asimismo Bohlander y Werther señalan que se debe evaluar a los participantes antes y después de recibida la capacitación para comprobar si en realidad los participantes lograron aprender. Esta acción se cumple parcialmente ya que solo en el caso de las capacitaciones operativas se realiza una evaluación antes y después de la capacitación. Asimismo se cumple parcialmente porque otras áreas no realizan evaluaciones al finalizar la capacitación.

Posteriormente evaluar el comportamiento, desde el punto de vista de Manuel Arredondo, esto implica evaluar qué situaciones y bajo qué condiciones los trabajadores han transferido lo aprendido al puesto de trabajo. Esta situación se cumple parcialmente en la empresa, ya que solo el área de capacitación operativa intenta realizar dicha actividad enviando los formatos de “eficacia de la capacitación recibida<sup>130</sup>” para evaluar los efectos en el comportamiento de los trabajadores. Pero los jefes de equipo que deben completar dicha información no lo realizan perdiéndose así contar con información valiosa para el proceso.

Respecto al último nivel de resultados, Bohlander menciona que se requiere evaluar los efectos que provocó lo aprendido por los participantes en el funcionamiento de la empresa y para ello es necesario contar con objetivos organizacionales. Por otro lado demostrar que los programas de capacitación produjeron los resultados netos, teniendo

---

<sup>130</sup> Para conocer los detalles del formato ver **anexo N°16**

en cuenta los beneficios que trae consigo. Sin embargo en la empresa no se evidenció indicadores que permitan medir el impacto de la capacitación en el desempeño de las operaciones o influyan en la reducción de accidentes que puedan provocar grandes pérdidas de tiempo y dinero por parada de la operación.

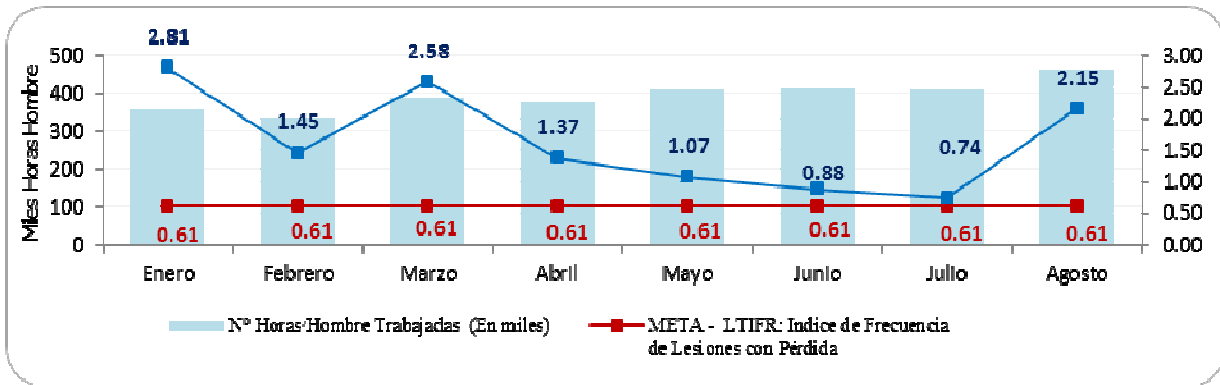
Un ejemplo de ello es la información proporcionada por la gerencia de operaciones que ha sido verita en el siguiente cuadro y los indicadores realizado puedan ser considerados al momento de evaluar el impacto de la capacitación en relación al desempeño de los equipos de trabajo.

**Cuadro N°22:** Indicadores de accidentes registrables enero – agosto 2010

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
N° Horas/Hombre Trabajadas (En miles)	356.495	334.216	387.607	379.165	411.668	412.668	409.488	464.974
META - LTIFR: Índice de Frecuencia de Lesiones con Pérdida	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61
LTIFR: Índice de Frecuencia de Lesiones con Pérdida	2.81	1.45	2.58	1.37	1.07	0.88	0.74	2.15
N° de Días Perdidos	12	28	47	30	31	26	0	19
N° de Eventos	16	20	37	18	22	20	37	18
Costo por días perdidos (En miles EUROS)	2,010.63	1,884.98	2,622.45	2,138.49	2,321.81	2,327.45	2,309.51	2,186.10
Monto invertido en capacitación (En miles EUROS)	4.7	7.420.00	20.5	3.6	9.5	11.4	0.88	0.39

Fuente: Gerencia de operaciones y Gerencia QHSE. Diciembre 2010. Elaboración propia

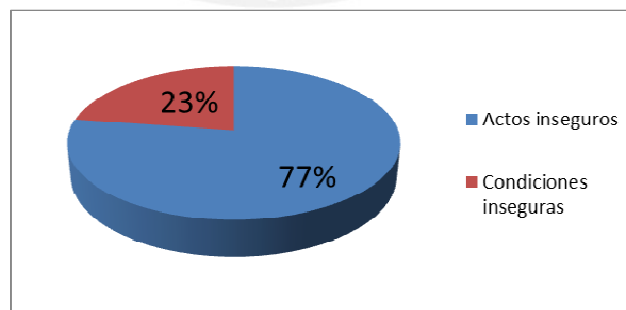
Gráfico N° 18. Índice de Accidentes en relación con las horas hombre trabajadas



Fuente: Gerencia de operaciones y Gerencia QHSE. Diciembre 2010. Elaboración propia

De acuerdo a esta información graficada se puede observar que los índices de accidentes no han logrado las metas propuestas. Por ello este índice involucrado en el desempeño de la operación debería considerarse si se quiere evaluar su impacto en los equipos. Asimismo considerando la información proporcionada por el área de Seguridad Industrial que señala que entre las causas de accidentes estas las condiciones inseguras y los actos inseguros<sup>131</sup>, siendo al cierre del año en su mayoría producidas por actos inseguros que cometieron los trabajadores durante sus labores en campo:

Gráfico N° 19. Causas de accidentes 2010



Fuente: Gerencia QHSE. Diciembre 2010. Elaboración propia

<sup>131</sup> Para la empresa los actos inseguros recaen totalmente sobre la persona, ya que son cualquier acción o falta de acción que puede causar un accidente. En cambio, las condiciones inseguras recaen sobre la empresa porque es cualquier condición del ambiente que puede causar un accidente.

Por ello importante el establecimiento de objetivos, mecanismos de control, indicadores que permitan conocer el impacto de la capacitación en la empresa. Lo cual es corroborado por lo que propone Bently donde se debe evaluar el beneficio de la inversión en cuanto a tiempo, esfuerzo y dinero al momento de aplicar el programa de capacitación. Sin embargo esas teorías no las cumple la empresa al no evidenciarse indicadores que midan el impacto de la capacitación en la empresa.

Esta información se resume en el siguiente cuadro:

**Cuadro N°23.** Cumplimiento del marco teórico para la evaluación de la capacitación

	MARCO TEÓRICO	CUMPLIMIENTO
<b>Evaluación de las reacciones</b>	Bohlander: conocer la opinión de los participantes respecto a la capacitación recibida.	Se cumple parcialmente. Solo algunas áreas aplican el formato de evaluación de la capacitación recibida.
<b>Evaluación del aprendizaje</b>	Manuel Arredondo: evaluar el conocimiento que han adquirido los participantes. Bohlander y Werther: evaluar a los participantes antes y después de la capacitación.	Se cumple parcialmente. Solo en el caso de las capacitaciones operativas se realiza una evaluación antes y después de la capacitación. Asimismo se cumple parcialmente porque otras áreas no realizan evaluaciones al finalizar la capacitación.
<b>Evaluación del comportamiento</b>	Manuel Arredondo: evaluar la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.	Se cumple parcialmente. El área de capacitación operativa envía los formatos para evaluar los efectos en el comportamiento de los trabajadores. Pero los jefes de equipo no lo realizan perdiéndose así información valiosa para el proceso.
<b>Evaluación de los resultados</b>	Bohlander: se requiere evaluar los efectos de la capacitación en la organización. Bently: Evaluar el beneficio de lo que pueda ser una inversión significativa en tiempo, esfuerzo y dinero al momento de aplicar el programa de capacitación.	No se cumple

#### 4.4 CUMPLIMIENTO DE LA POLÍTICA DE CAPACITACIÓN

A continuación, se analiza el grado de cumplimiento de la política que se menciona en los instructivos de trabajo *Proceso de capacitación* (2007) y *Capacitación HSE* (2011), propuestos por la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de QHSE respectivamente.

Es importante señalar que, en el instructivo de trabajo del 2007, se mencionan puntos muy similares a los propuestos por distintos autores citados anteriormente. Por ejemplo, señala que se debe realizar todas las etapas del proceso; pero, de acuerdo a los flujogramas realizados, se demuestra que no todas las áreas cumplen con las fases del proceso.

##### 4.4.1 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Las políticas de ambas gerencias mencionan insumos que se deben considerar para identificar las necesidades de capacitación. En el siguiente cuadro se muestra los resultados.

**Cuadro N° 24.** Cumplimiento de la política de identificación de necesidades

Política de la Gerencia de Recursos Humanos <i>PROCESO DE CAPACITACIÓN (2007)</i>	Política de la Gerencia de QHSE <i>CAPACITACIÓN EN HSE (2011)</i>
<p>En el proceso de identificación de necesidades de capacitación operativa, se evidencia que, de los ocho elementos propuestos en el instructivo, solo se cumplen tres de ellos: la observación de los jefes de equipo, las solicitudes de los superintendentes y los resultados de las pruebas de conocimiento que se aplican a los trabajadores al finalizar una capacitación.</p> <p>Se aprecia que las necesidades de capacitación parten básicamente de las observaciones que realizan los jefes de los equipos, pero no a través de entrevistas ni reuniones.</p>	<p>En el proceso de identificación de necesidades de capacitación, QHSE evidencia que, de los nueve elementos que propone el instructivo, se realizan solo siete de ellos:</p> <p>Registros de identificación de peligros y evaluación de riesgos, Registro de inventario de aspectos ambientales e impactos ambientales, Eventos que originaron desviaciones en el Sistema HSE, Procedimientos Generales e Instrucciones de Trabajo del Sistema HSE, Política QHSE, Programa de Gestión HSE y cumplimiento de los requisitos legales y contractuales.</p>
<p>Teniendo en cuenta la cantidad real de insumos utilizados a partir de la cantidad de insumos propuestos en los instructivos se calcula los siguientes porcentajes de cumplimiento:</p>	
<p>Cumple los requisitos al 38%</p>	<p>Cumple los requisitos al 78%</p>

Elaboración propia

Solo el primer instructivo determina una fecha para la identificación de necesidades de capacitación, la cual debe efectuarse en noviembre; pero no se cumple ni se evidencia en el actual proceso de capacitación. Solo se mencionó, en las entrevistas, que esta fase se realiza a fin de año, aunque ninguna área tenga una fecha establecida.

Por otro lado, ambos instructivos señalan que las necesidades de capacitación identificadas deben registrarse en un formato; no obstante, se pudo notar que, en el actual proceso, solo el área de Capacitación Operativa cumple esta instrucción de trabajo.

#### 4.4.2 PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Ambos instructivos establecen responsabilidades para los encargados del proceso. A continuación, se examina el nivel de cumplimiento de sus funciones.

**Cuadro N° 25.** Cumplimiento de la política de programación

Política de la Gerencia de Recursos Humanos <i>PROCESO DE CAPACITACIÓN (2007)</i>	Política de la Gerencia de QHSE <i>CAPACITACIÓN EN HSE (2011)</i>
De las nueve acciones que establece el instructivo, actualmente, el jefe de capacitación solo incumple tres de ellas: no define el objetivo de la capacitación, no selecciona los métodos de la capacitación, no evalúa la relación costo-beneficio de la capacitación.	Este instructivo solo señala dos funciones que el supervisor de capacitación HSE debe cumplir en el proceso de programación. Una de ellas es la elaboración del programa de capacitación para el personal de los diferentes niveles de la organización, pero se observó que las programaciones se elaboraron solo para el personal operativo, mas no para supervisores. Por otro lado, se especifica que el responsable de capacitación de salud ocupacional debe remitir su programa de entrenamiento al jefe de capacitación, acción que se actualmente no se realiza.

Elaboración propia

De igual forma, ambos instructivos señalan que la programación se debe anotar en un formato.<sup>132</sup> Para ello, el primer instructivo de trabajo señala que se debe cumplir con las siguientes condiciones:

**Cuadro N° 26.** Cumplimiento de las preguntas básicas para la programación

Preguntas básicas	Cumplimiento
¿Qué debe enseñarse?	Se muestra parcialmente, ya que, en la programación, se especifica el nombre del curso a realizar; mas no muestra ni adjunta los contenidos sobre los que se programa a dictar.
¿Cuándo debe enseñarse?	Sí se especifica, en el formato, las fechas en las cuales se realizaría la capacitación.
¿Dónde debe enseñarse?	Sí se indica en qué ciudad se dictará la capacitación (Lima, Iquitos o Talara). En el caso de Lima y Talara, se cuenta con una sala de

<sup>132</sup> Este es el formato de programación anual de la capacitación. Para conocer su contenido, véase el **Anexo N° 10**.

	capacitación, pero en el caso de Iquitos se alquilan espacios o auditorios de hoteles cercanos a las oficinas.
¿Cómo debe enseñarse?	No se evidenció que se determinen técnicas para la enseñanza, por lo que, al ejecutar la capacitación, siempre se aplican <b>técnicas fuera del sitio de trabajo</b> (haciendo uso de un aula, equipos audiovisuales y material impreso).
¿Quién debe enseñar?	Se tiene establecido quiénes son los instructores internos para los temas de operaciones y de QHSE, pero no se especifican en el formato del programa de capacitación
¿Quién debe aprender?	No se realizan programaciones por cada participante, sino que se agrupan por equipos o guardias de trabajo. Por ello, dicha acción no permite conocer exactamente a quién se capacitará.

Elaboración propia

Finalmente, solo el primer instructivo señala que la programación deberá elaborarse en diciembre; pero, en las entrevistas, ninguna de las áreas especificó que se realizan en ese mes, es decir, no siempre se cumple con programar la capacitación en la fecha establecida en el instructivo.

#### 4.4.3 EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Para el proceso de ejecución, ambos instructivos establecen responsabilidades a desarrollar en el proceso. A continuación, se analiza el nivel de cumplimiento de los encargados:



**Cuadro N° 27.** Cumplimiento de la política de ejecución

Política de la Gerencia de Recursos Humanos <i>PROCESO DE CAPACITACIÓN (2007)</i>	Política de la Gerencia de QHSE <i>CAPACITACIÓN EN HSE (2011)</i>
<p>El instructivo solo señala tres responsabilidades que debe realizar el jefe de capacitación; no obstante, en el actual proceso, solo se cumplen dos de ellas. De acuerdo con el instructivo, el programa de capacitación debe adecuarse a las necesidades de la organización, pero esto se logrará si existen mejoras en los empleados. Al respecto, debe recordarse que para que existan mejoras en la organización, se debe realizar un buen diagnóstico de las necesidades, basado en el análisis de las personas, lo cual no se realiza en la empresa, pues los cursos se determinan de acuerdo al puesto de trabajo.</p>	<p>El instructivo menciona cinco responsabilidades que debe cumplir el supervisor de capacitación HSE. En el actual proceso, todas ellas se cumplen .</p> <p>Asimismo, se menciona solo dos funciones que debe cumplir el responsable de capacitación de salud ocupacional. En el proceso, se evidenció que este no cumple con ingresar las capacitaciones en el software SISSE.</p>

Elaboración propia

Asimismo, ambos instructivos sostienen que, durante el proceso, los participantes deben llenar los formatos de registro de asistencia<sup>133</sup> y la evaluación de la capacitación recibida<sup>134</sup>. Esta recomendación se cumple solo para el formato de asistencia, mas no para el segundo, que no es aplicado por el área de Salud y Calidad.

#### 4.4.4 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

A continuación, se examina el nivel de cumplimiento de los encargados del proceso de evaluación de acuerdo a los instructivos mencionados.

**Cuadro N° 28.** Cumplimiento de la política de evaluación

Política de la Gerencia de Recursos Humanos <i>PROCESO DE CAPACITACIÓN (2007)</i>	Política de la Gerencia de QHSE <i>CAPACITACIÓN EN HSE (2011)</i>
<p>El instructivo menciona tres aspectos que deben considerarse al momento de evaluar: verificar el éxito del programa, evaluar la efectividad de la capacitación y evaluar la proporción de la capacitación.</p>	<p>Respecto a las responsabilidades del supervisor de capacitación HSE, existen tres mecanismos para evaluar la</p>

<sup>133</sup> El contenido del formato puede verse en el **anexo N° 13**.

<sup>134</sup> El contenido del formato puede verse en el **anexo N° 15**.

<p>En cuanto al primer aspecto, en el actual proceso, no se establece las normas y objetivos que permitan medir la transferencia de conocimientos al puesto de trabajo, debido a la escasa participación de los jefes de los equipo.</p>	<p>capacitación. Actualmente, la empresa no cumple con uno de ellos: existe un control en la evaluación de la eficacia de la capacitación.</p>
<p>Respecto al segundo aspecto, se determina la efectividad de la capacitación cuando se evalúa a los participantes sobre el contenido del programa y el proceso en general. No obstante, no se puede conocer con exactitud los cambios en el comportamiento que se deriven del curso.</p>	<p>En lo referente a las funciones del responsable de capacitación de salud ocupacional, no evalúan indicadores ni elaboran reportes estadísticos de capacitación.</p>
<p>En lo concerniente al último aspecto, partiendo de la evaluación de la proporción de la capacitación, no cuenta con indicadores que midan el progreso de la empresa, de los recursos humanos y de la capacitación.</p>	

Elaboración propia

Asimismo, se cumple con lo que señalan ambos instructivos sobre el uso de los siguientes formatos: evaluación de la eficacia del entrenamiento recibido y evaluación de la eficacia de la capacitación recibida.<sup>135</sup> Respecto a este último formato, solo es aplicado por el área que administra las capacitaciones operativas.

#### 4.5 COMPARACIÓN ENTRE EL PROCESO ACTUAL Y EL IDEAL

Posteriormente al evaluar el grado de cumplimiento del actual proceso de capacitación en relación a la teoría de recursos humanos y las políticas de la empresa es importante mostrar una comparación entre el actual proceso y el proceso ideal como una herramienta más para identificar con claridad posibles problemas y proponer acciones de mejora.

Por ello en el siguiente cuadro se expresa, en manera generalizada, las tareas que actualmente realizan todos los responsables involucrados en cada etapa del proceso

<sup>135</sup> El contenido de estos formatos se encuentra en el **anexo N° 16** y **17** respectivamente.

de capacitación en la empresa. Esto contrastado con lo expuesto en la teoría de recursos humanos y la política de la empresa donde se explican las actividades que deberían considerarse al momento de realizar cada etapa del proceso de capacitación que generar valor a la empresa.

**Cuadro N° 29.** Comparación entre el proceso actual y proceso ideal

	PROCESO ACTUAL	PROCESO IDEAL
IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar necesidades a partir de problemas acontecidos en los equipos.</li> <li>2. Revisar solitudes de capacitación de los jefes o superintendentes.</li> <li>3. Revisar reportes de eventos, medio ambiente, política QHSE, Legislación peruana.</li> <li>4. Revisar evaluaciones de capacitaciones pasadas.</li> <li>5. Determinar cursos a dictar por equipo de trabajo.</li> <li>6. Registrar las necesidades en un formato.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar las herramientas para recabar información</li> <li>2. Involucrar al personal de niveles de mando superiores</li> <li>3. Analizar los objetivos y estrategias de la organización.</li> <li>4. Estudiar las tareas: realizar observaciones, encuestas o entrevistas sobre las tareas y deberes en el puesto.</li> <li>5. Analizar los conjuntos de habilidades y conocimientos necesarios para los puestos.</li> <li>6. Analizar el desempeño de las personas que realizan las tareas.</li> <li>7. Constatar si hay una deficiencia en el desempeño y determinar si debe rectificarse mediante la capacitación.</li> <li>8. Determinar los participantes y temas de capacitación.</li> <li>9. Registrar la información en un formato.</li> </ol>
PLANIFICACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar los participantes (solicita rol de las guardias)</li> <li>2. Verificar disponibilidad de participantes.</li> <li>3. Cuadrar disponibilidad de guardias de trabajo.</li> <li>4. Registrar la relación de cursos, ciudad y fechas para capacitar a las guardias.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir objetivos de la capacitación.</li> <li>2. Indicar y conoce la disposición de los participantes.</li> <li>3. Definir contenidos, técnicas y métodos para impartir la capacitación.</li> <li>4. Definir características de los instructores a necesitar.</li> <li>6. Determinar fechas y lugares para impartir la capacitación.</li> <li>7. Determinar y aprobar presupuesto para la capacitación.</li> <li>8. Elaborar el cronograma de entrenamiento.</li> </ol>
EJECUCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar el programa</li> <li>2. Consultar y verifica la disponibilidad de las guardias.</li> <li>3. Realizar las coordinaciones para que el trabajador asista.</li> <li>4. Coordinar disponibilidad de la sala de capacitación.</li> <li>5. Realizar la compra de material.</li> <li>6. Impartir la capacitación.</li> <li>7. Los trabajadores registran su asistencia.</li> <li>8. Ingresar los registros de asistencia a un sistema.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar la programación de la capacitación.</li> <li>2. Coordinar la asistencia de los participantes.</li> <li>3. Contratar los servicios para brindar los recursos necesarios para la capacitación.</li> <li>4. Preparar material físico y/o audiovisual.</li> <li>5. Monitorear la asistencia del instructor y de los participantes.</li> <li>6. Impartir los temas de capacitación aplicando la técnica o métodos planificados.</li> <li>7. Realizar un registro y control de la capacitación.</li> </ol>

<p><b>EVALUACIÓN</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar la percepción del participante al curso.(No siempre)</li> <li>2. Evaluar los conocimientos (No siempre)</li> <li>3. Se intenta evaluar la capacitación pasado los 3 meses. (Pero los jefes no completan esa información).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir normas o criterios de evaluación de acuerdo al tipo de capacitación.</li> <li>2. Realizar indicadores respecto a lo que se desea medir.</li> <li>3. Conocer las reacciones de los participantes: recoger sus opiniones respecto al curso y al instructor.</li> <li>4. Evaluar los conocimientos de los participantes antes y después de la capacitación.</li> <li>5. Verificar la eficacia de la capacitación: evaluar la transferencia de los conocimientos al puesto de trabajo.</li> <li>6. Evaluar los efectos de la capacitación en la organización: medición y revisión de indicadores.</li> <li>7. Evaluar cumplimiento de los objetivos de capacitación</li> </ol>
--------------------------	--	--

A partir de toda la información mostrada como parte del diagnóstico al proceso de capacitación en el empresa se presentan y enumeran los siguientes resultados.

#### 4.6 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

##### Distribución de responsabilidades

1. La organización, ejecución, control y evaluación de las actividades de capacitación se descentralizan según las área y temas de capacitación. De igual forma es administrada por varios responsables (Lima, Iquitos o Talara), pero realizarlo de esta manera ocasiona que se duplican labores, se sobre generen recursos, exista desorientación en los trabajadores para solicitar información de capacitación, y se manejen diferentes criterios y *softwares* para clasificar y administrar la información de capacitación.
2. Actualmente, el jefe de capacitación debe instruir y administrar las capacitaciones de 869 personas, a diferencia del personal de QHSE donde 2 responsables gestionan la capacitación de 416 personas y un encargado de administrar de 453 personas. Asimismo existen responsables del área de Salud

y Calidad donde existe más de un responsable de administrar las capacitaciones. Esto muestra que no está correctamente distribuida las responsabilidades del personal encargado de la capacitación, ocasionando que no se cuente con tiempo suficiente para dedicar especial atención al desarrollo de cada etapa del proceso. Por ejemplo no se identifican las necesidades de capacitación adecuadamente, porque hay escaso tiempo para realizar el análisis.

### **Lineamientos a considerar para la administración de la capacitación**

3. Existen lineamientos corporativos para organizar y medir la capacitación por:

Categoría de puesto: Obreros (78%), empleados (22%)

Tipo de capacitación: Externa (10%) - Interna (90%)

Técnica: en clase (98%) o en el trabajo (2%)

Categoría de cursos: Gerenciales, HTP<sup>136</sup>, QHSE

De acuerdo a los lineamientos se requiere especial atención en la realización de actividades de capacitación dirigido a este grupo objetivo (personal operativo). Así como también se refleja que estas necesidades de capacitación son cubiertas por instructores internos que, casi en su totalidad, la imparten en clase.

### **Flujo del proceso mapeo del proceso de capacitación**

4. Como parte del diagnóstico se levantaron 15 flujos involucrados en cada etapa del proceso de capacitación y se detallaron en el siguiente cuadro:

---

<sup>136</sup> HTP: se refiere a cursos de Habilidades técnico profesionales

**Cuadro N° 30.** Cantidad de procesos levantados en el diagnóstico

	N° DE PROCESOS POR ETAPAS DE LA CAPACITACIÓN				Subtotales N° Procesos
	1. Identificación de necesidades	2. Planificación	3. Ejecución	4. Evaluación (Eficacia)	
Operaciones	1	1	1	1	4
Seguridad	1	1	1		3
Medio Ambiente	1				1
Salud		1	1		2
Calidad			1		1
Subprocesos Asociados			4		4
Subtotales Procesos	3	4	7	1	15
	Cantidad total de Procesos				15

Fuente: Entrevistas en la empresa. Elaboración Propia

**Resultados del diagnóstico en la identificación de necesidades de capacitación<sup>137</sup>**

5. El proceso ideal señala que se debe realizar un análisis organizacional, pero no se evidenció que se realicen reuniones de trabajo, entrevistas, análisis de eventos a priori y a posteriori de la empresa para la identificación de necesidades de capacitación. Esto ocasiona que no se conozcan los problemas organizacionales, exista una débil identificación de necesidades de capacitación a nivel organizacional y sobretodo sin un análisis previo es difícil evaluar las mejoras que puedan ocasionar la capacitación.
  
6. Referente al análisis de las tareas se identifican necesidades de capacitación por problemas suscitados durante el trabajo o solicitadas por las operadoras petroleras; pero no se evidencia un análisis de todas las tareas que requiere el puesto. Esto muestra que, la capacitación se hace por un tema reactivo, mas no

<sup>137</sup> Para mayor detalle de los resultados del diagnóstico y conocer las acciones de mejora en la identificación de necesidades de capacitación ver anexo N° 39

proactivo y en muchas ocasiones se tienen que realizar capacitaciones no programadas y se cruzan con las fechas de las capacitaciones programadas.

7. En cuanto al análisis de las personas no se evidenció mayores instrumentos para identificar las necesidades de capacitación por persona (evaluaciones del desempeño y entrevistas al personal). Por lo que las necesidades de capacitación están más dirigidas a las necesidades de la empresa y no de la persona y la falta de este análisis no permite identificar la brecha de conocimiento entre lo que sabe y lo que debería saber cada trabajador.

#### **Resultados del diagnóstico en la planificación de la capacitación<sup>138</sup>**

8. No se evidenció que se considere en los programas de capacitación técnicas de aprendizaje dirigidas al personal de campo, lo que puede ocasionar dificultad en los trabajadores para asimilar los conceptos y posteriormente aplicarlos en el puesto de trabajo. Asimismo, por la falta de una técnica adecuada o poco atractiva pueden que continúen los niveles de ausentismo a la capacitación.
9. En la planificación no se determina el propósito o los objetivos de la capacitación, solo se evidencia un objetivo de capacitación general: "Capacitar al personal para mejorar sus funciones". A nivel de capacitación operativa no se establecen objetivos. Esto muestra que se capacita por capacitar sin un sustento o dirección de la capacitación, por ello sin objetivos claros se seleccionará equivocadamente los métodos y técnicas de capacitación.
10. Los programas de capacitación elaborados por las diferentes áreas no especifican los posibles gastos por capacitación, solo existe un monto en

---

<sup>138</sup> Para mayor detalle de los resultados del diagnóstico y conocer las acciones de mejora en la planificación de la capacitación ver anexo N° 40

general enviado a la corporación. Asimismo según los gráficos mostrados se evidenció que anualmente se incrementa el presupuesto de capacitación reportado a la corporación y del mismo modo se incrementó el gasto aproximado, excediéndose en los últimos 3 años los montos presupuestados. Esto muestra un escaso control de los gastos por capacitación que hace difícil conocer y evaluar la inversión respecto al gasto real. Así como un desconocimiento de todas las asignaciones relacionadas a los costos directos e indirectos.

11. Se manejan distintos programas de capacitación por áreas dirigidos al mismo personal operativo. Esto ocasiona un difícil seguimiento y control de la capacitación por persona, asimismo se cruzan fechas de capacitación y generen contratiempos e incomodidades a los trabajadores.

#### **Resultados del diagnóstico en la ejecución de la capacitación<sup>139</sup>**

12. Varios encargados coordinan la disponibilidad del personal a ser capacitado, esto ocasiona que se sobre generen recursos y se invierte más tiempo de lo esperado en realizar las coordinaciones. Asimismo crea confusión y malestar en los trabajadores al no saber exactamente quien es el responsable de la capacitación.
13. Se verificó que solo existe una sala de capacitación en Talara y Lima. No se cuenta con salas de capacitación en Iquitos. Se incurre en constantes gastos de alquiler de ambientes y equipos para impartir la capacitación<sup>140</sup>.

<sup>139</sup> Para mayor detalle de los resultados del diagnóstico y conocer las acciones de mejora en la ejecución de la capacitación ver anexo N° 41

<sup>140</sup> Al cierre del 2010 se reportó como gastos de alquiler de ambientes 50,000 Euros



14. Actualmente existen 3 instructores internos y encargados de capacitación que viajan constantemente a impartir la capacitación<sup>141</sup>, esto puede ocasionar cansancio en los instructores y provocar poca motivación para impartan las técnicas adecuadas al dedicar muchas horas de enseñanza y tiempo incurrido en viajes de una ciudad o país a otro. De igual forma, la presencia de pocos instructores internos provoca que no siempre se cumpla el programa de capacitación o no se cuente con instructores cuando se originen necesidades de capacitación inmediatas a cumplir.
15. Los registros de asistencia son ingresados en 3 sistemas diferentes y archivados, no se evidencia mayor función sobre el valor que puede generar la administración de la información vertida en cada uno de estos formatos. Además, existen diferentes maneras de nombrar a un mismo curso, así como asignarlo a una categoría que no corresponde a los lineamientos corporativos. Estas situaciones ocasionan que se sobre generen recursos a registrar la misma información en 3 sistemas diferentes y por distintas personas llegando a ocasionar inexactitud de información por manejar diferentes criterios para administrar la información de las capacitaciones realizadas.
16. Existen diferentes formatos para la realización de reportes de capacitación por áreas. Pero el área de capacitación de la corporación establece lineamientos y un único formato para que se le reporte toda la información de capacitación a nivel Sudamérica. Pero si no se establece un único formato la corporación recibe información inexacta sobre las capacitaciones realizadas. Esto sucede porque no existe una sola persona que organice, registre y mantenga un mismo formato para administrar toda la información de capacitación.

---

<sup>141</sup> Al cierre del 2010 gastos aproximados en traslados y hospedajes 65,000 euros.

