

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



PLAN DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN PARA EL NUEVO PERSONAL:
PROYECTO GALILEO DE SCHLUMBERGER SURENCO S.A.

TRABAJO DE GRADO

JULIAN SARMIENTO GARAY

BOGOTÁ

2016

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



PLAN DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN PARA EL NUEVO PERSONAL:
PROYECTO GALILEO DE SCHLUMBERGER SURENCO S.A.

TRABAJO DE GRADO

JULIAN SARMIENTO GARAY

IRMA MARIA OLIS BARRETO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ

2016

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por sobre todas las cosas. A la compañía Schumberger Surencó quienes me brindaron todo el apoyo incondicional para sacar este proyecto adelante. A mi tutora de grado Irma María Olis, quién me orientó y asesoró durante el proceso de este proyecto. A mis padres y hermanos. A mi hijo. Y a todos los trabajadores de las compañías de servicios petroleros.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO.....	6
RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	10
1. INTRODUCCIÓN	11
1.1 Planteamiento del problema	13
1.2 Justificación.....	14
1.2.1 Antecedentes	14
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 General	16
1.3.1 Específicos	16
2. MARCO DE REFERENCIA	17
2.1 Generalidades de la empresa	21
2.1.1 Historia de la empresa	21
2.1.2 Clima organizacional.....	22
3. METODOLOGÍA	23

4.	ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN	27
4.1	Perfil del cargo.....	28
4.2	Competencias requeridas para desempeñar los cargos.....	28
5.	EJECUCIÓN DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN	30
5.1	Metodología.....	30
5.2	Cronograma de implementación del entrenamiento para los compradores del proyecto galileo	30
5.2.1	Objetivo general del entrenamiento	31
5.2.1	Objetivos específicos del entrenamiento.....	31
6.	MEDICIÓN DEL IMPACTO DEL PLAN DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN	33
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	35
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	36

GLOSARIO

Buyer Organization: Se refiere al segmento, función o línea de negocio la cual se encargara de aprobar gastos y a los que se harán los respectivos recargos.

Campo petrolero: Es una zona con abundancia de pozos de los que se extrae hidrocarburos del subsuelo, se caracterizan por tener presencia de múltiples torres de perforación y bombas para extracción del crudo.

Good Receipt: Es un número el cual se genera una vez se da el visto bueno en el sistema, tanto para servicios como para materiales, este a excepción de las solicitudes que involucren equipos de renta, debe ser confirmado directamente por la persona que solicita el material.

HUB: es un concentrador que permite centralizar una red de operaciones, para luego poder ampliarla. Actualmente se usa este término para los centros de funciones desde donde se coordinan operaciones para locaciones locales y remotas.

Prospección eléctrica: Es una técnica basada en un dispositivo tetraelectródico que inyecta corriente en el terreno y mide la diferencia de potencial que se genera. Los cambios de la resistividad calculados permiten modelizar la estructura del subsuelo. Es usada en la Geofísica para ver de distintas maneras los componentes del suelo, permitiendo facilitar el hallazgo de hidrocarburos.

QHSE: Es la función de soporte encargada de velar absolutamente por todo lo relacionado a temas de salud, seguridad y medio ambiente, tanto en las bases o locaciones como en los campos o plataformas petrolíferas.

Schlumberger Ltd.: Es un proveedor de tecnología para caracterización, perforación, producción y procesamiento de yacimientos para la industria petrogasífera.

Vanguardia: Es estar en el punto más avanzado, contar con los mejores equipos y el mejor personal.

RESUMEN

Las empresas en su direccionamiento estratégico requieren de la estructuración de actividades para mantener control y orden sobre las capacitaciones llevadas a cabo al personal que ingresa a la compañía. En base a esto, se identificó que la empresa Schlumberger Surenc SA, dedicada a la prestación de servicios de petróleo y gas, no poseía un esquema claro de entrenamiento donde se presentaran no solo los conocimientos y objetivos del proyecto, sino detalles vitales para su desempeño dentro de las funciones al momento de su ingreso al proyecto de la compañía.

De acuerdo a esta necesidad se decidió crear un Plan de Entrenamiento y Capacitación para el nuevo personal que ingresara en el área de compras también llamado Proyecto Galileo, teniendo en cuenta las necesidades de los mismos y la información que es base para iniciar el desarrollo de carrera dentro de la compañía. Para esto, fue necesario que los trabajadores con mayor trayectoria se reunieran y decidieran como sería la forma más óptima de capacitar a los nuevos ingresos de acuerdo a las habilidades y conocimientos de cada uno; se llegó a un consenso y se determinó que las personas capacitadoras se escogerían según su perfil y experiencia. Luego de identificar a las personas idóneas para las capacitaciones y los puntos clave a resaltar en los entrenamientos se procedió con la formulación de las estrategias para presentación del curso de inducción y la viabilidad de las mismas.

A medida que se iba implementando el programa de inducción para nuevos ingresos, se evidenció que en un inicio había una falla principal y era que, no había estructurado ni formalizado un programa de entrenamiento para nuevos ingresos, lo cual no facilitaba el plan de desarrollo ni la curva de aprendizaje del nuevo personal, falla que podría estar ocasionando una baja moral y desmejora en la productividad del área de compras. Es por esta razón, que los capacitadores encargados resaltaban la importancia de iniciar el proyecto de inducción cuanto antes, gracias a estas evidencias se logró realizar las diferentes actividades para mejorar el ambiente laboral y el desempeño del área.

Palabras claves: Entrenamiento e Inducción. Capacitación. Direccionamiento. Proyecto Galileo. Estrategias.

ABSTRACT

Companies in their strategic direction require structuring activities to maintain control and order on the training carried out by personnel entering the company. On this basis, it was identified that the company Schlumberger Surency SA, dedicated to the provision of oil and gas, did not have a clear training scheme where not only knowledge and project objectives but vital details are presented for performance within the office at the time of admission to the project company.

According to this need we decided to create a training plan and training for new staff who will enter the shopping area also called Galileo Project, taking into account the needs of themselves and the information that is the basis for initiating career development inside the company. For this, it was necessary most experienced workers to meet and decide as would be the optimal way to train new income according to the skills and knowledge of each; It was reached a consensus and trainers found that people would be chosen according to their profile and experience. After identifying the right people for training and key points to highlight in training it proceeded with the formulation of strategies for induction course presentation and the viability of them.

