

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI**  
**EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO-SUR ANACO**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PROPUESTA DE UN MANUAL ORGANIZACIONAL PARA EL**  
**SEGMENTO D&M DE LA EMPRESA SCHLUMBERGER, S.A. BASE**  
**ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI**

**Presentado por:**

**Dagger V., Alba G.**

**Trabajo de grado presentado a la Universidad de Oriente como requisito para**  
**optar al título de:**

**Anaco, Mayo 2016**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO-SUR ANACO  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PROPUESTA DE UN MANUAL ORGANIZACIONAL PARA EL  
SEGMENTO D&M DE LA EMPRESA SCHLUMBERGER, S.A. BASE  
ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI**

**Revisado por:**

**MSc. Bousquet., Juan C.  
Asesor Académico**

**Anaco, Mayo 2016**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI**  
**EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO-SUR ANACO**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PROPUESTA DE UN MANUAL ORGANIZACIONAL PARA EL**  
**SEGMENTO D&M DE LA EMPRESA SCHLUMBERGER, S.A. BASE**  
**ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI**

**El Jurado hace constar que asignó a esta Tesis la calificación de:**

**MSc. Bousquet., Juan C.**

**Asesor Académico**

**MSc. Silva., Yadira**

**Jurado Principal**

**MSc. Ledezma., Melchor**

**Jurado Principal**

**Anaco, Mayo 2016**

## **RESOLUCIÓN**

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de Trabajo de Grado:

“Los trabajos de grado son exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y solo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará al Consejo Universitario”.

## DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen del Valle por llenarme de fuerza y bendiciones, ayudándome a encontrar la luz al final del túnel en momentos difíciles a lo largo de este viaje.

A mis padres Héctor Dagger y Amarilis Velazco, por ser personas tan maravillosas, padres inigualables, abnegados y comprensivos, por brindarme su apoyo incondicional, por creer en mí e impulsarme a seguir luchando, por el esfuerzo y sacrificio que hacen diariamente por mí y mi hermana, por enseñarme a nunca rendirme a pesar de las dificultades, por servirme de transporte, pero sobre todo, por su amor y cariño. Le pido a Dios todos los días que les de salud y vida, y le agradezco siempre por haberme dado los mejores papás del mundo; espero se sientan orgullosos de mi, y pueda retribuírseles siempre. Los amo!

A mi hermanita Luz Marina, porque eres y serás por siempre mi eterna amiga, aprovecho la ocasión para agradecerte la gran ayuda que me brindabas al momento de hacer los dibujos para las presentaciones, y por ayudarme a estudiar para mis exámenes de contabilidad y administración. Además de eso, agradezco que siempre estas para todos nosotros para causar risas con tus ocurrencias, como también es importante mencionar, que a pesar de tanta pelea sin sentido, te amo hermana, y si eres muy especial para mí, moni. Asimismo, espero que esto pueda servirte de ejemplo y tu también te sientas orgullosa de mi, Gracias hermana!

## AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la Virgen del Valle, por darme fuerzas para no desfallecer en ningún momento, por bendecirme al darme una familia tan unida y por poner en mi camino a todas aquellas personas que aportaron un granito de arena en la culminación de esta meta.

A mis padres, Héctor Dagger, Amarilis Velazco y a mi hermana, Luz Marina Dagger, por todo su amor incondicional, a Dios doy gracias por tenerlos.

A mis abuelos por su cariño, y por darme palabras de aliento y motivación siempre.

A mis tíos Charito y Richard, por compartir cada momento significativo de mi vida, conmigo y mi familia, por estar siempre para todos nosotros, en las buenas y en las no tan buenas, por llenarnos de alegría con su compañía, apoyo y cariño. Son personas tan especiales, maravillosas e importantes para mí, que los quiero tanto como a mis padres.

A mi novio Álvaro, por su disposición en todo momento para explicarme mecánica, programación y ser un pilar fundamental en la realización de este trabajo de investigación. Por su amor, cariño, paciencia, tolerancia y apoyo incondicional, por siempre estar para mí cuando más lo necesito, por darme momentos bonitos y de felicidad y por ser un ejemplo para mí de superación y motivación. Te amo.

A mis primos Jessica, Ricardo y Leonardo, porque a lo largo de los años se han convertido en mis hermanos y mejores amigos. Gracias por todo su cariño, confianza, ánimo, alegrías y por poder contar con ustedes siempre. Los quiero.

A la Universidad De Oriente por permitirme formarme profesionalmente.

A mis profesores, los que diariamente impartieron sus conocimientos para lograr una mejor preparación, en especial quiero agradecer a mi tutor Juan Carlos Bousquet, por todo su apoyo y dedicación en este trabajo de investigación, por la gran ayuda brindada y buena disposición en todo momento, agradezco su amistad. Lo aprecio mucho.

Al Profesor Luis Suárez, por ser de mucho apoyo a lo largo de este proyecto, gracias por su ayuda y el cariño.

A la profesora Yadira Silva, gracias por los buenos consejos, el cariño y todos los conocimientos transmitidos para la culminación de mi trabajo de grado.

Al profesor Melchor Ledezma, por servir de guía para la realización de este proyecto de investigación, gracias por toda su ayuda.

A la empresa Schlumberger por darme la oportunidad de realizar mis pasantías y el trabajo especial de grado en tan prestigiosa organización.

A mi tutor industrial por brindarme todo su apoyo, orientación y conocimientos para desarrollar este trabajo.

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NUCLEO DE ANZOATEGUI  
EXTENSION REGION CENTRO SUR ANACO  
ESCUELA DE INGENIERIA DE CIENCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



**PROPUESTA DE UN MANUAL ORGANIZACIONAL PARA EL  
SEGMENTO D&M DE LA EMPRESA SCHLUMBERGER, S.A. BASE  
ANACO, ESTADO ANZOATEGUI**

**Autor:** Dagger V., Alba G.

**Asesor Académico:** MSc. Bousquet., Juan C.

**Lugar de Investigación:** Schlumberger S.A. Base Anaco, Estado Anzoátegui

**Fecha:** Mayo 2016.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de aplicación profesional tuvo como finalidad el desarrollo de un manual organizacional para el segmento D&M de la empresa Schlumberger S.A. Base Anaco, ubicada en la ciudad de Anaco Edo Anzoátegui. Debido a las características propias del área de estudio, su elaboración, se diseñó bajo los parámetros de una investigación de campo con el apoyo documental presente en la empresa. En el primer objetivo se describió la situación actual utilizando la matriz EFI como técnica de análisis de datos, la cual permitió determinar las causas del problema, se describieron los cargos y funciones, nivel o grado de educación y conocimiento de los que allí laboran a través de fichas técnicas, además de esto, mediante tres diagramas de flujo se desarrolló el tercer objetivo el cual tuvo como propósito establecer un procedimiento a seguir para el ingreso del personal nuevo y/o promovido en conjunto al personal técnico y gerencial que ahí laboran. Luego de recolectar la información, organizarla y comprobarla, se procedió con el desarrollo del manual de descripción y especificación de cargos.

Palabras claves: Manual organizacional, Cargos, Funciones, Perfiles

## INDICE GENERAL

	Pág.
RESOLUCIÓN .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTOS .....	vi
RESUMEN.....	viii
INDICE GENERAL.....	ix
INTRODUCCIÓN .....	xiv
CAPITULO I.....	17
EL PROBLEMA .....	17
1.1 Planteamiento del problema.....	17
1.2 Objetivos de la investigación .....	20
1.3.1 Objetivo general .....	20
1.3.2 Objetivos específicos .....	20
1.3 Identificación de la empresa.....	21
1.3.1 Antecedentes de la empresa .....	21
1.3.2 Ubicación geográfica .....	22
1.3.3 Objetivos de la empresa .....	22
1.3.4 Misión de la empresa .....	23
1.3.5 Visión de la empresa .....	23
1.3.6 Descripción del segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco .....	24
1.3.4 Estructura organizativa .....	25
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO.....	26
2.1 Antecedentes de la investigación .....	26
2.2 Marco teórico .....	28
2.2.1 Cargos .....	29
2.2.2 Descripción de cargos .....	30
2.2.2.1 Requerimientos previos para la descripción de cargos .....	31
2.2.2.2 Requisitos para la descripción de cargos .....	32
2.2.2.3 Principios de la descripción de cargos .....	33
2.2.2.4 Tipos de descripción de cargos .....	35
2.2.2.5 Elementos para la descripción de cargos .....	37
2.2.2.6. Procedimientos para la realización de la descripción de cargos .....	39
2.2.2.7. Partes de una descripción de cargos.....	40
2.2.2.8 Importancia y beneficios de la descripción de cargos.....	41
2.2.3 Modelo clásico tradicional de diseño de cargos.....	41
2.2.4 Especificación de cargos .....	44
2.2.4.1. Factores de especificación.....	45

3.2.4.2 ¿Cómo redactar las especificaciones de cargos?.....	46
2.2.4.3 Diferencia entre descripción y especificación de cargos .....	47
2.2.4.4. Utilización de las descripciones y especificaciones de cargos.....	48
2.2.4.5 Recomendaciones cuando se describe y especifica un cargo .....	50
2.2.5 Principios de organización .....	51
2.2.6 Manual .....	53
2.2.6.1 Características de los manuales.....	53
2.2.6.2 Clasificación de los manuales .....	55
2.2.6.3 Ventajas y desventajas de los manuales.....	57
2.2.6.4 Partes de un manual .....	59
2.2.7 Manual de descripción y especificación de cargos .....	62
2.2.8 Análisis de cargos .....	63
2.2.9 Métodos de aplicación .....	65
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>69</b>
3.1 Nivel de la investigación.....	69
3.2 Diseño de la investigación .....	69
3.2.1 Población y muestra.....	70
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.....	72
3.3.1 Técnicas de recolección de datos .....	72
3.3.1.1 Análisis documental.....	72
3.3.1.2 Observación directa.....	72
3.3.1.3 Instrumentos de recolección de datos .....	73
3.3.1.4 Entrevistas no estructuradas.....	73
3.4 Técnicas de análisis de datos.....	73
3.4.1 Diagrama de Gantt .....	74
3.4.2 Fichas técnicas .....	74
3.4.3 Matriz RACI .....	75
3.4.4 Matriz EFI.....	75
3.4.5 Diagrama de flujo.....	76
3.5 Procedimiento metodológico para el desarrollo de los objetivos.....	76
3.5.1 Descripción de la situación actual de la estructura organizacional del segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui. ....	76
3.5.2 Identificación de los cargos y funciones, nivel o grado de educación y conocimientos que tienen las personas que ocupan los puestos de trabajo dentro del segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui. ....	77
3.5.3 Elaboración de formatos requeridos y procedimientos a seguir para el ingreso del personal nuevo y/o promovido en el segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui. ....	77

3.5.4 Diseño del manual de descripción y especificación de cargos para el segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui .....	78
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>79</b>
4.1 Descripción de la situación actual de la estructura organizacional del segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui .....	79
4.1.1 Área de administración .....	80
4.1.2 Área de finanzas y contabilidad .....	84
4.1.3 Área de producción y operaciones .....	85
4.1.4 Fortalezas y debilidades en la empresa Schlumberger Venezuela base Anaco. ....	87
4.1.5 Análisis estructural de los factores internos.....	88
4.1.6 Valores de motricidad y dependencia de variables claves en el análisis interno .....	92
4.1.7 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	95
4.2. Identificación de los cargos y funciones, nivel o grado de educación y conocimientos que tienen las personas que ocupan los puestos de trabajo dentro del segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui. ....	100
Drilling & Measurements Descripción de trabajo .....	106
4.3. Elaboración de formatos requeridos y procedimientos a seguir para el ingreso del personal nuevo y/o promovido en el segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui. ....	109
4.4. Diseño del manual de descripción y especificación de cargos para el segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui. ....	111
<b>CAPITULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>112</b>
5.1 Conclusiones .....	112
5.2 Recomendaciones.....	114
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>115</b>
<b>METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO .....</b>	<b>118</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1 Logo Schlumberger, S.A .....	21
Figura 1.2 Localización geográfica de la Base Anaco segmento D&M .....	22
Figura 1.3 Organigrama de la Base Anaco segmento D&M .....	25
Figura 4.1 Ficha de descripción de cargo de Supervisor de Área .....	108
Figura 4.2 Flujograma de reclutamiento de personal nuevo sin experiencia. ....	109

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz de Análisis Interno (fortalezas) .....	87
Tabla 2. Matriz de Análisis Interno (debilidades).....	88
Tabla 3. Matriz de Análisis Estructural de los factores internos.....	90
Tabla 4. Valores de Motricidad y Dependencia del Análisis interno .....	94
Tabla 5. Matriz EFI de la empresa Schlumberger.....	97
Tabla 6.- Matriz EFI de la empresa Schlumberger .....	98
Tabla 7.. Matriz de responsabilidades para reclutamiento de personal nuevo.....	110
Tabla 8. Formatos y procedimientos a utilizar en el segmento D&M para reclutamiento de personal .....	110

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones tanto públicas como privadas, están conformadas por sistemas y a la vez se derivan en subsistemas encargados de controlar de manera integral los trámites y procedimientos que le competen a cada área o unidades de trabajo que conforma su estructura organizativa, las cuales varían de acuerdo a la naturaleza y objetivos.

En tal sentido, las actividades, tareas, responsabilidades y funciones son divididas, clasificadas y distribuidas entre los puestos de trabajo y deben estar definidas de forma clara y precisa para el logro de las metas y propósitos asignados a las unidades respectivas. Por consiguiente el manual de descripción y especificación de cargos, representa una herramienta adecuada, debido a que contempla todos estos aspectos correspondientes a las necesidades básicas que les concierne cumplir al recurso humano de una institución u organismo.

Por tanto, este tipo de manual, contiene la descripción de las funciones, tareas y responsabilidades propias de cada cargo; además de la especificación, el cual determinan las cualidades que el ocupante o aspirante deben cubrir para optar al mismo. Esta información es imprescindible para una organización y en especial para el Departamento de Recursos Humanos, que servirán de apoyo en el desarrollo de actividades conexas tales como: reclutamiento, selección, inducción, entrenamiento y desarrollo personal, evaluación personal, beneficios sociales, entre otros.

De igual forma, es utilizada como instrumento de aporte significativo para llevar a cabo exitosamente los objetivos de una institución; más aún cuando en la actualidad, el personal directivo busca cada vez más la perfección en sus procesos y la superioridad frente la competencia.

A pesar de la importancia que tiene los manuales, se detecta que existen organizaciones que carecen del mismo, tal es el caso del departamento de D&M de la empresa Schlumberger Venezuela base Anaco, el cual cuenta con unos 532 empleados.

Esta institución, no cuenta con una herramienta que defina de forma clara y precisa la denominación del cargo, objetivo general, funciones específicas, requisitos generales, intelectuales y mentales; además de los recursos que se manejan, las condiciones de trabajo, los esfuerzos físicos y mentales, por lo que surge la necesidad de conocer los perfiles, responsabilidades y competencias de cada área o unidad de trabajo existente en el departamento de D&M de la empresa Schlumberger Venezuela base anaco, para poder definir una estructura organizativa sólida y detallada adaptada a su contexto, la cual servirá de base para enfrentar y sobrellevar los cambios que se presenten en dicho organismos.

En este sentido, se propone un Manual de Descripción y Especificación de Cargos, donde se especifiquen las tareas, obligaciones, compromisos y requisitos que se le exige al personal del departamento de D&M de la empresa Schlumberger Venezuela base anaco para ocupar cada uno de los cargos existentes en esta institución, así como también armonizar el desarrollo de las actividades necesarias para el logro de los objetivos institucionales.

El desarrollo del presente trabajo se realizó en cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I El problema, se podrá observar los datos básicos de la empresa SCHLUMBERGER S.A., así como también el planteamiento del problema, justificación y los objetivos del trabajo realizado.

Capítulo II Marco teórico, se encuentran los antecedentes que contribuyeron a la investigación, también algunas bases teóricas importantes para la completa comprensión del presente trabajo y las normas y leyes usadas para su desarrollo.

Capítulo III Marco metodológico, se explicó la metodología usada para el desarrollo de los objetivos planteados, el tipo de investigación, técnicas de recolección y el procesamiento de los datos obtenidos.