## Resultados del diagnóstico en la evaluación de la capacitación<sup>142</sup>

17. En lo que respecta a evaluar las reacciones no se aprovecha la información vertida en los formatos de evaluación a la capacitación entregada, ya que una vez concluida la capacitación dicho formato se archiva.
18. Solo dos áreas evalúan el aprendizaje finalizado la capacitación (Operaciones y seguridad), no se logra conocer el grado de aprendizaje obtenido en otros temas de capacitación impartidos. Se puede decir, que se está capacitando por capacitar y se asume que el participante asimiló bien los conceptos.
19. Solo el área de operaciones realiza las evaluaciones de la eficacia de la capacitación pasado 3 meses; pero, ésta información no es completada por todos los jefes de equipos, ya que el envío de los formatos demora en llegar al campo y no existe control de esos documentos al ingresar al equipo de trabajo. Ello ocasiona que no se conozcan los cambios en el comportamiento, ni se conozcan si las horas hombre de capacitación invertidas influyeron en el desempeño del trabajador.

Los resultados antes mencionados se pueden apreciar de manera resumida en los siguientes cuadros:

---

<sup>142</sup> Para mayor detalle de los resultados del diagnóstico y conocer las acciones de mejora en la evaluación de la capacitación ver anexo N° 42

**Cuadro N° 31.** Resumen situacional de la capacitación:

TEMAS DE CURSOS	GERENCIA RRHH	GERENCIA QHSE			
	OPERACIONES	SEGURIDAD	MEDIO AMBIENTE	SALUD	CALIDAD
N° Encargados del proceso (Instructores internos)	1	3	2	3	1
Total de personal a capacitar aproximadamente	869	869	869	869	300
N° de cursos dictados al año	157 cursos	280 cursos	37 cursos	27 cursos	Inducciones / charlas Certificaciones
N° Salas de capacitación	1 sala de capacitación en Lima para 25 personas.				
	1 sala de capacitación en Talara para 35 persona.				
	No hay salas de capacitación en Iquitos, se alquila locales.				
Sistemas de capacitación	SISSE	SISSE		GIPSI	EXCEL
Reportes de capacitación	Training Report	Safety and environment report		Medical Information Courses	
Emisión de reporte	Semestral	Mensual		Mensual	

Fuente: Entrevistas en la empresa. Elaboración Propia

**Cuadro N° 32.** Resumen del diagnóstico al proceso de capacitación:

ETAPAS	GERENCIA RRHH	GERENCIA QHSE			
	OPERACIONES	SEGURIDAD	MEDIO	SALUD	CALIDAD
1. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	Sí determina	Sí determina	Sí determina	No determina	No determina
2. PLANIFICACIÓN	Sí planifica,	Sí planifica	No planifica	Sí planifica	No planifica
3. EJECUCIÓN	Sí ejecuta	Sí ejecuta	Sí ejecuta	Sí ejecuta	Sí ejecuta
4. EVALUACIÓN	Sí evalúa reacciones.	Sí evalúa reacciones.	No evalúa	No evalúa	No evalúa
	Sí se evalúa conocimientos	Sí se evalúa conocimientos.			
	Sí se evalúa la eficacia	No evalúa la eficacia			

Fuente: Entrevistas en la empresa. Elaboración Propia

De esta manera, de acuerdo con los resultados del diagnóstico y los problemas identificados, corresponde desarrollar una propuesta que permita mejorar la gestión de las actividades de capacitación en cada una de las fases que la conforman.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA

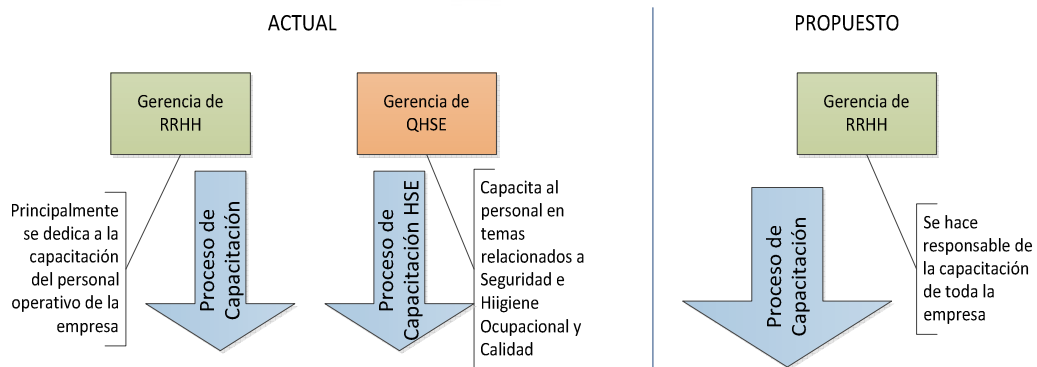
Considerando que la capacitación es una herramienta estratégica para mejorar el desempeño de los trabajadores y, por ende repercute en la empresa, es importante que se realicen mejoras en tres aspectos de la empresa: (i) organizacional, (ii) herramientas y (iii) flujo de proceso.

**(i) ORGANIZACIONAL**

Actualmente, la empresa presenta diferentes áreas que realizan funciones similares. Para disminuir la duplicidad de funciones, se propone empoderar la actual área de capacitación, asignándole responsables para gestionar todo el proceso de capacitación en sus respectivas sedes para que así el personal de la empresa sepa con quién exactamente coordinar la realización de estos cursos y a quién solicitar dicha información.

La descripción de esta propuesta se grafica a continuación:

**Gráfico N° 20.** Descripción de la propuesta organizacional



Elaboración propia

Los beneficios de que existiera una sola área encargada de gestionar la capacitación permitirían que no se pierda la información de las capacitaciones realizadas; así como también que se contabilice los cursos de acuerdo a las categorías correctas siguiendo los lineamientos de la corporación. De esta forma, se podría evitar que la información que brindan otras áreas se duplique o continúe siendo inexacta.

Por todo ello, se sugiere la designación de un único responsable de capacitación por cada sede (Lima, Iquitos y Talara). Los encargados de provincias deberán realizar las etapas del proceso, canalizar toda la información posible de sus bases y, mensualmente, reportarla a la sede central en Lima. Con esto, se podría ahorrar costos y tiempo en monitoreo y gestión de la capacitación.

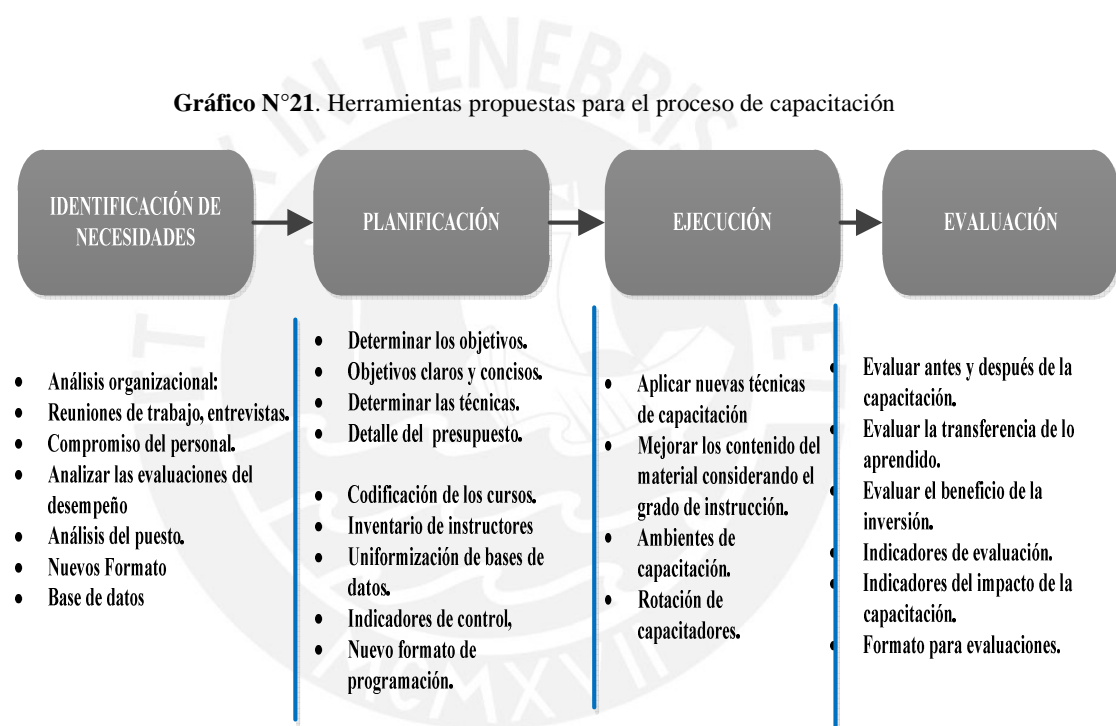
De la misma forma, la existencia de una sola área de capacitación, además de evitar que se repitan las funciones para organizar la capacitación, tal como ya se mencionó y se muestra en los flujos de procesos, también impide que se sobre generen recursos de personal para la realización de un mismo proceso.

Por otro lado, se recomienda que se disponga de una relación de instructores externos y se designen instructores internos que puedan formarse en temas de operaciones, seguridad, medio ambiente, salud y calidad. Luego, cada área podría determinar cuál de los empleados está preparado para impartir uno o varios de esos temas de acuerdo con los conocimientos que posea y las habilidades con las que cuente para transmitirlos. De esta manera, cuando se realice un programa de capacitación, será más fácil identificar a los posibles instructores por sede y se reducirán los gastos que

la empresa emplea en constantes traslados de instructores de una sede a otra, o que se suspenda una capacitación por falta de disponibilidad de instructores internos, como ha ocurrido en el caso de cursos de operaciones.

## (ii) HERRAMIENTAS

Las mejoras presentadas en el siguiente gráfico corresponden al uso de herramientas durante el modelo del proceso de capacitación.



Fuentes: DOLAN Simon; BOHLANDER, George; CHIAVENATO, Idalberto. Elaboración propia

Estas herramientas son sugeridas a partir del escaso cumplimiento de ellas en el actual proceso de capacitación y que son de suma importancia para que se realice como es debido. En ese aspecto, al aplicar esas herramientas propuestas en el flujo del proceso

se podrá ver sus futuros beneficios<sup>143</sup> en cada una de las etapas: la primera, permitirá conocer las oportunidades de mejoras organizacionales, detectar problemas internos y eliminarlos, establecer objetivos, tomar acciones para reducir brechas de conocimiento, contar con un adecuado diagnóstico y evitar “capacitar por capacitar”.

Respecto a la segunda etapa, los futuros beneficios serían contar con un proceso menos engorroso al programar las capacitaciones de las guardias, contar con un mejor control del cumplimiento del programa, prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva, contar con una base de instructores internos y se realice las capacitaciones programadas.

Respecto a la tercera etapa los posibles beneficios serían la menor pérdida de recursos, ahorro del tiempo, reducción de costos administrativos, reducir la cantidad de ausentismo, mayor cantidad de aprobados, mayor asimilación de conceptos y ampliar los conocimientos de los trabajadores, al ejecutar la capacitación de la manera propuesta.

Respecto a la última etapa los beneficios de aplicar las herramientas propuestas en el flujo de evaluación de la capacitación permitirán conocer los aspectos problemáticos que hay que cambiar, contar con cifras para evaluar los efectos de la capacitación, poder acreditar el valor de la capacitación, cuantificar los resultados y determinen si efectivamente hubo mejoras en el desempeño del trabajador.

---

<sup>143</sup> Los beneficios de la aplicación de las herramientas en el flujo del proceso se pueden ver a detalle en la matriz **anexo N° 38**

### (iii) FLUJO DEL PROCESO EN CADA ETAPA DEL PROCESO DEL CAPACITACIÓN

La aplicación de las herramientas en cada una de las etapas del proceso se explica a continuación<sup>144</sup>.

#### 5.1 PROPUESTA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN<sup>145</sup>

Para una adecuada identificación de necesidades de capacitación, se debe realizar un análisis de la organización, de las tareas y de las personas. En ese sentido, se propone que, en esta etapa, se fomente el compromiso de los mandos superiores para que sean partícipes de reuniones de trabajo junto con el personal de Recursos Humanos y representantes de las áreas de Seguridad, Medio Ambiente, Salud y Calidad, con el fin de dialogar sobre las necesidades de capacitación que ellos determinen, a partir de los requerimientos de la empresa. Asimismo, la participación del personal de Operaciones permitiría conocer más sobre las tareas del personal de campo y, de acuerdo a ello, decidir qué capacitaciones se necesitan.

Igualmente, es necesario que haya un compromiso de los jefes de equipo para aplicar y analizar las evaluaciones del desempeño del personal que conforma sus equipos; de esta forma, ellos podrán identificar cuáles son las necesidades específicas de los trabajadores, lo que a su vez permitiría al personal de capacitación analizar en qué

---

<sup>144</sup> Para conocer con mayor detalle los problemas que originaron la propuesta y sus posibles beneficios ver **anexos de N° 39 al N° 42**.

<sup>145</sup> Los beneficios de la aplicación de las herramientas en el flujo del proceso de identificación de necesidades de capacitación se pueden ver a detalle en la matriz **anexo N° 39**



medida se está reduciendo la brecha de conocimiento entre lo que sabe el trabajador y lo que debería saber sobre las funciones del puesto que realiza. Para ello, el formato de necesidades de capacitación debe modificarse, ya que el actual solo especifica necesidades de cursos por equipos, mas no por persona.

Asimismo, las necesidades identificadas por persona deberían ser remitidas por los responsables de capacitación en sus respectivas sedes y, posteriormente, canalizadas en la sede central de Lima.

Por otro lado, se sugiere que los responsables de capacitación de cada sede realicen encuestas o entrevistas para conocer la percepción de los trabajadores sobre lo que ellos consideran que necesitan saber para mejorar sus funciones en el puesto de trabajo.

Del mismo modo, es importante que se cumpla con una fecha para que el área de Capacitación solicite anualmente las necesidades de capacitación a los jefes de equipos, a través de formatos que permitan establecer qué cursos se deberían impartir sobre la base de un listado de cursos con el que cuente esta área sobre temas de operaciones, seguridad, medio ambiente, salud y calidad.

Estas acciones en el proceso permitirán los siguientes beneficios: En el análisis organizacional, permitirá tener claro a dónde se quiere llegar y qué se requiere mejorar, así como un análisis detallado de necesidades reales de la empresa, lo que ayudará a que los trabajadores se identifiquen con los objetivos de la organización.

En lo que respecta a un análisis de las tareas se permitirá una adecuación de las necesidades de capacitación suscitadas a los requisitos exigidos por los cargos, así como una identificación de necesidades de capacitación más precisa conforme a las funciones que desempeña el trabajador.

Referente al análisis de las personas la propuesta beneficiará en reducir la brecha de conocimiento entre lo que sabe y debería saber el trabajador, a disminuir el tiempo que demora en revisar y buscar los diferentes requerimientos que se realizaron por al año y cumplir las acciones propuestas en la política de capacitación.

## 5.2 PROPUESTA PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN<sup>146</sup>

Como parte de un adecuado proceso de planificación de la capacitación, se deben definir los objetivos del aprendizaje y establecer indicadores que permitan medir su avance. Asimismo, es necesario determinar los participantes, las fechas, los contenidos, las técnicas y los métodos para impartir la capacitación. De igual forma, de acuerdo a la relación de cursos a dictar, se debe elaborar un presupuesto que sea analizado e incluido en un programa de capacitación.

En ese sentido, al existir una sola área de capacitación, se establecerá un solo programa de capacitación del personal por equipos, el cual englobe los distintos temas mencionados.

Para ello se propone que se realicen reuniones con el personal de Capacitación, Operaciones, Seguridad, Medio Ambiente, Salud y Calidad para que definan una

---

<sup>146</sup> Los beneficios de la aplicación de las herramientas en el flujo del proceso de planificación de la capacitación se pueden ver a detalle en la matriz **anexo N° 40**

malla curricular y los contenidos de los cursos que se podrían dictar sobre los temas señalados. También, se recomienda el establecimiento de módulos de capacitación que involucren más de un tema y, así, no dedicar tantas horas en uno solo, pues esto puede generar aburrimiento en los participantes y que no se aproveche la capacitación como es debido.

Además, es importante que se estandaricen los nombres de los cursos; ya que, como se ha mostrado en esta investigación, existía un mismo curso con nombres distintos, por lo que la capacitación se registró más de una vez<sup>147</sup>. Del mismo modo, los cursos deben estar codificados para que haya uniformidad cuando se registren en un mismo sistema.

Por otro lado, considerando que la mayoría del personal operativo cuenta con educación secundaria y técnica, será relevante que se determinen, en los planes de capacitación, los métodos más adecuados para facilitarles el aprendizaje.

Para ello se sugiere que los encargados de la capacitación por sede realicen una propuesta de programa de capacitación para sus localidades respectivas, en las cuales se determine los objetivos, los participantes, las fechas, las técnicas, y se estime un presupuesto por la realización de cada curso programado; es decir, planificar en torno a un cronograma de actividades que sí se pueda cumplir sobre la base de la disponibilidad de los instructores designados y la disponibilidad del personal operativo. Dichas propuestas deberán canalizarse en la sede central de Lima y su

---

<sup>147</sup> La propuesta impedirá aquello que se identificó en el reporte de capacitación del 2010, esto es, que se consideren cursos de primeros auxilios como los de seguridad, cursos de cuidado de mano como los de operaciones, charlas sobre política QHSE como los de seguridad.

aprobación estará a cargo de las gerencias de Recursos Humanos y Operaciones. Posteriormente, una vez aprobado el programa, se difundiría al personal de estas áreas y también a los de QHSE.

Estas acciones traerán consigo los siguientes beneficios: respecto a la programación de las guardias de trabajo la propuesta permitirá contar con información más precisa sobre la conformación de las guardias que permitan un mejor control y seguimiento del programa. Por otro lado, el establecimiento de objetivos conducirá a que las capacitaciones cuenten con un propósito que permitan generar valor a la etapa de planificación de la capacitación; así como un mayor control al verificar que se hayan alcanzado los objetivos previamente establecidos servirá para ajustar y mejorar posteriores programas de capacitación.

De igual forma al existir una sola área se establecerían objetivos para evaluar cada etapa del proceso de capacitación y sus posteriores resultados, con lo cual se contaría con información más precisa sobre los gastos por capacitación y evaluar el costo-beneficio de la inversión y un mayor control de los recursos asignados.

### **5.3 PROPUESTA PARA LA EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN<sup>148</sup>**

La ejecución de la capacitación involucra muchos aspectos de coordinación y control: la gestión de los participantes e instructores, el material de capacitación, entre otros factores. Esto demuestra que, en esta etapa, deben seguirse varios pasos. En primer

---

<sup>148</sup> Los beneficios de la aplicación de las herramientas en el flujo del proceso de ejecución de la capacitación se pueden ver a detalle en la matriz **anexo N° 41**

lugar, se recomienda que se realicen mejoras en el actual software de gestión de personal, donde se pueda visualizar la opción del rol de guardias por equipo de trabajo. Ya que existen diversas modalidades de entrada y salida del personal, esta información es de suma importancia tanto para la planificación como para la ejecución de la capacitación. En el actual proceso, se ha notado que más de una persona solicita información de las guardias, lo cual implica un retraso en la respuesta. En cambio, si se modificasen las opciones en el actual sistema de recursos humanos, de tal manera que los responsables de la capacitación puedan visualizar esa opción y obtener así con mayor celeridad la información de las fechas de descanso del personal que en ese momento conforma las guardias.

Ahora bien, en caso de que no se pueda efectuar dichos cambios en el sistema, se propone establecer políticas internas para que los encargados del personal envíen, mensualmente, el rol de guardias de los equipos a los responsables de capacitación de sus sedes respectivas. De esta manera, el área de Capacitación contaría con dicha información actualizada, y de ser necesario podría cambiar la relación de personal que conforma una guardia de trabajo. Esta información es valiosa, también, para actualizar el control de capacitación por equipos de trabajo.

Por otro lado, se verificó que solo existe una sala de capacitación por sede, lo cual genera gastos en alquiler de ambientes, equipos y refrigerios en los hoteles aledaños. Una situación más crítica ocurre en Iquitos, donde se alquila constantemente ambientes de hoteles cercanos, ya que no cuenta con ninguno. Por ello, la empresa mínimamente debe invertir en implementar un aula de capacitación en Iquitos,

considerando que, en esta zona, se debe capacitar personal técnico de alrededor de 300 aproximadamente al año que forman parte de la base de operaciones en la selva.

De igual forma, el hecho de que solo haya una persona en capacitar en temas de operaciones que constantemente tiene que viajar a Lima, Iquitos y Talara, conlleva a que no siempre se cumpla el programa de capacitación, ya que es difícil coincidir su disponibilidad con los periodos de salidas de las guardias. Por eso, si se cuenta con responsables de capacitación en cada sede, podría implementarse los planes de capacitación en simultáneo en las tres ciudades y no tener que trasladar personal de una ciudad a otra. Así, se ahorraría recursos que se gastan en coordinar traslados, hospedajes, almuerzo y otros viáticos.

Asimismo, al haber un responsable por sede, se podrá manejar un solo sistema de capacitación que permita organizar mejor la información y tener un mismo criterio en la elaboración de los reportes de capacitación, siguiendo los lineamientos de la corporación. Además, se sugiere que los encargados por sede elaboren los reportes de manera mensual y los envíen a la sede central en Lima. Posteriormente, el representante de capacitación de Lima debería consolidar dicha información y comunicarla al personal de Recursos Humanos y de QHSE. De esta forma, en la empresa, se manejaría una misma información de las capacitaciones que luego sería reportada a los distintos representantes de la corporación, mencionados en el capítulo correspondiente al diagnóstico.

En cuanto al compromiso del participante para asistir a una capacitación, se sugiere mantener un mismo mecanismo para las tres sedes; así, en vez de que se repartan las

cartas de invitación y compromiso de asistencia antes de cada curso, es mejor que se predetermine la relación de capacitaciones programadas al año que podría tener el participante. En ese sentido, el programa de capacitación debería proyectar la información analizada al momento de detectar las necesidades de capacitación de los participantes.

Todas estas acciones de mejora beneficiaría al actual proceso de ejecución ya que existiría mayor celeridad al momento de realizar las coordinaciones, mayor claridad de información para todos los empleados, mayor comodidad del trabajador al asistir en una sola fecha a recibir varios temas de capacitación y no en fechas separadas, evitar gastos de traslados de personal a ambientes de capacitación alquilados y solo contratar el servicio de refrigerios que los hoteles impongan, menor tiempo incurrido en la adquisición y preparación de material, evitar recurrentes gastos en alquiler de ambientes de capacitación, mayor monitoreo y control de los asistentes y del instructor y sobre todo haya uniformidad cuando se registren en un mismo sistema.

#### **5.4 PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN<sup>149</sup>**

El proceso de evaluación de la capacitación involucra cuatro criterios: evaluar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y los resultados, es decir, el impacto de la capacitación en la empresa.

---

<sup>149</sup> Los beneficios de la aplicación de las herramientas en el flujo del proceso de evaluación de la capacitación se pueden ver a detalle en la matriz **anexo N° 42**

De acuerdo con los resultados del diagnóstico, solo dos áreas evalúan **las reacciones y el aprendizaje de la capacitación**. Sin embargo, la propuesta de la existencia de una sola área responsable de este proceso, garantizaría que cuando se imparta la capacitación sea posible evaluar las reacciones y el aprendizaje de todos los participantes a cada tipo de capacitación. Así mismo se cuantifique en una sola base de datos, los resultados de dichas evaluaciones que servirían como insumo para una futura detección de necesidades de capacitación.

Otro aspecto que se observó en la etapa de evaluación es que solo el área de capacitación operativa evalúa los cambios en el comportamiento que pudiese provocar la capacitación impartida. Esto lo realiza a través del envío de formatos para evaluar la eficacia de la capacitación; al respecto, actualmente, los jefes de equipos y/o supervisores no cumplen con el registro de dicha información. Por eso, se recomienda que se establezcan políticas que exijan mayor compromiso de los jefes y supervisores para que realicen la evaluación de la eficacia de la capacitación y, con ello, determinen si efectivamente hubo mejoras en el desempeño del trabajador.

También es importante que se convoque a reunión con el personal de Operaciones, Recursos Humanos y QHSE, para que se determinen sistemas de evaluación a partir de la información brindada por los jefes. Asimismo, será necesario desarrollar indicadores que midan el impacto de la capacitación sobre la base de los objetivos de sus áreas y en pro del cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Finalmente, como mecanismo para monitorear el cumplimiento de las cuatro etapas que conforman el proceso de capacitación, se sugiere que la empresa adquiera un software que permita administrar procesos, tal como el *Bussinesprocessmanagment*, el



cual permite que personas ajenas al área de Capacitación puedan obtener información de manera más rápida y conocer, en tiempo real, en qué situación puede estar la capacitación de un trabajador en particular o quiénes son los responsables del proceso. Todas estas propuestas en cada etapa del proceso de evaluación se reflejarán beneficiando en conocer adecuadamente los aspectos que se pueden mejorar al momento de impartir la capacitación. Asimismo permitir cuantificar los resultados para un posterior análisis y toma de decisiones en torno al tipo de capacitación que se brinda. Asimismo medir una situación actual, como línea de base y medir variaciones en la brecha de conocimientos, así como el cumplimiento de los objetivos del aprendizaje y si efectivamente hubo mejoras en el desempeño del trabajador. Siendo todas estas acciones de suma importancia para poder demostrar el valor que tiene la capacitación y su impacto en la empresa.

## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

---

### **Conclusiones generales**

Existen dos gerencias encargadas de desarrollar las actividades de capacitación en la empresa: Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de QHSE. Donde cada gerencia establece un instructivo de trabajo para gestionar el proceso de capacitación. Si bien ambos instructivos establecen lineamiento para gestionar el proceso, se evidencia que existen diferencias entre ellas que no permiten contar con un proceso estándar de capacitación a seguir por toda la empresa.

Por ello, el presente trabajo expresa la teoría del proceso de capacitación, como parte de la gestión de los recursos humanos y las políticas de capacitación elaboradas por esas dos gerencias. Ambos temas son usados como herramientas de diagnóstico al actual proceso de capacitación con la finalidad de evaluar el grado de cumplimiento de la teoría y las políticas de capacitación en dicha empresa. De acuerdo a los resultados se observa que no se cumple en su totalidad con la teoría de capacitación, ni con las políticas de capacitación presentes en la empresa. Esta situación hace evidente que el actual proceso no se está realizando de la manera más eficiente ni bajo los lineamientos básicos o ideales que permitan valorar a la capacitación como es debido.

Por ello se propone partir por empoderar la actual área de capacitación, donde se distribuyan adecuadamente las responsabilidades y se apliquen las herramientas propuestas en cada etapa del proceso: identificación de necesidades, planificación, ejecución y evaluación. De esta forma se evite pérdida de información, de recursos y de tiempo, contar con información detallada y precisa, mayor control, cumplir con las políticas, medición de los resultados y mejorar continuamente. Estas acciones propuestas por etapas que van a provocar beneficios y cambios significativos en la capacitación.

### **Conclusiones específicas**

Mediante el diagnóstico al proceso se permitió identificar problemas a los cuales se proponen acciones de mejora y se describen sus posibles beneficios:

### **Identificación de necesidades de capacitación**

1. Al no profundizarse un análisis organizacional, existe una débil identificación de necesidades de capacitación y un escaso análisis previo que permita evaluar posteriormente mejoras en la organización, por ello se propone existan reuniones recurrente con la alta dirección, se debata la política general y la orientación de la capacitación. Esto permitirá conocer oportunidades de mejora en la empresa, tener claro a dónde se quiere llegar, qué se requiere mejorar y contar con estrategias para menguar los problemas identificados.
2. Se identifican necesidades de capacitación por problemas suscitados en el trabajo lo que provoca que se realice la capacitación de manera reactiva y no proactiva. Asimismo no se evidencia un análisis de todas las tareas que requiere el puesto. Por ello se propone se considere las diferentes herramientas para la identificación de necesidades considerando los perfiles de puesto y desarrollo de carrera. Así como los objetivos organizaciones y las tareas propias del puesto. Esta propuesta permitirá una adecuación de las necesidades de capacitación suscitadas a los requisitos exigidos por los cargos.
3. Al no evidenciarse mayores instrumentos para identificar las necesidades de capacitación por persona (evaluaciones del desempeño y entrevistas al personal), no se identifica la brecha de conocimiento entre lo que sabe y lo que debería saber el trabajador. Ante esta situación se propone exista un encargado por sede que analice los indicadores de desempeño y el perfil del puesto del trabajador.

### **Planificación de la capacitación**

4. No existe un sistema o base de datos donde se visualice la real disponibilidad de las guardias; recurrentemente las áreas que organizan actividades de capacitación solicitan información sobre la ubicación real y la disponibilidad del personal de campo para planificar sus capacitaciones al año. Esto hace que se incurra en mayor tiempo al cuadrar la disponibilidad de todo el personal para la programación de sus capacitaciones y se duplican labores al solicitar a varias áreas la información actualizada de las guardias. Por ello se sugiere mejoras en el actual software de RRHH que muestre las fechas de disponibilidad del personal para que asista a capacitación. Esto beneficiará en contar con información más precisa sobre la conformación de las guardias que permitan un mejor control y seguimiento del programa.
5. A nivel de capacitación dirigida al personal operativo no se establecen objetivos de capacitación y sin objetivos claros se seleccionará equivocadamente los métodos y técnicas de capacitación. De esa manera se está capacitando por capacitar sin un sustento o dirección de la capacitación. Por ello la propuesta menciona que los programas especifiquen los objetivos del entrenamiento en base a lo que el trabajador necesite aprender y qué se espera pueda mejorar por medio de este. Los beneficios de esta propuesta permitirán verificar que se hayan alcanzado los objetivos previamente establecidos y servirá para mejorar posteriores programas de capacitación.
6. Los programas de capacitación no especifican el detalle de los posibles gastos por curso y sin esas cifras existe un escaso control de los gastos por capacitación que hace difícil conocer y evaluar la inversión respecto al gasto real. Por ello se

propone estandarizar y difundir a las demás áreas los criterios para la asignación de los gastos por capacitación. Asimismo se establezcan indicadores en relación a los costos directos e indirectos, monto presupuestado versus monto gastado. De esa forma se contaría con información precisa sobre los gastos a realizar y evaluar el costo-beneficio de la inversión. Así como mayor control y eficacia de los recursos asignados.

### **Ejecución de la capacitación**

7. Existen varios encargados y mecanismos para coordinar la capacitación y comprometer al participante a asistir a la misma. Así como también diferentes programas de capacitación por áreas. Esto provoca que se sobre generen recursos y se invierte más tiempo de los esperado en realizar los programas y coordinaciones, además crea confusión y malestar al trabajador al no saber exactamente quien es el responsable de la capacitación, ya que existen diferentes personas por áreas que lo realizan. En ese aspecto se propone contar con una base de datos de disponibilidad de las guardias o se realicen mejoras en el *Software* de *RRHH* para evitar demoras en las coordinaciones de personal. Asimismo se tenga claro los responsables por sede y que se cuente con un solo programa que determine la relación de participantes y cursos que realizará al año. Estas acciones permitirán mayor celeridad al momento de realizar las coordinaciones y habrá mayor claridad de información para todos los empleados.
8. Las actividades para la elaboración y solicitud de materiales de capacitación lo realizan distintas personas y con un procedimiento diferente para un mismo grupo a

capacitar. Tampoco se presencia la elaboración de material de acuerdo al grupo objetivo al cual va dirigido. Por eso se propone la asignación de un responsable por sede, que se cuente con un banco de materiales y elabore contenidos de acuerdo al tipo de capacitación y grupo objetivo. Estas propuestas permite contar con materia a la mano y acorde a los cursos a brindar.