As it was implementing the induction program for new revenue, it was evident that initially there was a major fault and was, was not structured, formalized training program for new income, which did not facilitate the development plan or the learning curve of new staff, what could be causing failure low morale and deterioration in productivity shopping area. It is for this reason that trainers managers highlighted the importance of starting the induction project as soon as possible, thanks to this evidence it was possible to perform different activities to improve the work environment and performance area.

Key words: Training and Induction. Training. Addressing. Galileo project. Strategies.

1. INTRODUCCIÓN

Schlumberger Limited es una de las más grandes empresas a nivel mundial en la prestación de servicios en yacimientos petroleros, fundada en Francia en 1926 por los hermanos franceses Conrad y Marcel Schlumberger bajo el nombre de *Société de prospection électrique* (Empresa de Prospección Eléctrica). En la actualidad, Schlumberger provee servicios a la industria petrolera de exploración, perforación y producción, incluyendo consultoría y desarrollo de software. Adicionalmente, ha desarrollado un portafolio de servicios para extracción de agua y explotación de carbono, como parte del plan de desarrollo *Our Transformation* en 2008. Su objetivo es aumentar la velocidad y la magnitud de la innovación para crear más productos que puedan facilitar los cambios en el rendimiento técnico, permitiendo una aceleración del ciclo de desarrollo de productos, con el fin de reducir el tiempo de comercialización de las nuevas innovaciones. La empresa busca que la transformación permita mayor fiabilidad en la compañía, por ello implementa de manera conjunta procesos eficientes en donde una amplia gama de flujos de trabajo internos, busca aprovechar mejor la escala de las operaciones, para reducir costos mediante la utilización de los últimos avances en la infraestructura de Información Tecnológica y sistemas de distribución y transporte. (Kibsgaard, 2014).

El proyecto del área de compras llamado Galileo fue una iniciativa por parte de la empresa con el objetivo de centralizar las operaciones y reducir costos, este proyecto consiste en realizar los procesos de negociación y compras de insumos para ejercer las operaciones propias de la empresa a nivel latino américa.

El proyecto Galileo, busca mejorar la calidad de los procesos, compartiendo conocimientos y monitoreando el desempeño. La razón principal del proyecto, es atraer y retener un equipo de colaboradores que pueda dar respuesta rápida y eficaz a la parte operativa de todos los Geomercados en México, Centro América y Sur América, que garantice la compra del material que se requiere, en el tiempo necesario y al mejor costo del mercado, sin perder los estándares de calidad de la solicitud.

El reclutamiento de personal para dar inicio al proyecto Galileo inició en diciembre de 2014, mes a mes fueron ingresando en promedio de a 12 personas sucesivamente hasta finalizar mayo de 2015. Actualmente el proyecto cuenta con aproximadamente 100 personas, entre compradores, agilizadores, planeadores de inventarios, líderes y sublíderes de categorías.

Hay que resaltar que durante este periodo de reclutamiento masivo existía una capacitación formal que se realizaba en un periodo de una semana, esta era a cargo de personal con alta experiencia y proveniente de otros países. Las capacitaciones formales se realizaron únicamente hasta abril de 2015.

A partir de lo anterior, se evidencia una gran diferencia entre los ingresos previos a abril de 2015 y a los posteriores ya que, después del mes de este periodo los nuevos ingresos eran realizados directamente por los líderes del proyecto. Los ingresos posteriores a abril de 2015 no tuvieron la oportunidad de participar en las capacitaciones formales que brindaba la empresa, por motivos de costos y logística lo cual provocó una distinción de habilidades y curva de aprendizaje entre los trabajadores de proyecto galileo.

La inducción y capacitación para el nuevo personal después de abril 2015 se realizó de manera informal, sin una estructura, ni organización. Es por esto que al nuevo personal que ha ingresado a la compañía se le ha podido detectar debilidades en sus procesos y según el análisis de los últimos casos de errores presentados se llega a la conclusión que uno de los motivos de estas dificultades ha sido a causa de un deficiente entrenamiento.

La compañía actualmente entró en un periodo obligatorio de reducción de costos y gastos, y esto fue uno de los detonantes para no poder capacitar de igual forma al personal nuevo como anteriormente se había hecho. Es por esta misma razón, que Schlumberger debía buscar alternativas de entrenamiento donde se pudiera reducir costos y dar capacitación eficiente.

La propuesta ante este contratiempo, es formalizar un plan de entrenamiento e inducción para los nuevos ingresos al proyecto Galileo sin incurrir en costos adicionales pero que de igual forma sea eficiente para los nuevos trabajadores y no sea una labor que demande preocupaciones a la empresa.

1.1 Planteamiento del problema

La iniciativa por parte de la empresa en estandarizar los procesos de compras y manejos de proveedores dio paso a la creación del Proyecto Galileo, proyecto que tienen como fin reducir costos, aumentar productividad y trabajar bajo altos estándares de calidad.

Desafortunadamente la industria de servicios petroleros enfrenta una gran recesión económica lo cual ha obligado a las empresas como Schlumberger a reducir costos y gastos de forma masiva, esta situación repercutió negativamente en la capacitación de los nuevos trabajadores que ingresan al proyecto pues, no pueden ser partícipes de un plan de entrenamiento como los que anteriormente se realizaban ya que, este plan de capacitación demanda altos costos para la compañía.

La falta de entrenamiento formal a los nuevos ingresos ha provocado un bajón de los índices de conformidad y productividad del área, lo cual genera un ambiente de incertidumbre dentro del proyecto galileo; los nuevos trabajadores al no haber sido tratados con los mismos esquemas han tenido que incurrir en el aprendizaje sobre la marcha, en donde un comprador con experiencia es quien se asigna como tutor, para la capacitación y es este a su manera personal de llevar sus funciones, el encargado de brindar soporte a la persona.

Es entonces donde se evidencia que no se cuenta con un plan de entrenamiento y capacitación local para los nuevos ingresos, lo que produce como resultando una información no estándar, la cual puede llegar a ser permeable en políticas de la compañía, procesos y procedimientos.

Gracias a varios reportes repetitivos de incidentes, se vio en la obligación de hacer una reunión general para revisar que estaba pasando, en donde se concluyó que los problemas tenían como punto focal al personal que tuvo la capacitación informal. Encontrado esto, se organiza un

encuentro entre compradores, en donde se citan a los de más experiencia y a los que llevan más tiempo en la compañía, buscando determinar los conceptos, procesos y normas principales para el correcto desempeño de las funciones y así poder plantear un posible plan de entrenamiento para los nuevos empleados del proyecto.