Capítulo IV Análisis y discusión de resultados, en este capítulo se tiene la descripción actual de la base de D&M de la empresa Schlumberger base anaco, junto a la identificación de cargos y funciones, grado de instrucción y conocimientos que tienen las personas que ocupan los puestos de trabajo dentro del segmento, la elaboración de formatos y procedimientos a seguir para el ingreso del personal nuevo y/o promovido en el segmento para finalmente Diseñar el Manual de Descripción y Especificación de Cargos para el segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del problema

Las organizaciones tanto públicas como privadas, se encuentran conformadas por unidades administrativas, las cuales tienen asignadas un conjunto de actividades para la prosecución de los objetivos y metas establecida por la empresa u organismo. Por consiguiente, el Departamento de Recursos humano, tiene la responsabilidad de planificar, reclutar y seleccionar el personal que reúnan los perfiles y exigencia de cada cargo; además de concientizarlos, motivarlos, remunerarlos y hacer cumplir con las normativas, a fin de disminuir las barreras que entorpece las labores acorde al puesto de trabajo que ocupan en la organización. En tal sentido, la competencia y el conocimiento sobre las nuevas tendencias de crecimiento económico; además de los avances tecnológicos y el proceso de globalización, exigen una efectiva Gestión de Recursos Humanos, que conlleven al alcance de los objetivos propuestos por la institución, mediante la aplicación de estrategias que permitan ubicar a las personas al cargo que ocupan. Para ello se diseñan estructuras organizacionales flexibles y se describen con claridad las funciones a realizarse, precisándose las responsabilidades y especificaciones científicas y técnicas del perfil profesional. Por tanto, el crecimiento y expansión de las organizaciones ocasionan cambios y mayor grado de complejidad con respecto a las funciones, competencias y exigencias de los cargos. Esto amerita que los trabajadores deben contar con un instrumento que les permitan conocer cuáles son las labores que le corresponde cumplir dentro de la organización.

Este instrumento es el Manual de Descripción y Especificación de Cargos, en el cual se señalan los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los miembros de una organización. La necesidad de contar con un Manual de Descripción y Especificación de Cargos, facilita el proceso de reclutamiento y selección de personal, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de personal, servir de base a la evaluación de desempeño y a la remuneración del recurso humano.

Del mismo modo se precisan las funciones encomendadas a cada cargo para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones, propiciar la uniformidad en el trabajo, permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de sus labores, evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado; además de servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, debido a que facilita su incorporación a las distintas unidades y proporcionar el mejor aprovechamiento del recurso humano, entre otros aspectos. Sin embargo, a pesar de la importancia que tienen los Manuales Descripción y Especificación de Cargos para las organizaciones, el segmento de D&M, no lo posee, tal situación obedece a factores como:

La falta de conocimiento acerca de la utilidad de este tipo de instrumento, lo que origina que no se apliquen los procesos propios de la Administración de Recursos Humanos (Reclutamiento, Selección, Capacitación y Desarrollo, Evaluación de Desempeño, Remuneración, entre otros) en forma adecuada, evidenciándose de ese modo que en algunos cargos que conforma la estructura organizativa de esta institución son ocupado por un personal no acorde a los perfiles profesionales que lo amerita, esta información fue recopilada mediante la implementación de una entrevista no estructurada a un reclutador de este segmento.

Schlumberger (NYSE: SLB), es la empresa más grande de la industria petrolera, con más de 108.000 empleados a nivel mundial, con más de 140 nacionalidades y trabaja en más de 85 países, SLB ofrece la más amplia gama de la industria petrolera de productos y servicios, desde la exploración hasta la producción y rehabilitación.

Schlumberger 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, también suministra una amplia gama de productos y servicios de evaluación de la formación a través de la perforación direccional, como es el caso del segmento D&M de la empresa Schlumberger, base Anaco, además ofrece servicios de testing y OFS.

En la actualidad el segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, base Anaco, tiene una estructura organizacional desactualizada que no se ajusta a la realidad de la misma, dado a ello la operatividad y funcionamiento de dicha institución se ve anarquizada, del mismo modo ha traído como consecuencias que el personal no ejecute su trabajo como debería ser o ejecute el que no le corresponde, por no tener bien definidas sus funciones. En este sentido, cabe señalar que se hizo dificultoso llevar a cabo esta investigación porque se tiende a confundir los puestos de trabajo con las responsabilidades de las mismas, como por ejemplo: se puede dar el caso que tengan un cargo de training pero se le asignen competencias que no se adecua a su perfil educativo. También se presenta el caso que existen cargos pero no tienen al personal adecuado ejecutando las funciones de estos trayendo como consecuencia un sobre trabajo/multifuncionalidad en los otros cargos. Por estas causas, nos hacemos las siguientes interrogantes.

¿Cómo se encuentra actualmente la Estructura Organizacional en el segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui?

¿Cuáles son los cargos, las funciones, nivel o grado de educación y conocimientos que tienen las personas que ocupan los puestos de trabajo dentro del segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui?

¿Qué formatos y procedimientos a seguir se pueden emplear para personal nuevo y/o promovido en el segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui?

¿Cómo será el diseño del manual de descripción y especificación de cargos para el segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui?

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Proponer un manual organizacional para el segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Describir la situación actual de la estructura organizacional del segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui.
- Identificar los cargos y funciones, grado de instrucción y conocimientos que tienen las personas que ocupan los puestos de trabajo dentro del segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui.

- Elaborar formatos y procedimientos a seguir para el ingreso del personal nuevo y/o promovido en el segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui.
- Diseñar el Manual de Descripción y Especificación de Cargos para el segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui.

### **1.3 Identificación de la empresa**

#### **1.3.1 Antecedentes de la empresa**

Schlumberger se fundó en 1926 marcando un precedente tecnológico en cuanto al perfilaje de pozos. Inicialmente, la empresa llevaba a cabo la prospección de superficie para la industria de la minería, pero con el paso del tiempo amplió sus actividades para abarcar la exploración de posibles estructuras petrolíferas. Actualmente, el compromiso es de innovación continua, proporcionando claves para desarrollar nuevas generaciones de soluciones de acuerdo a las necesidades de los clientes.

El enfoque principal de Schlumberger ha estado dirigido en mantener una gerencia de calidad, salud, seguridad y medio ambiente, trabajándolos en equipo todas las etapas de diseño, operaciones y servicios (ver figura 1.1)

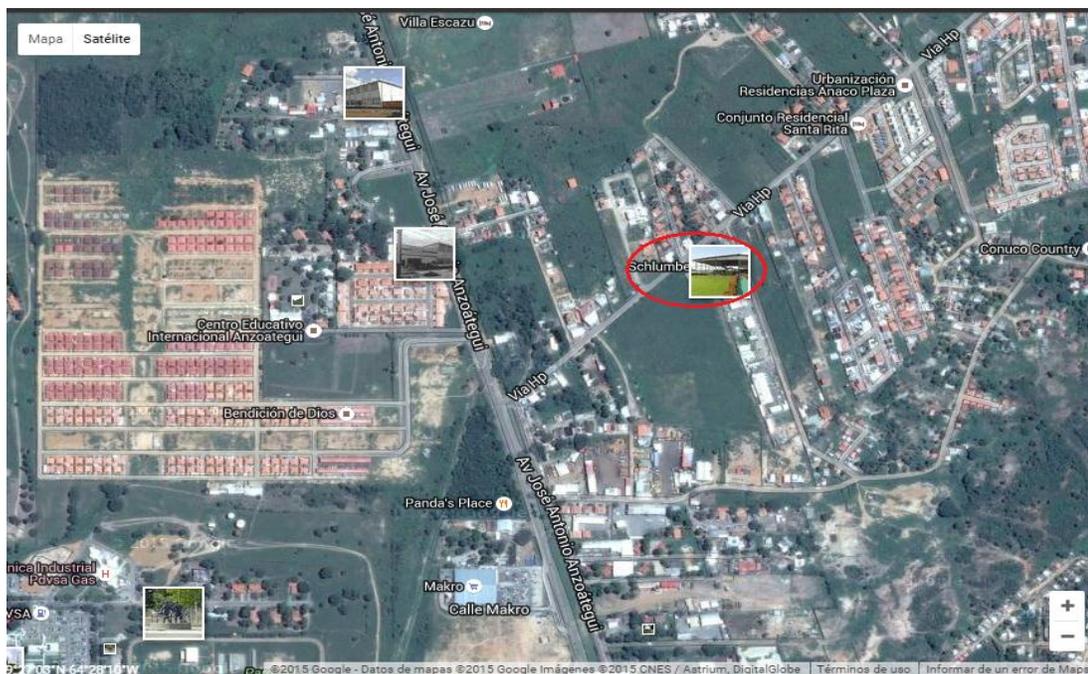


**Figura 1.1 Logo Schlumberger, S.A**

**Fuente:** Google

### 1.3.2 Ubicación geográfica

Se encuentra ubicada específicamente en el sector La Montañita, Anaco, Estado Anzoátegui Edificio Schlumberger, Oficina Schlumberger, y su número de teléfono es 0282 – 4001010. En la figura 1.2 se detalla la localización geográfica de la empresa



**Figura 1.2 Localización geográfica de la Base Anaco segmento D&M**

**Fuente: Google Earth**

### 1.3.3 Objetivos de la empresa

- Garantizar operaciones seguras y eficientes en los diferentes servicios que se presten a la industria petrolera.
- Presentar servicios tales como: medición durante la perforación, estudio de la formación rocosa durante de la perforación, alquiler de martillos, motores de fondo y estabilizadores a las empresas que así lo requieran.

- Establecer planes de seguridad con el fin de proteger la salud del personal y prevenir accidentes.
- Realizar operaciones en armonía con el medioambiente, estableciendo políticas que así lo permitan.
- Asegurar la calidad de las operaciones de servicio y mantenimientos con estándares mundiales, ya que establecidos, para la cual cuenta con un personal altamente calificado.

#### **1.3.4 Misión de la empresa**

La misión de una organización señala la razón de ser de la misma, la de Schlumberger es:

Garantizar que los temas de calidad, salud, seguridad y medio ambiente permanezcan siendo prioridades fundamentales para la gerencia y para todos los empleados. La prevención de riesgos accidentales pérdidas resultantes de fallas en el proceso se convierte en parte integral de nuestra cultura de mejoramiento continuo.

#### **1.3.5 Visión de la empresa**

La visión de toda empresa se enfoca en lo que se quiere llegar a hacer o a alcanzar en el futuro, en relación a esto se puede hacer referencia a la visión de Schlumberger:

Schlumberger será reconocida por su excelencia en calidad de servicios en el mundo. Nuestro personal de diversas nacionalidades y altamente motivado combinará el conocimiento global y la tecnología con los recursos locales, para crear soluciones innovadoras y ajustadas a las necesidades individuales de nuestros clientes,

involucrando activamente a los empleados y conferirles poder en el proceso de mejoramiento continuo y ampliar el conocimiento de las ganancias beneficios bajo las normas de seguridad, higiene, salud y protección al medio ambiente, asegurando nuestro continuo crecimiento o independencia financiera.

### **1.3.6 Descripción del segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco**

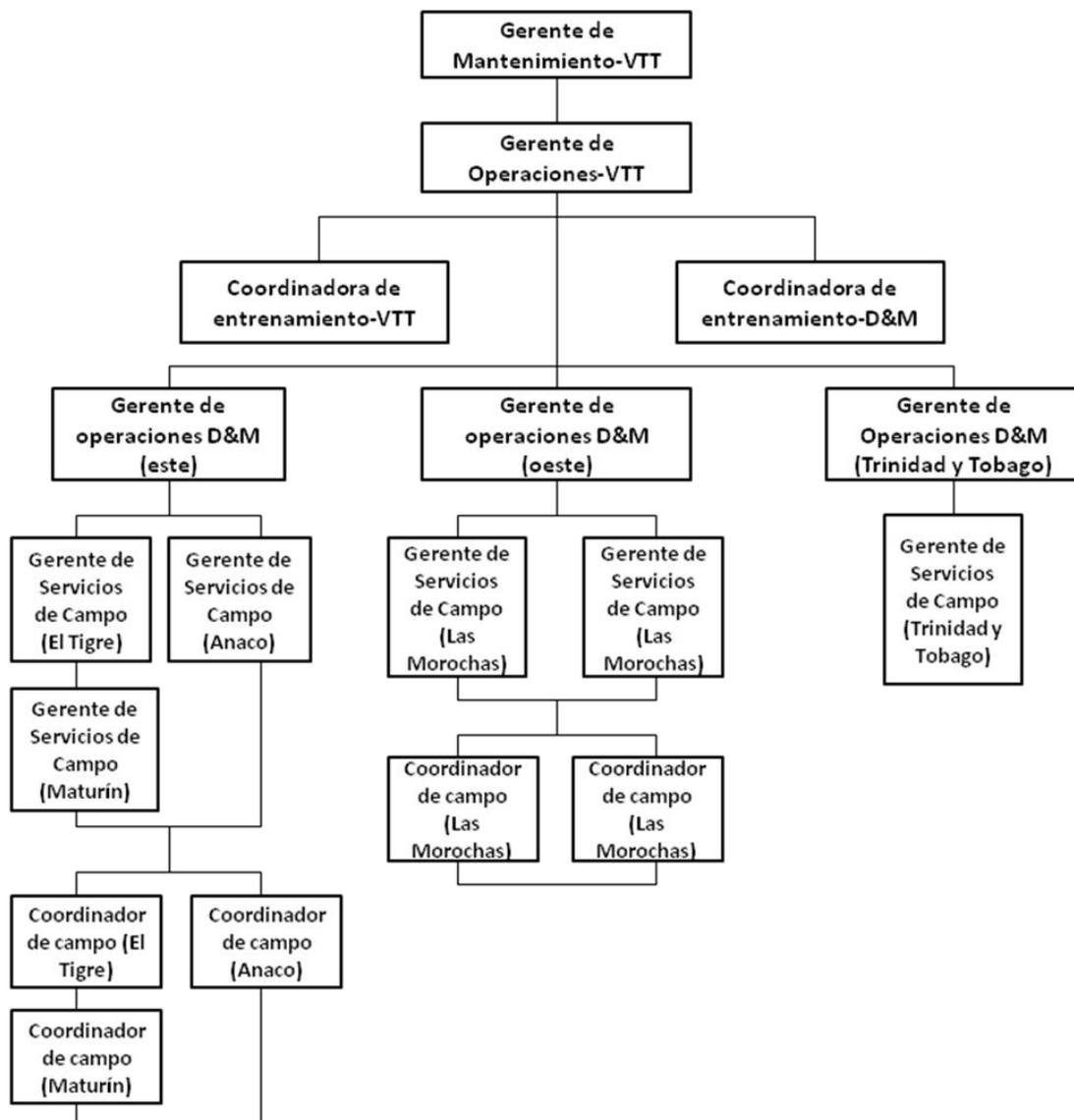
Schlumberger S.A es una empresa de servicios petroleros, de origen francés, caracterizado por suministrar tecnología, soluciones de información gerencia integrada a proyectos. Tiene presencia en alrededor de 85 países y emplea a más de 108.000 personas de las más diversas nacionalidades.

La empresa se estructura a nivel mundial por regiones que a su vez se dividen en geomercados donde se encuentra el de Latinoamérica (LAM), integrado por una agrupación de países que se connota de la siguiente manera: Argentina, Bolivia y Chile (ABC), Brasil (BRZ), México (MCA), Perú y Colombia (PCG), Ecuador (ECG), Venezuela y Trinidad y Tobago (VTT).

Destacando Venezuela y Trinidad Tobago (VTT), está estructurada por una serie de segmentos. Perforación & mediciones (D&M) es un segmento de Schlumberger que trabaja en la perforación de pozos, involucra la planificación de la trayectoria de los pozos direccionales bajo acuerdos con el cliente, hace uso de las herramientas de mediciones durante la perforación y de registros durante la perforación (MWD/LWD) para alcanzar el objetivo de perforación.

### 1.3.4 Estructura organizativa

En la figura 1.3 se detalla el organigrama del segmento D&M de la base Anaco Schlumberger.



**Figura 1.3 Organigrama de la Base Anaco segmento D&M**

Fuente: El autor

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

Para la ejecución y soporte de la investigación se consultaron varios estudios relacionados con la misma, los cuales son:

Tinoco, M. (2015) Diseño de un manual de organización de la empresa construcciones y servicios Tritón, C.A. (CONSERTRICA) Municipio Anaco, Estado Anzoátegui, con la finalidad de establecer la estructura organizacional, la funciones y responsabilidades de los cargos existentes en la organización. Enmarcada dentro de una investigación del tipo descriptiva con diseño de campo, utilizando como técnica de recolección de datos la observación directa, la entrevista no estructurada y la revisión bibliográfica. En esta investigación, se diagnosticó la situación actual en cuanto a la estructura organizativa, funciones y responsabilidades de los cargos existentes en la empresa, determinando las funciones, competencias y requerimientos de cada cargo, lo que permitió elaborar las descripciones de los mismos, permitiendo sugerir un manual de organización en la empresa. Con este estudio se evidencio que existe una desorganización administrativa, con respecto a las tareas y funciones, evadiendo as responsabilidades y causando improductividad. Recomendando, implementar un manual de organización para que la empresa conforme una estructura orgánica formal con el propósito que todo recurso humano pueda ejecutar sus actividades atendiendo un orden normativo que conlleve al logro de los objetivos de manera eficiente y eficaz.

Esta investigación contribuyo al desarrollo del segundo objetivo el cual tiene como finalidad la de Identificar los cargos y funciones, grado de instrucción y

conocimientos que tienen las personas que ocupan los puestos de trabajo dentro del segmento D&M de la empresa Schlumberger, S.A. Base Anaco, Anaco, estado Anzoátegui, utilizando como instrumento las fichas técnicas descriptivas de cargo.