9. Se pudo observar que los registros de asistencia son ingresados en 3 sistemas diferentes y posteriormente archivados. No se evidencia mayor función sobre el valor que puede generar la información vertida en cada uno de estos formatos que son entregados cuando finaliza la capacitación (Evaluaciones de opinión y exámenes post capacitación). La manera independiente en que administran la información de capacitación provoca pérdida e inexactitud de datos, al manejar diferentes criterios para administrarla. Ante esta situación se propone mantener una misma codificación de los cursos, difusión de los lineamientos corporativos para el registro y control de las capacitaciones realizadas. De aplicarse dichas acciones habría mayor monitoreo, control de la información vertida en una base de datos y exista uniformidad cuando se registren en un mismo sistema.

### **Evaluación de la capacitación**

10. Si bien se evalúa la opinión del participante finalizado la ejecución de la capacitación, dicha información solo se archiva. Es decir no se aprovecha la información vertida en dichos formatos de evaluación a la capacitación entregadas. Por ello se propone elaborar indicadores para medir el grado de satisfacción de los participantes al curso. Esta información permitirá conocer los aspectos que se

pueden mejorar al momento de impartir la capacitación y cuantificar los resultados para un posterior análisis y toma de decisiones en torno al tipo de capacitación que se brinda.

11. Solo dos áreas evalúan el aprendizaje finalizada la capacitación (Operaciones y seguridad). No todas las actividades de capacitación son evaluadas. No se logra conocer el grado de aprendizaje obtenido en otros temas de capacitación impartidos y se puede estar capacitando por capacitar sin saber si el participante asimiló bien los conceptos. En la propuesta al existir una área responsable, se contaría con una malla curricular organizada por grupos objetivos y será posible evaluar el aprendizaje de los participantes en todos los temas de capacitación impartidos. Asimismo se contaría con un histórico de notas y se mediría las mejoras en el aprendizaje. Igualmente permitiría medir una situación actual, como línea de base y medir variaciones en la brecha de conocimientos existentes, así como. medir el cumplimiento de los objetivos del aprendizaje.
12. Solo el área de operaciones realiza las evaluaciones de la eficacia de la capacitación pasado los 3 meses de haber sido realizado el entrenamiento; pero, esta información se pierde o no se logra recepcionar por dicha área, porque los formatos demoran mucho tiempo al llegar a al campo y no existe control de esos documentos al ingresar al equipo de trabajo y además los jefes de equipos no muestran interés en completan dichas evaluaciones. Esto provoca que no se conozca, ni se pueda medir los cambios en el comportamiento y en su desempeño. Por ello se propone establecer una política que comprometa al personal de recursos humanos en campo y a los jefes y/o supervisores a completar los formatos de eficacia de la capacitación para que ayuden en el control de los formatos de evaluaciones enviados. De esa forma se pueda conocer si

efectivamente hubo mejoras en el desempeño del trabajador, evaluar si el programa dio frutos y si se cumplieron con los objetivos trazados en los programas. Sobre todo con los resultados de las evaluaciones de la eficacia, contrastarla con el desempeño de la empresa y con otros indicadores del presupuesto en capacitación y en operaciones para demostrar de manera cuantitativa las mejoras organizacionales que se pudieran obtener y así organizacionalmente acreditar el valor que tiene la capacitación.





## BIBLIOGRAFIA

- ALLES, Martha**  
2010 Dirección Estratégica de Recursos Humanos. 2a ed. Buenos Aires: Granica.
- ALARCON, Angel**  
1998 Teoría y práctica de la reingeniería de la empresa a través de su estrategia sus procesos y valores corporativos. Madrid : Fundación Confemetal.
- AMSDEN, David; BUTLER, Howard**  
1993 Control estadístico de procesos simplificados: las herramientas prácticas para la mejora continua de la calidad. [S.l.]: Panorama
- ARAGON, Antonio; FERNANDEZ luz, VALLE, Ramon**  
2004 La Gestión estratégica de los recursos humanos 2a ed. Madrid:Prentice Hall
- ARREDONDO Manuel**  
2009 El costo Medición del impacto de la capacitación Signo educativo -- Año 18, no. 176 (2009). p. 26-27
- BENTLY, Trevor**  
1993 Capacitación empresarial. Bogotá : McGraw Hill
- BLAKE, Oscar Juan**  
2006 Necesidades de Capacitación: Origen, Detección y Análisis. 2a ed. Buenos Aires: Macchi
- 1997 La capacitación: Un recurso dinamizador de las organizaciones. 2a Ed. Buenos Aires: Macchi
- BOHLANDER, George**  
2007 Administración de Recursos Humanos. 14a Ed. México: Thomson
- BUCKLEY, Roger – CAPLE, Jim**  
1991 La Formación Teórica y Práctica. 2a ed. Madrid: Días de Santos
- CALDERON, Hugo**  
1988 Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. México, D.F.: Limusa, 1988
- CASTANYER FIGUERAS**  
1999 La capacitación permanente en la empresa. Barcelona DF: 2a Alfaomeg-marcombo
- CAMISON, Cesar**

2007 Gestión de la calidad: Conceptos enfoques, modelos y sistemas.  
Madrid: Prentice Hall

**CHIAVENATO, Idalberto**

2008 Gestión del Talento Humano. 3ra ed. México D.F.: Mc Graw Hill.

1994 Iniciación a la administración de personal. 2a ed. México D.F: Mc Graw Hill.

**DESSLER, Gary**

2009 Administración de Recursos Humanos 11a ed. Mexico: Prentice Hall

**DOLAN, Simon; VALLE, Ramon ; JACKSON Susan; SHULER, Randall**

2007 La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el Capital Humano en tiempos de transformación. 3a ed. Madrid: Mc Graw Hill

2003 La gestión de los recursos humanos, preparando profesionales para el siglo XXI . 2a ed. Madrid: Mc Graw Hill

**ELERA, Cesar**

2009 Administración y gestión del potencial humano: un enfoque a la gestión de la administración de los recursos humanos en el Perú.

**FERNANDEZ, Mario A.**

2003 El control : fundamento de la gestión por procesos y la calidad total. 2a ed. Madrid : ESIC.

**GOMEZ-MEJIA, Luis ; BALKIN, David; CARDY, Robert**

2008 Gestión de Recursos Humanos. 5a ed. Madrid: Prentice Hall

**GRADOS, Jaime A.**

2005 Capacitación y desarrollo de personal. 2a ed. México D.F:Trillas.

**MCCAIN, Donald**

2000 El costo del aprendizaje: ¿cómo medir los resultados de la capacitación? Business: negocios en el Perú -- Año 7, no. 71 (Ago. 2000) p. 36

**MONDY, R.Wayne.**

2005 Administración de Recursos Humanos. 9a ed. Mexico: Pearson

**MONINO, Manuel**

1993 Introducción a la Gestión de Procesos. Instituto de Estudios de Superiores de la Empresa. Universidad de Navarra. IESE.

- PINTO, Roberto**  
2005 Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. México, D.F.: McGraw-Hill
- REZA, Jesus**  
1995 El ABC del administrador de la capacitación también del capacitador y de cualquier facilitador de procesos educativo. Mexico D.F: Panorama
- ROURE, Juan ; MONIÑO Manuel ; RODRIGUEZ Miguel**  
1997 La gestión por procesos. Barcelona : Estudios y Ediciones IESE
- SILICEO ALFONSO**  
1990 Capacitación y Desarrollo de personal. México DF: 2a ed: Limusa
- SMITH BARRY**  
1990 El ABC de la capacitación práctica México DF: 2a ed.Mc Graw Hill
- VALLE, Ramón**  
1995 La gestión estratégica de los recursos humanos. Buenos Aires.: Addison-Wesley Iberoamericana
- WERTHER, William; KEITH Davis**  
2000 Administración de Personal y Recursos Humanos. 5a ed. México, D.F.: McGraw Hil
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ**  
2005 Ley N°29783 Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.  
2011 Ley N°29498 Ley de promoción en la inversión de capital humano
- LA EMPRESA**  
2011 Instrucción de trabajo – Capacitación en HSE –WI-PTX-HSE-190-S  
2010 Manual de gestión de la calidad Procedimiento general –COMM-PTX-QUAL-  
2007 Instrucción de trabajo – Proceso de capacitación –WI-PTX-FORM-001-S  
2005 Procedimiento general - Organización de la compañía - GP-PTX-ORGA-001-S
- DIAZ Carmen; JORGE Dayami; De la OSA Vanessa**  
2008 Metodología para la determinación de necesidades de capacitación.  
Consulta: 08/11/2010  
<<http://site.ebrary.com/lib/bibliotecapucpsp/doc?=10411415>>

**GUERRA-LOPEZ, Ingrid**

**2007** Evaluación y mejora continua: Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño. Consulta: 29/08/2011.  
<[http://books.google.com.pe/books/about/Evaluacion\\_y\\_Mejora\\_Con tinua.html?hl=en&id=tQiAIcui5dsC](http://books.google.com.pe/books/about/Evaluacion_y_Mejora_Con tinua.html?hl=en&id=tQiAIcui5dsC)>

**GUERRA-LOPEZ, Ingrid. CABRERO, Julio**

**2009** ¿Por qué es importante la capacitación? Consulta: 08/11/2010  
<<http://site.ebrary.com/lib/bibliotecapucpsp/doc?=10327669>>

**LEFCOVICH, Mauricio**

**2009** La capacitación en la empresa: aspectos a tener en cuenta Consulta: 08/11/2010  
<<http://site.ebrary.com/lib/bibliotecapucpsp/doc?id=10312386>>

**HERNANDEZ Ernesto; MOLINA Ana**

**2008** Una alternativa para la evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones empresariales. Consulta: 08/11/2010  
<<http://site.ebrary.com/lib/bibliotecapucpsp/doc?id=10411330>>

**OLATE, Oscar**

**2010** Técnicas de educación de adulto – capacitación preventiva. Consulta: 20/11/2011  
<[pad.rbb.usm.cl/doc/.../1\\_CAPACITACION\\_LABORAL\\_.doc](http://pad.rbb.usm.cl/doc/.../1_CAPACITACION_LABORAL_.doc)>

**PORTAL DE CALIDAD**

**2004** Control de la producción y de la prestación del servicio. Instrucciones de trabajo. Consulta: 30/06/2011  
<[http://www.portalcalidad.com/etiquetas/284-Instrucciones\\_de\\_trabajo](http://www.portalcalidad.com/etiquetas/284-Instrucciones_de_trabajo)>

## ANEXOS

**Anexo N°01: Tipo de capacitación que utilizan importantes empresas en el Perú<sup>150</sup>.**

Cervecería Backus: La empresa maneja una malla curricular de entrenamiento para cada área funcional en las que se debe garantizar la eficiencia y generación de resultados. Dada la importancia del proceso es que cada área funcional cuenta con un director de entrenamiento y con un equipo de gerentes e instructores para cumplir con dicha función. Asimismo el 80% de sus capacitaciones son de forma interna y se invierten alrededor de dos millones de dólares anuales en capacitación.

Kimberly Clark: Los programas de capacitación son constantes en la organización, como por ejemplo en el área de producción donde en horario de trabajo el personal debe cumplir con sus horas de capacitación. Las capacitaciones son en su mayoría internas representando el 70% de ellas.

Marriot Internacional: La empresa trabaja un plan de capacitación anual, con mayor énfasis en la capacitación interna. Entre los elementos que consideran para la realización de su plan están: la evaluación del desempeño, del clima laboral y las reuniones con los jefes. Asimismo ofrecen becas de estudios a los empleados y familiares de estos.

Nextel: orientan su capacitación en un enfoque técnico y al de desarrollo de competencias. Existe un gerente funcional que administra la capacitación técnica y en cuanto al enfoque en el desarrollo de competencias se encarga el área de recursos humanos. Para llevar a cabo sus capacitaciones se basan principalmente en las evaluaciones de desempeño, encuestas de clima laboral y encuestas de evaluación de la calidad del servicio interno.

Profuturo AFP: Los programas de capacitación, están basado en cubrir las necesidades de capacitación del trabajador no el puesto que desempeña. Por ello hace énfasis en el conocimiento de cada trabajador, sus competencias y puntos de mejora. Asimismo la empresa cuenta con un equipo que diseña mallas curriculares por grupos ocupacionales para la realización de sus actividades de formación en la Universidad Profuturo.

Corporación Cormin: La capacitación está orientada mayormente al mejorar el desempeño técnico y de los sistemas de gestión de seguridad y de desarrollo de personal. En el caso del personal técnico las capacitaciones son internas o a través de entidades como la Universidad de Nacional de Ingeniería o TECSUP, donde la capacitación es bastante especializada.

---

<sup>150</sup> ELERA, Cesar. Administración y gestión del potencial humano: un enfoque a la gestión de la administración de los recursos humanos en el Perú. 2009. pp 340- 343

## Anexo N° 02: Beneficios de la capacitación en las organizaciones

Es importante mencionar la serie de beneficios que permite una adecuada implementación del proceso de capacitación, de acuerdo a William B. Weither (2000 ; 243) los beneficios son:

- Conduce a una rentabilidad más alta y actitudes más positivas
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Crea una mejor imagen
- Mejora la relación jefes subordinados
- Es un proceso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- Ayuda a mantener bajos costos de recurrir a consultores externos
- Promueve la comunicación en toda organización.
- Reduce la tensión y permite manejo de áreas de conflicto

### Anexo N° 03: Características del enfoque andragógico

De acuerdo a Oscar Olate (2010; 5): el enfoque andragógico posee las siguientes características:

**Utilitaria:**

Proporciona alternativas y formas para resolver problemas o situaciones contingentes.

**Selectiva:**

Profundiza en áreas y aspectos del conocimiento que sirvan al adulto.

**Integradora**

Relaciona los contenidos de enseñanza con las experiencias de los participantes.

**Participativa**

Busca la participación activa del adulto en todas las situaciones de aprendizaje.

**Problematizadora**

El adulto debe tener una orientación y alternativas para solucionar su situación actual

**Voluntaria**

El adulto participa y se compromete por su propia decisión.

**Liberadora**

Todo es sometido a la crítica y cuestionamiento.

**Permanente:**

Se preocupa en todo momento de las necesidades del individuo.

**Grupal**

Se fomenta el intercambio de experiencias, permitiendo que todos aprendan de todos.

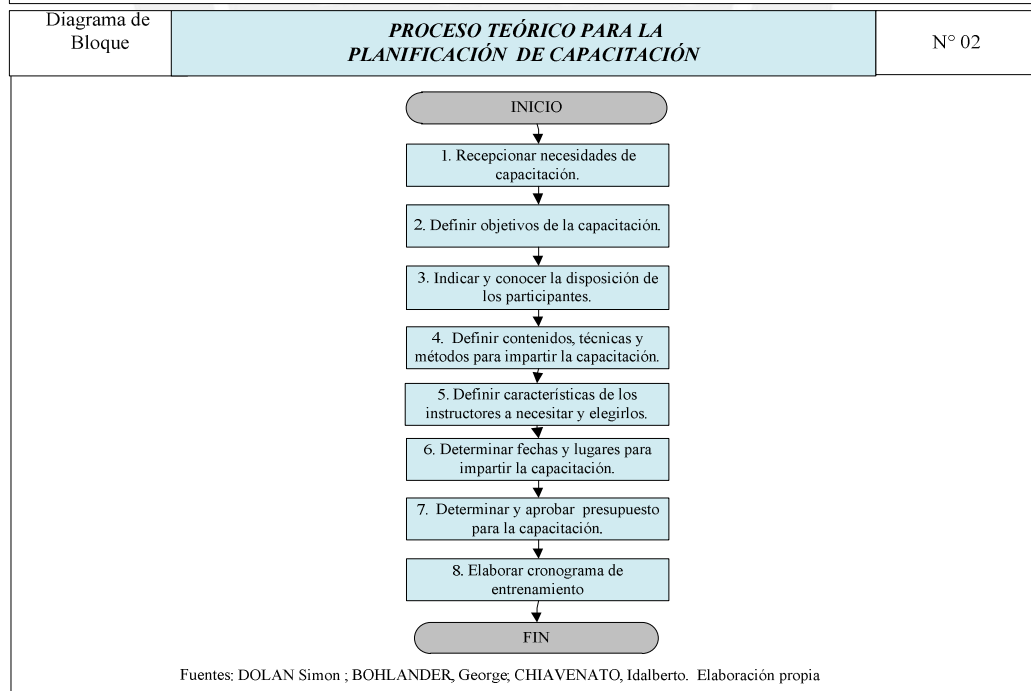
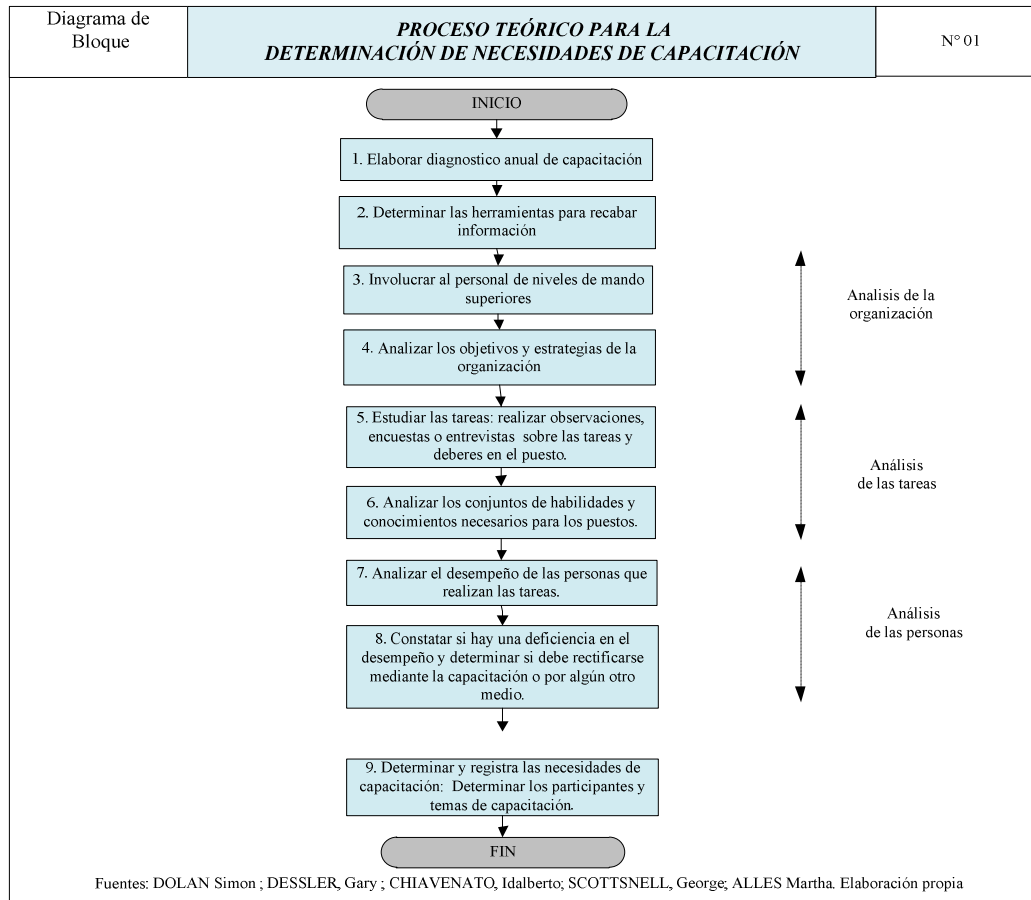
**Optimizadora**

Potencia las cualidades esenciales de la personalidad del individuo.

**Horizontal.**

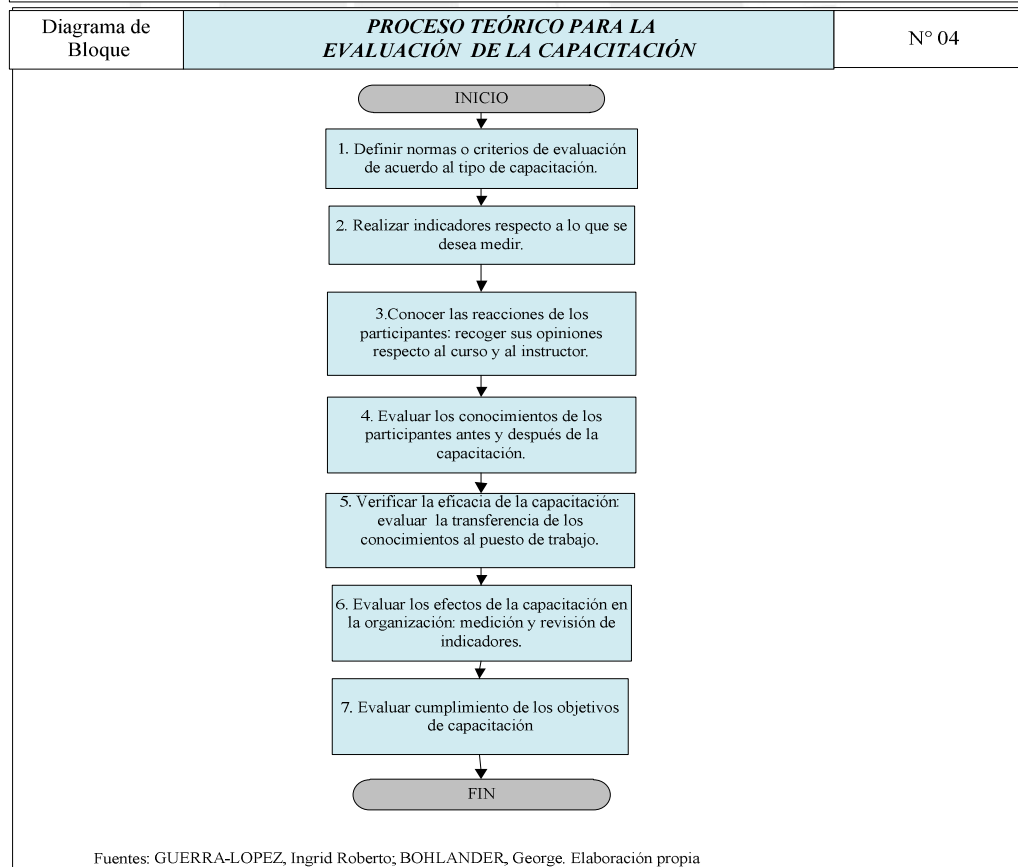
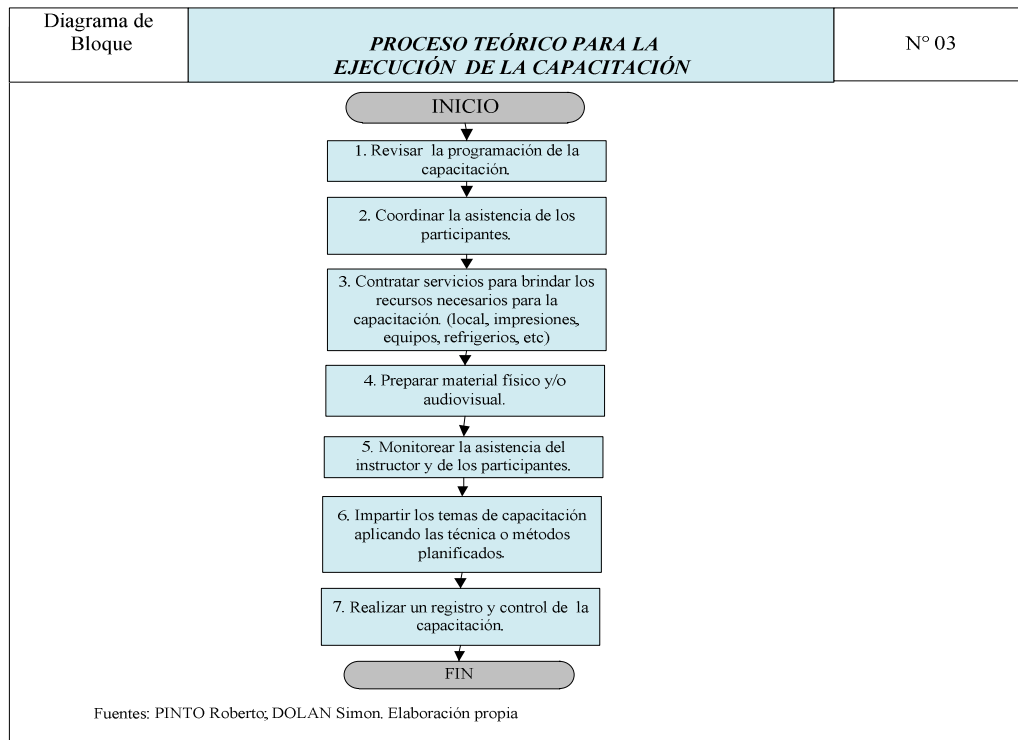
El instructor pasa a ser un miembro más del grupo al dirigir, orientar y comentar los aportes.

**Anexo N° 03: Marco teórico de las fases del proceso de capacitación**

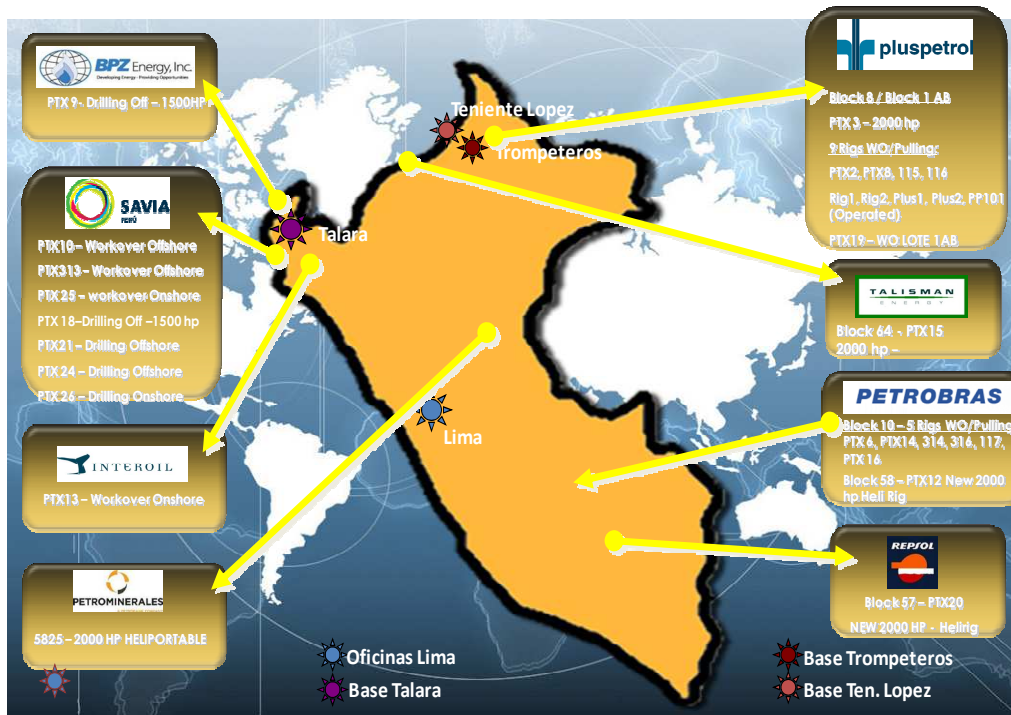




**Anexo N° 04: Marco Teórico de las Fase del proceso de capacitación**



Anexo N° 05: Presencia de la Empresa en el Perú<sup>151</sup>



Fuente: Gerencia Recursos Humanos. 2011

<sup>151</sup>Lugares donde opera y brinda servicios la empresa a sus clientes en el Perú

Anexo N°06: Conformación de equipos de trabajo de la empresa en Perú

GRUPO OBJETIVO			
		EQUIPOS	GUARDIAS
	LOTE 58	RIG PTX 12	GUARDIA 10 GUARDIA 11 GUARDIA 12
	LOTE 57	RIG PTX 20	GUARDIA 13 GUARDIA 14 GUARDIA 15
IQUITOS	LOTE 8	CUADRILLA WO	GUARDIA M GUARDIA N GUARDIA O
		CUADRILLA PULLING	GUARDIA H GUARDIA I GUARDIA J
	LOTE 1AB	CUADRILLA 1	GUARDIA A GUARDIA B GUARDIA C
		CUADRILLA 2 PULLING	GUARDIA P GUARDIA Q GUARDIA R
PTX 3		GUARDIA 13 GUARDIA 14 GUARDIA 15	
TALARA	SAVIA	RIG 313	313 A 313 B 313 C
		PTX 10	10 D 10 E 10 F
		PTX 25	25 A 25 B 25 C
		PTX 18	18 A 18 B 18 C
		PTX 21	21 A 21 B 21 C
		SAPET	RIG 5811
	PETROBRAS	RIG 314	314 Y 314 Z 314 N
		RIG 316	316 V 316 W 316 X
		PTX 6	6 P 6 Q 6 R
		PTX 14	14 A 14 B 14 C
		PTX 117	117 A 117 B 117 C
		PTX 16	16 G 16 H 16 I
	INTEROIL	PTX 13	13 H 13 J 13 I

Fuente: Gerencia de Operaciones Abril 2011. Elaboración Propia

## Anexo N° 07: Descripción de las gerencias<sup>152</sup>

### **Gerencia de Administración, Finanzas y control:**

Conformada por tres áreas: Administración, Finanzas y control. La finalidad de esta Gerencia es de garantizar, de acuerdo con las directrices y los estándares de la corporación, el registro, el análisis y el control de todas las actividades administrativas de la compañía, asegurando la preparación precisa de las cuentas anuales estatutarias, incluyendo el Balance de Situación, el Estado de Pérdidas y Ganancias y el Estado de Flujo de Caja y de los bienes y responsabilidades de la compañía.

### **Gerencia Comercial y Desarrollo de Negocio:**

Entre sus principales responsabilidades de esta gerencia están el analizar e identificar los potenciales proyectos. Estos que por su naturaleza, tamaño o complejidad son convenientes de acuerdo a la política de la Empresa y hacerla más competitiva Asimismo de definir una estrategia de sociedad, en caso necesite de socios y contratistas para asegurar el desempeño de actividades que no están dentro de las capacidades de la Empresa. De igual forma de proporcionar al cliente cualquier aclaración y / o información adicional requerida. Asimismo de participar en negociaciones con los clientes para alcanzar un acuerdo en los aspectos de tasación, comercial, contractual y técnicos de la Oferta y en la formalización de contratos.

### **Gerencia de Procurement**

Conformada por las áreas de compras y servicios. Entre sus principales funciones está de asegurar la búsqueda, la evaluación y la selección de los proveedores de materiales y servicios, de acuerdo con las directrices y los estándares de la corporación y conjuntamente con la función Abastecimiento de la compañía matriz del grupo. De acuerdo con las directrices y los estándares de la corporación, asegurar, que las actividades referentes al abastecimiento de bienes y servicios sean oportunas y eficaces en cuanto a costo, así como en cuanto a la inspección, envío, ensayos y despacho.