1.2 Justificación

1.2.1 Antecedentes

Durante el periodo de práctica en la compañía, se evidencia la importancia de tener un contacto directo con el mundo empresarial, mostrando la importancia y necesidad fundamental de estar a la vanguardia de las necesidades actuales y utilizar herramientas diferentes que ayuden a ofrecer mejores productos o servicios y por lo tanto poder posicionarse fuertemente en el mercado (Caldas Echeverry, 2012) incluyendo el mercado laboral, donde se entiende que el beneficio es mutuo, ya que la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente, en donde es únicamente a través de este recurso, que los demás recursos se pueden usar con efectividad. (Cruz Perdomo, Raquel Eunice, 2013). Es entonces donde buscando aplicar los conocimientos adquiridos durante el programa educativo, se toma la decisión de realizar un Proyecto de Aplicación Práctica como opción de grado, con el que se pretende fortalecer al capital humano del área de compras.

El proyecto de aplicación práctica se realizará en la empresa Schlumberger Surency SA (Razón social para Colombia), Schlumberger fue fundada en Francia 1926 por los hermanos franceses Conrad y Marcel Schlumberger bajo el nombre de *Société de prospection électrique* (Empresa de Prospección Eléctrica). La cual hoy día es el principal proveedor del mundo de la tecnología, la gestión integrada de proyectos y soluciones de información a los clientes que trabajan en la industria del petróleo y gas en todo el mundo. Emplea a más de 100.000 personas en representación de más de 140 nacionalidades y trabajando en más de 85 países, Hoy sus sedes

principales se encuentran en Houston, París, Londres, y La Haya. Schlumberger ofrece la gama más amplia de la industria de productos y servicios desde la exploración hasta la producción.

Al ser reconocida como una de las compañías líderes del mercado, Schlumberger tomo la decisión de no solo ser el mejor de la industria, sino ser la mejor compañía de todas las industrias, buscando competir con empresas como Google, Facebook, Apple, entre otras, para ello se dio comienzo a un proyecto denominado *Our Transformation*, en donde se plantean reestructuraciones desde la parte operativa, hasta la parte administrativa o de apoyo. Buscando mejorar la calidad en el servicio, el tiempo de respuesta a un mejor costo. Dentro de este proyecto se encuentra el proyecto Galileo, en el área de compras, el cual fue terminado de implementar en Colombia, para Mayo del 2015. En donde durante 5 meses, ingresaron 80 personas, promedio 15 mes a mes, lo cual facilito la asignación de capacitadores internacionales los cuales venían exclusivamente a entrenar al nuevo personal. Sin embargo con la caída de los precios del petróleo que se llegó a pensar dejaría hasta en un 90% de desempleo del sector en nuestro país, durante el 2015/16, la compañía toma la decisión de controlar gastos de viajes, cursos, y afines, para tratar de mitigar los gastos varios de cada geomercado, esta orden fue mundial. Reflejando así el principal problema, los ingresos posteriores al mes de Mayo no estaban recibiendo el entrenamiento de manera formal, por ende no estaban recibiendo la misma información que los demás tomaron en su momento, dejándoles vulnerables a ciertas situaciones de la operación.

Ante esta situación se comenzó a revisar junto con gerencia y recursos humanos, qué temas, además de los relacionados con compras, estaban quedando fuera de la capacitación. Se identifican así temas de QHSE, Nomina, Certificaciones y Accesos a herramientas y funciones no habían sido considerados desde el comienzo, para ningún entrenamiento.

Con base en lo anterior, surge la pregunta, ¿Cómo se podrían crear un esquema de entrenamiento para los nuevos ingresos al Proyecto Galileo en la empresa Schlumberger? Para dar respuesta a esta pregunta existen otras preguntas secundarias: ¿Cómo se gestiona actualmente los entrenamientos?, ¿Cuál es la manera como se están impartiendo?, ¿Cómo se puede mejorar la condición actual en la que se dictan? Y ¿Qué acciones se pueden tomar para lograr el objetivo general?

Para ello se plantea un posible plan de entrenamiento para los nuevos empleados del proyecto, en donde de manera estratégica, se brinde la completa información para el cargo que va a desempeñar. Para la realización del estudio se empleará un método de observación y un diagnóstico del contenido de los últimos entrenamientos a los recientes ingresos, así como de los últimos reportes de incidentes; con esto se espera proponer planes de acción que mejoren de manera constante el desempeño del empleado en la compañía.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Desarrollar un plan de acción que permita el entrenamiento y capacitación para los nuevos empleados del Proyecto Galileo en Schlumberger Surencó S.A.

1.3.1 Específicos

- Diagnosticar la forma en que se han venido realizando los entrenamientos y la capacitación de los nuevos empleados del área de compra de la empresa.
- Proponer estrategias para aplicar las capacitaciones a los nuevos miembros del proyecto.
- Diseñar el programa de entrenamiento.
- Definir el cronograma de implementación del entrenamiento para los compradores del Proyecto Galileo.

2. MARCO DE REFERENCIA

Se ha ido evolucionando con la preparación de las personas, desde la transmisión de manera directa, como en la sociedad antigua, en donde las personas con más experiencia eran las encargadas de enseñar lo necesario para el desempeño de la función u oficio designado. Pasando por los centros de entrenamientos, tales como los aztecas, los cuales ayudaron a adiestrar a los jóvenes para distintos trabajos. (Frost, 1974). Llegando a hoy día, en donde vemos la capacitación como un conjunto de experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico, en donde, reforzando con actividades, los individuos en todos los niveles de la empresa logran adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollan aquellas actitudes y habilidades que los beneficiaran así mismos y a la empresa. (Chiavenato, 2000).

Al hablar de una capacitación o entrenamiento, se suele asociar con charlas o conferencias programadas, en donde la única finalidad es un tema a instruir, en donde pocas veces se cuestiona que tipo de público será el asistente y cuál sería el mejor método para ellos.

Sin embargo la palabra entrenamiento cuenta con varios significados, los cuales le ven como un medio para desarrollar fuerza (Yoder, 1956) a diferencia de otros que le ven como la preparación de la persona para un cargo específico (Arthur M. Whitehill, 1955). Se ve el entrenamiento como un proceso educativo el cual busca generar cambios importantes de comportamiento en las personas, su contenido implica transmisión de información y desarrollo de habilidades, actitudes y conceptos.