Sifontes, D. (2013) Propuestas de estrategias de mejoras para el sistema de almacenamiento en el departamento de almacén del segmento de perforación y medición D&M en la empresa Schlumberger S.A. Base Anaco, Estado Anzoátegui. El cual tuvo como finalidad la propuesta de mejoras para el sistema de almacenamiento en el departamento de almacén del segmento de perforación y medición D&M en la empresa Schlumberger S.A., corresponde al tipo de investigación proyectiva ya que permitió la creación de propuestas orientadas a la solución del problema, y el diseño de la investigación es de campo, ya se debió asistir al sitio objeto de estudio con la finalidad de tomar los datos pertinentes mediante la observación directa y la realización de entrevistas no estructuradas, apoyada en la investigación documental. En el primer objetivo se describió la situación actual utilizando las técnicas de análisis de datos como Ishikawa para determinar las causas posibles del problema, mientras con las técnicas matriz FODA y 20 keys, se logro establecer las estrategias de mejoras correspondientes; en el segundo objetivo se diagramaron los procesos de trabajo, mediante diagrama de flujo de procesos y estudios de tiempo; en el tercero objetivo se establecieron los indicadores para la requisición de órdenes de compra, fundamentados en el manual de gestión de almacenes Schlumberger; el cuarto objetivo consta de las estrategias de mejoras para el sistema de almacenamiento; el último objetivo se basó en la estimación del costo-beneficio de la propuesta, finalmente se realizaron las conclusiones y recomendaciones respectivas.

Este trabajo de investigación sirvió de apoyo para la descripción de la situación actual de la empresa a través de la herramienta Ishikawa, de esta manera, se evaluará cada factor inherente

Prado, S. (2009). Elaboración de un manual de descripción de cargos para la Fundación Teatro Luís Mariano Rivera año 2005, los resultados del estudio revelaron que: El Teatro Luís Mariano Rivera, no cuenta con las descripciones de cargos que le permita al trabajador conocer cuáles son sus responsabilidades a cabalidad, por tal razón se destaca la importancia del manual de descripción de cargos para la fundación; ya que su creación va a ser muy ventajosa y va a permitir medir el desempeño de sus trabajadores y verificar que están realizando sus actividades eficientemente contribuyendo con el logro de los objetivos que se ha propuesto la fundación, además permite mantener la información de un cargo actualizada y disponible para la ejecución de todos los programas de recursos humanos así como una guía completa para el cumplimiento de las tareas en la organización.

De esta investigación se utilizó el flujograma correspondiente a la descripción del proceso de admisión y contratación de personal, por lo tanto servirá de apoyo para el desarrollo del diseño de formatos y procedimientos a seguir para el ingreso del personal nuevo y/o promovido en el segmento D&M de la empresa Schlumberger, S.A. Base Anaco, Anaco, estado Anzoátegui.

## **2.2 Marco teórico**

Las bases teóricas “implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, Para sustentar o explicar el problema planteado” Arias,(2006. pág. 107).

Definido y caracterizado el problema de investigación es necesario desarrollar un esquema teórico que sirva de base para el estudio, comprensión y análisis de esta investigación. De esta forma, el marco teórico constituye el soporte documental y/o bibliográfico que sitúa el problema de investigación en lineamientos teóricos a ser utilizados para la búsqueda de acciones específicas que favorezcan el estudio.

Para el presente trabajo realizado, los siguientes planteamientos sustentan teóricamente su elaboración:

### **2.2.1 Cargos**

El cargo consiste en la realización de un conjunto de actividades establecidas en base al puesto de trabajo y nivel jerárquico que ocupa dentro de la estructura organizativa. Chiavenato (2000. Pág. 50), lo utilizan como equivalente definiendo:

Un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado.

Por tanto, la definición establecida por Chiavenato (2000) sintetiza en uno el concepto de cargo y puesto de trabajo, en cambio Fernández lo diferencia.

En consecuencia y como se puede apreciar, existen dos enfoques respecto al concepto de cargo y puesto de trabajo, del cual se tomará el propuesto por

Fernández como base conceptual para el presente trabajo, a fin de evitar divergencia en su implementación sobre los diferentes aspectos que intervienen directa e indirectamente en la realización de un manual de descripción y especificación de cargo.

### 2.2.2 Descripción de cargos

La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos, referente a la selección, reclutamiento, adiestramiento, carga de trabajo, incentiva, entre otros.

Chiavenato (2009. Pag 50), define la descripción de cargos como:

El proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo asignado en cada puesto de trabajo de una empresa, detallando las tareas (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo; además de los deberes y las responsabilidades que le compete.

Dentro de este orden de idea, la descripción de cargos facilita el desempeño laboral, debido a que se establecen las expectativas y exigencias que esperan los jefes y directivos que cumplan los trabajadores durante la realización de sus actividades, haciendo hincapié en competencias y responsabilidades que exigen el cargo y puesto de trabajo que ocupa dentro de la organización. Es por esto que está basada en los aspectos intrínsecos (nombre del puesto, posición del puesto en el organigrama, contenido del cargo) que definen su contenido prescrito y discrecional de cada cargo, proveniente de los resultados obtenidos del análisis de cargos que definen los requisitos o factores extrínsecos (intelectuales, físicos, competencias implícitas, condiciones físicas) que deben tener el personal que ocupa o que se le va asignar al cargo.

En cambio, Dessler (1996. Pag 77). Señala que es una “Lista de tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un cargo producto de un análisis de cargos”

Pero Vadillo (2002. Pag 199), establece que “es la consignación clara y sistemática de los componentes determinados en el análisis de cargos”

De lo anteriormente mencionado se puede decir que la descripción de cargos es el documento originado del análisis e investigación de las tareas que se asignan a una persona dentro de una organización. Es importante destacar que la descripción de cargos se refiere al cargo; nunca al ocupante. La información se presenta de forma impersonal, describe al cargo y no al que lo ocupa, para conocer su contenido.

#### **2.2.2.1 Requerimientos previos para la descripción de cargos**

Para que se puede efectuar una descripción de cargos, se necesitan efectuar una serie de aspectos que consiste en validar la estructura organizativa; además de la realización del análisis de cargos, a fin de evitar divergencias y duplicidad de competencias, responsabilidades que afecten la optimización de los trámites y procedimientos que deben efectuar los trabajadores para cumplir los objetivos y metas que persigue la organización.

Chiavenato (1996. Pág. 27), establece que para la descripción de cargos: Se debe efectuar una auditoría interna, referente a la evaluación de la estructura organizativa, con la finalidad de convalidar los departamentos y dependencia que conforma la organización, luego se procede a realizar un análisis de cargos para determinar el número de personal, asignaciones, competencias, perfiles profesionales, educación, experiencia, esfuerzo físico y mental; además de las condiciones de trabajo correspondiente a los puestos de trabajo existente en la empresa u organismo.

Desde esta perspectiva, la descripción de cargos requiere que en la organización tenga una estructura funcional, donde se tengan establecidas las responsabilidades, autorizaciones, competencias e interrelaciones con los diferentes cargos existentes en los puestos de trabajo; además determinar los perfiles que deben tener el personal para optar u ocuparlos.

Por esto, la auditoría y el análisis de cargos suministrarán la información necesaria para proceder a la descripción de los cargos, los cuales están correlacionados a la visión, misión y objetivos de la organización, cuya finalidad es de proceder a definir:

- Los procedimientos, equipos y materias que el empleado debe conocer.
- Alcance de su responsabilidad; magnitud de la discreción y período de control.
- Normas sobre desempeño y carga de trabajo.
- Relaciones; interfaces del cargo.
- Supervisión; relaciones de dependencia.
- Período de calificación, prueba y adiestramiento.
- Condiciones de trabajo.
- Promoción y oportunidades de carrera.

#### **2.2.2.2 Requisitos para la descripción de cargos**

Las descripciones de cargos por escrito deben llenar ciertos requisitos mínimos, según Dessler (1996. pág. 77) tales como ser:

- Concisas: seleccionar palabras adecuadas, breves y precisas de manera de no desperdiciar el tiempo del lector o de impacientarlo.
- Claras: para que el lector relativamente poco informado obtenga un panorama sobre el puesto.

- Completas: incluir toda la información importante.

Esto sugiere que al momento de redactar la descripción de cargos, se deben analizar los aspectos relativos a cada cargo de manera que se evidencien aquellos que los diferencian de los demás. Asimismo es importante que las palabras y frases utilizadas para escribirla sean, claras, concisas, pulidas, sencillas y directas; en el caso de las funciones debe iniciarse con un verbo en infinitivo, ejemplo: realizar, recibir, recoger, entre otros.

### **2.2.2.3 Principios de la descripción de cargos**

Al igual que todo el proceso de administración de empresas en la administración de recursos humanos se toman en cuenta ciertos principios, los cuales van a permitir el mejor desarrollo del trabajo que se pretenda realizar, en el caso específico de esta investigación, se señalarán a continuación los principios básicos que rodean la realización de descripciones de cargos. Sherman (1999. Pag 91) menciona que estos principios básicos son:

- Descripción del cargo y no de su ocupante: se refiere al cargo, nunca al ocupante, es decir; se define en forma impersonal, no a las características y formas en particular de cómo hace la persona el trabajo, sino como el cargo por su naturaleza demanda del ocupante hacer. Mediante la aplicación de este principio, el cargo queda descrito en forma objetiva sin valoración a juicio personal.
- Establecimiento del “Aquí y Ahora”: cuando se va a realizar la redacción, el tiempo que se debe utilizar es el presente inmediato. El adverbio “aquí” refleja, en este lugar, es decir; refiere a la institución o lugar donde se esté realizando la descripción, llámese departamentos, secciones o unidades. El “ahora” representa el adverbio de tiempo; ejecutar en el momento, en el tiempo actual o presente las diferentes funciones y tareas del cargo.

- Búsqueda de una respuesta documental a la pregunta:
- ¿Qué espera la institución del cargo?: su propósito es el de responder en la documentación o registro del cargo a las expectativas por las cuales se creó dentro de la institución y que se esperan alcanzar a beneficios de la misma. (Por ejemplo: el Director General se crea como cabeza, su función es incentivar y velar por el mejoramiento profesional y mejoras socioeconómicas de los funcionarios; este resultado es lo que la institución espera del cargo.)
- Toda valoración realizada en esta metodología, debe tener vigencia hasta que el cargo en cuestión sufra modificaciones considerables en su estructura: el “aquí” y “ahora”, permite que las descripciones se vean en tiempo presente aunque se hayan realizado hace algún tiempo atrás. La descripción no se apreciará en tiempo pasado u obsoleto, a menos que se vayan delegando nuevas funciones y asumiendo responsabilidades importante, y que tenga que realizarse una nueva descripción, porque el propósito ya no sería el mismo.

También existen principios propios que corresponden al proceso de redacción de las descripciones de cargos, los mismos deben tomarse en cuenta a fin de establecer objetividad, claridad y los aspectos impersonales del cargo. Sherman (1999. Pag 95-97) menciona los principios propios que son:

- Evitar objetivos calificativos: las tareas y finalidades que se mencionan, ninguna debe parecer más atractiva que otra o de mayor importancia. Así mismo, deben presentarse los perfiles requeridos.
- Elegir verbos que definan con precisión las acciones y resultados esperados del cargo: de modo que no quede dudas de lo que debe hacerse. Ejemplo: ejecutar, clasificar, proponer, coordinar, velar, entre otros verbos, que justifiquen la acción.

- Evitar redacciones extensas y complejas en su terminología: al desarrollar la información es necesario ser breves, concisos y sencillos a fin de evitar confusiones o mala interpretación de palabras.
- Absoluta objetividad con ausencia de todo juicio de valor: el entrevistador debe plasmar lo que el entrevistado le ha confiado, sin permitir que su juicio predomine en ello, es decir, no anexar lo que éste piensa que debería suceder. Puede hacer sugerencias de una manera objetiva y no subjetiva (sin ningún tipo de inclinación).
- Redacciones simples y claras: la redacción el analista debe realizarla en forma de síntesis, resumir en lo posible lo que se quiere expresar, utilizando palabras de fácil comprensión tanto para los que conocen como para aquellos que conocen del cargo.
- No se debe incluir características personales de los ocupantes: como se mencionó antes, las descripciones son de carácter impersonal, se toma en cuenta los datos del cargo y no del ocupante.

El análisis y documentación de la información relativa al contenido de un cargo, es primordial para todos los procesos de Recursos Humanos. En esta técnica, debido a su importancia se toman en cuenta una serie de principios básicos y propios que constituyen la razón fundamental de los procesos que la conforman. Para poder ejecutar con buenos resultados la descripción de cargos, es necesario se cumplan a cabalidad estos principios que de alguna manera son los que van a determinar su verdadero valor como apoyo en la gestión de recursos humanos.

#### **2.2.2.4 Tipos de descripción de cargos**

La importancia de conocer los tipos de descripción de cargos, permitirá al investigador de guía para establecer cuáles son los lineamientos que debe seguir, a fin

de coordinar sus actuaciones e implementación de instrumentos para la recolección y análisis de la información, orientados a presentar sus resultados en base a las metas y propósitos planteados, los cuales se describen a continuación:

- Descripciones Específicas (DES) de Cargos, según Gómez, L. y Carly, L. (1996, p. 35). “tienen la intención de determinar el flujo de trabajo. Estas hacen principalmente énfasis en la eficacia, control y planificación del mismo”

Las DES, consiste únicamente en la recopilación de datos, donde se describen las actividades que corresponden a los cargos asignados a los puesto de trabajo, por lo que son muy específicos y ninguna de sus partes son útiles para otro departamento o dependencia que conforma la organización, debido a que su nivel de responsabilidad, competencias, entre otro es distinta. Por tanto representa una herramienta muy útil en la estructura altamente burocrática.

Las Descripciones Genéricas, al igual que las específicas, para Gómez, y Carly (1996, p.37):

“Funciona para determinar el flujo de trabajo, sin embargo, son más flexibles y lo planifica de manera más difusa. Esta herramienta es más útil para organizaciones horizontales, donde los trabajadores son más maduros y por tanto cuentan con una mayor independencia”.

Lo contemplado por el autor determina que las actividades y obligaciones son generales, por lo que no genera tantos controles y da una mayor libertad en la toma de decisiones.

La ventaja de la utilización de las descripciones generales es por un lado, menor número de descripciones de cargos en las organizaciones, así como, menos problemas

para asignar responsabilidades al no limitar a un cargo a actividades muy específicas, por otro lado sería desventajoso porque ocasiona un probable vacío de actividades.

### **2.2.2.5 Elementos para la descripción de cargos**

Debido a que no existe un formato estándar para las descripciones de cargos, su apariencia y contenido van a variar de acuerdo a la institución que la requiera. Sin embargo existen elementos que se necesitan para proceder a la descripción de cargos, a fin de facilitar la recopilación de la información que necesitará el personal para conocer sus responsabilidades, competencias que deben cumplir según el cargo asignado al puesto de trabajo. Chiavenato (2000. Pag 40) define cuatro (4) elementos importantes en una descripción de cargos que comprende “información de identificación, resumen del cargo, contenidos, responsabilidades, especificaciones y cualificaciones mínimas”.

La información de identificación, representa la primera parte en una descripción de cargos y consiste en ubicar el mismo dentro de la estructura de la empresa u organismo, así como la recopilación de las funciones, competencias, perfiles concernientes a las exigencias y expectativas requeridas para alcanzar los objetivos y metas propuestas por la organización.

Las funciones y responsabilidades de los cargos dentro del puesto de trabajo, no deberán de ser referencia al sexo; además de ser revisadas periódicamente, a fin de comprobar si están adaptadas a la estructura funcional y las tendencias implementadas por la organización para la producción o prestación de servicio.

En lo referente al resumen del cargo, se procede a sintetizar las competencias y objetivos; además del rol que cumplen en el puesto de trabajo y su importancia estratégica, tomando en cuenta los cometidos y responsabilidades, explicando el qué,

cómo y por qué se deben de realizar determinadas actividades. Regularmente se listan los más importantes y éstas se redactan iniciando las oraciones siempre con el verbo por ejemplo: planificar la distribución. Las responsabilidades pueden estar relacionadas con uno o más cometidos dentro de un mismo apartado, entre otros.

Finalmente las especificaciones y cualificaciones mínimas del cargo, deben contener las características o especificaciones del trabajador asignado a ocuparlo. Estas características constan de los conocimientos, técnicas y habilidades (CTH), indispensables para el cargo. González (1996:60), establece cinco áreas para el CTH, las cuales son “requerimientos educacionales, experiencias, requerimiento de personalidad, requerimiento de habilidad manual”.

En lo referente a las exigencias educacionales, se establece el nivel de instrucción mínima necesaria para que el candidato pueda ocupar el cargo; además de incluir todos los cursos y especializaciones acorde al cargo asignado en el puesto de trabajo.

Posteriormente se establece la experiencia en cargos similares relacionado al puesto de trabajo, donde se mide por tiempo (meses, años), incorporando la personalidad que comprende las cualidades y habilidades que cada individuo debe tener y que son subjetivas e intangibles. Donde son medidas a través de pruebas para determinar si pueden utilizar los instrumentos y equipos necesarios para el cumplimiento de sus actividades a fin de evitar daños colaterales que afecten su salud integral, es por esto que se considera las condiciones de trabajo idóneas para reducir la frecuencia de eventualidades y enfermedades laborales.