### **Gerencia de Assets**

Esta Gerencia busca asegurar, de acuerdo con las directrices de la corporación, la correcta gestión de los activos fijos pertenecientes a la compañía o utilizados por ésta. De igual forma asegurar el funcionamiento de las Sedes, Bases y Sucursales de la compañía, de las estructuras logísticas y de los almacenes.

### **Gerencia de Operaciones:**

Las responsabilidades de esta gerencia se distribuyen según bases o proyectos<sup>153</sup>, de la siguiente forma: Operaciones Lt. 8, Operaciones Lt 1AB, Operaciones Talara, Proyectos Operativos y Proyectos de Calidad. Entre las responsabilidades de esta gerencia están: de asegurar la coordinación de las distintas actividades operativas con el fin de efectuarlas y maximizar la eficacia y la rentabilidad de los proyectos, priorizando la seguridad en las operaciones a realizar en Perú. Asimismo coordinar con la Gerencia de Recursos Humanos, la definición de la fuerza laboral y del equipo técnico necesarios en términos de cantidad y de características técnicas, con el fin de llevar a cabo las actividades operacionales de la manera más eficiente y rentable. Asegurar las actividades de planeamiento, referentes a los dispositivos, a las herramientas principales y al equipo, en base al programa de operación de la compañía. Asimismo sugerir, en base al programa de actividades establecido, el plan de inversiones y de renovación de las partes principales de los dispositivos y equipo, y asegurar que la inversión aprobada sea llevada a cabo de manera apropiada.

<sup>152</sup> Extractos de LA EMPRESA - Procedimiento General -Organización de la Compañía - GP-PTX-ORGA-001-S pp 6-8

<sup>153</sup> Proyectos: en la Empresa se refieren a los equipos de trabajo que se conforman para la realización, ya sea de un servicio de reparación, mantenimiento o perforación de pozos petroleros.

**Anexo N° 08: Instrucción de trabajo 2007: Proceso de Capacitación**

	<b>Petrex S.A. INSTRUCCIÓN DE TRABAJO</b>		
	<b>PROCESO DE CAPACITACIÓN</b>	Rev. 01	Fecha: 21/09/07
		Pág. 3 de 9	

**1. ALCANCE Y OBJETIVO**

El alcance de esta Instrucción de Trabajo es a todas las personas que pertenecen a la Compañía Petrex S.A.

El objetivo de esta Instrucción de Trabajo es desarrollar las diferentes fases del proceso de capacitación, con la finalidad de mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, con el propósito de obtener cambios en su comportamiento que se reflejen en un mejor desempeño de su puesto y asegurar la competencia, calificación y sensibilización de nuestros colaboradores.

**2. DOCUMENTOS DE REFERENCIA**

No Aplica.

**3. DEFINICIONES**

<b>Alumno</b>	Persona que aprende de otras personas. Es la persona que adquiere conocimientos, habilidades y valores, a través del estudio, la experiencia o enseñanza.
<b>Aprendiz</b>	Persona que aprende algo, especialmente un oficio manual, practicándolo con alguien que ya lo domina. (Aplicable al campo, ejemplo: Ayudante de Soldador, Ayudante de Mecánico, Ayudante de Electricista, Ayudante de Carpintero, Ayudante de Chofer de Flota Pesada, etc).
<b>Aprendizaje</b>	Incorporación en el comportamiento del colaborador de aquello en lo que fue instruido.
<b>Capacitación</b>	Consiste en proporcionar a los trabajadores nuevos ó actuales las habilidades necesarias para desempeñar una determinada tarea, función ó empleo.
<b>Entrenamiento</b>	Adiestramiento y preparación técnica que se realiza para perfeccionar el ejercicio de una actividad.
<b>Instrucción</b>	Enseñanza organizada de cierta tarea o actividad.
<b>Instructor</b>	Persona situada en cualquier nivel jerárquico, experto o especializado en determinada especialidad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada a los aprendices.

**4. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

**4.1 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

La detección de las necesidades de capacitación es muy importante para la Compañía ya que identifica aquellos procesos donde se necesite mejorar y es una forma de mantener motivados a los trabajadores, debido a que los mantiene actualizados en el mercado laboral.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- Evaluación de Desempeño; se verifica el nivel de satisfacción de las tareas de trabajo y que Departamentos / Unidades de la Compañía reclaman una atención inmediata de la Unidad de Capacitación.
- Observación; se verifica evidencia de trabajo ineficiente, excesivo daño de partes de equipo, atraso con relación al programa, pérdida excesiva de materia prima, etc.

UNA VEZ IMPRESO SE CONSIDERA COMO COPIA NO CONTROLADA

	<b>Petrex S.A. INSTRUCCIÓN DE TRABAJO</b> <b>PROCESO DE CAPACITACIÓN</b>		
		Rev. 01	Fecha: 21/09/07
		Pág. 4 de 9	

- Solicitud de Gerentes, Superintendentes, Jefes y / o Supervisores.
- Entrevistas con Superintendentes, Jefes y / o Supervisores.
- Examen de colaboradores; prueba de conocimiento del trabajo de los colaboradores que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- Modificación de trabajo; siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los colaboradores en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- Análisis de cargos; el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, educación y formación. Hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos. Las aptitudes son las capacidades para desempeñar ó ejercer un determinado empleo ó función. La aptitudes se identifican por el Perfil de Puestos.

Además de estos medios, existen indicadores de necesidades de capacitación:

- Indicadores a Priori

Eventos que si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación:

- Expansión de la Compañía e ingreso de nuevos colaboradores.
- Cambio de métodos y proceso de trabajo.
- Sustituciones o movimiento de personal.
- Expansión de los servicios.
- Modernización de maquinarias y equipos.
- Indicadores a Posteriori

Problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas:

- Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- Comunicaciones defectuosas.
- Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos.
- Elevado número de accidentes.
- Relaciones deficientes entre el personal.
- Poco o ningún interés de trabajo.
- Errores en la ejecución de órdenes.

Son responsables del diagnóstico de las necesidades de capacitación en su Sede / Sucursal el Supervisor de Capacitación (Sede Iquitos), el Coordinador de Capacitación (Sucursal de Venezuela) o el Coordinador de Seguridad y Medio Ambiente (Sucursal de Ecuador) y deben de evaluarlos en el mes de Noviembre para el siguiente año.

El Gerente de Recursos Humanos es el responsable del Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación del Sistema de Gestión Administrativa.

Las necesidades de capacitación se evidenciarán en el formato "Necesidades de Capacitación" (PTX-FORM-004-S).

#### 4.2 PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN

Una vez elaborado el diagnóstico de las necesidades de capacitación, sigue la elección y prescripción de capacitación para sub-sanar las necesidades percibidas. Y luego de haberse efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

UNA VEZ IMPRESO SE CONSIDERA COMO COPIA NO CONTROLADA

	Petrex S.A. INSTRUCCIÓN DE TRABAJO	
	PROCESO DE CAPACITACIÓN	
	Rev. 01	Fecha: 21/09/07
Pág. 5 de 9		

La programación de la capacitación esta sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

- ¿Cuál es la necesidad?.
- ¿Dónde fue señalada por primera vez?.
- ¿Ocurre en otra Sede, Base, Departamento, Unidad, Proceso o Equipo (Rig / Taladro)?.
- ¿Cuál es su causa?.
- ¿Es parte de una necesidad mayor?.
- ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?.
- ¿La necesidad es inmediata?.
- ¿Cuál es su prioridad con respecto a los demás?.
- ¿La necesidad es permanente o temporal?.
- ¿Cuántas personas y cuantos servicios alcanzarán?.
- ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?.
- ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?.
- ¿Quién va a ejecutar la capacitación?.

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación pueda diseñarse:

- ¿QUÉ debe enseñarse?.
- ¿QUIÉN debe aprender?.
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?.
- ¿DONDÉ debe enseñarse?.
- ¿CÓMO debe enseñarse?.
- ¿QUIÉN debe enseñar?.

La programación de la capacitación se registra en el formato "Programa Anual de Capacitación" (PTX-FORM-002-S).

El Supervisor de Capacitación (Sede Iquitos), el Coordinador de Capacitación (Sucursal Venezuela) o el Coordinador de Seguridad y Medio Ambiente (Sucursal Ecuador) es el responsable de la elaboración del Programa Anual de Capacitación de su Sede / Sucursal y debe de elaborarla en el mes de Diciembre para el año siguiente.

El Gerente de Recursos Humanos es el responsable de la elaboración del Programa Anual de Capacitación del Sistema de Gestión Administrativa.

#### 4.2.1 Planificación de la Capacitación

La planificación de la capacitación puede contar con la siguiente información:

- Enfoque de una necesidad específica cada vez que sea requerido.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va ha ser capacitado, considerando:
  - Número de personas,
  - Disponibilidad de tiempo,
  - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
  - Características personales de comportamiento.

UNA VEZ IMPRESO SE CONSIDERA COMO COPIA NO CONTROLADA

	<p>Petrex S.A. INSTRUCCIÓN DE TRABAJO</p> <p>PROCESO DE CAPACITACIÓN</p>		
		Rev. 01	Fecha: 21/09/07
		Pág. 6 de 9	

- Local donde se efectuará la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la Compañía o fuera de ella.
- Periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- Cálculo de la relación Costo - Beneficio del programa.
- Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

El siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje.

**4.2.2 Técnicas de Capacitación**

Se dividen en:

- Técnicas Aplicadas en el Sitio de Trabajo

Capacitación en el puesto: Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. Ejemplo: Método de Instrucción o Sustituto, Método de rotación de Puestos, etc.

- Técnicas Fuera del Sitio de Trabajo

Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares.

**4.3 EJECUCIÓN DEL ENTRENAMIENTO**

Presupone el binomio Instructor / Alumno.

La ejecución de la capacitación dependerá principalmente de los siguientes factores:

- Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.

La decisión de establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

- La calidad del material del entrenamiento presentado.

El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución de la capacitación. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, optimizándola debidamente, facilitar la comprensión del alumno con la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

- Preparación de los instructores.

El éxito de la ejecución dependerá de interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad de interrelacionarse, motivación por la función o puesto de trabajo que desempeña, raciocinio, capacidades didácticas, facilidad de exposición, además del conocimiento del tema a tratar

Los instructores podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y Departamentos de la Compañía. Ellos deberán conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla.

Es muy importante que el instructor llene un cierto número de requisitos (cualidades). Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales requisitos, tanto mejor desempeñará su función.

El Instructor será evaluado por los alumnos al finalizar cada curso de capacitación mediante el formato "Evaluación de la Capacitación Recibida" (PTX-QUAL-032-S).

UNA VEZ IMPRESO SE CONSIDERA COMO COPIA NO CONTROLADA



	<p align="center"><b>Petrex S.A. INSTRUCCIÓN DE TRABAJO</b></p> <p align="center"><b>PROCESO DE CAPACITACIÓN</b></p>		
		Rev. 01	Fecha: 21/09/07
		Pág. 7 de 9	

- **Controles**

El control de asistencia de los alumnos se registra en el formato "Registro de Asistencia a Capacitación" (PTX-FORM-001-S).

El control del avance del Programa Anual de Capacitación se registra en el formato "Control de Capacitación Individual – Operación \_\_\_\_\_" (PTX-FORM-003-S).

El responsable de la ejecución del Programa Anual de Capacitación es el Supervisor de Capacitación (Sede Iquitos), el Coordinador de Capacitación (Sucursal Venezuela) o el Coordinador de Seguridad y Medio Ambiente (Sucursal Ecuador).

El responsable de la ejecución del Programa Anual de Capacitación en el sistema de gestión es el Gerente de Recursos Humanos.

#### 4.4 EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA

La etapa final del Proceso de Capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos.

Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad los avances deseados en el comportamiento de los alumnos.
- Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de los Objetivos y Metas de la Compañía.

La evaluación de la eficacia de la capacitación recibida se registra en el formato "Eficacia de la Capacitación Recibida" (PTX-QUAL-052-S).

La evaluación de la eficacia del entrenamiento recibido se registra en el formato "Eficacia del Entrenamiento Recibido" (PTX-FORM-006-S).

Los responsables de recolectar y analizar la evaluación de la eficacia de la capacitación recibida son el Supervisor de Capacitación (Sede Iquitos), el Coordinador de Capacitación (Sucursal Venezuela) o el Coordinador de Seguridad y Medio Ambiente (Sucursal Ecuador).

El Gerente de Recursos Humanos es el responsable de la Evaluación de la Eficacia de la Capacitación Recibida en el Sistema de Gestión.

La evaluación se debe realizar tres (03) meses después de terminada la capacitación.

- **Proceso de cambio**

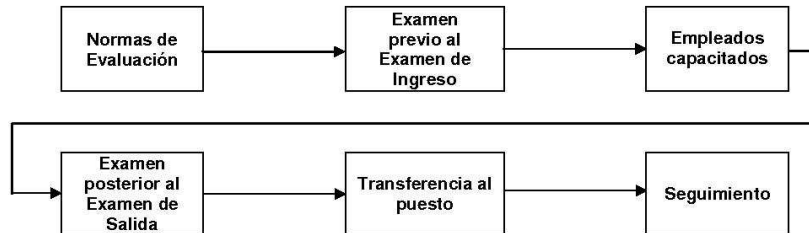
El proceso de capacitación y desarrollo constituye un proceso de cambio. Los trabajadores no aptos se pueden transformar en trabajadores competentes y los trabajadores actuales pueden ser promovidos para cumplir nuevas responsabilidades.

A fin de verificar el éxito de un programa, los gestores de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

UNA VEZ IMPRESO SE CONSIDERA COMO COPIA NO CONTROLADA

	<b>Petrex S.A. INSTRUCCIÓN DE TRABAJO</b> <b>PROCESO DE CAPACITACIÓN</b>	
		Rev. 01      Fecha: 21/09/07
		Pág. 8 de 9

- Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación



Se han establecido establecer normas de evaluación antes de que se inicie el Proceso de Capacitación.

Es necesario también suministrar a los participantes un examen previo y posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrán logrado sus objetivos, por lo que existe la transferencia de experiencia y conocimientos del Puesto de Trabajo (promoción en el puesto de trabajo).

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los siguientes resultados:

- Las respuestas de los capacitados respecto al contenido del programa y al proceso en general.
- Los acontecimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras medibles para cada miembro de la organización (Ejemplo: menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo).

La capacitación también podrá compararse con otros enfoques para desarrollar los Recursos Humanos, tales como el mejoramiento de las técnicas de selección o estudio de las operaciones de producción.

- Evaluación a Nivel Empresarial

La capacitación es uno de los medios de aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

- Mejorar la imagen de la Compañía.
- Mejorar las relaciones entre la Compañía y el empleado.
- Facilidad en los cambios y de la innovación.
- Aumentar de la eficacia.

- Evaluación a nivel de los Recursos Humanos

La capacitación debe proporcionar resultados como:

- Reducir la rotación del personal.
- Reducir el ausentismo.
- Aumentar la eficacia individual de los colaboradores.
- Mejorar las habilidades de las personas.
- Elevar el conocimiento de las personas.
- Cambiar las actitudes y los comportamientos de las personas.

- La evaluación por desempeño debe considerar la revisión del Perfil de Puesto.
- Evaluación a nivel de las tareas y operaciones

UNA VEZ IMPRESO SE CONSIDERA COMO COPIA NO CONTROLADA

**Anexo N° 09: Instrucción de Trabajo 2011: Capacitación en HSE**

	Petrex S.A. INSTRUCCIÓN DE TRABAJO  CAPACITACIÓN EN HSE	WI-PTX-HSE-190-S	
		Rev. 01	Fecha: 15/02/11
	Pág. 3 de 28		

**1. ALCANCE Y OBJETIVO**

El alcance del presente Instrucción de Trabajo es al proceso de Capacitación en Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente (HSE), que se da a todo el personal de Perforación, Workover y Pulling; así como al personal de las Sedes Administrativas y Bases Operativas, incluyendo a los Contratistas.

El objetivo es establecer los cursos de entrenamiento en Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente que deben recibir los colaboradores de los diferentes niveles de la organización, a fin de cumplir sus funciones y responsabilidades en conformidad con la Política QHSE, los procedimientos y los requisitos del Sistema HSE de Petrex S.A.

**2. DOCUMENTOS DE REFERENCIA**

- Política QHSE (POL-PTX-QHSE-S).
- Proceso de Capacitación (WI-PTX-FORM-001-S).
- Identificación y Evaluación de Cumplimiento de los Requisitos Legales y Otros Requisitos HSE (WI-PTX-HSE-017-S).
- OHSAS 18001: Cláusula 4.4.2 Competencia, Formación y Toma de Conciencia.
- ISO 14001: Cláusula 4.4.2 Competencia, Formación y Toma de Conciencia.

**3. DEFINICIONES**

**Cursos Internos** Cualquier curso organizado por Petrex S.A. con instructor propio o externo.

**Cursos Externos** Cualquier curso organizado por una institución u organización externa.

**Competencia Profesional** Posee competencia profesional aquel colaborador que tiene los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, pueda resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible; esté capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

**HHC** Horas-Hombre-Capacitadas, se obtienen de multiplicar el número de asistentes por el número de horas capacitadas impartidas en una sesión.

**Toolbox Talk** Reunión corta de 10 a 15 minutos, cuya temática se centra en comprender la dimensión de los peligros potenciales y de cómo pudieran afectar a las personas o al Medio Ambiente. Esta reunión se desarrolla en el lugar de trabajo antes de iniciar la jornada de trabajo y es conducida por el Jefe de Equipo o el Supervisor responsable.

**4. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

**4.1 GENERALIDADES**

El colaborador debe ser competente para realizar las tareas asignadas sin causar impacto sobre la Seguridad Industrial, la Salud Ocupacional, al Medio Ambiente o a los procesos operativos. La competencia necesaria debe lograrse mediante un programa de capacitación y con la experiencia requerida, la cual está definida para cada puesto de trabajo.

**4.2 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN HSE**

El proceso de capacitación, sensibilización y de lograr competencia profesional en HSE impartido a los colaboradores se realiza sobre los requerimientos que generan los siguientes elementos de entrada:

UNA VEZ IMPRESO SE CONSIDERA COMO COPIA NO CONTROLADA

	Petrex S.A. INSTRUCCIÓN DE TRABAJO	WI-PTX-HSE-190-S
	CAPACITACIÓN EN HSE	
		Pág. 4 de 28

- Perfil del puesto, registro donde se describe las funciones y responsabilidades de cada puesto que existe en la organización y como el cumplimiento de los mismos pudiera generar consecuencias potenciales de desviarse de los procedimientos del Sistema HSE.
- Registros de identificación de peligros y evaluación de riesgos.
- Registro del inventario de aspectos ambientales y sus respectivos impactos ambientales.
- Eventos que originaron desviaciones en el Sistema HSE.
- Procedimientos Generales e Instrucciones de Trabajo del Sistema HSE.
- Política QHSE.
- Programa de Gestión HSE.
- Evaluación de desempeño de los colaboradores.
- Cumplir con requisitos legales y contractuales.

El análisis de las necesidades de capacitación sirve para identificar aquellos procesos donde los colaboradores necesitan mejorar sus competencias frente a los requisitos del Sistema HSE.

Los responsables de los procesos de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente de las diferentes Sedes / Bases realizan la identificación de las necesidades de capacitación y éstas quedan consignadas en el formato "Necesidades de Capacitación" (PTX-FORM-004-S).

**4.3 RESPONSABILIDADES**

**4.3.1 Gerente QHSE**

- Asegurar que todos los colaboradores reciban la formación correspondiente con relación a sus competencias en Calidad, Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente.
- Atender con recursos las necesidades de capacitación y los requerimientos de instructores.

**4.3.2 Coordinador de Capacitación de Seguridad y Medio Ambiente**

- Elaborar el Programa de Entrenamiento HSE - en el formato "Programa Anual de Capacitación" (PTX-FORM-002-S) - para el personal de los diferentes niveles de la organización y remitir al Jefe de Capacitación previa aprobación de las Sub Gerencias de Salud Ocupacional, Seguridad Industrial y Medio Ambiente.
- Compilar el material de formación a utilizarse en las sesiones de entrenamiento establecidos en el Programa de Entrenamiento HSE.
- Llevar a cabo el control de la evaluación de la eficacia de la capacitación y de los conocimientos aprendidos por los asistentes al entrenamiento.
- Desarrollar el material que se usará en las reuniones Toolbox Talk, cuyo contenido debe reforzar los cursos de entrenamiento Seguridad Industrial y Medio Ambiente.
- Actualizar el registro del software de capacitación SISSE una vez concluida la capacitación.
- Asegurar que los instructores cumplan con el llenado del "Pasaporte HSE-Operaciones" de los asistentes que aprobaron la evaluación del entrenamiento recibido.
- Compilar el reporte "Monthly Safety and Environment Training Report" (FORM-COR-HSE-095-E) y elaborar reportes estadísticos del entrenamiento provisto, incluyendo la medición de los indicadores de la sección 5.
- Mantener disponible el "Registro de Asistencia a Capacitación" (PTX-FORM-002-S) de los siguientes temas de entrenamiento por un periodo mínimo de cinco años:
  - Prevención de Fuego y Lucha Contra Incendio,
  - Planes de Emergencia,
  - Sistema de Observación Preventiva (STOP),
  - Manipulación y Manejo de Materiales Peligrosos,
  - Supervivencia en Mar / Selva,
  - Primeros Auxilios.

UNA VEZ IMPRESO SE CONSIDERA COMO COPIA NO CONTROLADA

	Petrex S.A. INSTRUCCIÓN DE TRABAJO	INSTRUCIÓN DE TRABAJO	
	CAPACITACIÓN EN HSE	Rev. 01	Fecha: 15/02/11
		Pág. 6 de 28	

Sirven para analizar el personal, las desviaciones potenciales que pudieran causar incidentes, los riesgos que encierran y sus formas de control. Estas reuniones son altamente eficaces cuando se promueve la participación de los colaboradores, que con sus opiniones, experiencias o aportes e puedan contribuir a controlar los peligros identificados.

Las reuniones Toolbox Talk pueden también ser utilizadas para reforzar los temas del Curso Básico de HSE.

**5. INDICADORES DEL CRONOGRAMA DE ENTRENAMIENTO HSE**

A fin de verificar la eficacia del cronograma de entrenamiento en HSE se contará con los siguientes indicadores; los cuales se medirán trimestralmente:

$$\begin{aligned}
 \text{Cobertura} &= \left[ \frac{\text{N}^\circ \text{ de HHC Reales}}{\text{N}^\circ \text{ de HHC Programadas}} \right] \times 100 \\
 \text{Cumplimiento} &= \left[ \frac{\text{N}^\circ \text{ de Sesiones de Entrenamiento Realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de Sesiones de Entrenamiento Programadas}} \right] \times 100 \\
 \text{Efectividad} &= \left[ \frac{\text{N}^\circ \text{ de Aprobados}}{\text{N}^\circ \text{ de Participantes}} \right] \times 100
 \end{aligned}$$

**6. DIAGRAMA DE FLUJO**

No Aplica.

**7. ANEXOS (FORMATOS)**

- Anexo 1 Pasaporte HSE -Operaciones
- Anexo 2 Curso Básico HSE para Personal Operativo
- Anexo 3 Curso Básico HSE para Personal Administrativo
- Anexo 4 Matriz de los Cursos Específicos HSE
- Anexo 5 Curso de Supervivencia en Selva
- Anexo 6 Curso de Supervivencia en Mar
- Anexo 7 Curso STOP Supervisores
- Anexo 8 Curso STOP Empleados
- Anexo 9 Liderazgo en Seguridad & Salud (LiSH)
- Anexo 10 Intervención Five STARS
- Anexo 11 Curso de Trabajo en Altura
- Anexo 12 Curso de Manejo Defensivo
- Anexo 13 Curso de Monitoreo de Agua y Operación de Unidades de Tratamiento de Agua Potable y Residual
- Anexo 14 Curso para Operador del Incinerador
- Anexo 15 Certificación en Permiso de Trabajo
- Anexo 16 Certificación en Módulo "C"
- Anexo 17 Certificación de Riggers
- Anexo 18 Inducción HSE
- Anexo 19 Curso PRIIN
- Anexo 20 Curso para Apoyo Vital para Atención a Accidentados

UNA VEZ IMPRESO SE CONSIDERA COMO COPIA NO CONTROLADA

### Anexo Nº 10: Formato de necesidades de capacitación

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		Rev. 01	Fecha: 12/09/07	Objetivo Logrado
FECHA DE SOLICITUD	SEDE / BASE / DEPARTAMENTO / UNIDAD / EQUIPO (RIG / TALADRO)	TEMA		



Anexo N° 12: Formato Control de Capacitación Individual

PERSONAL - EQUIPO Y/O TALADRO _____		CONTROL DE CAPACITACIÓN INDIVIDUAL - OPERACIÓN _____																		
		Rev. 01	Fecha: 12/09/07																	
		Pág. 1 de 1																		
N°	APELLIDOS Y NOMBRES	PUESTO	FECHA	Curso 1	Curso 2	Curso 3	Curso 4	Curso 5	Curso 6	Curso 7	Curso 8	Curso 9	Curso 10	Curso 11	Curso 12	Curso 13	Curso 14	Curso 15	Curso 16	
1			Propuesta																	
2			Cumplimiento																	
3			Propuesta																	
4			Cumplimiento																	
5			Propuesta																	
6			Cumplimiento																	
7			Propuesta																	
8			Cumplimiento																	
9			Propuesta																	
10			Cumplimiento																	
11			Propuesta																	
12			Cumplimiento																	
13			Propuesta																	
14			Cumplimiento																	
15			Propuesta																	
16			Cumplimiento																	
17			Propuesta																	
18			Cumplimiento																	
19			Propuesta																	
20			Cumplimiento																	
<b>Total de Cumplimiento</b>																				

Referencia  
WI-PTX-FORM-001-S



### Anexo N° 13: Formato de registro de asistencia de capacitación

REGISTRO DE ASISTENCIA A CAPACITACIÓN		Rev. 01	Fecha: 12/09/07		
Pág. 1 de 1					
<b>Tipo</b>		<b>Tópico</b>			
<input type="checkbox"/> Tool Box Talk (Charla)	<input type="checkbox"/> Mitin	<input type="checkbox"/> Salud	<input type="checkbox"/> Operaciones - Técnico		
<input type="checkbox"/> Curso	<input type="checkbox"/> Simulacro	<input type="checkbox"/> Seguridad	<input type="checkbox"/> Recursos Humanos		
<input type="checkbox"/> Difusión de Alerta		<input type="checkbox"/> Medio Ambiente	<input type="checkbox"/> Calidad		
<input type="checkbox"/> Otros: _____		<input type="checkbox"/> Sostenibilidad	<input type="checkbox"/> Otros: _____		
<b>Tema</b>		<b>Instructor:</b>			
		<input type="checkbox"/> Interno <input type="checkbox"/> Externo			
<b>Lugar:</b>		<b>Sede / Base / Sucursal:</b>	<b>Fecha:</b>		
<b>N° Sesiones:</b>	<b>N° Horas:</b>	<b>Turno:</b>	<b>Guardias:</b>		
		<input type="checkbox"/> Mañana <input type="checkbox"/> Tarde			
N°	Código	Apellidos y Nombres	Puesto	Departamento / Unidad / Equipo (Riq / Taladro)	Firma
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
<b>Comentarios:</b> _____			Firma del Instructor		
_____					
_____					
_____					
Referencia					
WI-PTX-FORM-001-S					

### Anexo N° 14: Monthly Safety And Environment Training Report

		MONTHLY SAFETY & ENVIRONMENT TRAINING REPORT				FORM-COR-HSE-096-E	
REPORT NO. 07-11	DATE: 05/08/11	COMPILED BY: WILDER GUILLEN		FOR THE MONTH / YEAR: July / 2011			
PROJECT: BLOCK 1AB / BLOCK 8 / TALARA / BLOCK 64 / IQUITOS / BLOCK 67 / BLOCK 68	WORKSITE: Drilling and Workover Rigs	COMPANY: PETREX S.A.	COUNTRY: PERU	CLIENT: PLUSPETROL / REPSOL / SAVIA / PETROBRAS / INTEROIL /			
COURSE TITLE (*)	INTERNAL			EXTERNAL			
	N.Participants	Duration (hours)	TOTAL (hours)	N.Participants	Duration (hours)	TOTAL (hours)	Name of the Organisation Performing the Training
<b>SAFETY INHOUSE TRAINING (ref. STD-COR-HSE-011-E)</b>							
ZERO ACCIDENTS	24	3.0	72				
STOP FOR HANDS 3HRS	91	3.0	273				
PLUSPETROL SAFETY BASIC COURSE 8HRS	4	8.0	32				
PLUSPETROL SAFETY BASIC COURSE 12HRS	31	12.0	372				
FIVE STARS	45	4.0	180				
STOP EMPLOYEES 12HRS	31	12.0	372				
CERTIFICATION: WORK AT HEIGHT - DERRICMAN (THEORY)	24	8.0	192				
CERTIFICATION: WORK AT HEIGHT - DERRICMAN (PRACTICE)	162	8.0	1,296				
IPER - AST	16	4.0	64				
WORK AT HEIGHT - BASIC LEVEL	19	4.0	76				
STOP EMPLOYEES 4HRS	6	4.0	24				
STOP FOR HANDS 4HRS	98	4.0	392				
STOP FOR HANDS 5HRS	9	5.0	45				
STOP FOR HANDS 6HRS	21	6.0	126				
STOP FOR HANDS 7HRS	9	7.0	63				
SAFETY DRIVING	2	8.0	16				
			0				
			0				
			0				
			0				
			0				
			0				
			0				
			0				
			0				
			0				
			0				
<b>TOTAL INHOUSE TRAINING</b>	<b>592</b>	<b>100</b>	<b>3,595.0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>MANDATORY SAFETY TRAINING COURSES (ref. STD-COR-HSE-008-E) (**)</b>							
MANAGEMENT SKILLS			0.0	1	3.0	3.0	ESAN
			0.0			0.0	
			0.0			0.0	
			0.0			0.0	
<b>TOTAL MANDATORY SAFETY TRAINING</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	
<b>ENVIRONMENT</b>							
<b>TOTAL ENVIRONMENT</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>OTHER</b>							
			0				
<b>TOTAL OTHER</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>MONTHLY TOTAL</b>	<b>692</b>	<b>100</b>	<b>3,595.0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3.0</b>	<b>3,598.0</b>

Note: (\*) Visitors and New Employees Site Induction, Emergency Drills not to be included when calculating the training hours  
 (\*\*) Only hours locally managed and/or not controlled by GPS Zurich Training Department.