El entrenamiento es una responsabilidad de línea y una función de staff. (Uovirtual-Campus Virtual) Es una transferencia de conocimientos con los que se pretende mejorar eficiencia y efectividad en el desempeño de un cargo o función, en donde pueden de igual forma fortalecer el desarrollo de actitudes positivas y mejor interacción entre empelados, puede ser visto como una clara motivación al personal. Las actividades de capacitación hacen que el empleado se sienta más agradecido y comprometido con la empresa, tenga mayor sensación de competencia y un

repertorio mayor de habilidades y destrezas con lo que se logra una mayor satisfacción laboral, más permanencia y se reduce la rotación de personal. (Cuevas, 2011)

Es por esto que la capacitación y el entrenamiento constituyen actividades que no solo proporcionan conocimientos al personal sino que además ayudan a desarrollar conceptos, aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas en una actividad productiva de maneras más óptima.

Se convierte en algo sumamente importante en la organización puesto que son las que contribuyen a la eficacia y la eficiencia organizacional, en donde asimismo ayudan al desarrollo personal y profesional del trabajador, puntos temas en nuestra sociedad actual, la cual se encuentra en desarrollo permanente, y evolución constante, en donde innumerables factores influyen en las personas, como geografía, tecnología, productos importados, la educación, la capacitación, sigue siendo una importante esperanza, puesto que será siempre sinónimo de progreso, de beneficio, de calidad de vida.

Con la llegada de la globalización las empresas se han encontrado en una competencia constante, en donde no solo se preocupan por su rentabilidad sino, han puesto gran interés en el personal que les acompaña, para esto han tenido la necesidad de renovar sus estrategias constantemente buscando tener siempre el mejor personal calificado y preparado para el desempeño de las funciones. El conocimiento es reconocido en la actualidad como el principal motor de crecimiento; teniendo en cuenta el desarrollo tecnológico, el manejo de información y la capacidad de aprendizaje, por lo que las empresas ven a este como la posibilidad de ser más competitivas. Tal como enuncia (Toffler, 1970); Los analfabetos del siglo 21 no serán aquellos que no saben leer y escribir, sino aquellos que no puedan aprender, desaprender y reaprender.

En Schlumberger la educación científica y tecnológica, es una apuesta fundamental. Schlumberger invirtió en R&D (Investigación y Desarrollo por sus siglas en inglés) 1.1 Billones de dólares en el 2015, aproximadamente 3 millones de dólares al día, buscando así poder asegurar nuestro bien conocido liderazgo tecnológico, fortificando nuestro posicionamiento global.

Para la parte de ingenieros, se tiene un riguroso y completamente estructurado proceso de capacitaciones, certificaciones y promociones en los centros regionales de capacitación. A través de una red de centros tecnológicos en todo el mundo, Schlumberger mantiene el compromiso más largo de la industria de servicios de tecnología e innovación. Estos centros fueron diseñados, contruidos y probados para cumplir todos los estándares, todas nuestras herramientas y nuestros productos avanzados. La red de Schlumberger de los centros tecnológicos incluye las siguientes instalaciones clave: Centro de Tecnología de Abingdon, Centro de Ciencias de la Tierra en Beijing, Centro Schlumberger de KabushikiKaisha, Centro Schlumberger de Tecnología de Noruega Centro de Tecnología Schlumberger en Rosharon, Centro de Productos Schlumberger Riboud, Centro de Innovación en Tecnología de Software, Centro de Tecnología de Stonehouse, Centros de Tecnología de Sugar Land.

En dichos centros se llevan a cabo investigaciones las cuales se realizan a menudo en asociación con universidades y clientes en todo el mundo. Esto asegura el contacto cercano con la investigación de vanguardia en todas las especialidades, mejora la comprensión de los problemas de los clientes, y facilita la validación de las ideas de investigación en experimentos de campo en una etapa temprana del ciclo de desarrollo del producto. La primera referencia a una fundación creada en los Estados Unidos fue en el Informe Anual 1954 Schlumberger de la siguiente manera:

"A través de los años hemos confiado mucho en nuestras universidades como la fuente de los técnicos a los que gran parte de nuestro progreso se debe. Como un reconocimiento del papel esencial que estas universidades han jugado en nuestro crecimiento pasado y jugarán en nuestro futuro, el Consejo de Administración ha creado la Fundación Schlumberger con el fin de establecer las becas para estudios científicos"

Buscando mantener siempre el contacto con las principales Universidades la compañía cuenta con targets en cada uno de los países donde tiene presencia, para el caso de Colombia, la Universidad de los Andes y la Universidad Nacional de Medellín, en donde la compañía tiene acuerdos para el desarrollo y crecimiento profesional de sus estudiantes. Por ejemplo, en 2015 Schlumberger cedió a la Universidad de los Andes, derechos de uso de nueve de sus programas

especializados en modelamiento de actividades de exploración y producción de petróleo y gas. Son cerca de cien licencias académicas que le otorga la firma a la Universidad hasta noviembre de 2017, renovables cada vez por períodos de dos años, en donde por fuera de un acuerdo de derecho de uso como el que se logró, las cien licencias de software tendrían un valor comercial de 25 millones de dólares. (Universidad de los Andes, 2015).

Al igual que piensa la compañía, un progreso constante va ligado a relaciones entre universidades y empresas, buscando una mayor investigación, desarrollo y capacitación. Relacionado con el pensamiento de (CHRUDEEN, 1987) en su libro “Administración de personal”, de donde se puede concluir que no capacitar puede resultar más caro que capacitar. Al igual que comenta (LeBoeuf, 1987) en “El gran principio del Management”, si se piensa que la capacitación es costosa, es porque no se sabe lo que cuesta la ignorancia.

En Schlumberger, la inversión en el desarrollo proviene desde sus comienzos, pues fue Paul Schlumberger, padre de Conrad y Marcel, quien les influyo dicho pensamiento desde el momento en que les facilito el dinero para la fundación de la compañía de medición: La única condición que les dejo a sus hijos fue, que el interés por el desarrollo científico y tecnológico fuera superior al interés económico.

Teniendo en cuenta lo acordado por Paul Schlumberger, la compañía se ha enfocado en capacitar constantemente a su personal, haciendo especialistas en cada segmento operacional, aumentando no solo el valor del capital humano, sino el valor de la compañía. Al tener gente más capacitada, mayor entrenada y apoyada con una de las mejores tecnologías para el desarrollo de campos petroleros, se hace optimiza cada uno de los servicios prestados, aumentando confianza en clientes y confianza en nuestro buen nombre. De esta manera se contará con personal con gran conocimientos, lo que permitirá llevar a cabo funciones, tareas y operaciones satisfactoriamente, haciendo uso de sus habilidades y destrezas adquiridas con el tiempo.