### **2.2.2.6. Procedimientos para la realización de la descripción de cargos**

Los Gerentes de Administración de Personal consideran que las descripciones de cargos son una valiosa herramienta para llevar a cabo las funciones de recursos humanos, es por ello que se debe seguir una secuencia lógica para obtener información inherente a los cargos por parte del personal que labora en una organización o institución. El procedimiento que se debe seguir según Chruden y Sherman (1999. Pag 75), se menciona a continuación:

1. Ubicar la posición del cargo de acuerdo a sus funciones básicas en el nivel al cual le corresponda en la estructura organizativa.
2. Determinar dentro de la función básica de acuerdo a sus funciones básicas en el nivel al cual le corresponda en la estructura organizativa.
3. Identificar las funciones específicas que se derivan de la función principal.
4. Identificar las funciones genéricas que puedan afectar al cargo.
5. Verificar la guía que el cargo recibe en la organización, en su acción sobre cada función, esté dicha guía institucionalizada o no.
6. Complementar las funciones desarrolladas con aquellas actividades más significativas.
7. Determinar el entorno, tanto interno como externo de la empresa que incida de forma perceptible en la acción del cargo.

Para describir un cargo se tiene que conocer cuál es su estructura organizativa porque es aquí donde se identifica el lugar y nivel jerárquico, las obligaciones y las autoridades existentes dentro de ella; todo derivado a las funciones básicas y principales que pueden estar dadas en un cargo.

### 2.2.2.7. Partes de una descripción de cargos

Debido a que no existe un formato estándar para las descripciones de cargo, las partes que lo componen varían de acuerdo de un autor a otro y de acuerdo a la magnitud de la institución u organización, según Gaynor (1999. pág. 30-33), un formato típico de las descripciones de cargos contienen aspectos como:

- La identificación del cargo que contiene entre otros aspectos, el código, nombre, ubicación y personas en el cargo, el resumen del cargo, que comprende.
- Resumen del cargo donde se plasman las características relevantes del cargo como: qué se hace en el cargo (funciones), por qué se hace (razón de la función), cómo se hace y con qué se hace (recursos para hacer la labor).
- Extensión de actividades donde se indica el lugar que el cargo ocupa en la secuencia u operación de la que hace parte, a través de la descripción del flujograma del área funcional a que pertenece el cargo (procedimiento) y la determinación del lugar que éste ocupa en el procedimiento del cual hace parte y los equipos, materiales e instrucciones de aplicación de éstos, utilizadas en el cargo.
- Condiciones de Trabajo en este ítem se determinan las condiciones ambientales y de riesgo que afectan el bienestar mental y físico del empleado.

En función de los aspectos antes mencionado por el autor se considera que un formato común para la descripción de un cargo incluye: el nombre o denominación del cargo, localización y jerarquía del cargo, el resumen o propósito general del cargo y el contenido del cargo (tareas o funciones específicas). No obstante todos los formatos para la descripción de cargos contendrán el mismo modelo dentro de la institución, incluso si se trata de cargos de diferentes niveles pueden precisarse características relevantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de los datos.

### **2.2.2.8 Importancia y beneficios de la descripción de cargos**

La Descripción de Cargos es un instrumento que sirve para realizar la evaluación y clasificación de cargos debido a que ayudará a revelar los requerimientos del cargo que no son del todo válidos y en la administración salarial por el nivel del salario en el mercado, en los sistemas de promoción debido a que señala las responsabilidades de los trabajadores, permite al departamento de recursos humanos definir el perfil real de cualquier cargo, proporciona los fundamentos para discutir cualquier problema referente al trabajo, permite diseñar planes de capacitación y/o desarrollo, lo cual determina el tipo de entrenamiento y/o desarrollo del personal necesario, a fin de mejorar la calidad del trabajo realizado por los trabajadores, indica la relación de los cargos y sus funciones.

De igual forma permite conocer con mayor exactitud las funciones que deben realizar los trabajadores, indicando con claridad todas sus responsabilidades, además de permitirle saber si está ejecutando sus tareas de forma adecuada e impide que el desarrollo de sus funciones interfiera en el campo de otros trabajadores.

### **2.2.3 Modelo clásico tradicional de diseño de cargos**

Taylor y sus seguidores; Gantt y Gilbreth desarrollaron el primer enfoque sistemático destinado a aplicar principios para el desempeño óptimo del individuo en el cargo, denominado enfoque clásico. Chiavenato (2000. Pág. 290).

En este se toman en cuenta dos aspectos principales: determinación de la mejor manera de desempeñar las tareas de un cargo, y utilización de incentivos salariales para garantizar la adhesión del empleado a los métodos de trabajo establecidos, lo cual se denominó racionalización del trabajo.

El modelo clásico toma en cuenta los siguientes aspectos para diseñar los cargos, para Chiavenato (2000. Pag 291):

1. Se parte del supuesto según el cual el hombre es sólo un apéndice de la máquina, un mero recurso productivo. Se busca la racionalidad eminentemente técnica. La tecnología precede a las personas. La tecnología sirve de base para el diseño de los cargos. La manera de analizar el diseño es lógica y determinista: descomposición de la tarea en sus partes componentes.
2. En función a lo señalado anteriormente, el trabajo se divide y fragmenta en partes, de modo que cada persona realiza sólo una tarea sencilla y rutinaria, pero coordinada.
3. El diseño clásico de los cargos se basa en el supuesto de que el diseño de los cargos es definitivo y se establece para siempre. No se prevén cambios.
4. Se hace mayor énfasis en la eficiencia de las personas, por lo que se determinan los tiempos estándares en que las personas pueden realizar su trabajo y se otorgan premios a los trabajadores que sobrepasen dichos estándares, con base en el concepto de hombre económico.

Este modelo plantea que para diseñar los cargos se deben dividir y clasificar las tareas a ser desarrolladas por el hombre, de forma que las mismas sean sencillas y rutinarias a fin de lograr una mayor eficiencia, estableciendo para cada tarea tiempos de ejecución estándares.

La Manera en que se proyectan los cargos en el enfoque clásico, según Chiavenato (2000. Pag 292) son:

- a. Segmentar y fragmentar los cargos en tareas sencillas, repetitivas y que ofrezcan facilidades para entrenar al trabajador.

- b. Mediante el estudio de tiempos y movimientos, eliminar actividades y movimientos innecesarios que produzcan fatiga o no estén relacionado con la tarea que va a ejecutarse.
- c. Definir el método de trabajo para encontrar la mejor manera de que sus ocupantes se muevan, se sitúen y emprendan la tarea.
- d. Seleccionar científicamente al trabajador de acuerdo con la tarea.
- e. Eliminar todo lo que pueda causar cansancio físico, de manera que minimicen el esfuerzo y pérdida de tiempo.
- f. Establecer el tiempo medio en que los obreros deben ejecutar la tarea; es decir el tiempo estándar.
- g. Ofrecer planes de incentivo salarial, es decir, otorgar premios a los obreros que sobrepasen el tiempo estándar.
- h. Mejorar el ambiente físico de la fábrica. Es decir, proyectar las condiciones físicas y ambientales que favorecen el trabajo y proporcionan comodidad al trabajador.

Con este enfoque el resultado que se espera es una máxima eficiencia, con la que se pueda lograr un mayor aumento de las utilidades de la organización.

El trabajo realizado por Taylor y sus seguidores, citado por Chiavenato (2000. pag 290), Desarrollaron el primer enfoque sistemático que aplica principios para el buen desempeño del trabajador en el cargo, denominado enfoque clásico, el cual persigue la determinación de la forma más adecuada de realizar las tareas y funciones en los puestos de trabajo y la utilización de incentivos adicionados a la remuneración, a fin de motivar a las personas, a las formas y métodos de trabajo preestablecidos.

El modelo sostiene que para el diseño de los cargos se debe racionalizar el trabajo de forma lógica y de acuerdo a la tecnología que necesitan utilizar las personas, en consecuencia, el trabajo será fragmentado en forma sencilla y rutinaria,

pero coordinada y a la vez, dicha división se establecerá de forma definitiva, de aquí que para cada tarea se establezcan los tiempos estándares de ejecución, a fin de premiar a los trabajadores que los superen.

Para lograr este objetivo, se eliminará de los cargos todo lo que pueda causar cansancio, mucho esfuerzo físico y pérdida de tiempo.

Las descripciones y especificaciones de cargos, comprenden parte del trabajo del diseño de los cargos y las mismas suelen establecerse en manuales que son utilizados por la gerencia de las empresas, para realizar los distintos procesos administrativos como es el caso de la investigación que se pretende abordar, donde se propone este tipo de Manual para el segmento D&M de la SLB.

#### **2.2.4 Especificación de cargos**

Otro producto que resulta del análisis de cargos es la especificación de cargos, el cual puede ser una sección de la descripción del cargo o un documento completamente separado de la misma. Las actividades personales que debe tener un empleado para cumplir con los deberes y responsabilidades que aparecen en una descripción de cargos se encuentran recopiladas en la especificación del cargo. Se han formulado muchas definiciones sobre este término, dentro de las cuales se pueden mencionar:

“Son los requisitos mínimos que necesita un individuo para ocupar un cargo, y las mismas irán en función a sus exigencias” (Chiavenato, 2000. Pag 285).

“Lista de los “requerimientos humanos” del cargo, esto es educación, capacidad, personalidad, responsabilidad, etc., necesarias. Otro producto de un análisis de cargos” (Dessler, 1996. Pag 77).

En esta sección se identifican los registros o cualidades que el ocupante del cargo debe cubrir para realizar las actividades que en ello incluye.

#### **2.2.4.1. Factores de especificación**

Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa y pueden aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo. Existen factores de especificación de cargo que ayudan a recabar más información sobre las condiciones que debe tener un aspirante a ocupar un cargo. En relación a esto la autora sintetizo cuales son los requisitos exigidos para ocupar un cargo según bibliografías consultadas, a continuación se mencionan:

1. Requisitos Intelectuales: tiene que ver con las exigencias o demandas intelectuales que el cargo requiere que tenga el titular del cargo. Incluye los siguientes factores de especificaciones:

- Requerimientos educacionales.
- Experiencia.
- Requerimientos de conocimientos específicos.
- Adaptabilidad al cargo.
- Iniciativa necesaria.
- Aptitudes necesarias.

2. Requisitos Físicos y Mentales: son las demandas en cuanto a cantidad y continuidad de energía y de esfuerzo físicos y mentales necesarios para desarrollar las funciones de un cargo. Dentro de las cuales se mencionan:

- Esfuerzo físico necesario.

- Capacidad visual.
- Destreza o habilidad.
- Complexión física necesaria.

3. Responsabilidades Implícitas: están referidas a las exigencias de los cargos en cuanto a aquello por lo que el ocupante debe responder.

Responsabilidades que el empleado puede requerir:

- Por supervisión de personal.
- Por materiales, herramientas o equipos.
- Por dinero, títulos o documentos.
- Por contactos internos o externos.
- Por métodos o proceso.
- Información confidencial.

4. Condiciones de Trabajo: se refiere a las condiciones ambientales y factores de riesgos al que se expone el titular del cargo que puedan condicionar su productividad y rendimiento en sus funciones. Tales como:

- Ambiente de trabajo
- Riesgos
- Beneficios: Capacitación – Remuneración - Carrera, etc.

#### **3.2.4.2 ¿Cómo redactar las especificaciones de cargos?**

Según Dessler (1996. Pag 102) las especificaciones de Cargos pueden ser una sección independiente de la descripción del cargo o un documento independiente por completo. Con frecuencia se presenta como parte de la descripción de cargos. La

especificación de cargos se dividen en dos grupos: los requerimientos de habilidades y los requerimientos físicos.

El contenido y la organización de una especificación de cargos, va a variar y a depender de una institución u organización a otra. En tal sentido los puntos cubiertos por una especificación de cargos pueden dividirse en dos grupos: los requerimientos de habilidades y los requerimientos físicos.

Estos son esenciales para entender al cargo con respecto al qué, cómo y por qué de las funciones realizadas, y sirven para distinguir a un cargo de cualquier otro.

La especificación de cargo suele contener los requerimientos mínimos que deben tener los trabajadores para ocupar un cargo, y las condiciones en las cuales se labora, por lo que al momento de realizar su redacción se puede anexar a la descripción de cargo o se puede hacer de forma independiente.

La especificación de cargos se dividen en dos grupos: los requerimientos de habilidades referida a la educación o experiencia, capacitación especializada, características o habilidades personales y facultades manuales y los requerimientos físicos que no es más que el esfuerzo físico que debe realizar el trabajador; como: caminar, estar de pie, levantar peso, entre otros. Asimismo se considera el entorno físico y peligros potenciales.

#### **2.2.4.3 Diferencia entre descripción y especificación de cargos**

La diferencia entre una descripción de cargo y una especificación de cargo va a variar de acuerdo a la perspectiva que se acoja. La descripción define qué es el cargo. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el cargo.

Cabe señalar que aunque se establezca esta diferencia de forma tajante y precisa, la descripción y la especificación guardan un vínculo muy estrecho, por lo que resulta más práctico combinar ambos aspectos.

Estas técnicas son importantes para una organización en vista de que en las descripciones, se establecen los deberes, responsabilidades y obligaciones de cada cargo, en el análisis se desarrolla mediante procedimientos lógicos e instrumentos idóneos, los elementos constitutivos del puesto de trabajo.

#### **2.2.4.4. Utilización de las descripciones y especificaciones de cargos**

El análisis de cargo es una tarea de la administración de recursos humanos, que produce descripciones y especificaciones que han de tener varios usos de los cuales Vadillo (2002. pag 23) señala los más comunes:

- Trazos de perfiles de cargos para ser cubiertos a través de la comparación de éstos con los de los prospectos, y así hacer promociones, cambios y contrataciones de personal de nuevo ingreso con mayor eficacia.
- Determinación de programas de capacitación y adiestramiento, tomando en cuenta las diferencias entre los requerimientos para ocupar el cargo y las características individuales de su ocupante.
- Seguridad industrial, como auxiliar en la formación de programas relativos a esta disciplina, ya que las actividades desarrolladas por el ocupante determinan en parte los riesgos de accidente. Además, si la descripción incluye requisitos físicos y condiciones de trabajo, de ahí se desprenderán también algunas posibilidades de accidentarse, provocar lesiones a otros o los riesgos de enfermedad de tipo profesional.
- Relaciones laborales, al permitir una mejor concepción de los planteamientos hechos por el personal o sus sindicatos, referidos a las actividades del cargo o a

cualquier otro de los apartados que incluye su descripción. Por otra parte, ya que la descripción facilita al ocupante la realización de su trabajo al tener un mejor conocimiento del cargo, la relación laboral tendrá a ser mejor.

- Organización, en el diseño de una estructura (se anticipa lo que sucederá en cada cargo una vez que se implante), como modificación de la estructura existente, en la detección de duplicidad de funciones, o de funciones o incongruentes, en la mejora del sistema de trabajo, etc.
- Evaluación del personal, como parámetro que permite comparar lo que debe hacerse con lo que en efecto el empleado hace; los requisitos que deben llenarse para ocupar el cargo y aquellos con los que en realidad cuenta el evaluado.

En síntesis con respecto a la utilización de las descripciones y especificaciones de cargos a continuación tenemos que:

- Sirven para realizar trazos de perfiles de cargos para ser cubiertos a través de la comparación de éstos con los de los prospectos.
- Determinan programas de capacitación y adiestramiento.
- En cuanto a la seguridad industrial, sirve como auxiliar en la formación de programas relativos a la disciplina, debido a las actividades desarrolladas por el ocupante determinan en parte los riesgos de accidente.
- En lo que respectan las relaciones laborales permite una mejor concepción de los planteamientos hechos por el personal o sus sindicatos, referidos a las actividades del cargo o cualquier otro que tenga relación con su descripción.
- En el diseño de una estructura de una organización, debido a que se puede modificar la estructura existente, en la detección de duplicidad de funciones, o de funciones inútiles o incongruentes.
- En la evaluación de desempeño, puesto que permite comparar lo que debe hacerse con lo que el empleado hace.

#### 2.2.4.5 Recomendaciones cuando se describe y especifica un cargo

Para que el analista de personal desarrolle una descripción y especificación de cargos es necesario que cuente con una guía que le oriente de manera sencilla la forma en cómo serán realizadas, por lo que se presenta los siguientes lineamientos, según Quiroga (1999. Pág. 222):

1. Exponer los deberes en forma ordenada y lógica, si es necesario en forma cronológica, agrupados por su frecuencia y denotados por su importancia.
2. Exponer con claridad y concisión cada requisito por separado sin poner cosas de más.
3. Darle importancia a la gramática.
4. Empezar cada frase con un verbo activo y funcional, nunca en forma pasiva (“examina”, “ejecuta”, “barre el piso” y no, “el piso es barrido”).
5. Emplear siempre el presente y no el pasado.
6. Utilizar el singular (“perfora” y no “perforan”).
7. Utilizar términos cuantitativos siempre que sea posible.
8. Exponer los deberes como tales, y posponer la formulación de los requerimientos para la especificación.
9. Evitar las generalizaciones (“hace pruebas de maduración en probetas,” y no, “maneja probetas”).
10. Indicar el porcentaje del tiempo total que requiera cada actividad, y especificar si son frecuentes, habituales, incidentales, entre otros.
11. Afirmar categóricamente lo que se realice (“sustituye” y no “puede sustituir”).