**Anexo N° 15: Formato del Evaluación del Entrenamiento Recibido**

		EVALUACIÓN DEL ENTRENAMIENTO RECIBIDO		PTX-FORM-006-S			
				Rev. 01	Fecha: 12/09/07		
		Pág. 1 de 1					
<b>DATOS GENERALES</b>							
Nombre							
Cargo							
Departamento / Unidad							
Fecha de Evaluación							
<b>DATOS DEL ENTRENAMIENTO</b>							
Curso							
Instructor							
Institución o Entidad							
Lugar							
Horario							
<b>TEMAS RECIBIDOS</b>							
<b>APLICACIÓN EN EL AREA DE TRABAJO</b>							
<b>OPINION PERSONAL DEL ENTRENAMIENTO</b>							
		1	2	3	4	5	NA
1	El entrenamiento cumplió con los objetivos para lo cual se programó.						
2	Cumplieron con el programa preparado.						
3	El instructor conocía bien el tema.						
4	Aprendió con el entrenamiento realizado.						
5	Se cumplieron los horarios.						
6	Los conocimientos recibidos en el entrenamiento dado son aplicables a su trabajo.						
7	Son beneficiosos en el desempeño de su trabajo los temas que se han impartido.						
8	El material didáctico es adecuado.						
		SUMATORIA					
<b>OBSERVACIONES / COMENTARIOS</b>							
Calificación	Malo =1	Regular = 2	Bueno = 3	Muy Bueno = 4	Excelente = 5	N.A. = No Aplica	
Firma del Participante							

**Anexo N 16: Formato de eficacia de la capacitación recibida**

EFICACIA DE LA CAPACITACION RECIBIDA		PTX-QUAL-052-S					
		Rev. 01	Fecha: 07/05/07				
Pág. 1 de 1							
<b>DATOS GENERALES DE LA PERSONA QUE HA RECIBIDO LA CAPACITACION</b>						Codigo del Puesto	
Nombre							
Puesto							
Departamento / Unidad							
Fecha de la Evaluación						Nota Obtenida	
<b>DATOS DE LA CAPACITACION</b>							
Curso							
Institución o Entidad							
Lugar							
<b>TEMAS RECIBIDOS</b>							
Gestión de almacenes.							
Administración de almacenes.							
Inventarios.							
<b>APLICACIÓN EN EL AREA DE TRABAJO</b>							
se aplica con los materiales de embalaje.							
<b>OPINION DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR DE LA PERSONA CAPACITADA</b>							
		1	2	3	4	5	N.S.
1	Se esta efectuando y aplicando los conocimientos recibidos en la capacitación por el trabajador.						
2	El rendimiento del trabajador aumentó en el periodo.						
3	Se está aplicando los nuevos métodos adquiridos en las tareas diarias del trabajador.						
4	Se ha observado la motivación en el trabajador después de la capacitación recibida						
5	Se observa mayor proactividad en el trabajador después de obtenida la capacitación.						
6	Los conocimientos recibidos de la capacitación dada son aplicables a su trabajo.						
7	Son beneficiosos en el desempeño de su trabajo los temas que se han impartido.						
8	Considera que el trabajador debe recibir mayor capacitación en el contenido técnico.						
9	Se evidencia un incremento en el ahorro del material que interviene en el proceso administrativo y operativo.						
10	Se ha observado mejoras con respecto al orden y limpieza del area de trabajo del personal capacitado.						
11	Con que nivel calificaría al personal a cargo, luego de realizada la capacitación.						
		PUNTAJE					
		PUNTAJE TOTAL 7=20/50					
Calificación		Malo = 1	Regular = 2	Bueno = 3	Muy Bueno = 4	Excelente = 5	N.S. = No Sabe
<b>ESPECIFICAR EN QUE PUNTOS HA MEJORADO EL CALIFICADO</b>							
<b>PROXIMAS CAPACITACIONES RECOMENDADAS PARA EL EVALUADO</b>							
<b>Fecha</b>		Nombre y Apellido del Jefe Inmediato Superior / Firma					

## Anexo N° 17: Mapeo de proceso de una organización

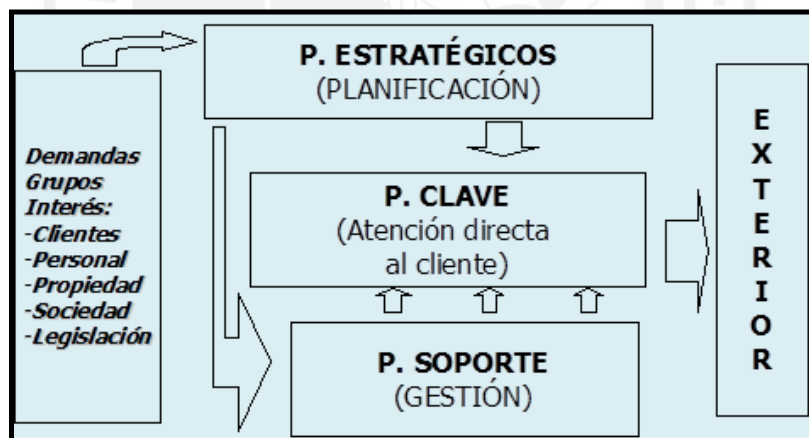
La representación gráfica que se utilizó es un mapeo organizacional, agrupando los procesos en procesos claves o críticos, procesos estratégicos y procesos de apoyo. Estas definiciones se basan en los enunciados de Cesar Camisón<sup>154</sup> y Manuel Moñino<sup>155</sup>:

1. **Los procesos claves o críticos:** son también denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa. El proceso de aprovisionamiento, el de producción, el de prestación.

Aquel que tiene un impacto muy significativo en el éxito y resultado de negocio de la entidad, función o departamento. Claves críticos: Aquel en la que la reducción de la diferencia entre rendimiento actual y el deseado tendrá un impacto muy significativo en el éxito y resultados de negocio de la entidad, función o departamentos. Se seleccionara en base a los criterios expuestos de entre procesos claves.

2. **Los procesos estratégicos:** mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Su rendimiento afecta directamente al negocio de la entidad, función o departamento y no es un proceso fundamental.
3. **Los procesos de apovo o de soporte:** son los que proporcionan los medios y el apoyo necesario para que los procesos claves se puedan llevar a cabo.

Gráfico: Mapeo de Proceso de la Organización<sup>156</sup>



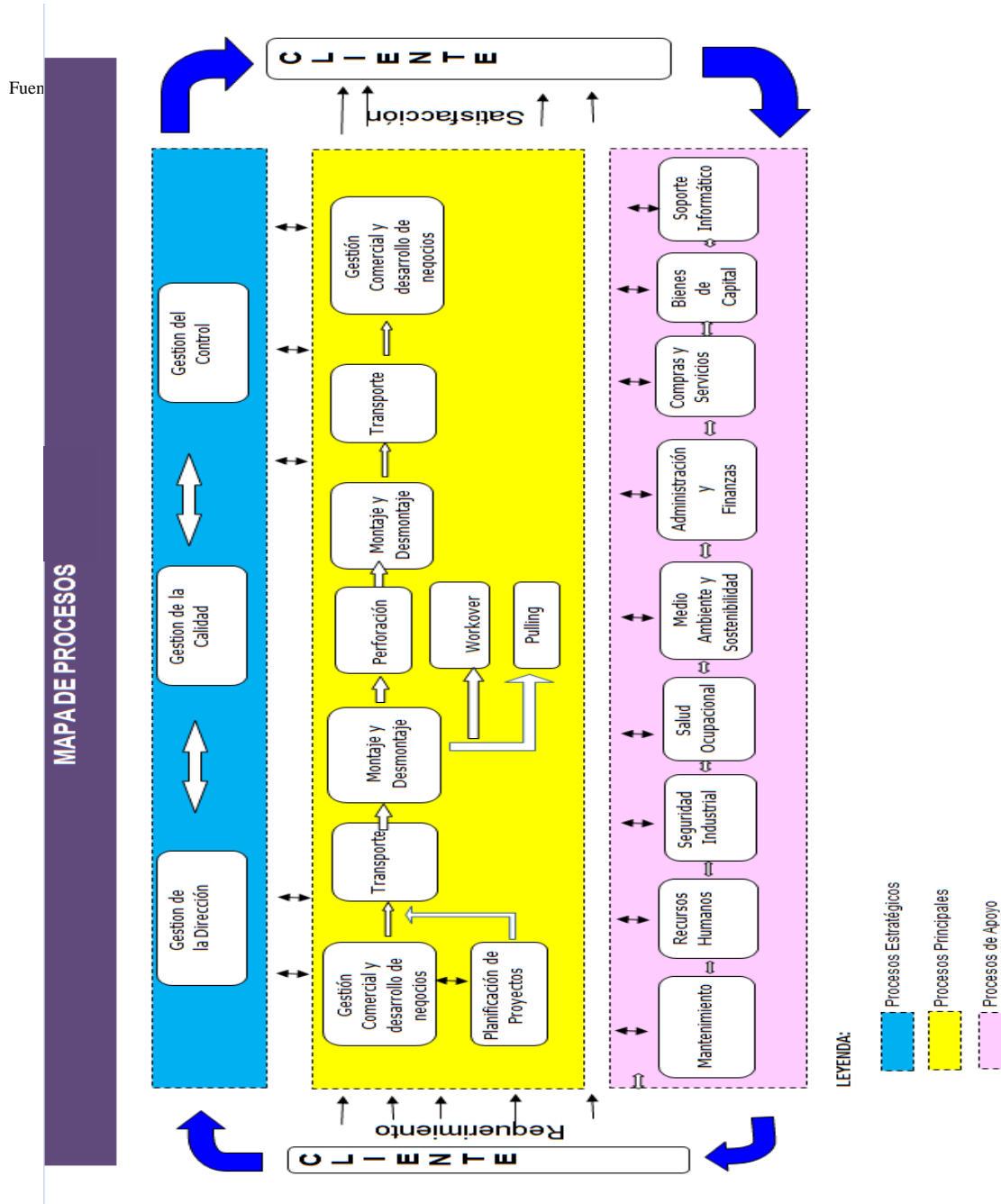
Fuente: RAGGIO Aldo – Mapeo, Análisis y Mejora de Procesos

<sup>154</sup> CAMISON, Cesar. Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. 2007. p 852, 858, 860

<sup>155</sup> MOÑINO, Manuel. Introducción a la Gestión de Procesos. Instituto de Estudios de Superiores de la Empresa. Universidad de Navarra. IESE. 1993, p 7

<sup>156</sup> RAGGIO, Aldo. Instituto Para la Calidad. [Diapositivas] Mapeo, Análisis y Mejora de Procesos. Lima 2009

Anexo N°18: Interacción de procesos de la Empresa



**Anexo N°19: Relación de puestos de personal que labora en campo.**

PUESTO	CANTIDAD DE PERSONAL
POCERO	266
OPERARIO DE TAREAS GENERALES	189
ENGRAMPADOR	59
GRUERO	50
MOTORISTA	46
WINCHERO	44
MECANICO DE PERFORACION	34
JEFE DE EQUIPO	30
SOLDADOR	29
ELECTRONICO	27
PERFORADOR	25
ELECTRONICO JR.	22
CHOFER DE FLOTA LIVIANA	18
ENCARGADO DE TURNO	18
ASISTENTE DE PERFORADOR	17
CHOFER DE FLOTA PESADA	16
COORDINADOR DE SALUD OCUPACION	16
ENCARGADO DE QHSE	15
TOOL PUSHER	15
OPERARIO DE CONTROL DE SOLIDOS	14
TOUR PUSHER	14
ENFERMERO	13
NIGHT PUSHER	12
OPERARIO DE ALMACEN	10
OPERARIO DE MANTENIMIENTO	10
ASISTENTE DE TOOL PUSHER	9
OPERARIO DE TRANSPORTES	9
ELECTRICISTA	8
CARPINTERO	7
OPERADOR DE CARGADOR FRONTAL	7
COORDINADOR DE PERFORACION	6
ENCARGADO DE ALMACEN	5
MECANICO DE WORKOVER	5
ALMACENERO	4
MECANICO HIDRAULICO JR.	4
MECANICO JR	4
TRACTORISTA	4
MECANICO	3
TECNICO ELECTRICISTA	3
COORDINADOR ELECTRONICO	2
OPERARIO DE COMUNICACIONES	2
ASISTENTE DE SALUD OCUPACIONAL	1
ASISTENTE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	1
CAPATAZ CARPINTERO	1
CAPATAZ ELECTRICISTA	1
CAPATAZ SOLDADOR	1
COORDINADOR DE SEGURIDAD Y MED	1
ENCARGADO DE BIENES DE CAPITAL	1
INSTRUMENTISTA	1
JEFE DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	1
MECANICO DE TRANSPORTE	1
SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	1
SUPERVISOR DE SOLDADOR	1
<b>Total general</b>	<b>1103</b>

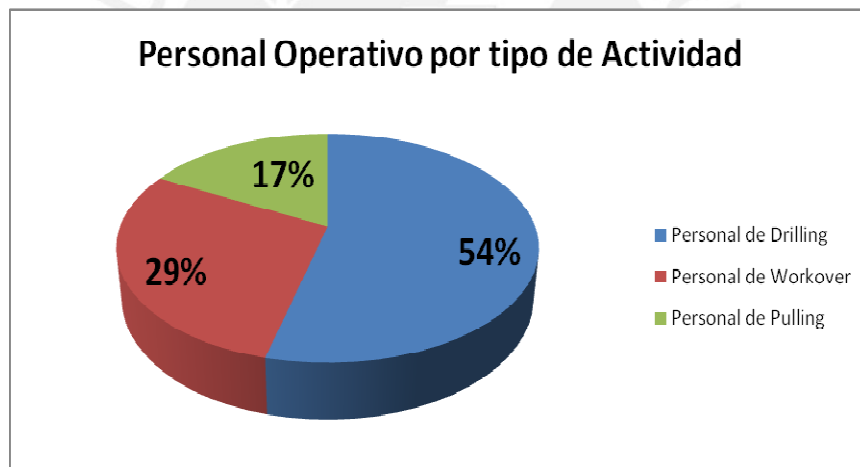
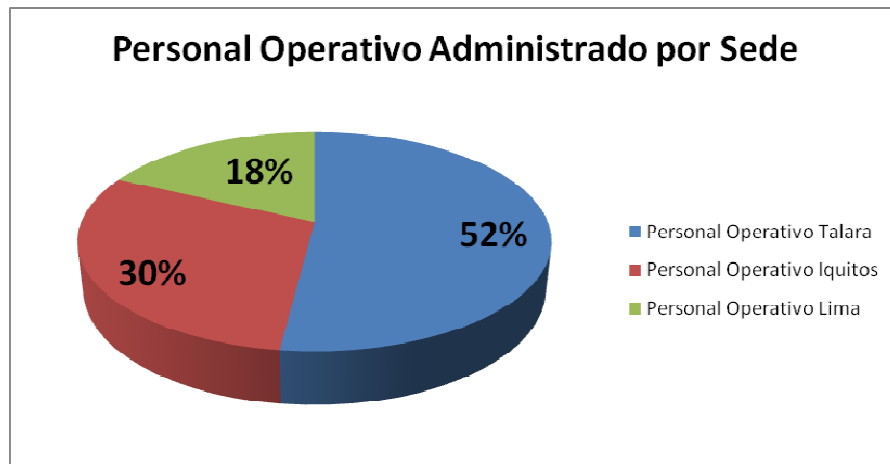
Fuente: Gerencia Recursos Humanos - Padrón de trabajadores Mayo 2011 Elaboración propia

**Anexo N°20: Modalidades de trabajo o rol de guardias del personal en campo**

Modalidad Trabajo de Guardias.	Interpretación
14 x 14	Trabaja 14 días y descansa 14 días
14 x 7 diurno	Trabaja 14 días en horario diurno y descansa 7 días
14 x 7 mensualizado	Trabaja 14 días y descansa 7 días
14 x 7 rotativo	Trabaja 14 días y descansa 7 días
21 x 21	Trabaja 21 días y descansa 21 días
28 x 14 diurno	Trabaja 28 días en horario mañana y descansa 14 días.
28 x 14 mensualizado	Trabaja 28 días y descansa 14 días
28 x 28	Trabaja 28 días y descansa 28 días
3 x 3	Trabaja 3 días y descansa 3 días
35 x 28	Trabaja 35 días y descansa 28 días
4 x 2 diurno	Trabaja 4 días en la mañana y descansa 2
4 x 2 rotativo	Trabaja 4 días en la mañana o en la tarde y descansa 2 días.
5 x 2	Trabaja 5 días y descansa 2 días.
6 x 1	Trabaja 6 días y descansa 1 día.
7 x 7	Trabaja 7 días y descansa 7 días.
8 x 4	Trabaja 8 días y descansa 4 días.



Anexo N°21: Distribución porcentual del personal operativo por sede y tipo de actividad



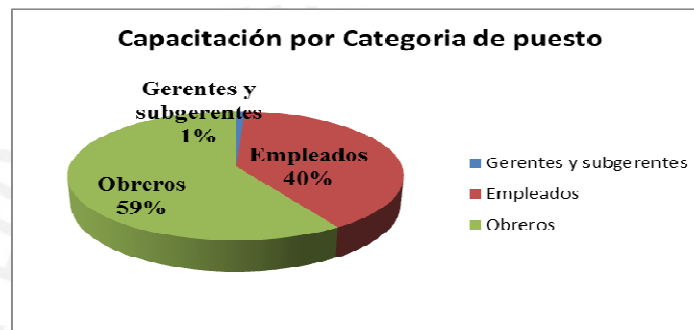
Fuente: Gerencia de Recursos Humanos. Padrón de Trabajadores. Mayo 2011. Elaboración Propia

Anexo N°22: Resumen resultados de la capacitación de Enero – Diciembre 2009<sup>157</sup>

Cuadro: N° Horas-Hombre de capacitación por técnica y categoría de puesto

Categoría de puestos	N° Horas de Capacitación		Subtotales	%
	Técnicas			
	En clase	En el trabajo		
Gerente General	16		16	0%
Gerentes y Subgerentes	1,514	3	1,517	1%
Empleados	45,322	590	45,912	40%
Obreros	65,734	1,857	67,591	59%
%	98%	2%		
Totales	112,586	2,450	115,036	100%

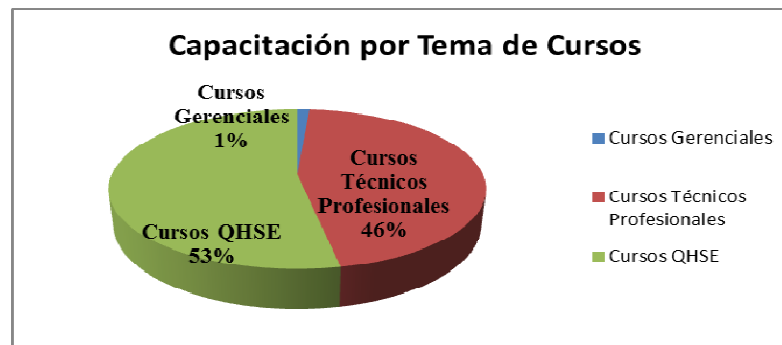
Gráfico de distribución porcentual de Horas-Hombre de Capacitación



Cuadro: N° Horas-Hombre de capacitación por Tipo y categoría de Curso

Categorías de Cursos	N° Horas de Capacitación		Subtotales	%
	INTERNAS	EXTERNAS		
Cursos Gerenciales		1,433.0	1,433.0	1%
Cursos Técnicos Profesionales	50,090.50	2,466.00	52,556.5	46%
Cursos QHSE	52,931.50	8,115.00	61,046.5	53%
Subtotales %	90%	10%		
<b>TOTAL</b>	<b>103,022.0</b>	<b>12,014.0</b>	<b>115,036.0</b>	

Gráfico de distribución porcentual de Horas-Hombre de Capacitación



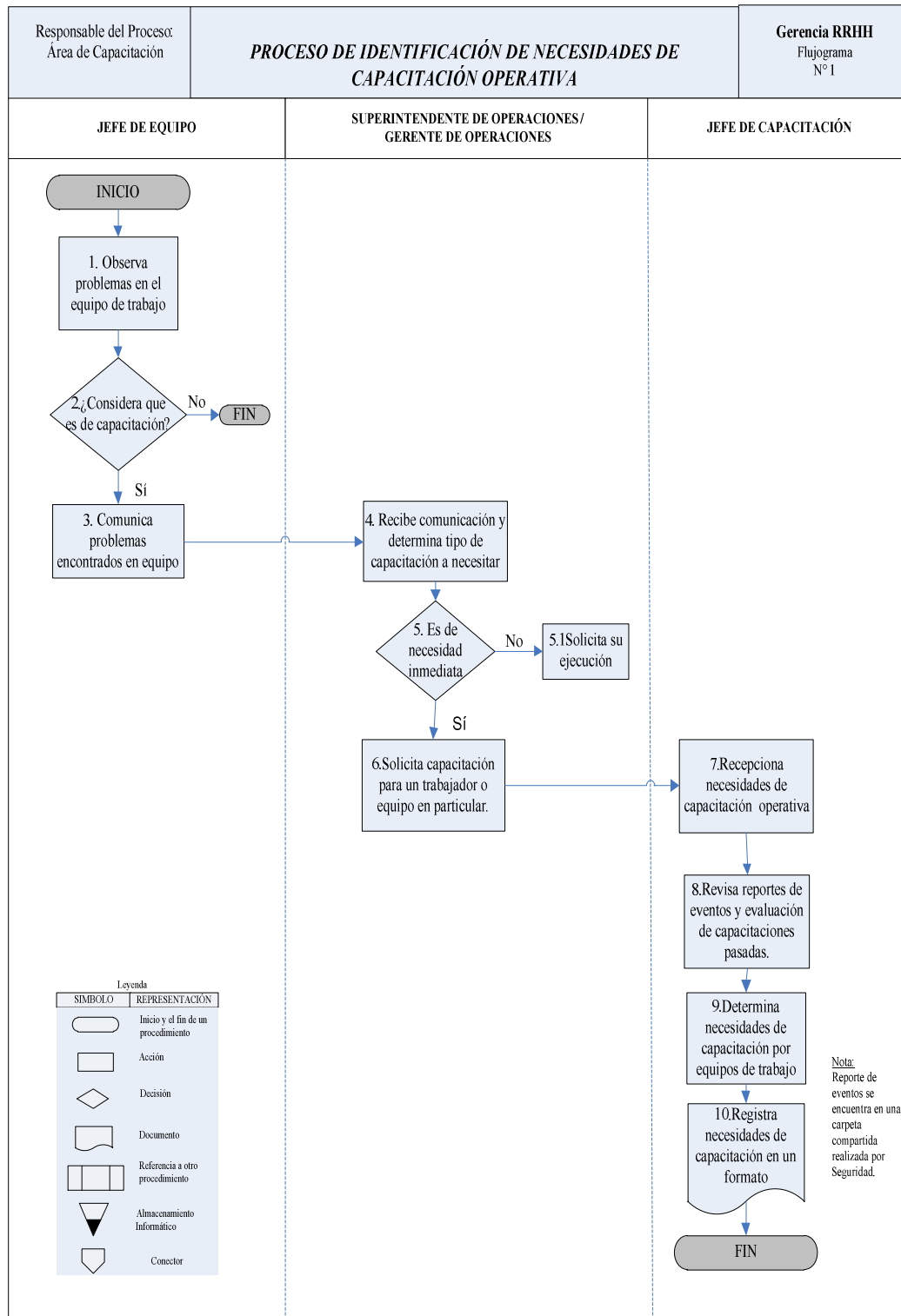
<sup>157</sup> Fuente: Training Report 2010- Gerencia RRHH. Elaboración propia

**Anexo N°23: Relación de cursos realizados en el 2010**

TEMA DE SEGURIDAD	TEMA DE OPERACIONES
ANALISIS DE RIESGO Y PERMISOS DE TRABAJO	CALCULO DE CAPACIDAD DE BOMBA Y TUBERIA
ANALISIS DE SEGURIDAD EN LA TAREA	CALIBRACION DE MANOMETROS DE USO INDUSTRIAL
ANALISIS DEL DESEMPEÑO EN SEGURIDAD	CAPACITACION COMPRESOR BAUER
ANALISIS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO / TAREA	CERTIFICACION DE RIGGERS
BLOQUEO Y ETIQUETADO	COMPRESORES Y AIRE COMPRIMIDO
BLOQUEO Y SEÑALIZACION, PERMISO DE TRABAJO	CONTROL DE POZOS – RETROALIMENTACION
CAMBIO DE ACTITUD Y COMPORTAMIENTO SEGURO	CONTROL DE POZOS / WELL CONTROL
CAPACITACION EN MULTILOG 2000 Y SONOMETRO	CUIDADO Y MANIPULACION DE TUBERIAS
COACHING PARA INTERVENCION DE SEGURIDAD	CUIDADO Y MANEJO DE HERRAMIENTAS / LLAVES
CODIGO PBIP BASICO I	CURSO DE GRUA (HOMOLOGACION)
CUIDADO DE MANOS	CURSO SUPERVISOR DE SOLDADURA
CURSO BASICO DE SEGURIDAD PLUSPETROL	FABRICACION DE TUBULARES DE PERFORACION
CURSO COLPA	GRUPOS ELECTROGENOS / ELECTRICIAN TECHNICIAN
CURSO DE MANEJO DE EXTINTORES	HOMOLOGACION DE OPERADOR DE GRUA
CURSO DE MANEJO DEFENSIVO Y SEGURIDAD VIAL	HOMOLOGACION DE SOLDADOR
CURSO DE TRABAJOS EN ALTURA	INDUCCION DE OPERACIONES
CURSO REPASO LPL	INDUCCION OPERACIONES / SEGURIDAD
CURSO STOP	INTRODUCCION AL CONTROL DE POZOS
CURSO SUPERVIVENCIA EN LA SELVA	IZAJE DE CARGAS Y OPERACIÓN MAN LIFT
INVESTIGACION DE ACCIDENTES, INCIDENTES Y ENFERMEDADES	MANEJO SEGURO DE CARGAS
EQUIPO AUTOCONTENIDO Y EQUIPO CONTRA INCENDIO	MANIOBRA EQUIPO CARGADOR FRONTAL
EVALUACION DE RIESGO Y AST	MATEMATICA BASICA APLICADA A LA PERFORACION
FIVE STAR	MATEMATICAS BASICAS APLICADA A WORKOVER
HOMOLOGACIÓN GRUA Y CARGADOR FRONTAL	MATEMATICAS BASICAS EN PERFORACION
IDENTIFICACION DE PELIGROS Y EVALUACION DE RIESGOS	OPERACIONES DE WORKOVER
INDUCCION DE SEGURIDAD	PREVENCION DE PEGA DE TUBERIA
INDUCCION HSE	PRINCIPIOS BASICOS DE PERFORACION
INDUCCION HSE - SEGURIDAD INDUSTRIAL	SEGURIDAD DE MANOS Y DEDOS
INVESTIGACION DE ACCIDENTES TAPROOT	SISTEMA DE IZAMIENTO
IPER Y IST	USO DE TENAZAS EN MANIOBRAS / MANIPULACION DE CARGAS
IZAJE DE CARGAS CON GRUAS	HERRAMIENTAS Y TENAZAS EN MANIOBRAS
LEADERSHIP IN SAFETY - LIS	MANEJO SEGURO DE CARGAS
LEADERSHIP IN SAFETY WORKSHOP -LYS	MANIPULACION Y CUIDADO DE HERRAMIENTAS
LIDERAZGO EN PREVENCION DE LESIONES	OPERACIONES DE WORKOVER
LIS	REPASO CONTROL DE POZOS
LLENADO DE PERMISO DE TRABAJO Y ANALISIS DE RIESGO	SEGURIDAD DE MANOS Y DEDOS
MANEJO DE MATERIALES PELIGROSOS	SURGENCIA Y BLOWOUT
MANEJO DEFENSIVO	USO DE TENAZAS EN MANIOBRAS

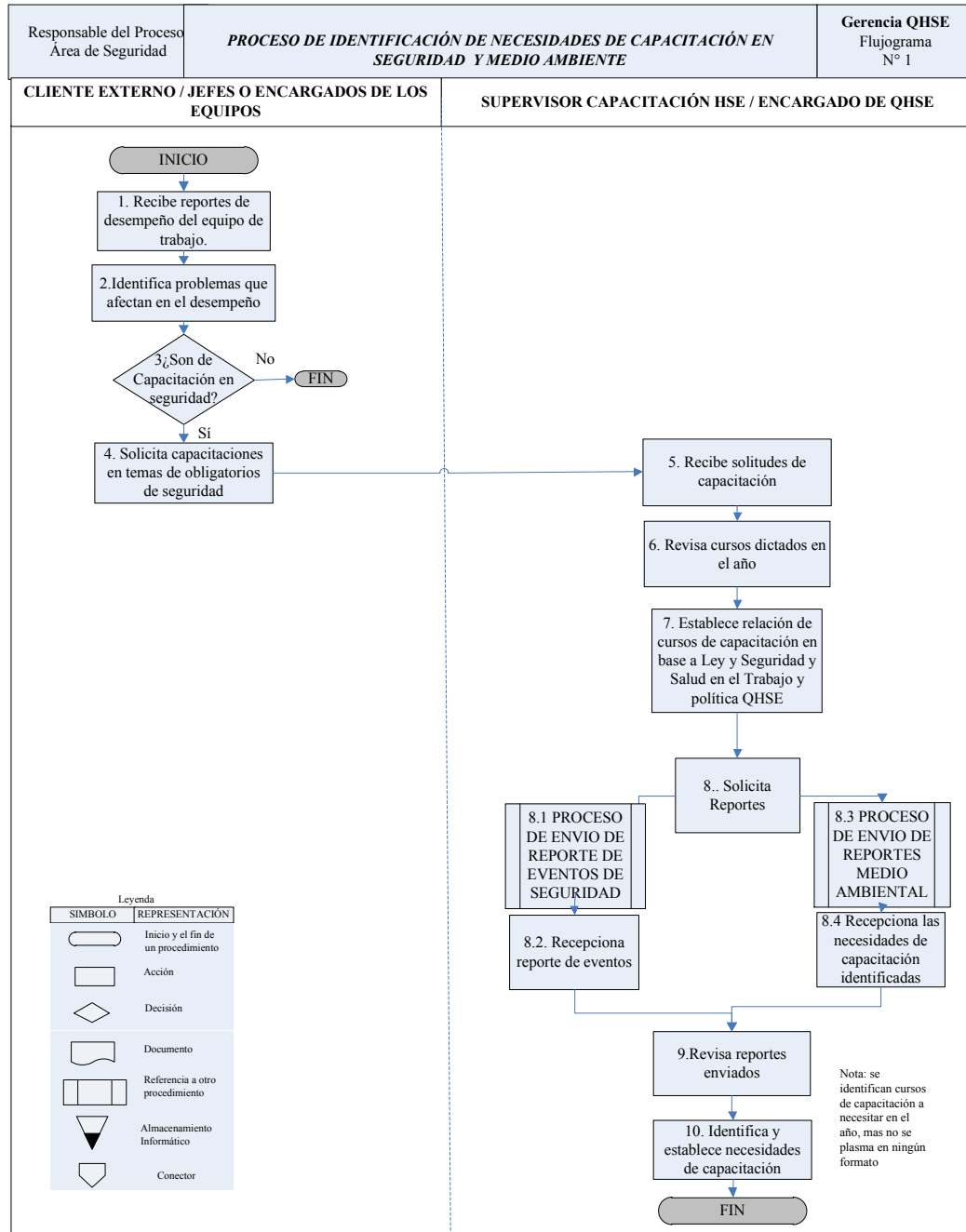
TEMA DE SEGURIDAD	TEMAS DE SALUD
MANEJO DEFENSIVO Y SEGURIDAD VIAL	ENFERMEDADES DE TRANSMISION SEXUAL
MANEJO SEGURO Y NORMATIVIDAD	ERGONOMIA
MANIOBRA DE IZAJE DE CARGAS	PRIN - ENFERMEDADES ENDEMICAS - RIESGOS OCUPACIONALES
MANTENIMIENTO PLANTA DE AGUA	PRIN & SO
MATERIALES PELIGROSOS / MANIPULACION MANUAL CARGAS	PRIN PRACTICA
METODOLOGIA PARA LA INVESTIGACION DE ACCIDENTES	PRIN PRIMEROS AUXILIOS / ENFERMEDADES DE TRANSMISION SEXUAL
MODULO 1: BLOQUEO Y SEÑALIZACIÓN	PRIN TEORIA
MODULO 1: POLITICA HSE	RCP BASICO Y IROS AUXILIOS
NORMATIVIDAD Y MANEJO DEFENSIVO	RIESGOS OCUPACIONALES
ORDEN Y LIMPIEZA - COLPA	WORKSHOP
PBIP	<b>TEMAS DE MEDIO AMBIENTE</b>
PERMISO DE TRABAJO	CAMPAÑA DE SISTEMAS DE TRATAMIENTO
PERMISO DE TRABAJO / AST	INDUCCIÓN DE MEDIO AMBIENTE
PLAN DE EMERGENCIA PTX -5811	INDUCCION REPORTE AMBIENTAL
PLAN HSE 2010 / EVENTOS DEL RIG / INSPECCION DE RIG	MANTENIMIENTO DE PLANTA DE AGUA
PLANES DE EMERGENCIA	MANTENIMIENTO Y TRATAMIENTO DE AGUA
PLANES DE EMERGENCIA / AST / PERMISOS DE TRABAJO / INV.ACCIDENTES	MANEJO DEL AGUA
PLANES DE EMERGENCIA / MATERIALES PELIGROSOS / SUPERVIVENCIA EN SELVA	MANEJO DE LOS RESIDUOS
PRACTICAS CONTRA INCENDIOS	MODULOS DE MEDIO AMBIENTE
PRACTICAS CONTRA INCENDIOS- USO DE EXTINTORES Y MANGUERAS	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE PLANTA DE TRATAMIENTO
PREVENCION DE LESION DE DEDOS Y MANOS	PLAN AMBIENTAL 2010
PREVENCION Y CONTROL DE INCENDIOS	PLANTA DE AGUA POTABLE Y RESIDUAL
PREVENCION Y PROTECCION CONTRA INCENDIOS - EXTINTORES / PRIN	PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES
PRIMEROS AUXILIOS BASICOS, EXTINTOR, GAS PROPANO	PLANTA TRATAMIENTO DE AGUA POTABLE
PROGRAMA PREVENCION DE CAIDA DE OBJETOS (PCO)	SEGURIDAD, PROTECCIÓN DE MEDIO AMBIENTE
REPASO DE CURSO PERMISO DE TRABAJO Y AR	SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL
REPASO DE CURSO PTAR	SISTEMAS DE TRATAMIENTO DE AGUA
REPASO DEL CURSO DE PERMISO DE TRABAJO Y ANALISIS DE RIESGO	MANEJO, OPERACIÓN DEL INCINERADOR
REPASO DEL CURSO PTAR	MONITOREO DE AGUA POTABLE / RESIDUAL
REPASO MANEJO DEFENSIVO	OPERACIÓN DE PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES
REPASO STOP	
REPASO STOP SUPERVISORES	
RESBALONES Y CAIDAS	
SEGURIDAD EN CASO DE H2S	
SISTEMA DE GESTION INTEGRADA DE INTEROIL	
SISTEMA HSE, PLANES DE EMERGENCIA, EPP, SEÑALES	
STOP EMPLEADOS	
STOP Y SEGURIDAD BASADA EN EL COMPORTAMIENTO	
STOP: INTERVENCION EFECTIVA	
STOP: UNIDAD 1 AL 3, VIDEOS	
SUPERVIVENCIA EN EL MAR	
SUPERVIVENCIA EN LA SELVA	
TRABAJOS EN ALTURA	
USO DE EXTINTORES Y PRIMEROS AUXILIOS	