2.1 Generalidades de la empresa

2.1.1 Historia de la empresa

Schlumberger Limited es la mayor empresa del mundo de servicios a yacimientos petroleros. Tuvo en Colombia, el primer registro eléctrico realizado por Schlumberger en el campo de Tabatinga en 1938 marcó el inicio de sus operaciones en el país. Hoy en día, Schlumberger gestiona sus operaciones a partir de nueve locaciones, desde donde controla toda la operación con sus clientes, siendo su base principal, Base Cota con 122.000m² (Construidos 37.640 m²). Equipado con la más avanzada tecnología, y siendo la segunda más grande de toda América Latina, fue diseñada para facilitar la sinergia entre las distintas unidades de negocios de la compañía, buscando siempre mejorar la comunicación interna y optimizar la operación, al igual que permite dar soporte a las distintas bases que tiene la empresa en los demás puntos en Colombia.

En la actualidad Schlumberger en Colombia cuenta con tres equipos HUBs¹. El *Global Service Desk*, encargado de la parte de soporte de IT a los empleados, el cual como su nombre lo indica, es Global, presta servicio de soporte en temas relacionados a los sistemas y herramientas de tecnología a todos nuestros geomercados. Existe el *Transactions Hub*, el cual se encarga de manejar temas de nómina y compensaciones así como novedades de nómina, para Latinoamérica, y existe el *Procurment Service Center*, el cual es encargado de gestionar todos los procesos de compra para Latinoamérica. Considerando esto, la compañía ve en nuestro país, un gran potencial de desarrollo de proyectos así como es visto como el escenario perfecto para generar cualquier implementación o proyecto piloto.

¹ El HUB, es un concentrador que permite centralizar una red de operaciones, para luego poder ampliarla.

2.1.2 Clima organizacional

- Misión/Visión

El objetivo de Schlumberger es ayudar a las empresas operadoras a la maximización del valor de los activos a través de la aplicación de las mejores prácticas en los campos petrolíferos, usando la más avanzada tecnologías con la mejor calidad del servicio.

- Política empresarial

El mejoramiento continuo es un compromiso diario para asegurar la completa satisfacción de nuestros clientes. Nuestro recurso humano está permanentemente capacitado para lograr una óptima calidad en su desarrollo laboral, esto es transmitido a nuestro producto final.

- Valores corporativos

Los fundadores, Conrad y Marcel Schlumberger infundieron tres valores fundamentales que existen en la actualidad. Los cuales sirven como nuestra cultura y guían todo lo que hacemos:

- Gente: Nuestras personas prosperan en el desafío para sobresalir en cualquier entorno. Su dedicación a la seguridad y el servicio al cliente en todo el mundo es nuestra mayor fortaleza.
- Tecnología: Nuestro compromiso con la tecnología y la calidad es la base de nuestra ventaja competitiva.
- Las ganancias: Nuestra determinación de producir beneficios superiores es la piedra angular de nuestra futura independencia de la acción y el crecimiento.

Las raíces de nuestros valores corporativos se pueden remontar de nuevo a los valores de la familia Schlumberger, que firmemente insistido en la importancia del aprendizaje y la educación, y que más tarde se tomaron forma en la creencia de que siempre hay que mantener una estrecha vigilancia sobre las necesidades del cliente y la empresa.

3. METODOLOGÍA

Con el fin de diagnosticar la forma en la que para ese entonces se estaba brindando la capacitación a los nuevos ingresos, se acordó una serie de entrevistas, tanto con el personal que ingreso posterior a los entrenamientos generales como a sus mentores. Los cuales cumplían como mínimo dos meses dentro de la compañía. Se consultó en primera instancia los conceptos que habían sido compartidos por los capacitadores, para posterior a esto, consultar la claridad de los mismos, allí se detecta que se tiene una capacitación informal, en donde el personal nuevo, mediante la observación comienza a adquirir conocimiento puesto que mientras que se realiza el trabajo se comentan las operaciones en el transcurrir del día. Adicional a esto, se realizan preguntas sobre temas importantes básicos del proceso de compra, y del sistema en donde se encuentra un gran vacío en cuanto a información de las distintas líneas de negocio de la compañía, lo cual, para un óptimo desempeño del proceso de compras se convierte en algo vital si no se conocen las líneas de negocio, los segmentos, la operación y sus equipos no se podrán entender términos, solicitudes, urgencias, etc.

Dicha investigación cualitativa, tuvo como personas seleccionadas a Rodolfo y Carol, ambos únicos ingresos posteriores a abril 2015, fecha en la que se dictó el último curso formal. Ellos, jóvenes entre 21 y 23 años, como la gran mayoría del personal que ingreso, “Fresh Out”; recién graduados con menos de 2 años experiencia o sin esta. Al momento de consultar con ellos, se hace énfasis en quien fue el “tutor” o comprador asignado en el momento de su llegada, y cuáles fueron las indicaciones de forma general que recibieron.

Ambos fueron entrenados por personal con más de cinco años en la compañía, los cuales habían estado siempre relacionados con el proceso de compra. Se indica que la forma de capacitación es de observación, en donde ambos se ubican al lado de los compradores experimentados y detallan como se hace cada proceso, se evidencia que no hay ejercicios o prácticos en ningún momento antes a la asignación formal de procesos de trabajo. De allí, se obtuvo un listado de procedimientos y conceptos que les fueron indicados, los cuales estuvieron

puestos en discusión en una posterior reunión con los compradores interesados en ser partícipes del proyecto, en donde se buscó determinar vacíos o temas que pudieron quedar pendientes, tomándoles posteriormente en las necesidades de formación, las cuales pasaran a ser nuestros objetivos inmediatos, serán las habilidades que esperamos observar en comportamiento de los participantes de la capacitación después de la finalización de la formación, es decir cuando se solucionen sus necesidades. (Borges-Andrade G. S., 2006).

Teniendo los principales temas a tratar, se definen cuáles de ellos, son tan vitales para la operación que deben ser tomados de inmediato y cuáles pueden ser impartidos ya con el desarrollo de las actividades cotidianas. Como resultado se obtienen nueve temas los cuales se dictan en dos días, así como las personas más idóneas para cada uno de ellos, teniendo en cuenta no solo la experiencia de cada quien sino además buscando tener continuidad en los temas haciendo un aprendizaje más progresivo.