En resumen, se puede decir que para que se realicen las descripciones y especificaciones de cargos es necesario seguir una serie de recomendaciones las cuales son explicar en forma ordena, secuencial y detallada las actividades que han de efectuar los trabajadores, así como también explicar cuáles son los requisitos que

estos necesitan cumplir para realizar estas actividades, además utilizar las palabras más acorde para su redacción, utilizando frases con verbo activo y funcional, siempre en el presente y en singular, con términos cuantitativos cuando sean necesarios, evitando generalización, saber con qué frecuencia se realizan las actividades y en qué categorías se realizan.

### **2.2.5 Principios de organización**

Henry Fayol estableció los principios básicos de la administración, estos no son absolutos, sino flexibles y que pueden utilizarse aún en condiciones especiales y cambiantes, los cuales según él deben ser tomados en cuenta por todas las organizaciones. Estos principios son según Dolan y Valle (1999. Pág. 38-39):

- División del Trabajo: dice cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñará su oficio.
- Autoridad: los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas.
- Disciplina: los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan las empresas.
- Unidad de Mando: cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular de una sola persona.
- Unidad de Dirección: las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidos por una sola persona, que use un solo plan.
- Subordinación del Interés Individual al bien Común: en cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener mayor importancia que los intereses de la organización como un todo.
- Remuneración: la compensación por el trabajo debe ser equitativa, tanto para los empleados como para los patrones.
- Centralización: la disminución del papel de los subalternos en la toma de decisiones es centralización.

- Aumentar su papel es descentralizar.
- Jerarquía: la línea de autoridad en una organización representada hoy por cuadros y líneas en un organigrama, pasa en orden de rango desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
- Orden: los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuado para él.
- Equidad: los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subordinados.
- Estabilidad de Personal: una alta tasa de rotación de personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una empresa.
- Iniciativa: debe darse a los subalternos, libertades para concebir y llevar a cabo sus planes aun cuando a veces cometan errores.
- Espíritu de Compañerismo: promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad.

Todas las ciencias, incluso la administración de personal, deben tener basamentos legales o principios, Fayol adoptó la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto no existe nada rígido o absoluto en materia de administración, por tanto, son maleables y se adoptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar

Los administradores en las empresas deben aplicar de manera discrecional, los principios administrativos, esto porque casi nunca puede emplearse el mismo principio en condiciones idénticas, solo es cuestión de juicio y de medida. Las circunstancias cambian, los actores también, entonces hay que servirse de ello de acuerdo con las capacidades y la experiencia de quien lo aplica. La base de los

Manuales de Descripción de Cargos es el principio analizado en los párrafos anteriores.

### **2.2.6 Manual**

Los cargos se establecen en manuales, los cuales sirven de herramienta para la práctica administrativa, es por ello que cabe resaltar que los manuales son los que van a representar un medio para comunicar las decisiones de la administración, concerniente a la organización, a las políticas y a los procedimientos.

Un Manual “es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo” (Quiroga, 1999. Pag 161).

Desde esta perspectiva, el desarrollo e implementación de manuales, contribuirá con el cumplimiento de las normativas y expectativas que necesita la organización para alcanzar sus objetivos y metas planteadas, debido a que representa un medio de comunicación escrita eficaz y eficiente, donde se detallan cada uno de los aspectos concernientes a las responsabilidades, competencias, sanciones, actividades correspondiente a los cargos existente a cada puesto de trabajo. Cuya finalidad es de evitar o reducir divergencias que entorpezca la optimización de los trámites y procedimientos para la producción y/o prestación de servicio.

#### **2.2.6.1 Características de los manuales**

Los manuales cumplen la función primordial de informar, y para transmitir información eficaz deben ser diseñados atendiendo a las siguientes características, según Hodson (1996. Pag 316-318):

**Sencillez:** un manual debe estar elaborado en términos sencillos y comprensibles para terceras personas. Se debe evitar el uso de un lenguaje técnico, puesto que la lectura de las instrucciones puede ser mal interpretada por las personas que no conozcan la materia.

**Confiabilidad:** para tener un mayor grado de confiabilidad hacia los manuales (normas, procedimientos, políticas, entre otros.) en todas las situaciones se deben tomar medidas para la reparación y recuperación con el fin de superar cualquier falta que pueda ocurrir.

**Flexibilidad:** los manuales se elaboran tomando en consideración la posibilidad al cambio, es decir, deben ser diseñados lo más flexible posible que permitan adaptarse fácilmente a nuevas decisiones y/o resoluciones con la finalidad de enfrentar los cambios que ocurren en el entorno empresarial.

**Equilibrio:** se refiere a la uniformidad de los criterios de redacción en las secciones del manual. Se debe tener uniformidad en la redacción, puesto que esto conllevará a un mayor entendimiento, un alto porcentaje de certidumbre, orden y consistencia en las acciones a ejecutar.

**Legitimidad:** cuando en la empresa se establecen metas, objetivos, políticas, procedimientos y relaciones organizacionales, etc., que se van a plasmar en un manual, éste debe estar autorizado por el organismo administrativo respectivo, de tal forma de darle la legitimidad y formalidad que le corresponda.

**Aceptabilidad:** la elaboración de cualquier manual, independientemente de que sea bien diseñado, es inútil si no es aceptado por sus posibles usuarios, ya que estos no creen en los beneficios que tal medio les puede proporcionar aun cuando sea una herramienta útil para el buen funcionamiento de la empresa.

Perfección: esta característica se refiere a la objetividad del trabajo.

Se debe buscar el problema de estudio con todos sus detalles, sin omisiones ni suposiciones, con el propósito de que la información que va a contener el manual sea exacta y solucione el problema.

Visto de esta manera, su redacción deberá contener términos de fácil comprensión para terceras personas, evitando la utilización de lenguaje o léxicos no acorde al nivel de instrucción del área donde se va a implementar, los cuales generaría desavenencia o discrepancia entre el personal, repercutiendo en la tardanza de los trámites y procedimientos para la producción y/o prestación de servicio.

Por tanto, su confiabilidad, dependerá del grado de seguridad y las medidas que deben cumplir los trabajadores, para enfrentar eventualidades que se puedan suscitar durante el ejercicio de sus funciones y responsabilidades, es por esto que tienen que ser flexibles a la posibilidad de cambios, a fin de adaptarlos a las nuevas técnicas y mejoras del ambiente laboral, manteniendo el equilibrio en la redacción de criterios e implementación de la legitimidad en lo referente a los objetivos, metas, políticas, procedimientos, relaciones organizacionales, entre otros, que serán avalados por el personal directivo, para que posteriormente se considere su aceptabilidad, tomando en cuenta las opinión del personal sobre los aspectos que difieren, a fin de considerarlos y mejorar su presentación.

#### **2.2.6.2 Clasificación de los manuales**

Es importante destacar que para saber con qué tipo de manual debe contar una institución o empresa pública o privada, va a depender de la información de las necesidades que proporcionen éstas.

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los cuales se le identifican con distintos nombres, pero pueden resumirse de la siguiente manera, según Quiroga (1999: 161-165):

1.- Por su Alcance: se incluyen aquellos manuales cuya información y/o instrucciones alcanza todos los niveles que conforman la empresa, es decir, su ámbito de acción puede estar enmarcado a toda la organización o aun área específica (un departamento o a un puesto en forma individual).

2.- Por su Contenido: se clasifican de acuerdo a la materia o al tema de que trata, que puede tener un sólido propósito o varios. Entre esta clasificación se encuentra los siguientes:

2.1.- Por un Propósito:

- Manual de descripción de cargos.
- Manuales de procedimientos.
- Manuales de historia de la empresa o institución.
- Manuales de organización.
- Manuales de políticas.
- Manuales de normas.
- Entre otros.

2.2.- De Dos o Más Propósitos: se denominan manual de contenido múltiple y dentro de estos se pueden mencionar los siguientes:

- Manual de normas y procedimientos.
- Manual de historia, políticas y organización.
- Manual de políticas y normas.
- Otros.

3.- Por su Función Específica o Área de Actividad: estos también son conocidos como manuales departamentales que pueden corresponderse con una unidad administrativa o área específica de actividad. En esta clasificación se encuentran los siguientes:

- Manual de personal.

- Manual de ventas.
- Manual de producción o ingeniería.
- Manual de finanzas.
- Manual de compras.
- Manuales generales que se ocupan de dos o más funciones específicas.
- Otras funciones.

Tomando en consideración, lo contenido en esta cita, la selección del manual dependerá de la finalidad que se persigue para fortalecer el área que fue considerada como débil mediante una auditoría interna o mediante un estudio sobre las causas y consecuencias del incumplimientos de metas y objetivos preestablecidos en la organización, los cuales afectan la operatividad de la producción y/o prestación de servicio.

Por consiguiente, la importancia de tener conocimientos sobre la clasificación de los manuales, le permitirá al Departamento de Recursos

Humanos, proponer cuál de ellos se requieren para optimizar o mejorar las actividades relacionadas a la producción y/o prestación de servicios.

### **2.2.6.3 Ventajas y desventajas de los manuales**

Los manuales representan una herramienta de gran utilidad para la administración; sin embargo, no son una panacea para la solución de todos los problemas administrativos, es decir, que tienen sus ventajas y desventajas.

Según Ponce (2003. Pag 140-141) las ventajas son las siguientes:

Ventajas de los Manuales:

Son fuente permanente de información sobre las prácticas gerenciales de la organización.

- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivos los procedimientos.
- Facilitan la fijación de estándares.
- Normalizan actividades.
- Aseguran continuidad y coherencia en la práctica a través del tiempo.
- Unifican la terminología.
- Son útiles en el adiestramiento de los empleados.
- Constituyen un valioso elemento de consulta y una guía de trabajo efectivo.
- Son un elemento importante de revisión y evaluación objetiva de las prácticas institucionales.
- Frenan la improvisación.
- Facilitan el desarrollo de las auditorias.

#### Desventajas de los Manuales

- Constituyen una herramienta pero no una solución a todos los problemas que se puedan presentar.
- Su mala preparación trae consigo serios inconvenientes en el normal desenvolvimiento de las operaciones.
- El costo de confección y revisión puede ser muy alto.
- Si no se actualizan permanentemente, pierden vigencia con rapidez.
- Incluyen solo los aspectos formales de la organización.
- Muy sintéticos, carecen de utilidad, muy detallados, con pequeños cambios se vuelven obsoletos.
- Si son elaborados sin involucrar y comprometer a los usuarios quitan discrecionalidad al personal convirtiéndose muchas veces en un freno para la iniciativa individual.
- Una redacción mala o deficiente puede hacer muy engorroso su uso.

Los manuales nos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos, tiene entre otras las siguientes ventajas: son fuente de información de las funciones y procedimientos en una organización, ayudan a hacer efectivo los objetivos, políticas, procedimientos, funciones, y las normas, de estos; facilita el estudio de los problemas de la organización, aseguran la continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo, incrementan la coordinación en la realización del trabajo, sirven de adiestramiento de novatos, sirven de guía de trabajo efectivo, sistematizan la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización, evitan malos entendidos de las operaciones y sirven para las auditorias, entre otras.

Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes: existe un costo de redacción y confección que se tiene que afrontar, exige una constante actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.

#### **2.2.6.4 Partes de un manual**

Los manuales señalan la confiabilidad de las pruebas y los resultados de los esfuerzos de validación realizada por los diseñadores, también podríamos decir que los manuales explican la presentación principal, normas, y la información general de la compañía.

Ahora bien es muy importante saber que todo manual está debidamente estructurado y por tal razón a continuación se muestra las partes principales de un manual, según Quiroga (1999. Pág. 164-177):

Contenido: es el enunciado pero de una manera resumida de las distintas partes que contienen un manual en la secuencia en que están presentadas. Un modelo de contenido es el siguiente:

- Índice Numérico.
- Introducción.
- Instrucciones para el uso del manual.
- Cuerpo principal.
- Glosario.
- Apéndice.

Índice Numérico: es la enunciación detallada de los distintos capítulos que comprende el manual con la especificación del número de la página, a los fines de facilitar la localización de la información contenida.

Cuando más detallada sea, más rápido será la localización de la información contenida.

Introducción: es la presentación del manual explicando el propósito del mismo, y la ayuda que se espera del personal responsable de su aplicación. En los manuales más operativos, la redacción de la misma se plantea en forma impersonal.

El tono con que se redacte la presentación es de gran importancia, ya que va a dar la pauta de la exigibilidad de su utilización.

Introducción para su uso: es de fundamental importancia, debido a que de la claridad con que están expuestas, dependerá el mayor uso que de este se realice. Las normas de organización y de procedimientos que pueden ser usualmente claras.

La primera de las instrucciones concierne a la estructura del manual; cuál es su disposición y los fundamentos de los capítulos o secciones en los cuales está dividido el contenido.

Otra de las instrucciones tratara sobre la forma de utilizar índices numéricos y muy específicamente el temático, incluyendo ejemplos aclaratorios en la medida de las posibilidades.

Partiendo del supuesto de que el manual será continuamente revisado y actualizado, es importante que figuren instrucciones acerca de la forma de identificar estas revisiones, modificaciones o actualizaciones, como introducir el nuevo material y como distribuir el material invalidado.

Cuerpo Principal: representa la parte más extensa e importante del manual. En esta sección se describen las normas y procedimientos de cada proceso o actividad a realizar. Se deberá tener sumo cuidado en que el contenido, presentación, lenguaje, mecánica, etc. se adapten a las necesidades y capacidades del lector.

Apéndice: no es siempre necesaria la utilización de esta sección. Se justifica para la inclusión de muestras de formularios, ilustraciones, gráficos, ejemplos y todo otro contenido cuya inclusión en el cuerpo principal actué en mejorar la fluidez y claridad de la exposición.

Glosario: en los manuales suele usarse cierta terminología cuyo conocimiento no siempre existe para los usuarios del mismo. Por otro lado se trata de palabras nuevas, o bien palabras de uso en el lenguaje común, pero que en el ámbito de la administración de empresas tienen un significado más restringido o diferente. Así mismo, entre personas que tengan dominio de esa terminología, pueden existir

distintas interpretaciones. Es por ello, de suma utilidad que el manual ofrezca un listado de los términos técnicos usados y su definición.

Índices Temáticos: es un listado alfabético de los distintos tópicos que comprende el manual. Al respecto de definirse hasta qué grado de análisis se habrá de alcanzar. Es muy interesante y útil complementarlos con referencias cruzadas.

### **2.2.7 Manual de descripción y especificación de cargos**

Como ya se ha mencionado anteriormente, la investigación presente, se centra en la realización de un Manual de Descripción y Especificación de Cargos, de aquí que se defina este tipo de manual, no obstante cabe destacar que en las bibliografías revisadas ningún autor define este término de forma exacta, sino que señalan el concepto de cada una de sus partes, es decir, lo qué es la Descripción y Especificación de Cargos.

Según Morales y Velandia (1999. Pág. 53) el manual descriptivo de cargos “es el conjunto de descripciones y hechos obtenidos con base en la información recolectada a través del análisis”.

En este sentido, se ha relacionado cada uno de estos términos sosteniendo que este tipo de manual es un instrumento en el que se expone con detalle, la descripción de los cargos y la relación existente entre ellos, es decir, señala la relación de puestos, los grados de responsabilidad y competencia, las funciones y actividades de los integrantes de la empresa, las exigencias y requerimientos mínimos exigidos a los posibles ocupantes, las condiciones ambientales a fin de poder orientar de forma correcta al personal que ocupará los cargos definidos dentro una organización o institución. Antes de realizar un Manual de Descripción y Especificación de cargos, debe efectuarse un proceso de análisis y estudio de dichos cargos, en este sentido, el

trabajo de investigación también comprendió el proceso de análisis de los cargos existentes en el segmento de D&M de SLB base Anaco, a fin de lograr el objetivo general de la investigación.

### **2.2.8 Análisis de cargos**

“Es un proceso mental, ordenado, que estudia los deberes, responsabilidades y condiciones en un trabajo” (Vadillo, 2002. Pag 19). “Procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un cargo y el tipo de persona que se debe contratar” (Dessler, 1996. Pag 77).

Dentro de una estructura organizacional existen diferentes cargos que serán ocupados por diversas personas quienes presentan formas distintas de actuar. Pero para que el trabajo se realice de forma adecuada, se requiere un instrumento en el cual se señalen las funciones, actividades, tareas, responsabilidades y deberes a realizar en el cargo ocupado.

Antes de continuar desarrollando el concepto de análisis de cargos es necesario tener bien claro e importante indicar, que muchos autores utilizan el término puesto, mientras que otros utilizan cargo, para referirse a un mismo aspecto, es decir, son sinónimos, esto por la traducción de los textos americanos lo que crea confusión, sin embargo, en la presente investigación utilizaremos el primer término cargo.