Anexo N°24: Diagrama de flujo – Necesidades de capacitación operativa



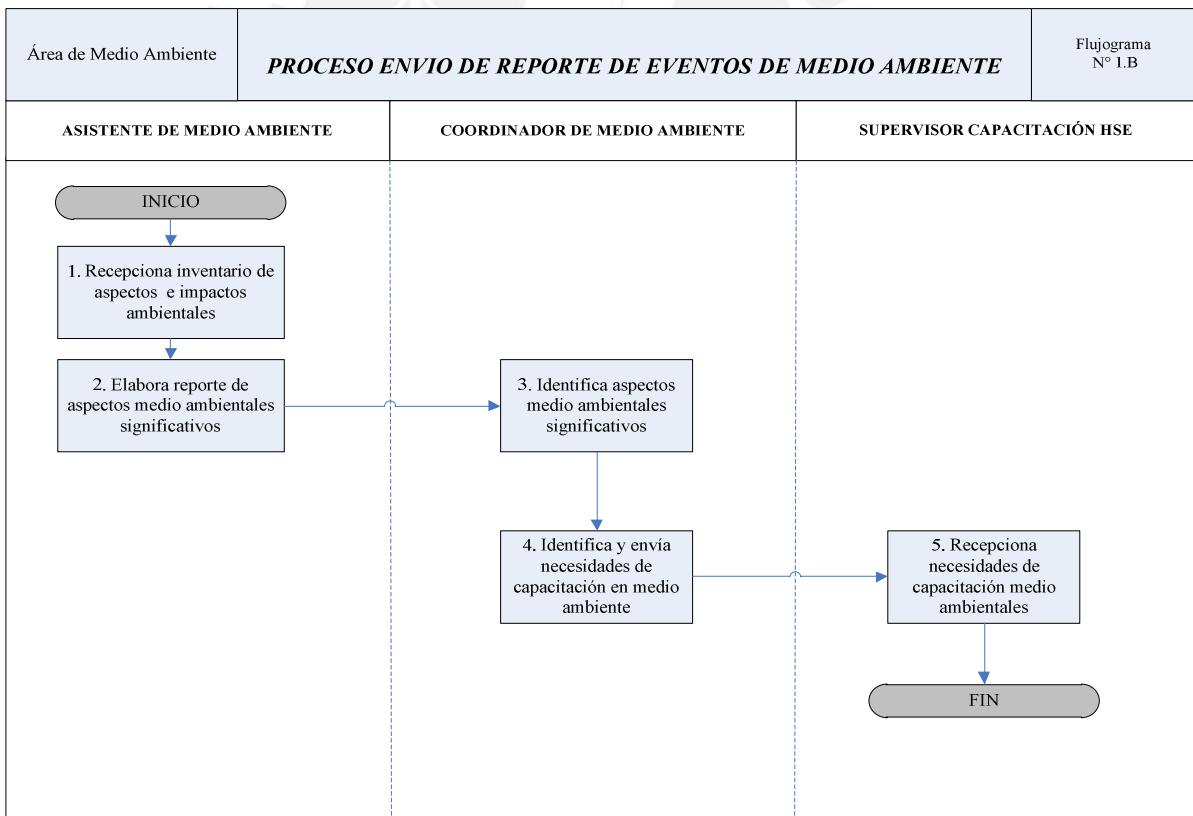
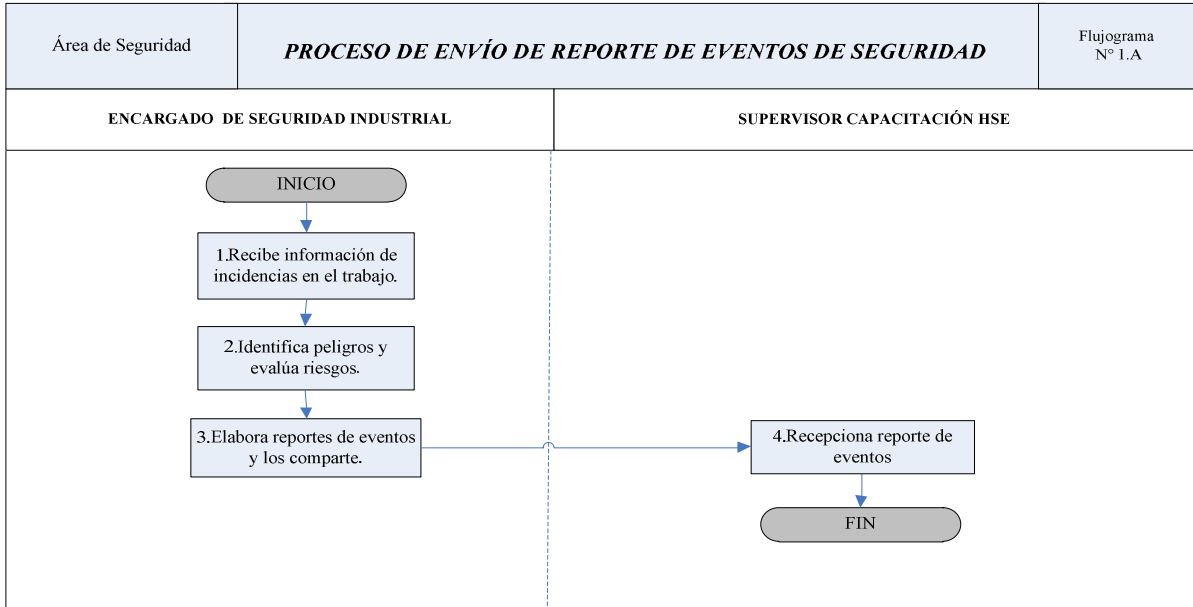
Fuente: Entrevista al Jefe de capacitación y Subgerente de Operaciones. Mayo 2011 – Elaboración propia

### Anexo N°25: Diagrama de flujo – Necesidades de capacitación de seguridad y medio ambiente



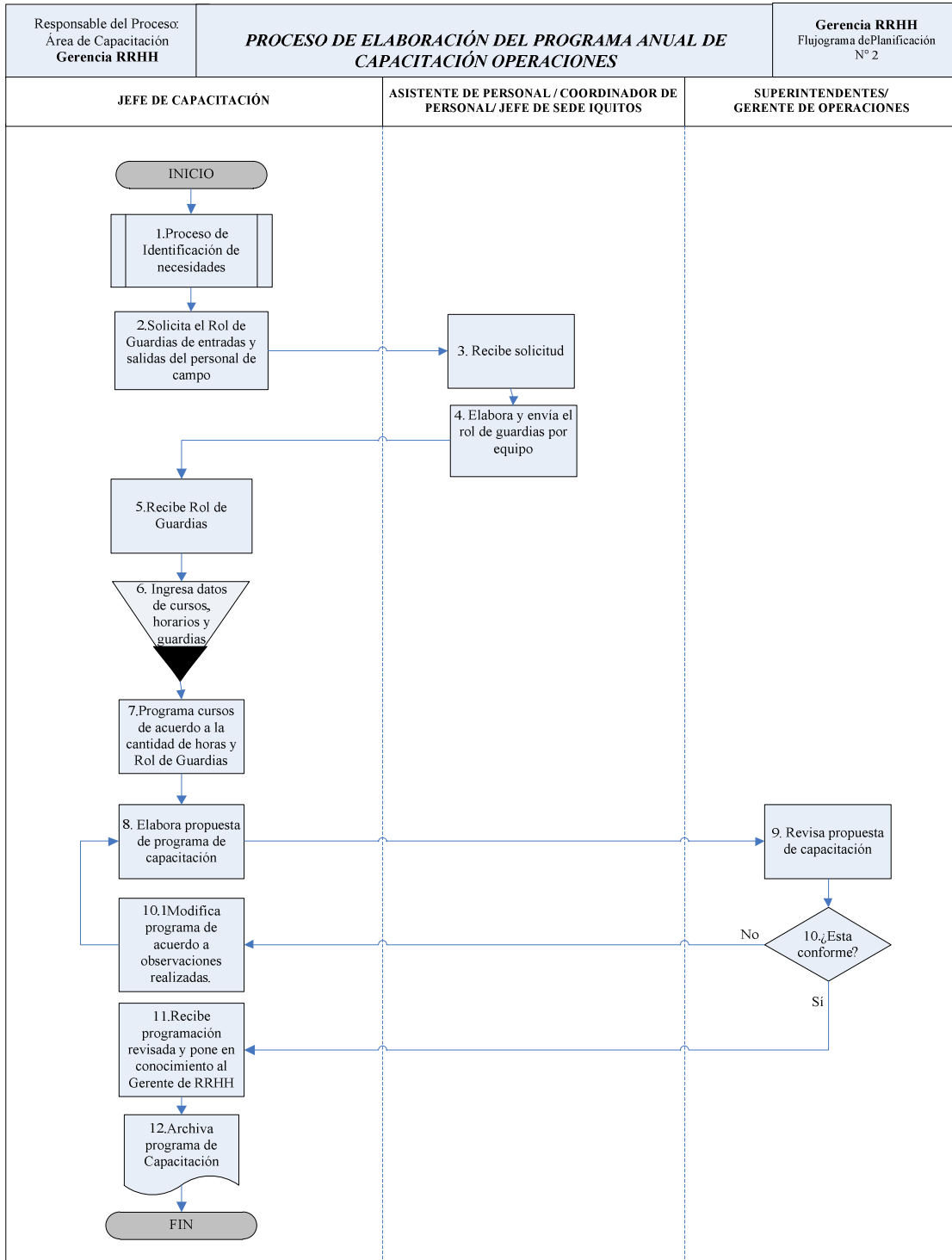
Fuente: Entrevista al personal de Seguridad Industrial y Medio Ambiente. Mayo 2011 – Elaboración propia

**Anexo N°26: Diagrama de flujo – Subprocesos asociados a la necesidades de capacitación de seguridad y medio ambiente**



Fuente: Entrevista al personal de Seguridad Industrial y Medio Ambiente. Mayo 2011 – Elaboración propia

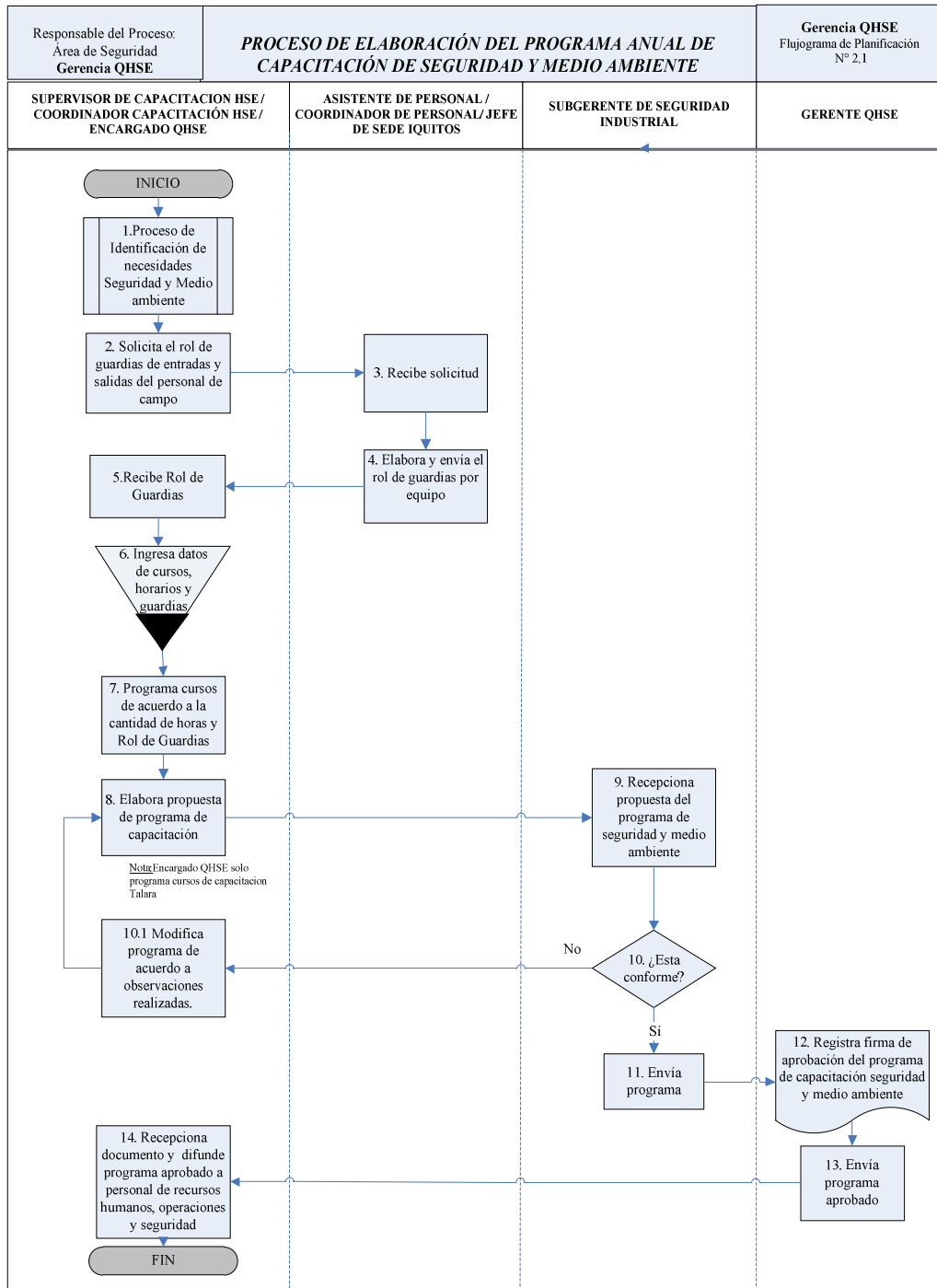
Anexo N°27: Diagrama de flujo – Planificación de capacitación operativa



Fuente: Entrevista al Jefe de capacitación. Mayo 2011 – Elaboración propia

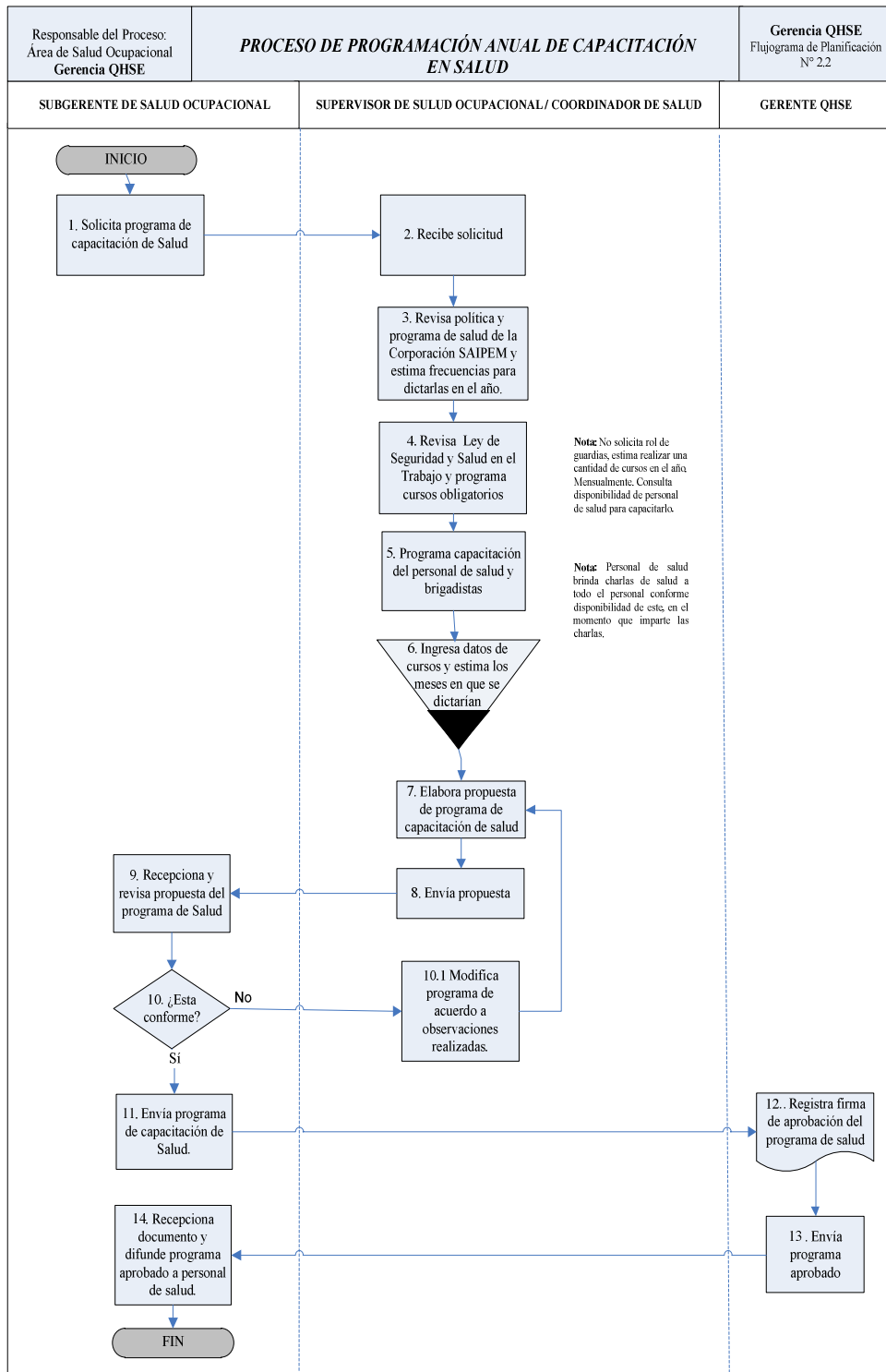


**Anexo N°28: Diagrama de flujo – Planificación de capacitación en seguridad y medioambiente**



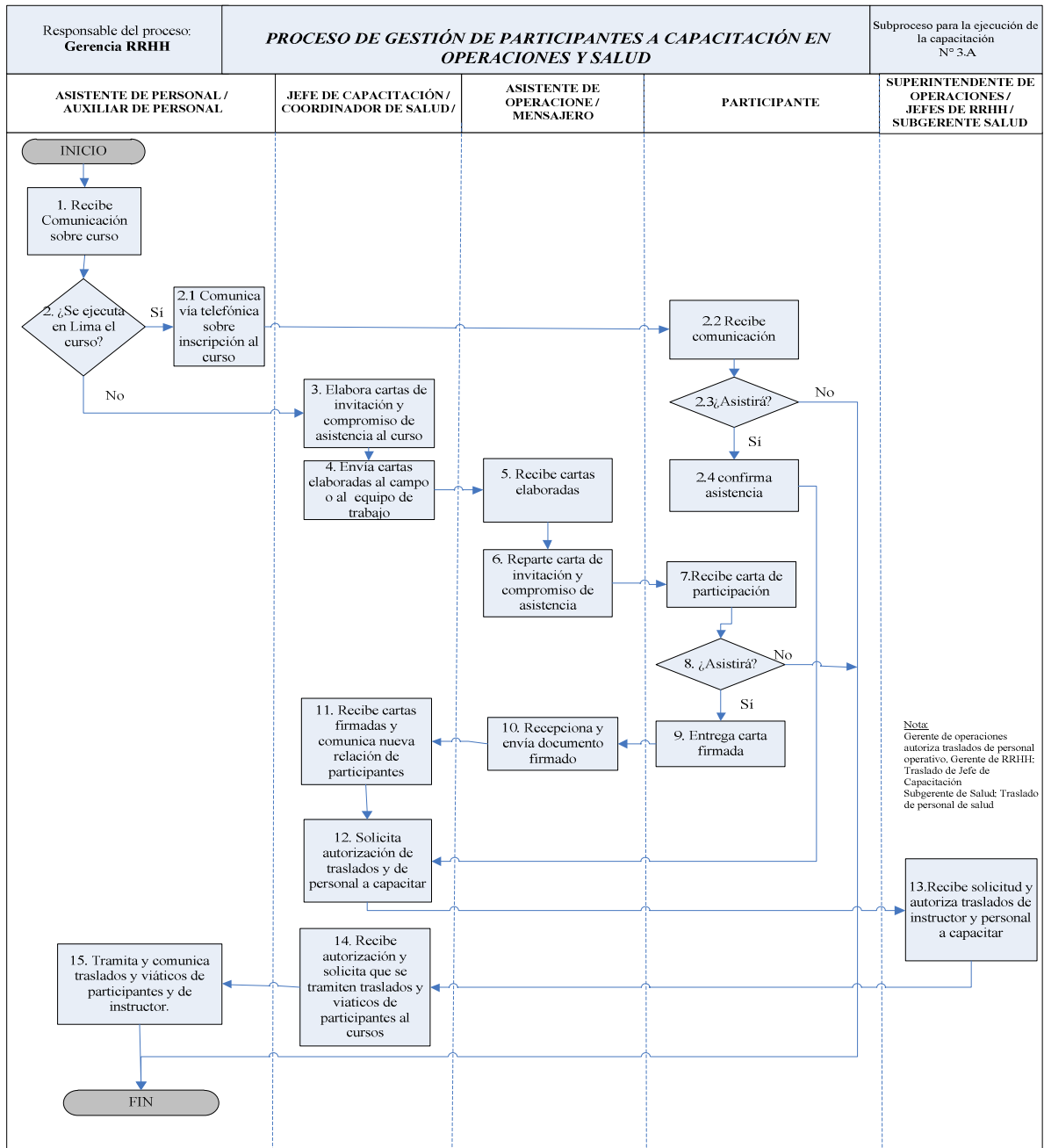
Fuente: Entrevista al personal de Seguridad Industrial. Mayo 2011 – Elaboración propia

Anexo N°29: Diagrama de flujo – Planificación de la capacitación en salud ocupacional



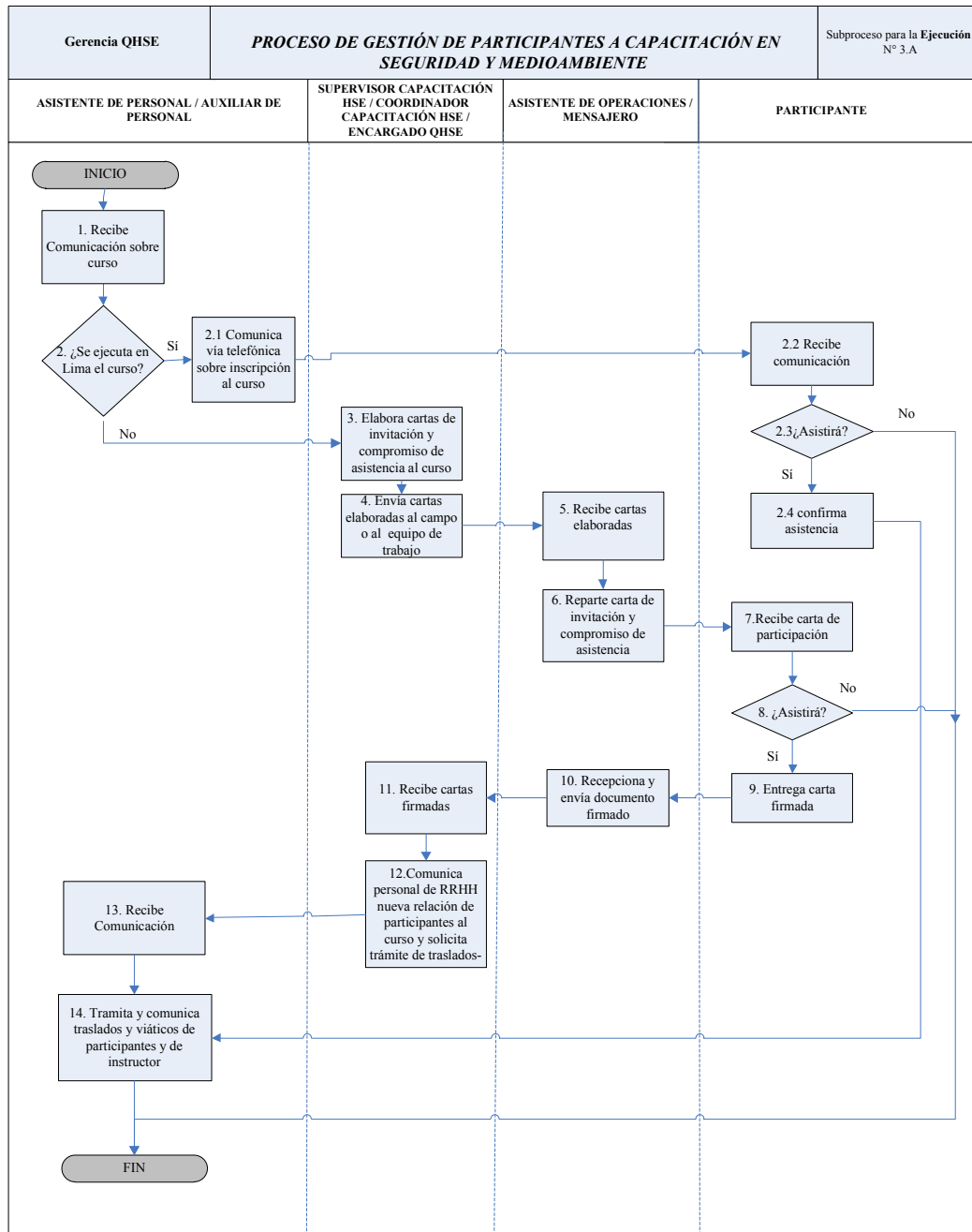
Fuente: Entrevista al personal de Salud Ocupacional. Mayo 2011 – Elaboración propia

Anexo N°30: Diagrama de flujo – Gestión de participantes en operaciones y salud



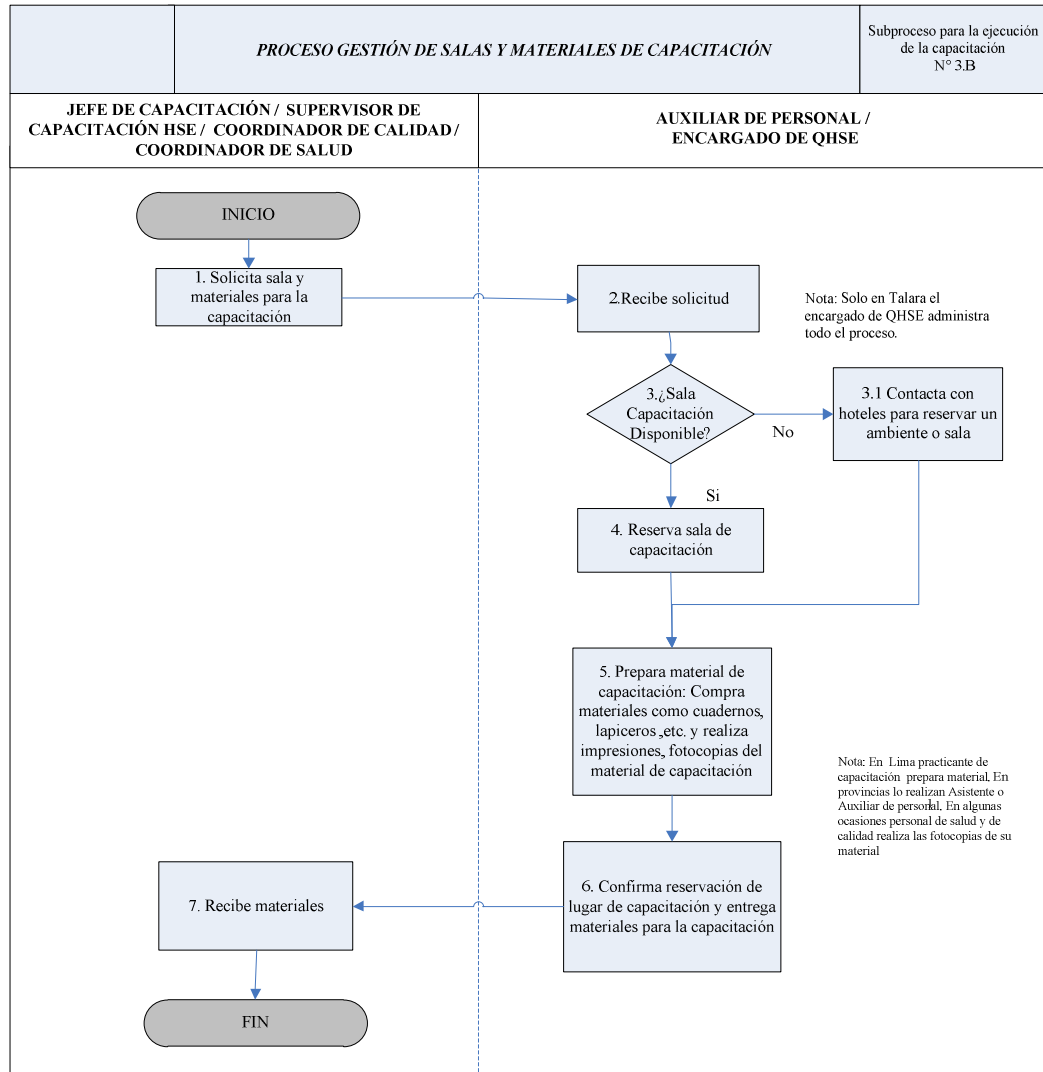
Fuente: Entrevista al jefe de personal y al personal de salud ocupacional. Mayo 2011 – Elaboración propia