La jornada de entrenamiento que se presenta en la propuesta a la gerencia, constara de dos días, un día primero con contenido en su mayoría teórico y un segundo día con más dinamismo y práctica, aplicando lo visto el día anterior, directamente en los sistemas. Tendrán comienzo aproximado a las 8 horas y tendrán final a las 15 horas, el horario se hace tan flexible como se requiera, permitiendo que el empleado tenga espacios para hacer trámites y cursos de validación para darse de alta en todos los sistemas paralelamente se está en la capacitación. Es importante resaltar que para tener éxito es necesario que el asistente no juegue un papel pasivo sino que se comprometa, implique y corresponsabilice con las actividades a desarrollar (Alcala, 2002)

El proyecto, comienza con generalidades de la empresa, su historia y nuestros principales clientes o proyectos. Presentamos el portafolio de servicios, así como nuestras locaciones más representativas. Esto se toma como medida para dar respuesta a un problema que se encontró con los ingresos, Schlumberger no hace uso de publicidad alguna, por lo que su nombre únicamente es reconocido por personas involucradas directamente con el *Oil and Gas*, por lo que los jóvenes recién egresados nunca habían tenido contacto con la operación; se les da una charla de

introducción a como es el proceso, permitiendo así mostrarles la importancia de un excelente servicio a la operación además de irles familiarizando con algunos términos de la misma. Del mismo modo, se presentan las diferentes categorías de compras que se tienen actualmente y los bienes o servicios que le corresponden a cada una de ellas.

Teniendo la introducción cubierta, se procede con la explicación de la razón de ser del proyecto, abarcando desde cómo funcionan las compras anteriormente en cada geomercado (país) y los beneficios que se obtuvieron al crear el nuevo modelo de procura y el Proyecto Galileo. Allí además de presentar el proceso de compras, se explica todo el sistema, como ingresar, editar y enviar solicitudes de compra, mostrando el uso de cada parte del mismo. Finalizando el día, se muestran las herramientas de apoyo para buscar proveedores, precios históricos, contratos vigentes, reportes, etc. Durante cada explicación se trata de hacer un ejercicio o actividad práctica, buscando causar una mayor retentiva en los asistentes, dichos ejercicios se profundizan en el segundo día, en donde se crean escenarios haciendo uso de situaciones reales de la operación en ese momento, y es allí donde se dan indicaciones de cómo debe funcionar el sistema desde el servicio al cliente.

Una vez la gerencia aprueba el proyecto se aplicó una prueba piloto del proceso de entrenamiento a personal que se encuentra ya activo en el proyecto y el cual no recibió capacitación formal. De dicha prueba piloto se obtiene una evaluación cuantitativa de cada uno de los temas escogidos, con las que se esperan lograr estrategias al tener de manera unificada no solo los intereses particulares de los participantes por temas relevantes, sino también su apreciación sobre los medios con los cuales se presentaron los mismos y la asertividad de estos. En donde los comentarios fueron más que positivos, en donde los compañeros reconocen el esfuerzo de los tutores así como la experiencia y la propiedad de cada tema que imparten, se tiene a favor del grupo, que todos provienen de otras funciones o segmentos del geomercado, lo que hace fluido el desarrollo de la temática, se tiene como principal comentario y recomendación profundizar algunos de los temas más que otros, y en donde se permitan espacios para ejercicios prácticos en el sistema.

Al recapitular toda esta información² se envía un reporte en forma de presentación a los líderes de categoría y a la gerente para informar el estado del curso y corroboren si se cumplieron o no los objetivos esperados, adicional a este se procede a hacer semanas después una reunión Pre Curso de los siguientes ingresos, buscando brindar espacio y tiempo a todos los tutores interesados en integrar la siguiente capacitación, permitiendo tomar las respectivas correcciones y/o recomendaciones, puesto se entiende que Schlumberger es una empresa cambiante y mes a mes, temas toman más importancia que otros, así como nuevos métodos o nuevos procesos son tomados, una vez se tiene el cronograma para el siguiente entrenamiento se busca aprobación y aceptación desde la gerencia, la cual sin duda alguna siempre hace recomendaciones y observaciones.

² Ver Anexos: Retroalimentación día 1 y 2.

4. ANALISIS DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN

Dentro de la compañía existen varios perfiles para diferentes posiciones y/o funciones, los cuales van desde Operadores de Campo hasta Gerente de Operaciones, pasando por Ingenieros, Administradores, Contadores, Abogados, etc.

Para cada uno de los roles dentro de Schlumberger se tiene un plan de desarrollo de carrera, el cual se rige según su perfil. En donde por ejemplo, según el segmento de operaciones, a sus ingenieros se les imparten los temas que corresponden, si son de talento humano, se les dan los relacionados al manejo de personal, etc. Teniendo en cuenta que sin embargo, existen temas que son de uso compartido, los cuales deben ser conocimiento de todos los empleados de la compañía.

Este conocimiento de temas compartidos, tiene gran importancia, ya que en situaciones particulares nos darán alcances de la emergencia que se puede estar presentando, o de los implicados en el caso como tal. El personal de apoyo, o administrativo, debe conocer los segmentos, sus funciones, la importancia de sus equipos y su importancia en el momento en el que se encuentre el trabajo con el cliente.

Las personas entonces tendrán la obligación de participar en cursos básicos, en donde dicha información no solo es transmitida, sino que se muestra la importancia de la misma, esperando lograr así, que todo el personal, tenga información de los segmentos y funciones de la compañía, de sus principales proyectos, sus principales productos, de que cursos de certificación son necesarios, para poder llevar a cabo cada una de las actividades del día a día. Dichos cursos no solo permitirán un mejor desempeño y desarrollo de las funciones, sino que además de mantener a los empleados motivados, se espera que aumente su productividad.

4.1 Perfil del cargo

El cargo de “*Procurment Specialist*” o Especialista de Procura (Búsqueda), es el cual asegura que los artículos o servicios son comprados a proveedores específicos autorizados y son entregados en los términos y acordados, buscando siempre el máximo valor para la empresa, incluyendo el tiempo y costos acordados. También, debe planificar y priorizar la compra de acciones de apoyo a la Línea de Producto, es la persona de contacto de coordinación de todas las iniciativas de la cadena de suministro y finanzas en la locación, se debe asegurar de capacitar a los usuarios para generarle *Good Receipt* dentro de los 3 días de la entrada de las mercancías o de la prestación de los servicios. Además, debe estar dispuesto a cumplir con todas las políticas y procedimientos locales de Schlumberger aplicables a la función de trabajo.