El desarrollo de la etapa que corresponde al Análisis de Cargos debe ser lo suficientemente laborioso para que se refleje en gran medida lo que es el cargo, por lo que se tendrá en consideración dos (2) aspectos primordiales: la elaboración de un formato o formulario de análisis de cargos y la aplicación de dicho formulario. Este proceso comprende los siguientes momentos básicos, para Ponce (2003. Pág. 10-13):

Elaboración de un formulario de análisis de puestos que es el instrumento de análisis y consta de una serie de recomendaciones que se hacen para conocer el cargo y está compuesto de las siguientes partes: a) Identificación del puesto, b) Descripción de funciones, c) especificación del puesto y d) Condiciones de trabajo. La elaboración del formulario comprende varias etapas como son:

a) Validación del Formulario: una vez realizado el formulario debe validarse, es decir, ponerlo ante la consideración de personas conocedoras de los puestos por analizar. Para que pueda aplicarse con éxito. En este caso el formulario que será desarrollado en esta investigación será presentado al jefe del segmento D&M base anaco para su validación y aprobación.

b) Prueba del Formulario: se debe someter a prueba el formulario seleccionando al azar algunas personas titulares de los puestos por analizar (generalmente el 10%) para que respondan las preguntas.

Aplicación del formulario de análisis de puestos implica seleccionar el medio para la aplicación (método) y el tipo de persona que ha de hacer la aplicación (sistema), es decir esta etapa comprende en sí la ejecución del análisis de puestos.

Existen diversos Sistemas de Aplicación del formulario, los mismos pretenden determinar la selección de los analistas que según Vargas (1994. Pág. 14) Estos son: a) Sistema interno, b) Sistema externo y c) Sistema mixto.

#### Sistemas de Aplicación

- Sistema interno: consiste en seleccionar analistas que pertenecen a la organización y tienen algún conocimiento de los puestos. Deben entrenarse con anticipación para analizar los puestos y lograr un conocimiento amplio y profundo del formulario y del método que se va a utilizar.

- Sistema externo: consiste en contratar personas expertas que no pertenezcan a la organización, para analizar los puestos.
- Sistema mixto: es una combinación de los sistemas interno y externo.

Se plantea que el mejor sistema de aplicación va a depender de los métodos empleados para recoger la información dependiendo del grado de complejidad de los cargos. En este sentido, todos los sistemas pueden ser efectivos, siempre y cuando los analistas posean los conocimientos necesarios para realizar descripciones y especificaciones de cargos.

De igual forma hay variados y diversos Métodos de Aplicación, cada uno con sus ventajas y usos respectivos. Dentro de estos se tienen según Chiavenato (1994. Pág. 245-249) los siguientes:

### **2.2.9 Métodos de aplicación**

#### 1. Método de Cuestionario

Consiste en elaborar un formato escrito de una serie de preguntas escritas e integradas a un documento y que son previamente diseñadas, que se entrega al titular del cargo, para que lo llene en el momento que pueda hacerlo.

#### Ventajas

- Es una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados o trabajadores.
- Es el menos costoso para el análisis de cargo.
- Las preguntas son las mismas para todos los titulares de los cargos que se analizan.
- Es el método ideal para mando superiores y medios.

### Desventajas

- Dependen de la disponibilidad de tiempo de las personas para contestarlos.
- Se corre el riesgo de no contar con toda la información cuando se requiera.

Por ser preguntas estándar para todas las personas puede que se interpreten mal o que no se contesten.

## 2. Método de Entrevista

Consiste en diseñar una entrevista, formulando una serie de preguntas, para recoger información de un cargo, en forma directa en un sitio establecido mediante una citación previa.

### Ventajas

- Permite analizar con facilidad y precisión aclarar todas las dudas, ideas.
- Este método se puede aplicar en cualquier nivel jerárquico.

### Desventajas

- Su costo es muy alto; amerita expertos en el área.
- Requiere de la disponibilidad de los titulares del ocupante de los cargos para atender la entrevista.

## 3. Método de Observación Directa

Consiste en que el analista va observando el desarrollo de las funciones y hace los registros sin interrumpir la labor de los empleados o del trabajador.

En muchas ocasiones, sirve para verificar la información que se ha obtenido mediante el empleo de entrevista y cuestionarios.

#### Ventajas

- No requiere que el titular del cargo deje de realizar sus labores.
- Se obtiene información sin interrumpir el trabajo de las personas.
- Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.

#### Desventajas

- No es práctico porque demora demasiado.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante, impide la obtención de datos relevantes.
- No se recomienda aplicarlo en cargos que no sean sencillos ni repetitivos

#### 4. Método Mixto

Es la combinación de los métodos; cuando no se posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores.

#### Ventajas

- Hace flexible el trabajo del analista.
- Se puede aplicar en cualquier nivel

#### 5. Método de Informes Sucesivos (Diario o Bitácora del Trabajador)

Consiste en entregarle al titular de cada cargo un cuaderno y un lápiz para que diariamente escriba sus quehaceres (funciones). El analista recoge los informes a diario hasta el día que él diga que ya está registrado todo.

### Ventajas

- En este método el titular del cargo dispone de su propio tiempo para elaborar los informes sin interrumpir sus labores.
- Define las tareas en forma clara, completa y fácil de comprender por quienes no estén familiarizados con el cargo.

### Desventajas

- Este método no es práctico ni recomendable para el nivel operativo.
- El titular del cargo puede tratar de exagerar algunas actividades y minimizar otras.

Generalmente la aplicación de un solo método no cubre la expectativa del analista, es por ello necesario la combinación de dos o más métodos, la elección de estos dependen de las características de la empresa, objetivos y del análisis del cargo.

Los métodos van a variar su eficacia de acuerdo con el cargo y el grado de educación de las personas que estén respondiendo el formulario o las preguntas. Todo este proceso de análisis conlleva a la posterior descripción y especificación de cargos, lo cual es una tarea menos laboriosa para el investigador o especialista del área en cuestión.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Nivel de la investigación**

Arias (2006) enseña con respecto a los tipos de investigación y los criterios de clasificación de las mismas, tomando en consideración lo establecido por este autor, este trabajo de investigación tendrá un nivel de carácter descriptivo, debido a que se presentaran la situación actual de la empresa Schlumberger, con la intención de comprender su desarrollo actual, analizar su problemática y características internas y externas de la misma para la posterior realización de un plan de acción.

Se considera que esta investigación es de carácter descriptiva ya que se realizó una descripción sistemática de la situación problema existente, con la finalidad de evaluar la cantidad de trabajadores que no poseen descripción de cargo en el segmento D&M de la empresa Schlumberger base Anaco.

#### **3.2 Diseño de la investigación**

Según Sabino (1992, pág. 42) la investigación de campo: “se refiere a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen de forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador”,

Este trabajo de investigación se ejecutara como una investigación de campo, considerando lo definido por Sabino, debido a que la información será recogida directamente del ambiente de trabajo, es decir, del segmento de medición y perforación D&M y no de una manera externa.

El propósito de esta investigación es aplicada puesto que la adquisición de información de esta organización es con la intención de que sea aplicada a la realidad con la finalidad de solventar la problemática existente.

### 3.2.1 Población y muestra

Arias, F. (op.cit.) en su libro titulado Planeamiento y análisis de investigación define la población y muestra de esta forma:

- “La población, se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: de los elementos o las unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación” (pág. 34).
- “La muestra, es la parte reducida de una determinada población, la cual representa cuantitativamente una fracción con las mismas características de la población que representa” (pág. 34).

Se aplicó el método de muestreo aleatorio simple, el cual sirvió para ajustar la población a un número manejable y confiable.

La formula de muestreo se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{N \cdot E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q} \quad \text{Ec. 1}$$

Donde:

N es el tamaño de la muestra

Z es el nivel de confianza

P es la variable positiva y Q es la variable negativa

E es la precisión o error

N es el tamaño de la población, en este caso son 532 empleados

Asumiremos un nivel de confianza de 95% y un error de 3%. Los valores para los variables positivos y negativos. Cuando no se tiene un estudio previo de este tipo de situaciones, se debe considerar que la variable positiva es igual a la variable negativa y P+Q: 1. Por lo tanto, P: 0,5 y Q: 0,5.

Ya tenemos identificado los valores a nuestras variables.

$$\% \text{confianza} = 95\% = Z = 1,96$$

$$P=Q=0,5$$

$$N=532$$

$$\% \text{Error}=5\%=0,05$$

$$n: \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 532}{532 \times 0,05^2 + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$\underline{n = 510,9328} = 223.076 = 223 \text{ personas}$$

$$2.2904$$

Por lo tanto y para efectos de esta investigación, la muestra seleccionada de una población de 532 empleados, será de 223 trabajadores, obtenido por el método de muestreo aleatorio simple de tipo intencional, los cuales serán seleccionados dentro del segmento de D&M de la empresa Schlumberger base Anaco a fin de contar con la información precisa de cada cargo de la empresa.

### **3.3 Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos**

Una vez conocido el nivel y diseño de la investigación, se describen a continuación las técnicas e instrumentos de recolección de datos a utilizar para la obtención de los objetivos propuestos.

#### **3.3.1 Técnicas de recolección de datos**

Según Arias, F. (op.cit.), “se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67). Referente a esto, se tienen las siguientes técnicas que deben aplicarse en la realización del proyecto.

##### **3.3.1.1 Análisis documental**

Es definido por Blaxter y Tight (2008) como "la abstracción de cada documento de aquellos elementos que se consideran importantes o relevantes y la agrupación de estos hallazgos o su alineación junto con otros que están siendo relacionados" (p.225).

Mediante la ejecución de esta técnica se obtuvo una base teórica amplia para el desarrollo del trabajo de grado, debido a que se utilizaron soportes como libros, manuales, tesis y páginas Web relacionadas con los mantenimientos preventivos, a objeto de sustentar debidamente la problemática y las respuestas que se brindaron a los mismos.

##### **3.3.1.2 Observación directa**

Arias, F. (op.cit.) establece que la observación "consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se

produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos" (p.69).

Se utilizó esta técnica para validar la información y mediante la misma se dispondrá de datos para la realización del trabajo de grado, mediante la visualización precisa de los procesos relevantes ejecutados en el segmento D&M de la empresa Schlumberger Base Anaco.

### **3.3.1.3 Instrumentos de recolección de datos**

Arias, F. (op.cit.) refiere que "un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información" (p.67).

### **3.3.1.4 Entrevistas no estructuradas**

Es una técnica de dialogo, que no ha sido preparada previamente, en donde el entrevistador y el entrevistado mantienen una conversación informal acerca de las actividades que en la organización se desarrolla, esta conversación no se limita a preguntas específicas y tampoco se limita a un personal determinado, sin embargo se avoca a las personas que tengan un mayor conocimiento del tema en cuestión. Esta herramienta sirvió para recopilar información requerida para la elaboración de los perfiles de cargo y para la elaboración de los flujogramas.

## **3.4 Técnicas de análisis de datos**

Para el procesamiento y análisis de los datos, de acuerdo a las informaciones que se obtuvieron en los cuestionarios, las entrevistas y de las anotaciones de las observaciones se utilizaron categorías como: nombre oficial de puesto de trabajo y

departamento, finalidad y propósito de cada cargo (objetivo general y funciones específicas de cada cargo), requisitos intelectuales y requisitos mentales, recursos que maneja, condiciones de trabajo y esfuerzo físico y mental. Todas estas categorías permitirán la realización de las interpretaciones y reflexiones del tema de investigación referente a la Propuesta de un Manual de Descripción y Especificación de Cargos para el segmento D&M de la empresa Schlumberger, base Anaco, Edo Anzoátegui.

Dando continuidad a la realización de esta investigación se empleó el enfoque cualitativo, dado a que la recolección de datos se efectuó sin medición numérica, lo importante es comprender el fenómeno estudiado.

Se recopiló la información requerida para analizar la estructura organizativa del segmento, debido a que no existe un organigrama actualizado que muestre la realidad de cuantos cargos se posee, dicho proceso sirvió para identificar la cantidad de los cargos por cada área o unidades de trabajo.

#### **3.4.1 Diagrama de Gantt**

Esta técnica proporcionó una representación global del proyecto, es decir, se utilizó para calendarizar las actividades de tal manera que se pudo visualizar el tiempo de inicio y culminación de cada etapa.

#### **3.4.2 Fichas técnicas**

La ficha de técnica de descripción de cargo es una forma de organizar la información de un trabajador, su biografía o perfil profesional. La misma fue usada para elaborar las fichas de descripciones y especificación de cargos del segmento D&M.

### **3.4.3 Matriz RACI**

La matriz de la asignación de responsabilidades (RACI por las iniciales de los tipos de responsabilidad) se utiliza generalmente en la gestión de proyectos y procesos para relacionar actividades con recursos (individuos o equipos de trabajo). De esta manera se logra asegurar que cada uno de los componentes del alcance esté asignado a un individuo o a un equipo. El diagrama de RACI parte tareas en cuatro tipos participantes de la responsabilidad, que entonces se asignan a diversos papeles en el proyecto o el proceso. Estos tipos de responsabilidades componen siglas RACI. Responsable, son los que trabajan para alcanzar la tarea. Puede haber múltiples responsables. Aprobador, es quien toma las decisiones para la terminación correcta y cuidadosa de la tarea. Solo debe haber un Aprobador específico para cada tarea. Consultado, es la persona a quien se le comunica y se le pide opiniones de ser necesario para la ejecución de la tarea. Informado, son todos aquellos que deban mantenerse actualizados en el progreso de la actividad. Esta herramienta fue utilizada para especificar quienes debían ejecutar las actividades en los procedimientos llevados a cabo en el segmento.

### **3.4.4 Matriz EFI**

Es una herramienta que permite realizar una auditoría interna de la administración estratégica. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

### **3.4.5 Diagrama de flujo**

El diagrama de flujo o diagrama de actividades es la representación gráfica del algoritmo o proceso. Se utiliza en disciplinas como programación, economía, procesos industriales y psicología cognitiva. Un diagrama de actividades representa los flujos de trabajo paso a paso de negocio y operacionales de los componentes en un sistema. Un diagrama de actividades muestra el flujo de control general. Estos diagramas utilizan símbolos con significados definidos que representan los pasos del algoritmo, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin del proceso. Se utilizó para construir el orden lógico en que deben ocurrir los procedimientos realizados por el segmentos D&M.

## **3.5 Procedimiento metodológico para el desarrollo de los objetivos**

### **3.5.1 Descripción de la situación actual de la estructura organizacional del segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui.**

En esta etapa se procedió a describir la situación actual de la empresa utilizando la herramienta de análisis de datos Matriz EFI, para determinar los factores internos (fortalezas y debilidades) que afectan la empresa. Para ello, se realizaron entrevistas informales, no estructuradas, al personal de la empresa para determinar las falencias en los procesos, se realizaron observaciones directas en los procedimientos de las operaciones para saber cómo se laboraba en el lugar de trabajo, se tomó en cuenta la experiencia y tiempo de trabajo del personal para medir la capacitación que posee para la realización de su trabajo, mediante visitas guiadas a las áreas de trabajo se verificó la existencia de las herramientas necesarias para la realización de las actividades, se procedió a verificar que cada cargo este ocupado y existente, de lo contrario se debió modificar la estructura organizacional de dicha sede.

### **3.5.2 Identificación de los cargos y funciones, nivel o grado de educación y conocimientos que tienen las personas que ocupan los puestos de trabajo dentro del segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui.**

Se utilizaron fichas técnicas descriptivas para describir los cargos y responsabilidades de cada puesto en la empresa, grado de instrucción requerido, y se expresó de manera sencilla y clara cada uno de las características o funciones, habilidades, superiores inmediatos, responsabilidades y una breve descripción de su trabajo.

El instrumento se aplicó a todos los puestos del segmento D&M conjuntamente con una entrevista no estructurada y las observaciones directas para sincerarlos y verificar que sepan de los cargos existentes y determinar duplicidad de cargos para unificarlos. Todo esto con el fin de conocer detalladamente los aspectos asociados a cada cargo.

### **3.5.3 Elaboración de formatos requeridos y procedimientos a seguir para el ingreso del personal nuevo y/o promovido en el segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui.**

Una vez procesada y calificada la información para determinar los cargos existentes en la estructura organizacional del segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, base Anaco. Se realizaron reuniones con el personal y supervisores del departamento para visualizar la información a fin de elaborar procedimientos y formatos requeridos, utilizando diagramas de flujo, y se estableció una metodología idónea para el procedimiento a seguir para el ingreso del personal nuevo y/o promovido, capacitación y personal nuevo con experiencia de mayor a 3 años, entre otros.

#### **3.5.4 Diseño del manual de descripción y especificación de cargos para el segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui**

Luego de recolectar la información, organizarla y comprobarla, se procedió a desarrollar el manual de descripción y especificación de cargos.