Anexo N°31: Diagrama de flujo – Gestión de participantes en seguridad



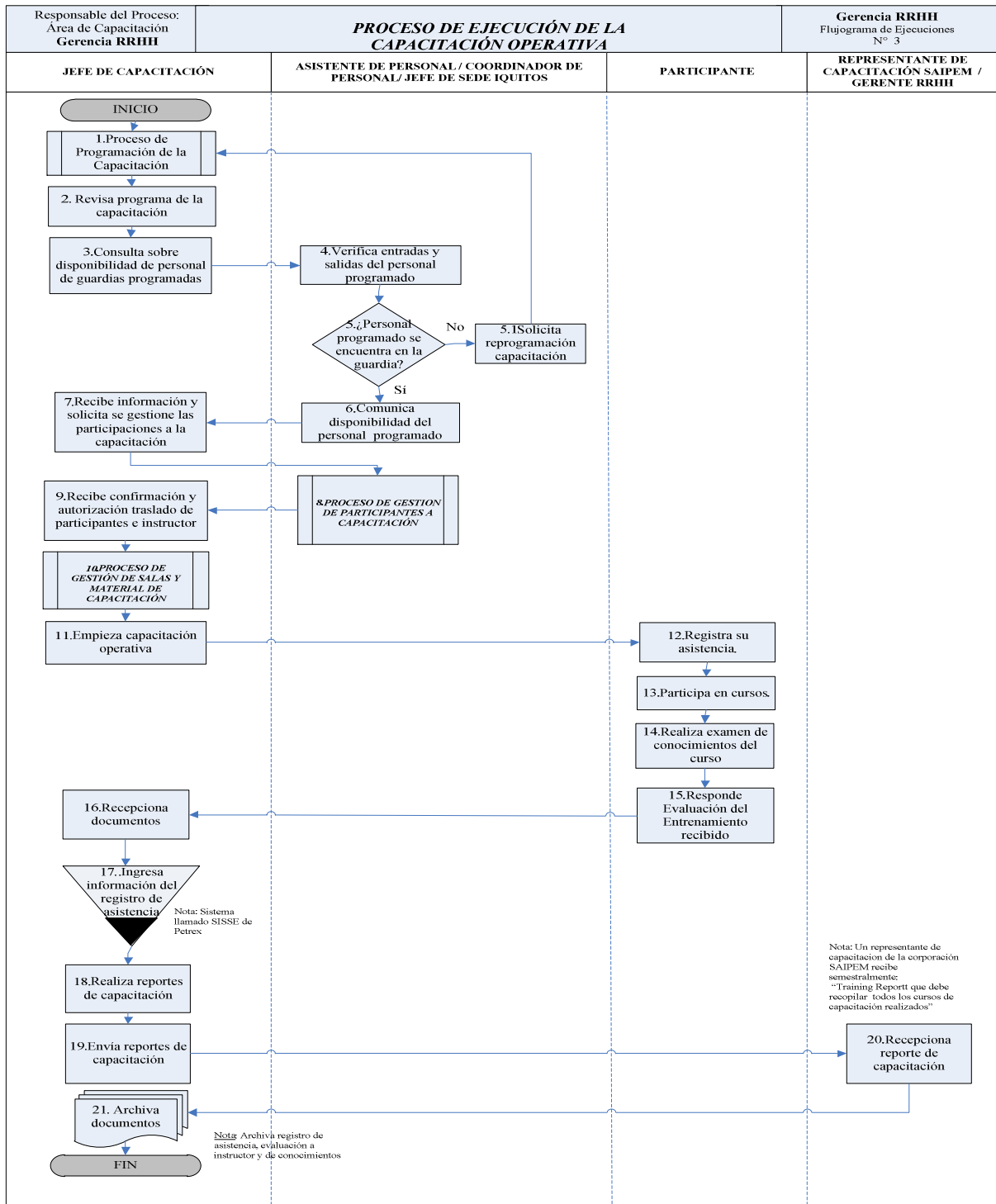
Fuente: Entrevista al personal de seguridad industrial. Mayo 2011 – Elaboración propia

Anexo N°32: Diagrama de flujo – Gestión de salas y materiales de capacitación



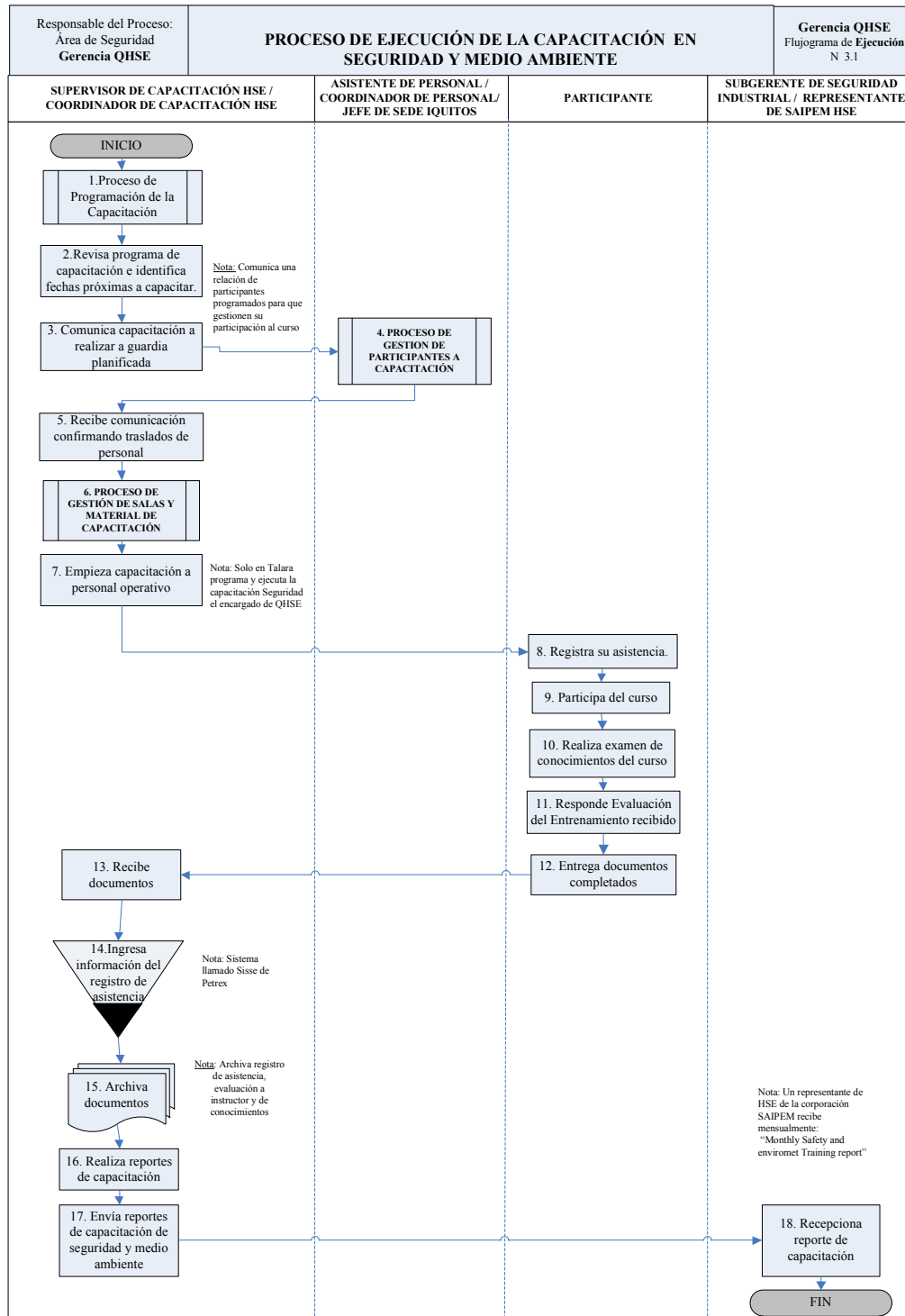
Fuente: Entrevista al jefe de capacitación, auxiliar de recursos humanos y personal de seguridad industrial .Elaboración propia

Anexo N°33: Diagrama de flujo – Ejecución de la capacitación operativa



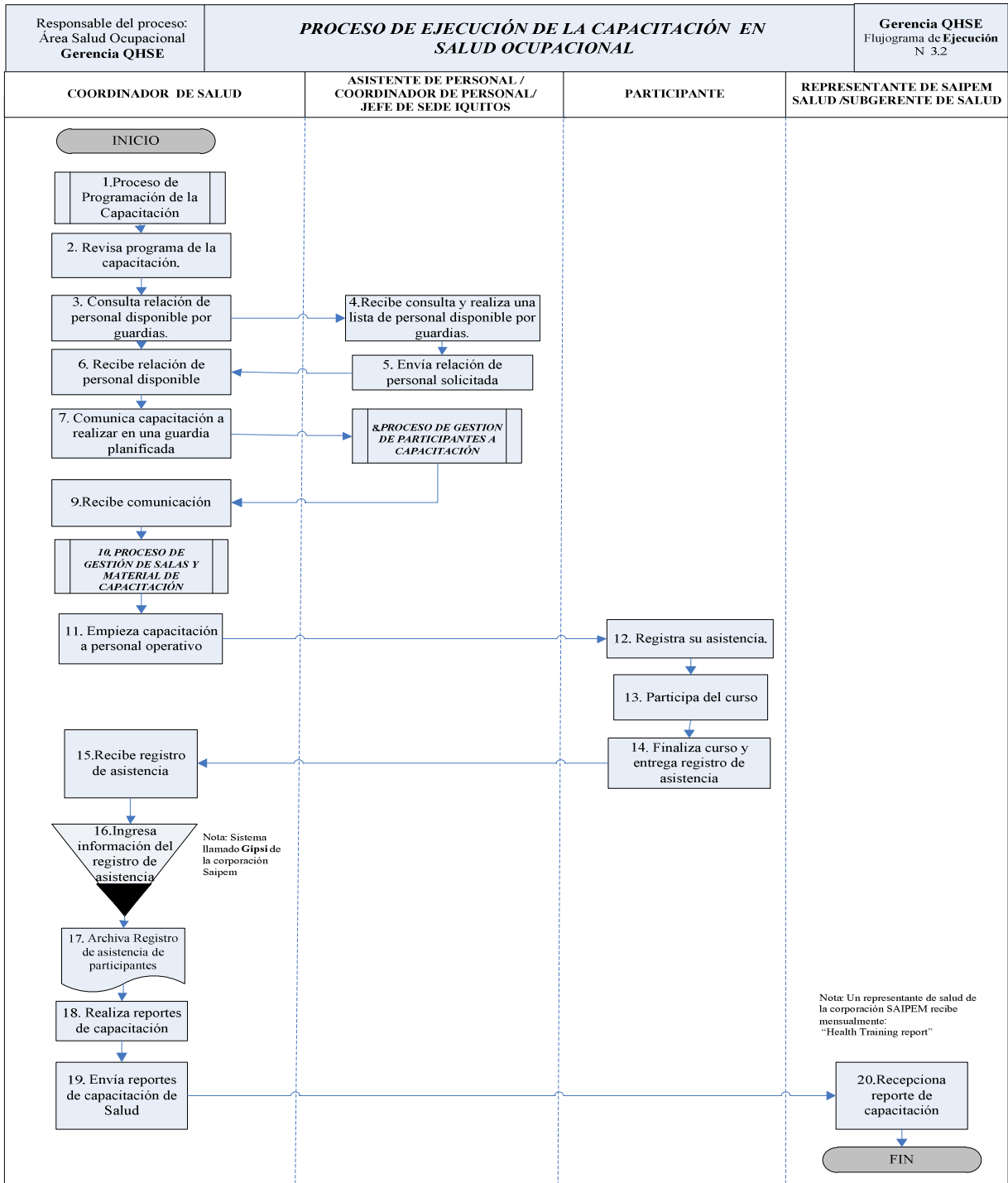
Fuente: Entrevista al Jefe de capacitación y Auxiliar de Recursos Humanos. Mayo 2011 – Elaboración propia

**Anexo N°34: Diagrama de flujo – Ejecución de capacitación en seguridad y medio ambiente**



Fuente: Entrevista al personal de Seguridad Industrial. Mayo 2011 – Elaboración propia

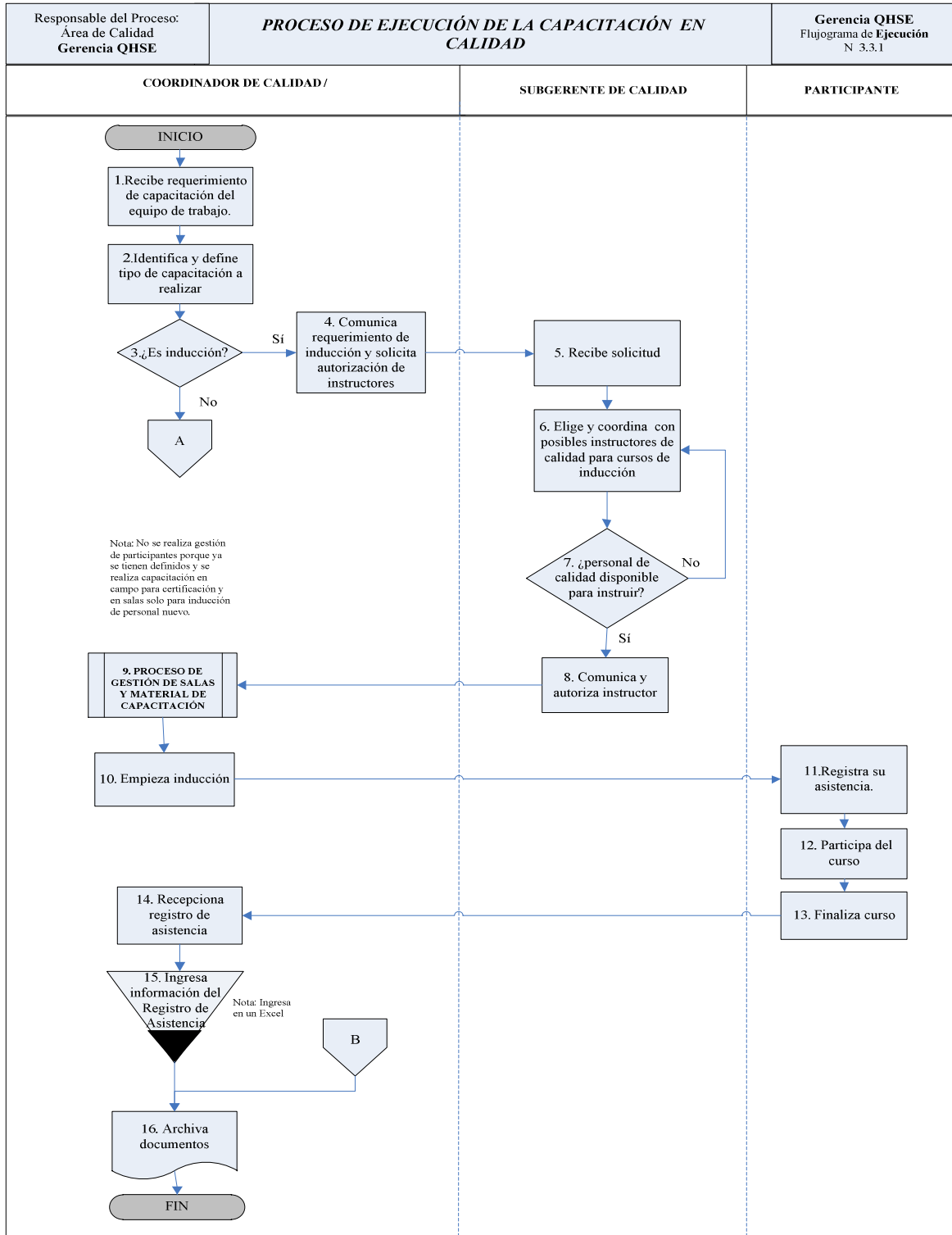
Anexo N°35: Diagrama de flujo – Ejecución de capacitación en salud



Fuente: Entrevista al personal de Salud. Mayo 2011 – Elaboración propia

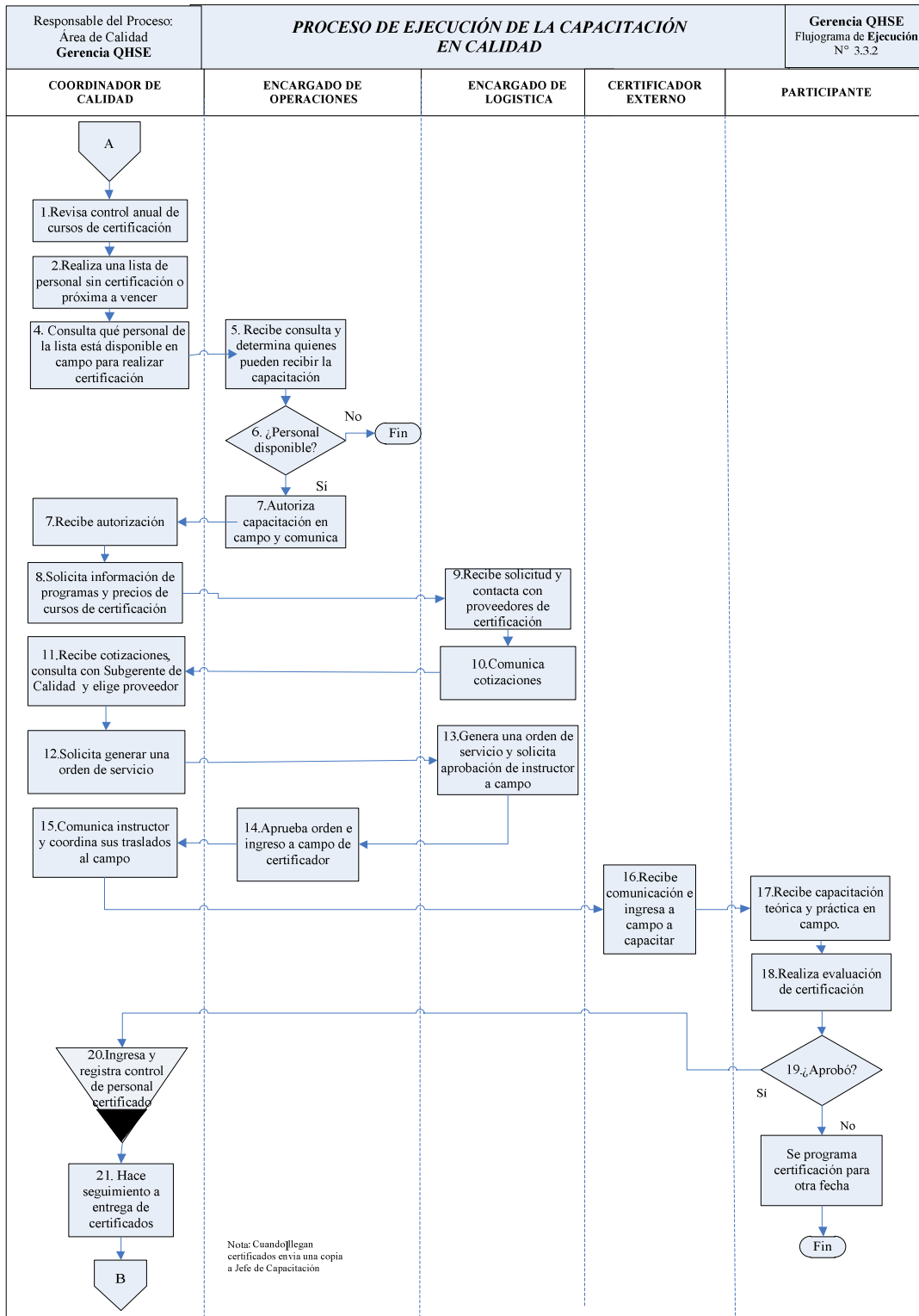


Anexo N°36: Diagrama de flujo – Ejecución de capacitación en calidad



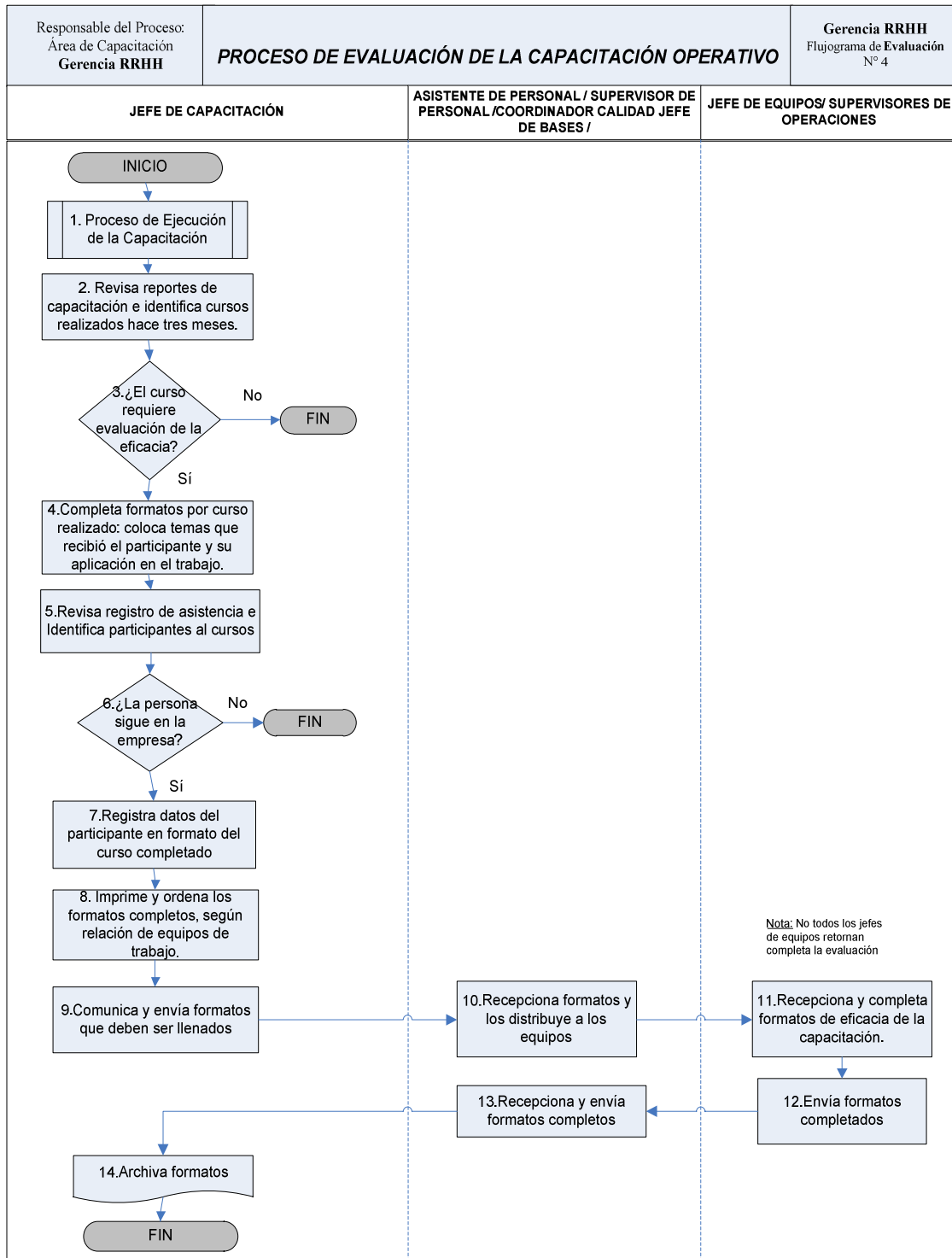
Fuente: Entrevista Coordinador de la Calidad. Mayo 2011 – Elaboración propia

Continuación al Anexo N°35: Diagrama de flujo – Ejecución de Capacitación en Calidad



Fuente: Entrevista al Coordinador de la Calidad, Mayo 2011 – Elaboración propia

Anexo N°37: Diagrama de flujo- Evaluación de la eficacia de la capacitación operativa



Fuente: Entrevista al jefe de capacitación. Mayo 2011 – Elaboración propia

Anexo N°38: Matriz de la propuesta en el flujo del proceso de capacitación.

PROPUESTA DE MEJORA				
	1. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	2. PROGRAMACIÓN	3. EJECUCIÓN	4. EVALUACIÓN
HERRAMIENTAS	<p>Reuniones de trabajo. Discusiones en grupo. Inventario y ranking de necesidades de capacitación. Clasificaciones por tipo de necesidad. Encuestas y entrevistas al personal. Nuevo Formato de DNC por persona. Base de datos para DNC y sus respectivos costos. Estandarización de la bases de datos.</p>	<p>Malla curricular para cursos internos. Codificación de los cursos. Lista de recursos Inventario de especialistas e instructores Priorización de las capacitaciones. Uniformización de bases de datos. Justificaciones de la capacitación. Costo estimado del programa. Indicadores de control, Nuevo Formato de programación.</p>	<p>Compromiso del personal de RRHH. Monitoreo y control en la ejecución. Banco de materiales de capacitación. Contenido del material de capacitación. Rotación de capacitadores. Ambientes de capacitación. Base de datos de disponibilidad de las guardias. Mejoras en el Ofiplan (Software de RRHH).</p>	<p>Evaluaciones antes y después de la capacitación. Histórico de evaluaciones. Compromiso de los jefes para evaluar a los trabajadores. Indicadores de evaluación. Indicadores del impacto de la capacitación. Estandarización de indicadores para toda la empresa. Formato para evaluaciones. Base de datos para el seguimiento individual del trabajador.</p>
FLUJO DEL PROCESO	<p>Involucrar al personal de niveles de mando superiores. Involucrar a personal de operaciones, QHSE y RRHH. Analizar los objetivos y estrategias de la organización. Analizar resultados de las evaluaciones al desempeño. Establecer objetivos de la capacitación. Establecer fechas para la recolección de necesidades Identificar las necesidades de capacitación con mayor detalle. Identificar las necesidades por persona. Clasificar y jerarquizar las necesidades de capacitación. Conocer la percepción de los trabajadores. Cumplir las acciones propuestas en la política de capacitación.</p>	<p>Coordinar entre los colaboradores para definir la malla curricular interna y sus contenidos. Estandarización de los cursos. Difusión de los lineamientos de capacitación. Definir los objetivos y técnicas del aprendizaje. Establecer indicadores que permitan medir su avance. Considerar las sugerencias del personal. Programación de capacitadores Elaborar y evaluar del presupuesto de capacitación. Elaborar de programas por sede y aprobar un solo programa que reuna información por sedes.</p>	<p>Informar los roles y disponibilidad de las guardias. Estandarizar los métodos de coordinación. Implementar las técnicas de aprendizaje. Mecanismos de motivación. Monitorear las capacitaciones realizadas. Retroalimentación a los capacitados. Solicitar reportes de capacitación.</p>	<p>Medir las reacciones de los participantes. Elaborar de una base de datos para tabular los resultados de las evaluaciones. Desarrollar de indicadores de medición. Medir el impacto de las capacitaciones. Monitar todas las etapas de evaluación. Evaluar costo/beneficio vs. inversión/beneficio .</p>
BENEFICIOS	<p>Conocer las oportunidades de mejoras organizacionales. Detectar problemas internos y eliminarlos. Determinar competencias claves. Establecer objetivos. Tomar acciones para reducir brechas de conocimiento. Contar con un adecuado diagnóstico y evitar “capacitar por capacitar” Diseñar un buen programa de capacitación.</p>	<p>Menos engorroso el proceso de programación de las guardias. Mejor control del cumplimiento del programa. Prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva. Contar con una base de instructores internos y se realice las capacitaciones programadas.</p>	<p>Menos sobregeneración de recursos. Ahorro de tiempo. Reducción de costos administrativos. Reducir la cantidad de ausentismo. Mayor cantidad de aprobados. mayor asimilación de conceptos. Ampliar los conocimientos de los trabajadores, Mejora en su trabajo.</p>	<p>Conocer los aspectos problemáticos que hay que cambiar. Contar con cifras para evaluar los efectos de la capacitación. Acreditar el valor de la capacitación. Permitir cuantificar los resultados. Medir la reducción de accidentes mediante la evaluación de conocimientos a los participantes y evaluaciones realizadas por sus supervisores. Tomar decisiones en términos de resultados. Determinen si efectivamente hubo mejoras en el desempeño del trabajador.</p>

Anexo N° 39: Matriz de Causa - Efecto - Beneficios de la propuesta en la identificación de necesidades de capacitación