El especialista de procura realiza la preparación precisa y oportuna de las órdenes de compra. Así como el seguimiento y la actualización de las órdenes de compra abiertas para el cierre de fin de mes, notificar oportunamente cualquier no conformidad, así como el seguimiento y resolución de la misma.

Estamos en un nuevo entorno, altamente competitivo y cambiante, lo que obliga a las empresas a ser flexibles y contar con trabajadores suficientemente formados y preparados. (Alcala, 2002). Al igual que los empleados de Schlumberger, los cuales cuentan con buenas habilidades de liderazgo y de gestión. Tienen un pensamiento analítico y estructurado, el cual es capaz de influir en el cambio, son personas coherentes con principios, valores y comportamientos altamente éticos.

4.2 Competencias requeridas para desempeñar los cargos

Se solicita al empleado ser capaz de proporcionar servicios de compra de alta calidad sobre una base del día a día, conforme a los procedimientos estipulados, respetando la cantidad, calidad y

oportunidad, asegurando con la calidad de los servicios prestados una contribución a la mejora y la gestión del conocimiento de los procesos de compra.

Puede ser capaz de definir el canal de compra correcto para cada solicitud, elige el mejor proveedor en términos de precio, calidad y tiempo de espera. Se debe asegurar que una orden de compra se crea correctamente (información BORG³, monedas, cantidad, etc.), así como se encarga de dar seguimiento a todas las cuestiones relacionadas con la creación PO⁴.

Tiene que tener la capacidad de llevar a cabo una resolución de problemas con la parte operativa. Propone cambios o mejoras en el proceso de documentación cuando sea necesario, garantizara el pleno cumplimiento de las políticas de HSE⁵ y TCC⁶. Debe tener pleno conocimiento y practica en las herramientas de adquisición que maneja el proyecto galileo.

En cuanto a la parte profesional, es requisito tener experiencia en el área de compras previa, aunque no es obligatorio si debe tener experiencia en manejo y negociación comercial con proveedores, su comunicación oral y escrita debe ser eficaz, de la misma manera, se espera que tenga la capacidad de interactuar en inglés y potencialmente en otro idioma.

La persona deberá sentir pasión por el servicio al cliente. Tiene que tener la capacidad para interactuar con personas de operaciones sobre las peticiones técnicas básicas, su forma de trabajar se espera que sea rápida y con numerosas solicitudes de forma simultánea, pues el trabajo es bajo extrema presión.

³ Buyer Organization, se refiere al segmento o función a la que se cargaran los gastos.

⁴ Purchase Order, Orden de compra, por sus siglas en ingles.

⁵ Salud, Seguridad y Medio Ambiente, por sus siglas en inglés

⁶ Taric Code, permite clasificar los productos o materiales a nivel internacional, fue creado e implementado por la Organización Mundial de Aduanas y que, permite identificar claramente el producto que se va a importar.

5. EJECUCIÓN DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN

5.1 Metodología

El entrenamiento se llevara a cabo durante dos días de la semana, en el horario de ocho de la mañana a tres de la tarde, esto para dar espacio a las personas de realizar trámites correspondientes a IT, tal como desbloquear su usuario, hacer cursos de certificaciones iniciales para hacer uso de tecnología (Computador) de la compañía, solicitar su tarjeta de acceso a la locación, además de reunirse con su categoría correspondiente e ir revisando temas particulares de la misma.

5.2 Cronograma de implementación del entrenamiento para los compradores del proyecto galileo

Los días se dividirán de la siguiente manera, el primer día siendo más teórico:

- Introducción a Schlumberger.
 - Historia y explicación de funciones y segmentos operativos.
- Sistema de reporte de incidentes y cursos de certificación.
- Explicación de niveles jerárquicos de la compañía, grados y cursos respectivos para estos.
- Información de Nomina.
- Introducción P&S / PSC. (Proyecto Galileo).
- Nuevo modelo de compras.
- Presentación de todo el Sistema SWPS (Funciones, Accesos, Herramientas).
- Como procesar solicitudes de Catalogo, con precios pactados y negociados y como procesar solicitudes especiales.
- GPS + BuyingGuide + ASL (Herramientas de búsqueda, apoyo y verificación de proveedores, segmentos y sistemas).

Y el segundo día, más práctico e interactivo:

- Actividad de llamada de ejemplo, haciendo énfasis en el Servicio al Cliente (Casos que se pueden presentar con operaciones, con proveedores y con terceros).
- Entender el apoyo local en cada país, sus funciones y cuando se le solicita.
- Como solicitar una cotización.
- Como solicitar seguimiento a una orden de compra ya creada (Logística).

La actividad tendrá lugar los dos primeros días hábiles de la segunda semana una vez firme contrato la persona, Para cada día, se comenzaran actividades a las siete y media de la mañana teniendo en cuenta alguna posible demora por tráfico o por si la persona toma sus alimentos en la locación, durante el transcurso del día, se tendrán descansos de 5 minutos entre un tema y otro. Adicionalmente se brindara un descanso además del almuerzo de 15 min, esto con el fin de que las personas relajen su mente y estén más atentas y dispuestas a recibir el conocimiento.

Con el fin de evaluar y tener aspectos de mejora, se entregara un paquete con los temas del día, para que una vez finalice cada uno, la persona pueda calificar de manera cuantitativa y cualitativa, posteriormente esta información se enviara a todas las personas que apoyen en los temas en forma de retroalimentación para mejorar constantemente.

5.2.1 Objetivo general del entrenamiento

- Capacitar al personal que ingresa nuevo al proyecto, en temas vitales para el desempeño laboral dentro de la organización.

5.2.1 Objetivos específicos del entrenamiento

- Capacitar al personal en temas de Recursos Humanos.
 - Historia de la compañía.

- Valores y Políticas Corporativas
 - Certificaciones del cargo.
 - Nomina
- Mostrar al personal, los sistemas, herramientas y mecanismos usados dentro de la compañía para el proceso de compras.
- Verificar mediante ejercicios prácticos la experiencia que pueda tener el personal, sobre el área de compras y sobre el sector de petróleo y gas.