Con la presentación del manual de descripción y especificación de cargos, el cual contiene todos los cargos del segmento D&M con todas sus características y se realizó utilizando bajo los lineamientos y exigencias establecidos por la empresa Schlumberger, los cuales son de uso interno de la misma, para la elaboración de planes y manuales, se pretende contribuir con el desarrollo de las actividades del segmento D&M base Anaco, al tener la adecuación del trabajador a cada cargo, es decir, coordinando el contenido de los cargos para llevar a cabo funciones o actividades en particular para lograr los objetivos de dicha institución. También puede servir de base para los procesos de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación del desempeño de cada trabajador e implementar programas de seguridad y salud laboral para la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales de acuerdo con los riesgos correspondientes a cada cargo. El manual contiene portada, índice, introducción, objetivos específicos, flujogramas de procedimientos, matriz de responsabilidades, organigramas, normas, políticas de la empresa y las fichas técnicas de descripción de perfiles.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1 Descripción de la situación actual de la estructura organizacional del segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui**

En esta etapa se determinaron los aspectos positivos y negativos referentes a la situación actual en cuanto a la estructura organizativa, funciones y responsabilidades de los cargos, existentes en la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui, visualizando que dicha organización posee un organigrama de los mismos, pero no cuenta con un manual de organización, que establezca la descripción de las funciones y responsabilidades relacionadas con los puestos de trabajo.

Así mismo, esta situación se refleja negativamente en los procesos de la misma, ocasionando problemas en cuanto a las maneras de realizar las actividades en el área de trabajo, lo cual puede afectar el desempeño del talento humano en la empresa, por esta razón es muy común que se dé lugar a la duplicación de esfuerzos y el cumplimiento eficiente de sus funciones en general. Por tal razón a través de la observación directa, y las entrevistas no estructuradas, se logró la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa, en cuanto a la estructura organizativa, funciones y responsabilidades de los cargos existentes en la empresa. No obstante, para poder definir las estrategias se hace necesaria la identificación de los factores asociados al objeto de estudio, en términos de fortalezas y debilidades. Toda la información proveniente del contexto interno se concentró en la matriz EFI, para conocer si ha logrado explotar sus puntos fuertes o si es vulnerable a las debilidades.

Todo esto permitió involucrar a los empleados que participan en las actividades de la empresa objeto de estudio. La finalidad de realizar este análisis, es realizar una lista de fortalezas con las cuales cuenta la organización para mantenerlas y si es posible reforzarlas, y de debilidades para evitar los efectos que agraven la situación de la organización buscando los medios para mejorarlas o en su defecto eliminarlas. El análisis del ambiente interno ofrece la oportunidad de involucrar a los empleados y miembros de la organización en la misma, haciéndolos participes del estudio, en forma tal que se promueva un mejoramiento funcional, lo que pudiera traducirse en corto o mediano plazo, en un mejor ambiente de trabajo, e incremento de los beneficios económicos.

Para la realización de esta auditoría interna se utilizó el esquema metodológico propuesto por el autor David (2006) en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica”, tomando como áreas funcionales a evaluar:

#### **4.1.1 Área de administración**

El área de administración es la encargada de planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar el progreso de las actividades en el segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui, a través de las diferentes áreas para el desarrollo de cada una de sus actividades.

- **Función Planificación:** La planificación es el progreso a través del cual los gerentes establecen los objetivos y acciones en el tiempo, permitiéndole a una organización controlar su futuro, en lugar de limitarse a reaccionar ante las fuerzas y los hechos externos cuando estos se presentan. Planificar implica la aplicación de un plan, método o técnica para la realización de las metas y acciones de la organización.

Por ende, mediante la observación directa y las entrevistas no estructuradas aplicadas al personal que labora en Schlumberger base Anaco, se logró visualizar que a falta personal se genera sobrecargo de trabajo. Sin embargo, el trabajo se cumple debido a la calidad de trabajadores pertenecientes a la empresa.

Se evidencio la existencia un reglamento de trabajo, con el ordenamiento de funciones, responsabilidades y obligaciones, para llevar a cabo los procesos de la referida dependencia de manera eficiente.

En tal sentido, luego de estudiar esta área se detectaron las siguientes variables:

- Fortaleza:
  - Existencia del reglamento de trabajo
  - Personal comprometido con el cumplimiento de sus labores
- Debilidades:
  - Falta de personal y exceso de trabajo
- Función organización: Se logró visualizar a través de las entrevistas no estructuradas y la observación directa, que la organización posee una estructura organizativa formalmente establecida, así mismo, sus empleados realizan sus actividades en función del trabajo que se presenta pero sin ninguna definición de lo que es el perfil de su cargo y las funciones que debe cumplir. Se consultó a los integrantes si se cumplen adecuadamente las responsabilidades asociadas a sus cargos, respondiendo afirmativamente a este punto, lo cual representa un aspecto favorable, en virtud de que se tiene pleno conocimiento de sus deberes y procuran cumplirlos a cabalidad.

Por otra parte, carece de un manual organizacional en el cual se señale de forma específica los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para

ejercer adecuadamente las actividades inherentes a cada miembro. Pese a la inexistencia de un documento donde las mismas estén formalmente definidas. Ante la inexistencia de un manual de descripción funcional.

Por consiguiente, en la función organización se obtuvieron las siguientes variables:

- Fortalezas:
  - La organización posee una estructura organizativa formalmente establecida.
  - Conocimiento y cumplimiento de las funciones establecidas por parte de cada miembro de la empresa.
- Debilidades:
  - Inexistencia de un documento donde las mismas estén formalmente definidas las funciones, responsabilidades y perfiles de los cargos de la empresa.
  - Ausencia de un manual de organizacional.
- Función Dirección: Durante la aplicación de las entrevistas no estructuradas al personal de Schlumberger base Anaco, se visualizó que los mismos poseen unos reconocimientos al logro de las metas y objetivos propuestos en la organización. Por otra parte existe una buena comunicación entre los empleados y sus jefes inmediatos, igualmente, se sienten identificados con la empresa y bien en sus puestos de trabajo, aunque se expresaron que sus esfuerzos no están orientados hacia un fin porque no tienen sus funciones y responsabilidades establecidas.

De esta forma, con la información adquirida se obtuvieron las siguientes variables:

- Fortalezas:
  - Buena comunicación entre los integrantes de la organización.

- Existencia de reconocimientos al logro de las metas en los miembros de la organización.
  - Debilidades:
    - No tienen sus funciones y responsabilidades establecidas.
- Función integración de personal: En relación a esta área de acuerdo a las técnicas de recolección de datos utilizadas, se logra constatar, que la gerencia se interesa en el adiestramiento y capacitación del personal en su área de trabajo, por otra parte, no existe ningún tipo de incentivo monetario a los empleados, y no se encuentran integrados con sus compañeros de otros departamentos, son muy pocas las actividades motivacionales realizadas en la empresa para corregir esta situación.

En tal sentido, luego del estudio de esta área se han detectado las siguientes variables:

- Fortalezas:
    - Existencia de planes de adiestramiento y capacitación al personal.
  - Debilidades:
    - No existe ningún tipo de incentivo monetario a los empleados.
    - Falta de actividades motivacionales por parte de la empresa.
- Función control: El estudio de esta función a lo largo de la auditoría interna evidenció que carece de control en relación a los esquemas reales de trabajo, debido a que ciertas áreas no se rigen de acuerdo a parámetros establecidos para el cumplimiento eficiente de las funciones de los empleados. Así mismo se logró visualizar a través de las entrevistas no estructuradas, que el personal de la empresa no posee un conocimiento específico de lo que es un manual de organización, lo que trae como consecuencia, mal manejo en el desarrollo de las actividades al igual que se escapa de las manos que se dupliquen las actividades

en los cargos desempeñados, duplicándose los tramites por desconocer el procedimiento adecuado para cada cargo de la organización.

Todo ello, ocasiona confusiones y desorientación con respecto a las funciones de cada departamento y sus correspondientes cargos, atentando contra el desempeño eficiente del talento humano para lograr los objetivos, de igual forma, se apreció la ausencia de mecanismos para la medición del desempeño de los empleados en lo que respecta a su labor, de manera que no se tiene certeza cuantitativa de la efectividad con la cual los trabajadores responden a sus funciones.

Partiendo de la información expresada con anterioridad, se consideraron las siguientes variables para la función control:

- Debilidades:
  - Carece de control en relación a los esquemas reales de trabajo.
  - Duplicidad de las actividades y trámites por desconocer el procedimiento adecuado para cada cargo de la organización.

#### **4.1.2 Área de finanzas y contabilidad**

Esta función es de vital importancia para la empresa Schlumberger, debido a que toda organización trabaja en base a constantes movimientos de dinero, por lo que debe considerar la obtención de fondos y de suministros de capital para su funcionamiento, en función de cubrir sus principales necesidades. En relación de este tema, se logró evidenciar a través de la entrevista no estructurada y la observación directa, que en estos momentos la organización, se le ha hecho difícil adquirir materia prima, equipos, utensilios o cualquier otro insumo.

De igual forma, es preciso destacar que en la mayoría de las oportunidades existen numerosas limitaciones para la cobertura de estos requerimientos, ya que a los inalcanzables precios y a la ausencia de los artículos en Venezuela, a causa de la inflación, hechos que le ha valido la necesidad de productos como papel, tinta continua para impresora de publicidad, piezas para maquinas, carpetas y otros materiales de papelería.

Por otra parte, la falta de control organizacional ha generado eventualidades donde ex empleados aun pertenecen a la nómina después de 2 y hasta 3 meses de haber culminado su periodo laboral con la empresa.

Por lo tanto esta área funcional permite evidenciar las siguientes variables:

- Debilidades :
  - No existe control de nómina para personal egresado de la organización

#### **4.1.3 Área de producción y operaciones**

Esta función consiste en todas las actividades que transforman insumos en productos o servicios.

- Función procesos: Esta área se basa en reconocer la existencia de condiciones adecuadas para la realización de labores rutinarias. Como la organización del sitio de trabajo, para lograr mantener los criterios de calidad laboral.

En cuando a las instalaciones, bien vale decir que las mismas son las adecuadas, se localiza en una estructura física amplia acorde a los trabajos, donde existe una buena distribución de los equipos. No obstante, los resultados arrojados en la

encuesta aplicada a los miembros de la empresa, así como la aplicación de la técnica de la observación directa, se logró apreciar que la organización cuenta con condiciones adecuadas en cuanto a la ventilación, mobiliario, iluminación y sonoridad.

Partiendo de la información expresada con anterioridad, se consideró la variable a continuación:

- Fortaleza:
  - Espacio físico adecuado para el funcionamiento de sus actividades.
  - La organización cuenta con condiciones adecuadas en cuando a ventilación, mobiliario, iluminación y sonoridad.
- Función capacidad: En esta función, trata de la relación de los niveles óptimos de producción de la empresa en función de los servicios prestados por la misma. En este mismo sentido, se logró visualizar a través de la observación directa que este proceso se alcanza pero con sobre cargo de responsabilidades en el personal por falta de descripción de sus funciones y responsabilidades como consecuencia de la ausencia del manual organizacional. Por tanto se determinó la inexistencia de puestos de trabajo necesarios para evitar esta saturación de trabajo.

En consecuencia, el estudio realizado en la función capacidad permitió evidenciar la siguiente variable:

- Debilidades
  - No tienen sus funciones y responsabilidades establecidas
  - Sobrecargo de trabajo y responsabilidades en el personal.

#### 4.1.4 Fortalezas y debilidades en la empresa Schlumberger Venezuela base Anaco.

Luego de realizar la auditoría interna se procedió a identificar los diversos factores que representan las fortalezas y debilidades que presenta la empresa Schlumberger Venezuela base Anaco, todo esto con el propósito de construir la matriz de evaluación de factores internos, en función de determinar cómo se encuentra la dependencia internamente. En la tabla 2 se exponen las debilidades obtenidas en la evaluación sugería por el autor Fred David y aplicada a la organización objeto de estudio. En relación a las calificaciones, se consideraron bajo el esquema presentado por Fred David, cuyos criterios son: para una debilidad mayor (calificación = 1), para una debilidad menor (calificación = 2), para una fortaleza menor (calificación = 3), y para una fortaleza mayor (calificación = 4).

**Tabla 1. Matriz de Análisis Interno (fortalezas)**

Nº	Variables	Calificación
<b>Fortalezas</b>		
1	Existencia del reglamento de trabajo	4
2	Personal comprometido con el cumplimiento de sus labores	4
3	La organización posee una estructura organizativa formalmente establecida.	3
4	Conocimiento y cumplimiento de las funciones establecidas por parte de cada miembro de la empresa.	3
5	Buena comunicación entre los integrantes de la organización.	4
6	Existencia de reconocimientos al logro de las metas en los miembros de la organización.	3
7	Existencia de planes de adiestramiento y capacitación al personal.	4
8	Espacio físico adecuado para el funcionamiento de sus actividades	3
9	La organización cuenta con condiciones adecuadas en cuando a ventilación, mobiliario, iluminación y sonoridad.	4

**Fuente:** El autor (2016)

A continuación en la tabla 2, se presentan las debilidades encontradas en la evaluación de los factores internos de la empresa Schlumberger base Anaco

**Tabla 2. Matriz de Análisis Interno (debilidades)**

<b>Debilidades</b>		
<b>10</b>	Falta de personal y exceso de trabajo	2
<b>11</b>	Duplicidad de las actividades y trámites por desconocer el procedimiento adecuado para cada cargo de la organización.	2
<b>12</b>	Carece de control en relación a los esquemas reales de trabajo.	1
<b>13</b>	Inexistencia de un documento donde estén formalmente definidas las funciones, responsabilidades y perfiles de los cargos de la empresa.	2
<b>14</b>	Ausencia de un manual de organizacional	2
<b>15</b>	No existe ningún tipo de incentivo a los empleados.	1
<b>16</b>	Falta de actividades motivacionales por parte de la empresa.	2
<b>17</b>	No existe control de nomina para personal egresado de la organización	1
<b>18</b>	Sobrecargo de trabajo y responsabilidades en el personal.	1

**Fuente:** El autor (2016)

#### 4.1.5 Análisis estructural de los factores internos

Luego de determinar las fortalezas y debilidades, se realizó la matriz de análisis estructural estableciendo un sistema binario de oposición: influencia real (1) vs influencia nula (0) asignando 1 ó 0 a la relaciones entre cada factor, para posteriormente llenar la referida matriz, que se observa en la tabla numero4. Este análisis tiene como finalidad establecer un escenario inicial para comenzar a mejorar la situación interna, en función de definir estrategias eficientes que permitan disminuir o enfrentar las debilidades y aprovechar las fortalezas. El punto más importante es el de detectar cuáles son las variables claves, es decir, aquellas que ejercen las mayor influencia sobre las restantes.

La sumatoria de los números por fila indica las veces en que cada una de las variables impacta a las restantes, esto es conocido como índice de motricidad (MT), porque indica la fuerza de cada una sobre las demás. Las sumatorias de las columnas representan las veces en que cada variable es influida por las restantes, conocida como índice de dependencia (DT), porque indica el grado de subordinación de cada variable con respecto a las demás.

A continuación se muestra las tablas de identificación del análisis estructural de factores internos para identificar el valor de motricidad y dependencia.

**Tabla 3. Matriz de Análisis Estructural de los factores internos**

Nº	VARIABLES	INFLUENCIA																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	MT
<b>FORTALEZAS</b>																				
1	Existencia del reglamento de trabajo	—	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	7
2	Personal comprometido con el cumplimiento de sus labores	0	—	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	8
3	La organización posee una estructura organizativa formalmente establecida.	1	1	—	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	7
4	Conocimiento y cumplimiento de las funciones establecidas por parte de cada miembro de la empresa.	1	1	1	—	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	6
5	Buena comunicación entre los integrantes de la organización.	1	1	1	1	—	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	6
6	Existencia de reconocimientos al logro de las metas en los miembros de la organización.	0	1	1	0	0	—	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
7	Existencia de planes de adiestramiento y capacitación al personal.	1	1	1	1	0	1	—	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
8	Espacio físico adecuado para el funcionamiento de sus actividades	1	0	1	0	1	0	0	—	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5
9	La organización cuenta con condiciones adecuadas en cuando a ventilación, mobiliario, iluminación y sonoridad.	1	0	1	0	0	0	1	1	—	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4

Fuente: El autor (2016)

**Tabla 3. Continuación**

DEBILIDADES																					
10	Falta de personal y exceso de trabajo	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	—	1	1	0	1	0	0	1	1	6
11	Duplicidad de las actividades y trámites por desconocer el procedimiento adecuado para cada cargo de la organización.	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	—	0	0	1	0	0	0	1	7	
12	Carece de control en relación a los esquemas reales de trabajo.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	—	0	1	0	1	0	0	5	
13	Inexistencia de un documento donde estén formalmente definidas las funciones, responsabilidades y perfiles de los cargos de la empresa.	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	—	0	0	0	0	0	1	8	
14	Ausencia de un manual de organizacional	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	—	0	0	0	1	8	
15	No existe ningún tipo de incentivo a los empleados.	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	—	0	0	0	4	
16	Falta de actividades motivacionales por parte de la empresa.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	—	0	0	3	
17	No existe control de nomina para personal egresado de la organización	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	—	0	3	
18	Sobrecargo de trabajo y responsabilidades en el personal.	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	—	7	
<b>DT</b>		10	11	11	5	6	5	5	2	4	8	8	7	1	4	3	2	3	7	204	

Fuente: El autor (2016)

En relación a los datos arrojados en el análisis estructural de las variables internas, la sumatoria de los números por filas indica el índice de motricidad, porque indica la fuerza de cada una sobre las demás. Del grupo estudiado, la variable “Personal comprometido con el cumplimiento de sus labores”; “Inexistencia de un documento donde estén formalmente definidas las funciones, responsabilidades y perfiles de los cargos de la empresa. “ y “Ausencia de un manual de organizacional” son las que tienen más influencia sobre el sistema pues su motricidad es ocho (8), seguida de “Existencia del reglamento de trabajo” ; “La organización posee una estructura organizativa formalmente establecida” ; “Duplicidad de las actividades y trámites por desconocer el procedimiento adecuado para cada cargo de la organización” y “Sobrecargo de trabajo y responsabilidades en el personal”. Todas con motricidad siete (7).