		CAUSA	EFEECTO	PROPUESTA	BENEFICIO
IDENTIFICACION DE NECESIDADES	Analisis de la organización	<p>No se evidenció que se realice un análisis de la organización o se realicen reuniones de trabajo, entrevistas, análisis de eventos a priori y a posteriori de la empresa.</p> <p>Desinterés en participar en el proceso de identificación de necesidades de capacitación.</p>	<p>No se conocen los problemas organizacionales.</p> <p>Débil identificación de necesidades de capacitación a nivel organizacional y de los equipos de trabajo.</p> <p>Sin un análisis previo es difícil evaluar las mejoras.</p>	<p>Involucrar a la alta dirección para identificar las necesidades organizacionales y por equipos.</p> <p>Determinar y analizar los objetivos y estrategias de la organización.</p> <p>Convocar a reuniones de trabajo para el análisis de puestos e identificar los conocimientos que se necesiten.</p> <p>Debatir la política general y la orientación de la capacitación, compartir información e ideas.</p>	<p>Conocer oportunidades de mejora de la organización y en los equipos de trabajo. Tener claro a dónde se quiere llegar y qué se requiere mejorar.</p> <p>Contar con un análisis detallado de necesidades reales de la empresa.</p> <p>Contar con estrategias para mitigar los problemas identificados.</p> <p>Ayudará a que los trabajadores se identifiquen con los objetivos de la organización.</p> <p>Herramienta para la toma de decisiones.</p>
	Analisis de las tareas.	<p>Se identifican necesidades de capacitación por problemas suscitados durante el trabajo relacionados con la falta de capacitación.</p> <p>Existe capacitación que debe atenderse de manera inmediata.</p> <p>A medida que se vayan suscitando los problemas de capacitación o a solicitud lo soliciten las operadoras petroleras.</p> <p>No se evidencia un análisis de todas las tareas que requiere el puesto.</p>	<p>La capacitación se hace por un tema reactivo, mas no proactivo.</p> <p>Se tienen que realizar capacitaciones no programadas y se cruzan con las fechas de las capacitaciones programadas.</p>	<p>Considerar las diferentes herramientas para la identificación de necesidades considerando los perfiles de puesto y desarrollo de carrera.</p> <p>Mayor profundidad al análisis de las tareas como un mecanismo preventivo a los actuales problemas suscitados.</p> <p>Determinar necesidades de capacitación, los objetivos organizacionales y las tareas propias del puesto.</p>	<p>Adecuación de las necesidades de capacitación suscitadas a los requisitos exigidos por los cargos.</p> <p>Identificación de necesidades de capacitación más precisa conforme a las funciones que desempeña.</p> <p>Enriquecimiento del puesto de trabajo</p>
	Duplicidad de labores	<p>Encargados de capacitación que conforma las áreas de QHSE, al igual que el jefe de capacitación identificación necesidades de capacitación del mismo personal.</p>	<p>Se sobre generan recursos (tiempo del trabajador, en el cual puede estar realizando otra función).</p>	<p>Un encargado por sede que canalice los requerimientos de capacitación y se centralicen en una sola base de datos administrada por el jefe de capacitación en Lima.</p>	<p>Ahorro de recursos.</p> <p>Los trabajadores que duplican labores pueden realizar otras actividades que generen valor.</p>

Anexo N° 39: Matriz de Causa - Efecto - Beneficios de la propuesta en la identificación de necesidades de capacitación

	CAUSA	EFECTO	PROPUESTA	BENEFICIO
<p><b>Análisis de las personas.</b></p>	<p>No se evidenció mayores instrumentos para identificar las necesidades de capacitación por persona: evaluaciones del desempeño y entrevistas al personal.</p> <p>Para la identificación de necesidades se revisan correos electrónicos sobre requerimientos de capacitación de los jefes de equipo y reportes de eventos.</p>	<p>Las necesidades de capacitación están más dirigidas a las necesidades de la empresa y no de la persona.</p> <p>No se identifica la brecha de conocimiento entre lo que sabe y lo que debería saber.</p> <p>Mayor tiempo invertido en la revisión de documentos para identificar necesidades de capacitación en los equipos de trabajo</p>	<p>Clasificaciones por tipo de necesidad. Establecer una fecha de solicitud y recepción de las necesidades de capacitación.</p> <p>Si bien se propone que exista por lo menos un responsable de capacitación por sede, debería existir la colaboración de personal de HSE para la identificación de necesidades en esos temas de HSE.</p> <p>Posteriormente el personal encargado de la capacitación revise dicha información y la analice con los indicadores del desempeño del trabajador y su perfil de puesto.</p> <p>Clasificar y jerarquizar las necesidades de capacitación.</p> <p>Conocer la percepción de los trabajadores respecto a los conocimientos que creen necesitar.</p>	<p>Reducir la brecha de conocimiento entre lo que sabe y debería saber.</p> <p>Disminuir el tiempo que demora en revisar y buscar los diferentes requerimientos que se realizaron por correo electrónico durante el año.</p> <p>Ahorro del tiempo en revisar cada reporte de evento suscitado en el año.</p> <p>Cumplir las acciones propuestas en la política de capacitación.</p>
<p><b>Formato de identificación de necesidades</b></p>	<p>El formato de identificación de necesidades no permite identificar las necesidades de capacitación por persona.</p> <p>No refleja un análisis de las tareas, ni de las personas, solo se especifica por equipos de trabajo.</p> <p>En la gerencia de QHSE, no se están utilizando los actuales formatos de necesidades de capacitación. Por lo que las necesidades de capacitación identificadas las plasman directamente a sus programas de capacitación.</p>	<p>Contar con información que no genera valor al proceso de identificación de necesidades.</p> <p>No permite medir y controlar si las necesidades de capacitación acontecidas fueron cubiertas.</p> <p>Se pueden traducir en programas de capacitación débiles.</p>	<p>Elaborar un nuevo formato para compilar la información requerida y establecer una política donde se exija a los jefes a completarlo.</p> <p>Realizar un inventario y ranking de necesidades de capacitación por persona, para su posterior seguimiento.</p>	<p>Contar con información de necesidades de capacitación por persona y de acuerdo al requerimiento de capacitación particular medir en qué medida se redujo la brecha de conocimiento en relación a su puesto de trabajo.</p>

Anexo N° 39: Matriz de Causa - Efecto - Beneficios de la propuesta en la identificación de necesidades de capacitación

	CAUSA	EFECTO	PROPUESTA	BENEFICIO
Base de datos	No se evidencia una base de datos donde se coloque todas las necesidades de capacitación por persona y se pueda contrastar con la información del desempeño de personal y resultados de evaluaciones anteriores.	<p>Pérdida de información o poco precisa ya que cada área considera diferentes herramientas para determinar necesidades de capacitación en los equipos de trabajo.</p> <p>Carencia de metodos de captura y procesamiento de las necesidades de capacitación.</p> <p>Falta de confiabilidad de los programas</p>	Crear una base de datos donde se vacie las necesidades de capacitación identificadas, por persona, por categoria de puesto, por objetivo de la capacitación u otra información necesaria que genere valor al proceso.	<p>Contar de manera más rápida con toda la información necesaria para la toda de deciones sobre los requerimiento de capacitación por persona.</p> <p>Mayor detalle de la información.</p> <p>Mejor control de las necesidades de capacitación por persona.</p>



	CAUSA	EFEECTO	PROPUESTA	BENEFICIO
<b>Volatilidad de las guardias</b>	<p>Existe volatilidad en los roles de las guardias: La mayoría del personal de campo es transferido a otros equipos de trabajo.</p> <p>Las programaciones sufren cambios semestralmente por la volatilidad de las guardias</p> <p>Recurrentemente la áreas que organizan actividades de capacitación solicitan información sobre la ubicación real y disponibilidad de las guardias.</p> <p>No existe un sistema o base de datos donde se permita ver la real disponibilidad de las guardias.</p>	<p>La actividad de programación es engorrosa e involucra más tiempo de lo debido al esperar respuesta del personal de RRHH respecto a los cambios en las guardias.</p> <p>Se tienen que reprograman las capacitaciones y no se cumple con capacitar a todo el personal.</p> <p>Se incurre en mayor tiempo al cuadrar la disponibilidad de todo el personal para la programación de sus capacitaciones .</p> <p>Se sobreutilizan recursos y se duplican labores al solicitar varias áreas la información actualizada de las guardias.</p>	<p>Que exista comunicación y compromiso de parte del personal RRHH para que brinden frecuentemente información de las guardias.</p> <p>Elaboración y actualización de una base de datos de las guardias de trabajo.</p> <p>Mejoras en el actual software de RRHH que muestre las fechas de disponibilidad del personal para que asista a capacitación.</p>	<p>Ahorro de tiempo, menos engorozo el proceso de programación de la capacitación conforme a la disponibilidad de las guardias.</p> <p>Contar con Información más precisa sobre la conformación de las guardias que permitan un mejor control y seguimiento del programa.</p>
<b>Nivel de instrucción y técnicas de aprendizaje.</b>	<p>No se evidenció que se considere en el programa técnicas de aprendizaje dirigidas al personal de campo, siendo en su mayoría de instrucción técnica (44%) y secundaria completa (43%) y se le imparte en casi su totalidad la capacitación "en clase".</p> <p>Asimismo todas las capacitaciones son programadas sus horarios de descanso.</p>	<p>Posible dificultad para asimilar conceptos y posterior aplicación en el puesto de trabajo porque la mayoría son capacitaciones en clase (98%).</p> <p>Niveles de ausentismo.</p>	<p>Considerar en la programación las técnicas de aprendizaje acorde al nivel de formación y cantidad de personal que la conforma.</p> <p>Determinar un plan curricular para ese grupo objetivo y se evalúe la posibilidad que pueda ser impartida en varios días a la semana, horas antes de comenzar su horario laboral.</p>	<p>Mejor recepción e intercambio de conocimiento de parte del instructor con los participantes.</p> <p>Menor nivel de ausentismo al sentirse cómodo con el tipo de capacitación que recibe el trabajador y no le genere incomodidad y desgano al asistir en sus días de descanso.</p>
<b>Objetivos de la capacitación</b>	<p>En la planificación no se determina el propósito o los objetivos de las capacitaciones.</p> <p>Solo se evidencia un objetivo de capacitación general: "Capacitar al personal para mejorar sus funciones".</p> <p>A nivel de capacitación operativa no se evidencia establecimiento de objetivos.</p> <p>A nivel capacitación QHSE, no se evidencia objetivos, pero sí la propuesta de 3 indicadores de medición de la capacitación.</p>	<p>Se realiza las capacitaciones sin un análisis previo.</p> <p>Se capacita por capacitar sin un sustento o dirección de la capacitación.</p> <p>Sin objetivos claro se seleccionará equivocadamente los métodos y técnicas de capacitación.</p> <p>Solo permite medir el cumplimiento de lo ejecutado vs lo programado, eso no asegura medir el impacto de la capacitación.</p> <p>No se cuenta con la información exacta de cumplimiento, ya que no todas las áreas la reportaron.</p>	<p>Que los programas especifiquen los objetivos de la capacitación en base a lo que el trabajador necesite aprender y qué se espera que pueda mejorar por medio de la capacitación.</p> <p>Precisar objetivos y puedan monitorearse.</p> <p>Medir si los objetivos esperados se cumplieron ya sea en el corto o largo plazo.</p>	<p>Que las capacitaciones cuenten con un propósito que permitan generar valor a la etapa de planificación de la capacitación.</p> <p>Aprovechamiento de la capacitación al contar con objetivos.</p> <p>Verificar que se hayan alcanzado los objetivos previamente establecidos servirá para ajustar y mejorar posteriores programas de capacitación.</p>



		CAUSA	EFECTO	PROPUESTA	BENEFICIO
PLANIFICACION	Asignación de los gastos por capacitación	<p>Los programas de capacitación elaborados por las diferentes áreas no especifican los posibles gastos por capacitación.</p> <p>Solo se estima un monto anual que se envía a la corporación, donde cada área aproxima un gasto anual conforme a los costos directos e indirectos que considere pertinente.</p> <p>Se evidenció que anualmente se incrementa el presupuesto de capacitación reportado a la corporación y del mismo modo se incrementó el gasto aproximado, Excediéndose en los últimos 3 años los montos presupuestados a la corporación.</p>	<p>Escaso control de los gastos por capacitación que hace difícil conocer y evaluar la inversión respecto al gasto real.</p> <p>Imprecisa y variada estimación de los gastos de capacitación por áreas.</p> <p>Existen distintos criterios para la asignación de los gastos anuales.</p> <p>No se conocen todas las asignaciones relacionadas a los costos directos e indirectos.</p> <p>No exista un control del presupuesto reportado a la corporación.</p>	<p>Estandarización y difusión de los criterios para la asignación de los gastos por capacitación.</p> <p>Que exista un programa donde figure los gastos de capacitación por cursos a realizar y se estime los gastos por persona.</p> <p>Establecimiento de indicadores en relación a los costos directos e indirectos, monto presupuestado versus monto gastado.</p>	<p>Al existir una sola área se establecerían objetivos para evaluar cada etapa del proceso de capacitación y sus posteriores resultados.</p> <p>Contar con información precisa sobre los gastos por capacitación y evaluar el costo-beneficio de la inversión.</p> <p>Mejor planamiento del presupuesto para futuros programas de capacitación.</p> <p>Mayor control y eficacia de los recursos asignados.</p>
	Diferentes programas de capacitación	<p>Se manejan distintos programas:</p> <p>El caso de la capacitación operativa y de salud no se aprueba el programa, ni se difunde.</p> <p>En el caso del programa de Seguridad y Medio Ambiente, sí se aprueba y difunde.</p> <p>En el caso de la capacitación en calidad no se elabora un programa, solo se ejecuta.</p>	<p>Múltiples programas dirigidos al mismo personal operativo.</p> <p>Difícil seguimiento y control de varios programas.</p> <p>Un mismo curso puede figurar en más de un programa con distinto nombre.</p> <p>Se cruzan fechas de capacitación por lo programado por otras áreas al citar al mismo personal.</p>	<p>Que exista una malla curricular y codificación de los cursos, así como también se especifique los objetivos de la capacitación y se estimen los costos por curso y por persona.</p> <p>Por la volatilidad de las guardias elaborar un programa de capacitación para personal nuevo que englobe los temas de todas las áreas mencionadas.</p> <p>Un encargado por sede elabore un programa que englobe todos los temas y lo envíe al jefe de capacitación.</p>	<p>Eliminar los cruces en los horarios de la capacitación planificada.</p> <p>Eliminar posibles sobregeneración de recursos al existir varias personas programando por separado la capacitación de un mismo personal.</p> <p>Menor tiempo incurrido al hacer seguimiento y control a un solo programa.</p>

	CAUSA	EFECTO	PROPUESTA	BENEFICIO
Relación de cursos	<p>La mayoría de las capacitaciones son internas, por tanto existen una gran relación de cursos internos.</p> <p>Se evidenció que existen un mismo curso programado por otra área o clasificado en una categoría que no cumple los lineamientos de la corporación.</p>	<p>Existen cursos con distintos nombre pero del mismo contenido.</p> <p>No se conoce el propósito del los cursos.</p> <p>Información desordenada y erróneamente clasificada.</p>	<p>Difundir los lineamientos corporativos sobre la clasificación de cursos.</p> <p>Establecimiento de una malla curricular que especifique el grupo objetivo, contenido, codificación y objetivos del curso.</p> <p>Contar con una malla curricular que permita establecer línea de carrera del personal operativo.</p>	<p>Contar con información más ordenada y precisa para la programación de cursos respecto a los conocimientos que requiere un determinado del puesto.</p> <p>Facilitar la información para la toma de decisiones respecto a los ascensos del personal operativo.</p>
Disponibilidad de instructores	<p>En la programación no figuran los posibles instructores, actualmente los encargados de la capacitación operativa y de QHSE, suelen serlo.</p> <p>De acuerdo a la cantidad de personal operativo existen pocos instructores internos.</p> <p>Se evidenció los siguientes indicadores de cobertura de capacitación: Talara al 72%, Lima al 78% e Iquitos al 88%.</p>	<p>No se logró cubrir al 100% las capacitaciones programadas, en parte, debido a la poca cantidad de instructores internos y por otros cambios no notificados en la disponibilidad de las guardias.</p> <p>Menos horas hombre de capacitación cumplidas.</p>	<p>Selección y formación de posibles instructores internos por sede para que el transcurso del año puedan hacerle frente a los programas de capacitación.</p> <p>Establecer una relación y disponibilidad de instructores internos.</p> <p>Que exista un solo programa de capacitación y se difunda.</p>	<p>Mayor cobertura y cumplimiento de las actividades de capacitación al contar de manera rápida con instructores internos.</p>
Programa de inducción	<p>Cada área define cursos básicos con los que debe contar el personal antes de ingresar al campo; pero cada uno de ellos se programan por separado teniendo que citar al personal nuevo en distintas fechas.</p>	<p>Genera incomodidad en el trabajador al asistir en diferentes fechas para recibir todos sus cursos de inducción de largas horas de duración.</p>	<p>Que se integren los cursos básicos de otras áreas en un único programa de cursos para nuevo personal o para personal que será transferido a un nuevo proyecto.</p> <p>Se resuman los contenidos, sea consiso, abarque más ejemplos y dure menos días.</p>	<p>Ahorro de recursos al evitar programar varias veces la capacitación de una misma persona, preparación de material y contactarlo.</p> <p>Contar con material un mismo material de inducción.</p> <p>Genere menos confusión al trabajador al contactar con una misma persona y no con varias.</p> <p>Contar con personal nuevo capacitado en mejor tiempo para incorporarse a la operación.</p>
Formato de programación de la capacitación	<p>Se evidencia que la gestión de la programación de la capacitación fuese el trámite de un documento, ya que no especifica los objetivos de la capacitación o un detalle del personal que se le programa dicha capacitación.</p>	<p>No se está valorando la programación de capacitación como es debido y se está considerando como un tema administrativo o documental al solo llenar el actual formato.</p>	<p>Establecimiento de un solo programa de capacitación donde se determinen los objetivos de la capacitación, los objetivos del curso, la disponibilidad de los instructores, los cursos que correspondería según perfil y asignación del un presupuesto más detallado.</p>	<p>El plan permite tomar decisiones de manera preventiva.</p> <p>Reduce las desviaciones en las metas programadas.</p> <p>Que se cumplan con las necesidades específicas.</p>

	CAUSA	EFEECTO	PROPUESTA	BENEFICIO
<b>Coordinaciones</b>	<p>Varios encargados de capacitación en cada área frecuentemente consultan al personal de recursos humanos sobre las disponibilidades de las guardias.</p> <p>Se tramitan pasajes y hospedajes en diferentes fechas de descanso del trabajador y provoca que después no quiera asistir por ser convocado varias veces y por diferentes personas.</p> <p>Existen distintos mecanismos para comprometer al participante a asistir a la capacitación (carta/ teléfono).</p> <p>Algunas áreas solicitan autorización para el traslado de personal y otras no.</p>	<p>Se sobre generan recursos y se invierte más tiempo de lo esperado en realizar las coordinaciones.</p> <p>Entre trabajadores crea confusión y malestar al no saber exactamente quien es el responsable de la capacitación.</p> <p>Crea malestar en el personal de logística y finanzas al desconocer quien exactamente es el responsable de coordinar todas las actividades de capacitación.</p> <p>Pérdida de tiempo solicitando recurrente autorizaciones de traslados de personal si es que ya existiese un programa de capacitación por cumplir.</p>	<p>Contar con una base de datos de disponibilidad de las guardias o se realicen mejoras en el Ofiplan (Software de RRHH)</p> <p>Contar con un solo programa que determine la relación de participantes y cursos que realizará al año.</p> <p>Exista un responsable por sede que esté informado constantemente sobre las coordinaciones de capacitación y esté a cargo del proceso.</p> <p>Estandarización del proceso de coordinaciones para las 3 sedes, establecer un mismo mecanismo.</p>	<p>Mayor celeridad al momento de realizar las coordinaciones.</p> <p>Mayor claridad de información para todos los empleados.</p> <p>Mayor comodidad del trabajador al asistir en una sola fecha a recibir varios temas de capacitación y no en fechas separadas.</p> <p>Mayor nivel de asistencia y cumplimiento de la capacitación.</p> <p>Menor tiempo de respuesta a solicitud del personal de logística y finanzas que tramita los pagos con los proveedores para la realización de la capacitación.</p>
<b>Ambientes de capacitación</b>	<p>Se verificó que solo existe una sala de capacitación en Talara y Lima. No se cuenta con salas de capacitación en Iquitos.</p>	<p>Se incurre en constantes gastos de alquiler de ambientes y equipos para impartir la capacitación. (50,000 Euros al cierre del 2010).</p>	<p>Evaluar la inversión en la construcción de salas de capacitación en las sedes, considerando que entotal se debe capacitar a más de mil personas al año.</p> <p>Asimismo evaluar ambientes administrativos que se puedan acondicionar para brindar las capacitaciones internas.</p>	<p>Evitar gastos de traslados de personal a ambientes de capacitación alquilados y solo contratar el servicio de refrigerios que los hoteles impongan.</p> <p>Evitar recurrentes gastos en alquiler de ambientes de capacitación.</p>
<b>Preparación del material</b>	<p>Las actividades para la elaboración y solicitud de materiales de capacitación lo realizan distintas personas y con un procedimiento diferente para un mismo grupo a capacitar.</p> <p>Muchos involucrados en el proceso.</p> <p>No se presencia la elaboración de material de acuerdo al grupo objetivo al cual va dirigido.</p>	<p>Genera confusión al personal de logística y finanzas que genera ordenes de compra.</p> <p>Sobre utilización de personal para una misma actividad.</p> <p>Pérdida de recursos.</p>	<p>Asignación de un responsable por sede.</p> <p>Contar con un banco de materiales.</p> <p>Creación de materiales de acuerdo al tipo de capacitación y grupo objetivo.</p>	<p>Menor tiempo incurrido en la adquisición y preparación de material.</p> <p>Tener los recursos materiales a la mano.</p> <p>Reducción de costos administrativos.</p> <p>Todos los asistentes cuenten con los materiales de capacitación correctos.</p>
<b>Instructores</b>	<p>Actualmente existen 3 instructores internos y encargados de capacitación que viajan constantemente a impartir la capacitación. (gastos aproximados en traslados y hospedajes 65,000 euros al cierre del 2010).</p>	<p>Cansancio en los instructores.</p> <p>Poca motivación para impartir las técnicas adecuadas al dedicar muchas horas de enseñanza y tiempo incurrido en viajes de una ciudad o país a otro.</p> <p>Poca disponibilidad de instructores cuando se origina una necesidad de capacitación inmediata.</p> <p>Conlleva a que no siempre se cumpla el programa de capacitación.</p>	<p>Elegir y formar instructores internos en el área de operaciones y QHSE que capaciten en algunas ocasiones como parte de sus funciones.</p> <p>Exista un encargado de capacitación por sede que al mismo tiempo sea instructor interno para cubrir las necesidades de capacitación de su localidad.</p>	<p>Mayor opción de instructores que hagan frente al programa.</p> <p>Rotación de capacitadores.</p> <p>Mayor cumplimiento en la ejecución de las capacitaciones.</p>
<b>Desarrollo del programa Aplicación de técnicas</b>	<p>No se evidencia en el proceso la elección de una técnica o material en particular para impartir la capacitación dependiendo del grupo a capacitar.</p> <p>Se ejecuta la misma técnica de aprendizaje para todas las capacitaciones.</p> <p>Cada área ejecuta sus capacitaciones como cree conveniente. En algunos casos no necesariamente por seguir un programa, sino por requerimiento del cliente.</p>	<p>Los trabajadores antiguos no perciben útil recibir los mismos cursos año tras años y en algunos casos deciden no asistir.</p> <p>Participantes poco interesados en asistir a capacitación por un tema de adquirir conocimientos; solo asisten si se les paga la capacitación como tiempo trabajado (costo por capacitación).</p> <p>Los participantes se encuentran cansados al ser capacitados todo el día y en su periodo de descanso.</p>	<p>Base de datos con las técnicas a aplicar por grupo objetivo y que permitan capturar el interés de los participantes.</p> <p>Actualizar las presentaciones, realizar cambios en los contenidos pasados y aplicarlo de una manera más dinámica para que no parezca repetitivo y aburrido.</p> <p>Aplicar técnicas de aprendizaje según el enfoque andragógico y mecanismos de motivación.</p>	<p>Ampliarán los conocimientos de los trabajadores,</p> <p>Mayor cantidad de aprobados.</p> <p>Mejor asimilación de conceptos.</p> <p>Ampliar los conocimientos de los trabajadores de la manera correcta.</p> <p>Mejoras en el trabajo.</p>

	CAUSA	EFEECTO	PROPUESTA	BENEFICIO
Registro y control de las capacitaciones.	<p>Los registros de asistencia son ingresados en 3 sistemas diferentes y archivados. No se evidencia mayor función sobre el valor que puede generar la administración de la información vertida en cada uno de estos formatos.</p> <p>Se evidenció que durante el proceso de inserción de datos a los sistemas existen diferentes maneras de nombrar a un mismo curso, así como asignarlo a una categoría que no corresponde a los lineamientos corporativos (Diferentes personas ingresan la información como creen conveniente).</p> <p>Cuando el área de calidad realiza sus cursos solo utiliza el formato de registro de asistencia. No cuentan con un sistema para vaciar la información.</p> <p>Cuando el área de calidad realiza capacitaciones externas (certificaciones) administran la información sin notificar a otras áreas.</p>	<p>Se sobre generan recursos a registrar la misma información en 3 sistemas por diferentes personas.</p> <p>Pérdida e inexactitud de información por manejar diferentes criterios para administrar la información de las capacitaciones realizadas.</p> <p>La independencia administrativa del área de calidad, no facilita contar con toda la información de capacitación.</p> <p>Pérdida de registro de horas hombre de capacitación.</p> <p>Al ejecutar la capacitación cada área por separado existen cursos que no son considerados en los reportes mensuales que solicita la corporación.</p>	<p>Mantener una misma codificación de los cursos.</p> <p>Difusión de los lineamientos corporativos para el registro y control de las capacitaciones realizadas.</p> <p>Los encargados de capacitación en cada sede capaciten sobre los lineamientos establecidos por la corporación.</p> <p>Que los encargados por sede elaboren los reportes de manera mensual y los envíen a la sede central en Lima.</p> <p>dicha información y comunicarla al personal de Recursos Humanos y de QHSE.</p>	<p>Mayor monitoreo y control de los asistentes y del instructor.</p> <p>Cuando se registren los cursos al estar codificados los cursos haya uniformidad cuando se registren en un mismo sistema.</p>
Elaboración de reportes / Formatos	<p>Existen diferentes formatos para la realización de reportes de capacitación, donde cada uno de ellos es reportado a personal de seguridad, salud y medio ambiente de la corporación. Pero el área de capacitación de la corporación establece lineamientos y un único formato para que se le reporte toda la información de capacitación a nivel sudamérica.</p>	<p>La corporación recibe información inexacta sobre las capacitaciones realizadas. Esto sucede porque no existe una sola persona que organice, registre y mantenga un mismo formato para administrar toda la información sobre las capacitaciones realizadas.</p> <p>La información de las capacitaciones realizadas no se proporcionan de manera completa, existe pérdida de información al encontrarse toda la información disgregada.</p>	<p>Exista un solo responsable que monitoree la ejecución de las capacitaciones por sede y el responsable en Lima reciba mensualmente reportes de capacitación realizadas de acuerdo a los parámetros establecidos y requeridos por la corporación.</p>	<p>Elaboración de los reportes de manera más rápida.</p> <p>Contar con la información a tiempo para ser entregada a la corporación.</p> <p>Evitar demoras en constantes coordinaciones y solicitud de información de capacitación a otras áreas</p> <p>Contar con información exacta de las capacitaciones realizadas.</p> <p>Proyectar un mejor presupuesto a partir de información completa y real. se evidenció que año tras año se superaron los gastos a lo presupuestado)</p>

	CAUSA	EFEECTO	PROPUESTA	BENEFICIO	
EVALUACIÓN	Evaluación de las reacciones	Finalizada la ejecución de la capacitación se aplica un formato para evaluar las reacciones de los participantes al curso; pero una vez concluida la capacitación dicho formato se archiva.	No se aprovecha la información vertida en los formatos de evaluación a la capacitación entregadas.	Mejorar el actual formato donde se permita evaluar tanto al cursos como al instructor. Contar con indicadores para medir el grado de satisfacción de los participantes al curso. Codificar la información cualitativa y tabular la información cuantitativa vertida en el formato de evaluación. Establecer una base de datos donde vertir la información brindada en los formatos.	Conocer los aspectos que se pueden mejorar al momento de impartir la capacitación. Permitir cuantificar los resultados para un posterior análisis y toma de decisiones en torno al tipo de capacitación que se brinda.
	Evaluación del aprendizaje	Solo dos áreas evalúan el aprendizaje finalizada la capacitación (Operaciones y seguridad). No todas las actividades de capacitación son evaluadas.	No se logra conocer el grado de aprendizaje obtenido en otros temas de capacitación impartidos. Se capacita por capacitar, se asume que el participante asimiló bien los conceptos.	Al existir una área responsable que cuenta con una malla curricular organizada por grupos objetivos será posible evaluar el aprendizaje de los participantes en todos los temas de capacitación impartidos. Evaluaciones antes y después de la capacitación. Contar con un histórico de notas y evaluar las mejoras Contar con indicadores para medir el avance en el aprendizaje.	Conocer el grado de aprendizaje, en torno a la técnica impartida. Medir una situación actual, como línea de base y medir variaciones en la brecha de conocimientos. Medir el cumplimiento de los objetivos del aprendizaje, establecidos en el programa de capacitación.
	Evaluación del comportamiento	Solo el área de operaciones realiza las evaluaciones de la eficacia de la capacitación pasado 3 meses. Los jefes de equipos no completan los formatos de eficacia de la capacitación para que evalúen a los trabajadores que recibieron la capacitación pasado tres meses El envío de los formatos demora mucho tiempo al llegar a al campo y no existe control de esos documentos al ingresar al equipo de trabajo.	No se conocen los cambios en el comportamiento. No se conoce si las horas hombre de capacitación invertidas influyeron en el desempeño del trabajador.	Establecer una política que comprometa a los jefes y/o supervisores a completar los formatos de eficacia de la capacitación Colaboración de parte del área de RRHH al interior de los equipos, para que ayuden en el control de los formatos de evaluaciones enviados. Concientizarlos acerca de la importancia que tiene evaluar a los trabajadores pasado un tiempo de haber recibido la capacitación. Incorporar en el actual sistema de capacitación (SISSE) un módulo donde los jefes puedan realizar de forma más rápida las evaluaciones de todo su personal.	Conocer si efectivamente hubo mejoras en el desempeño del trabajador. Contar con otra herramienta para evaluar mejoras en el desempeño de los equipos de trabajo. Evaluar si el programa dio frutos y si se cumplieron con los objetivos trazados. Conocer el grado de efectividad de la capacitación en el trabajador.

<p>Evaluación de los resultados</p>	<p>No se evidenció en el proceso un documento o mecanismos que evalúe el impacto de la capacitación en la empresa.</p>	<p>No se conoce el impacto de la capacitación en la organización. No se demuestra el valor de la capacitación para la organización.</p>	<p>Desarrollar indicadores que midan el impacto de la capacitación sobre la base de los objetivos de sus áreas y en pro del cumplimiento de los objetivos de la empresa. Establecer indicadores de costo-beneficio de la capacitación. Efectuar análisis estadístico, según tipos de indicadores y variables asociadas. Evaluar el costo/beneficio vs. inversión/beneficio.</p>	<p>Acreditar el valor que tiene la capacitación. Contar con cifras para evaluar los efectos de la capacitación y poder tomar decisiones. Medir el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.</p>
<p>Sistema</p>	<p>Los actuales sistemas: SISSE Y GIPSI No permite realizar un seguimiento y evaluación a todo el proceso de capacitación.</p>	<p>Demoras en la programación y coordinación de participantes a la capacitación. Pérdida de información al existir varias base de datos, muchos responsables y diferentes criterios de almacenamiento de información. Falta de control y monitoreo de una misma información.</p>	<p>Es imprescindible realizar una labor de evaluación del programa de capacitación para realizar los ajustes y mejoras necesarios debidos a las diversas situaciones que se presentan. La creación de un aplicativo en excel para que no sea tan tediosa la búsqueda y seguimiento de la capacitación del trabajador. O evaluar la compra de un software de procesos (Bussinesprocessmanagment).</p>	<p>Controlar y monitorear todo el proceso de capacitación. Optimizar tiempos en las tareas diarias de administración de la capacitación. Conocer en tiempo real la situación del proceso, conocer los responsables y evitar demoras al solicitar siempre la información a diferentes personas- Monitar todas las etapas de evaluación.</p>