6. MEDICIÓN DEL IMPACTO DEL PLAN DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN

Durante el mes de Marzo 2016 en Base Cota tuvo lugar la primera jornada de capacitación al personal nuevo del proyecto, una jornada de dos días, en donde por esta ocasión se implementó el proyecto a personal procedente de otras áreas de la compañía quienes fueron trasladados de funciones, tales como logística, materiales, nomina, recursos humanos, legal y marketing. En total fueron 6 personas las que asistieron, cinco mujeres y un hombre, el promedio de edad fue de 28 años. Los expositores fueron 9 personas consideradas expertas en cada uno de los temas presentados, fueron 4 hombres y 5 mujeres, los cuales dictaron los temas mencionados anteriormente.

Como retroalimentación de los días se obtuvieron los siguientes comentarios y/o retroalimentación:

- Las explicaciones fueron buenas, claras y concisas, tenían buen dinamismo (videos, dibujos, graficas). Fue una charla didáctica y funcional.
- Se tuvo claridad y se logra entender los inicios y el que se espera del proyecto, sus objetivos y como se reflejan las políticas de la compañía dentro del día a día.
- Los temas y los tips fueron claves para tener el rol diario en SWPS. (Asignaciones, cotizaciones, manejo del sistema, comunicación con proveedores y usuarios).
- La actividad del juego de roles y la explicación de cómo se crea el 1Click fueron muy buenos ejemplos para entender.
- Las personas tienen el conocimiento y saben explicarlo.
- Se retroalimentó correctamente ante las dudas.
- Se explicó, desde el punto de vista del usuario, como se debe realizar correctamente el 1Click, y las dudas que este pueda tener sobre el sistema.
- Se recalca la importancia de un excelente servicio al cliente, teniendo en cuenta, que la parte operativa, se encuentra en algunas ocasiones en lugares remotos, con poco acceso a redes.

- Se dan ejemplos claves para entender cómo se puede proceder en casos particulares y como deber ser una llamada a un usuario y aun proveedor.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se logra que el equipo de procura con su personal interno brinde la capacitación, aportando personas de todas las categorías, permitiendo que se tenga una mayor empatía y relación entre asistentes y presentadores, permite que la teoría sea brindada de manera casual, en donde se puede sentir cierta cercanía con el expositor haciendo uso no solo la temática, sino casos cotidianos recientes trabajados por los mismos, a su vez en los expositores esto genera crecimiento en cuanto al liderazgo, el cual es uno de los pilares fundamentales de la compañía. Se puede decir que el método que se aplica es “ayudar a aprender” en lugar de “enseñar” (Whitemore, 1993). El personal puede afianzar relaciones entre colegas y jefes directos, al ser una opción voluntaria. Se espera que esto ocurra al compartir la información, distintos temas y su importancia, discutiendo metodologías y ejercicios; abriendo canales de comunicación los cuales mejoraran las posibilidades de desarrollo profesional, creando confianza y compromiso en cada categoría y en cada miembro de estas. Se buscara incluso el reaprender lo aprendido mediante el denominado “aprendizaje basado en la experiencia”. Para ello, el entrenador debe tener claro que el conocimiento no está en él sino en sus asistentes y que su función es lograr, a través de un proceso de acompañamiento y estimulación, que los participantes sean capaces de buscar y alcanzar las respuestas por sí mismos. (Ravier, 2005). La persona encargada de la capacitación debe recibir durante el proceso un apoyo individualizado, emocional y práctico dirigido a mejorar su comportamiento, identificar su potencial y prepararlo para asumir nuevas responsabilidades, donde esté listo para enfrentarse a situaciones de distinta índole en su actividad diaria y mejorar con todo ello su rendimiento. (Alcala, 2002)

Se recomienda manejar mejor los tiempos, con el fin de que en el mismo espacio, se desarrollen temas importantes con más calma, buscando ampliar y profundizar si la situación lo amerita. Se pueden manejar mejores gráficas, para tener una mejor visualización y captar más la atención de las personas. Puede buscarse para ambos días, sesiones prácticas en la jornada de la tarde, evitando que después de la hora de almuerzo, la atención baje considerablemente.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alcala, M. (2002). El Coaching, una herramienta para desarrollar el potencial. *Capital Humano*, Núm. 160, p. 56.
- Arthur M. Whitehill, I. (1955). *Personnel Relations*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Borges-Andrade, G. S. (2006). Planejamento instrucional em TD&E. In J. E. En *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (págs. 289-321). Porto Alegre: Artmed.
- Borges-Andrade, J. E. (1983). Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. *Tecnologia Educacional*, 12(54), 6-22.
- Caldas Echeverry, P. A. (26 de Marzo de 2012). *eoi.es*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/paolaandreaecheverry/2012/03/26/la-importancia-de-la-innovacion-en-el-mundo-empresarial/>
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill.
- CHRUDEEN, S. (1987). Administración de Personal. En S. CHRUDEEN, *Administración de Personal*. South-Western Publishing.
- Cruz Perdomo, Raquel Eunice. (13 de Mayo de 2013). *La Importancia de los “Recursos Humanos”*. Obtenido de Escuela de Organizacion Industrial: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/>

- Cuevas, J. C. (25 de Enero de 2011). *Psicologiayempresa*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2016, de <http://psicologiayempresa.com/la-capacitacion-y-entrenamiento-en-la-organizacion.html>
- Frost. (1974). Antecedentes de la capacitación. En Frost, *Antecedentes de la capacitación*. Cancún.
- Kibsgaard, P. (24 de Marzo de 2014). *SCHLUMBERGER*. Recuperado el 14 de Marzo de 2016, de http://www.slb.com/news/presentations/2014/2014_0324_pkibsgaard_howard_weil.aspx
- LeBoeuf, M. (1987). El Gran principio del management (GPM): el secreto del éxito en todo el mundo. En M. LeBoeuf, *El Gran principio del management (GPM): el secreto del éxito en todo el mundo*.
- Ravier, L. (2005). *Arte y ciencia del coaching: su historia, filosofía y esencia*. Buenos Aires: Dunken.
- Toffler, A. (1970). Future Shock. En A. Toffler, *Future Shock*.
- Uovirtual-Campus Virtual. (s.f.). ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL. *Uovirtual-Campus Virtual*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2016, de <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/adper/5.pdf>
- Whitemore, J. (1993). *Coaching for Performance*. Londres: NB.
- Yoder, D. (Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relation, Englewood Cliffs, PrenticeHall, 1956, cap. 9. 2 de 1956). *Personnel Management and Industrial Relation*. Englewood Cliffs: PrenticeHall,.