La sumatoria de las columnas representa el índice de dependencia, porque muestra el grado de subordinación de cada variable con las demás. Así la variable mas subordinada de todas es "Personal comprometido con el cumplimiento de sus labores" y "La organización posee una estructura organizativa formalmente establecida." con puntaje de 11, seguido de “Existencia del reglamento de trabajo” con puntaje de 10.

#### **4.1.6 Valores de motricidad y dependencia de variables claves en el análisis interno**

Los cálculos de los valores de motricidad de cada variable interna se realizaron mediante la utilización de la siguiente fórmula:

$$\% \text{ de Motricidad} = \frac{\text{Valor de Motricidad de la variable} \times 100}{\text{Total de Motricidad}} \quad \text{Ec 1}$$

Por ejemplo:

$$\% \text{ de Motricidad} = \frac{7 \times 100}{102}$$

$$\% \text{ de Motricidad} = 6,86$$

El % de motricidad para la existencia del reglamento de trabajo es de 6,86, el cual es la primera fortaleza de la tabla. El análisis de % de motricidad de las demás fortalezas y debilidades se muestran en la próxima tabla.

$$\% \text{ de Dependencia} = \frac{\text{Valor de Dependencia de la variable} \times 100}{\text{Total de Dependencia}} \quad \text{Ec 2}$$

Por ejemplo:

$$\% \text{ de Dependencia} = \frac{10 \times 100}{102}$$

$$\% \text{ de Dependencia} = 9,80$$

El % de dependencia para la existencia del reglamento de trabajo es de 9,80. El análisis de % de dependencia de las demás fortalezas y debilidades se muestra en la próxima tabla.

**Tabla 4. Valores de Motricidad y Dependencia del Análisis interno**

Nº	Variable	Mot.	%Mot.	Dep.	%Dep.
<b>FORTALEZAS</b>					
1	Existencia del reglamento de trabajo	7	6,86	10	9,80
2	Personal comprometido con el cumplimiento de sus labores	8	7,84	11	10,78
3	La organización posee una estructura organizativa formalmente establecida.	7	6,86	11	10,78
4	Conocimiento y cumplimiento de las funciones establecidas por parte de cada miembro de la empresa.	6	5,88	5	4,90
5	Buena comunicación entre los integrantes de la organización.	6	5,88	6	5,88
6	Existencia de reconocimientos al logro de las metas en los miembros de la organización.	3	2,94	5	4,90
7	Existencia de planes de adiestramiento y capacitación al personal.	5	4,90	5	4,90
8	Espacio físico adecuado para el funcionamiento de sus actividades	5	4,90	2	1,96
9	La organización cuenta con condiciones adecuadas en cuando a ventilación, mobiliario, iluminación y sonoridad.	4	3,92	4	3,92
<b>DEPENDENCIA</b>					
10	Falta de personal y exceso de trabajo	6	5,88	8	7,84
11	Duplicidad de las actividades y trámites por desconocer el procedimiento adecuado para cada cargo de la organización.	7	6,86	8	7,84
12	Carece de control en relación a los esquemas reales de trabajo.	5	4,90	7	6,86
13	Inexistencia de un documento donde estén formalmente definidas las funciones, responsabilidades y perfiles de los cargos de la empresa.	8	7,84	1	0,98
14	Ausencia de un manual de organizacional	8	7,84	4	3,92
15	No existe ningún tipo de incentivo a los empleados.	4	3,92	3	2,94
16	Falta de actividades motivacionales por parte de la empresa.	3	2,94	2	1,96
17	No existe control de nomina para personal egresado de la organización	3	2,94	3	2,94
18	Sobrecargo de trabajo y responsabilidades en el personal.	7	6,86	7	6,86
<b>TOTAL</b>		102	100	102	100

Fuente: El autor (2016)

#### 4.1.7 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Para construir la Matriz EFI, se realizó una entrevista no estructurada a la gerencia de RRHH, ya que se elaboró conjuntamente con un equipo técnico calificado, entre ingenieros y técnicos. A través de dicha técnica y la observación directa, se logró apreciar y llegar a un acuerdo en cuanto a las calificaciones mostradas, tal como se señala en la tabla a continuación. En relación a las clasificaciones, se consideraron bajo el esquema presentado por Fred David, cuyos criterios son: para una debilidad mayor (calificación = 1), para una debilidad menor (calificación = 2), para una fortaleza menor (calificación = 3), y para una fortaleza mayor (calificación = 4).

Al haber calificado cada variable, se determinó los valores ponderados que permiten obtener las ponderaciones de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) a partir de los valores porcentuales del análisis estructural, lo cual facilitó la precisión en la asignación de valores a las variables según su importancia y relación dentro del sistema. En la tabla 7 se visualizan los valores ponderados de la matriz EFI.

Para la determinación de los valores ponderados de la matriz EFI se procedió de la siguiente manera:

- A) Se tomaron las variables internas
- B) Se aplica la ecuación de valor ponderado interno VPI, la cual toma en consideración los % de motricidad (%M) y dependencia (%D) de las variables señaladas en el paso 1 y cuya relación procede a través de la siguiente relación matemática.

$$VPI = \%M + \frac{1}{\%D}; \text{ Siempre que \%D sea } > 0 \quad \text{Ec 3}$$

Usando como ejemplo para el cálculo la fortaleza 1 “existencia del reglamento de trabajo tenemos que:

$$VPI = 6,86 + \frac{1}{9,80} \quad \Rightarrow \quad VPI = 6,96$$

C) Se totaliza la sumatoria de todos los valores ponderados internos para calcular el Factor Ponderado Interno (FPI) por medio de la fórmula:

$$FPI = \frac{VPI \times 100}{Total\ VPI} \quad \text{Ec 4}$$

Usando como ejemplo para el cálculo la fortaleza 1 “existencia del reglamento de trabajo tenemos que:

$$FPI = \frac{6,96 \times 100}{104,85} \quad \Rightarrow \quad VPI = 6,64$$

D) Se obtiene la ponderación de cada variable interna (PI), dividiendo entre cien (100) cada valor obtenido del Factor Ponderado Interno (FPI):

$$PI = \frac{FPI}{100} \quad \text{Ec 5}$$

Usando como ejemplo para el cálculo la fortaleza 1 “existencia del reglamento de trabajo tenemos que:

$$PI = \frac{6,64}{100} \quad \Rightarrow \quad PI = 0,07 \quad \text{Ec 6}$$

**Tabla 5. Matriz EFI de la empresa Schlumberger**

Nº	Variable	%Mot.	%D	VPI	FPI	PI
<b>FORTALEZAS</b>						
1	Existencia del reglamento de trabajo	6,86	9,80	6,96	6,64	0,07
2	Personal comprometido con el cumplimiento de sus labores	7,84	10,78	7,94	7,57	0,08
3	La organización posee una estructura organizativa formalmente establecida.	6,86	10,78	6,96	6,63	0,07
4	Conocimiento y cumplimiento de las funciones establecidas por parte de cada miembro de la empresa.	5,88	4,90	6,09	5,81	0,06
5	Buena comunicación entre los integrantes de la organización.	5,88	5,88	6,05	5,77	0,06
6	Existencia de reconocimientos al logro de las metas en los miembros de la organización.	2,94	4,90	3,15	3,00	0,03
7	Existencia de planes de adiestramiento y capacitación al personal.	4,90	4,90	5,11	4,87	0,05
8	Espacio físico adecuado para el funcionamiento de sus actividades	4,90	1,96	5,41	5,16	0,05
9	La organización cuenta con condiciones adecuadas en cuando a ventilación, mobiliario, iluminación y sonoridad.	3,92	3,92	4,18	3,98	0,04
<b>DEPENDENCIA</b>						
10	Falta de personal y exceso de trabajo	5,88	7,84	6,01	5,73	0,06
11	Duplicidad de las actividades y trámites por desconocer el procedimiento adecuado para cada cargo de la organización.	6,86	7,84	6,99	6,67	0,07
12	Carece de control en relación a los esquemas reales de trabajo.	4,90	6,86	5,05	4,81	0,05
13	Inexistencia de un documento donde estén formalmente definidas las funciones, responsabilidades y perfiles de los cargos de la empresa.	7,84	0,98	8,86	8,45	0,08
14	Ausencia de un manual de organizacional	7,84	3,92	8,10	7,72	0,08
15	No existe ningún tipo de incentivo a los empleados.	3,92	2,94	4,26	4,06	0,04
16	Falta de actividades motivacionales por parte de la empresa.	2,94	1,96	3,45	3,29	0,03
17	No existe control de nomina para personal egresado de la organización	2,94	2,94	3,28	3,13	0,03
18	Sobrecargo de trabajo y responsabilidades en el personal.	6,86	6,86	7,01	6,68	0,07
<b>TOTAL</b>		100,00	100,00	104,85	100,00	1,00

**Fuente:** El autor (2016)

Luego de obtener los puntajes respectivos (tabla 6), se procedió a realizar la matriz EFI, en la cual se multiplica la ponderación por la clasificación de cada variable a fin de obtener el resultado total ponderado de los factores internos. En la tabla 7, se presentan los resultados obtenidos.

Para finalizar, se procedió a llenar la matriz EFI, la cual consiste en multiplicar los valores de PI anteriormente obtenidos por el valor dado en que se generaron en cada factor de fortaleza y debilidad, después de la auditoría interna entre los representantes y trabajadores de la empresa Schlumberger Venezuela base Anaco.

**Tabla 6.- Matriz EFI de la empresa Schlumberger**

Nº	Variable	Calificacion	Ponderado	Total Ponderado
1	Existencia del reglamento de trabajo	4	0,07	0,27
2	Personal comprometido con el cumplimiento de sus labores	4	0,08	0,30
3	La organización posee una estructura organizativa formalmente establecida.	3	0,07	0,20
4	Conocimiento y cumplimiento de las funciones establecidas por parte de cada miembro de la empresa.	3	0,06	0,17
5	Buena comunicación entre los integrantes de la organización.	4	0,06	0,23
6	Existencia de reconocimientos al logro de las metas en los miembros de la organización.	3	0,03	0,09
7	Existencia de planes de adiestramiento y capacitación al personal.	4	0,05	0,19
8	Espacio físico adecuado para el funcionamiento de sus actividades	3	0,05	0,15
9	La organización cuenta con condiciones adecuadas en cuando a ventilación, mobiliario, iluminación y sonoridad.	4	0,04	0,16
10	Falta de personal y exceso de trabajo	2	0,06	0,11
11	Duplicidad de las actividades y trámites por desconocer el procedimiento adecuado para cada cargo de la organización.	2	0,07	0,13
12	Carece de control en relación a los esquemas reales de trabajo.	1	0,05	0,05
13	Inexistencia de un documento donde estén formalmente definidas las funciones, responsabilidades y perfiles de los cargos de la empresa.	2	0,08	0,17
14	Ausencia de un manual de organizacional	2	0,08	0,15
15	No existe ningún tipo de incentivo a los empleados.	1	0,04	0,04
16	Falta de actividades motivacionales por parte de la empresa.	2	0,03	0,07
17	No existe control de nomina para personal egresado de la organización	1	0,03	0,03
18	Sobrecargo de trabajo y responsabilidades en el personal.	1	0,07	0,07
<b>TOTAL</b>		-	1,00	2,60

**Fuente:** El autor (2016)

Como se pudo observar se obtuvo una puntuación ponderada de 2,6, que se encuentra por encima de la media (2,5), la cual indica el estimado que debe tener una empresa para ser funcional, mostrando que la empresa Schlumberger aprovecha sus fortalezas para enfrentar sus debilidades haciendo la fortaleza más sólida “Personal comprometido con el cumplimiento de sus labores”. A pesar de ello, es notable que las debilidades son 9, igual a las fortalezas, haciendo de esto una situación de reflexión para la empresa, sobre los cuales hay que trabajar. De los puntos débiles detectados los más significativos fueron “Inexistencia de un documento donde estén formalmente definidas las funciones, responsabilidades y perfiles de los cargos de la empresa.” y “Ausencia de un manual de organizacional”. Sin lugar a dudas, estos aspectos constituyen focos problemáticos para el normal desenvolvimiento de la organización, por cuanto, al no existir un Manual de Organización, en el cual se describe los objetivos, funciones, jerarquía, rango de autoridad y responsabilidad de los cargos respectivos, ya que definir y establecer la estructura organizacional de la empresa, es la forma en que las personas y las tareas se disponen para alcanzar las metas propuestas.

Todo esto, trae como consecuencia, la presencia de factores que atenta contra la productividad de la organización, tal como lo es: inadecuada distribución de actividades, al no contar con una estructura organizativa, el personal en ocasiones presenta dificultad para precisar quien realiza una determinada actividad, la mayoría de los cargos no poseen funciones que les corresponda. Por ello, al carecer de manual de organización se evidencia una desorganización administrativa con respecto a las tareas y funciones, evadiendo las responsabilidades y causando improductividad en el trabajo.

**4.2. Identificación de los cargos y funciones, nivel o grado de educación y conocimientos que tienen las personas que ocupan los puestos de trabajo dentro del segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui.**

Se realizaron las descripciones de cada uno de los cargos que posee el segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui, en conjunto con personal técnico calificado.

Los cargos analizados son los siguientes:

**SUPERVISORES DIRECTOS DE CAMPO (Field Direct)**

- Inglés
  - Cell Manager
  - D&M Directional Driller Lead
  - D&M Directional Driller Trainee
  - Measurements Lead Engineer
  - Measurements Second Engineer
  - Measurements Trainee
  - Trainee Maintenance Engineer
- Español
  - Supervisor de área
  - D&M Perforador Direccional Líder
  - Perforador Direccional en Entrenamiento
  - Ingeniero líder de Mediciones
  - Ingeniero de Apoyo de Mediciones
  - Técnico de Mediciones en Entrenamiento
  - Ingeniero de Mantenimiento en Entrenamiento

**APOYO DE CAMPO (Field Support)**

- Inglés
  - D&M Drilling Engineer-(Surveying)
  - D&M Drilling Engineer

- D&M Drilling Engineering Manager
  - D&M Engineer in charge EIC
  - D&M Field Engineer
  - D&M Field Test Engineer
  - D&M Sales Engineer
  - D&M Secretary-Assistant
  - D&M Service Delivery Manager
  - D&M Service Quality Champion (SQC)
  - D&M Field Quality Champion (FQC)
  - Drilling Technician
  - GeoMarket Domain Champion
  - Operation Support Engineer
  - Senior Drilling Engineer
  - Training Assurance Coordinator
  - Marketing & Technology Manager, Pathfinder
- Español
    - D&M Ingeniero de Perforación (Superficie)
    - D&M Ingeniero de Perforación
    - D&M Gerente de Ingeniería de Perforación
    - D&M Ingeniero a Cargo (EIC)
    - D&M Ingeniero de Campo
    - D&M Ingeniero de Prueba de Campo
    - D&M Ingeniero de Ventas
    - D&M Secretaria-Asistente
    - D&M Administrador de Servicios de Entrega
    - D&M Coordinador de Calidad y Servicios (SQC)
    - D&M Field Quality Champion (FQC)
    - Técnico en Perforación
    - Coordinador principal del GeoMarket
    - Ingeniero de Apoyo en Operaciones
    - Ingeniero de perforación (Jefe)
    - Coordinador de Formación
    - Técnico de Tecnología y Mercadeo, (Líder)

#### **MANTENIMIENTO (Maintenance)**

- Ingles
  - D&M Maintenance Engineer
  - D&M Maintenance Supervisor

- D&M Maintenance Team Leader
- D&M Maintenance Manager
- D&M Mechanical Lifting Champion
- D&M Operator
- D&M Technician Qtrac Admin
- D&M Technician Tech-1
- D&M Technician Tech-2
- D&M Technician Tech-3
- D&M Technician Tech-4
- D&M Technician Tech-T
- D&M Trainee Maintenance Engineer
- D&M Lean Site Champion
- DM Quality Assurance Technician VTT
- Lithium Battery Safety Officer
- Radiation Maintenance Specialist
- Español
  - D&M Ingeniero de Mantenimiento
  - D&M Supervisor de Mantenimiento
  - D&M Líder del Equipo de Mantenimiento
  - D&M Gerente de Mantenimiento
  - D&M Líder de Levantamiento Mecánico
  - D&M Operador
  - D&M Administrador Técnico de Qtrac
  - D&M Técnico de Tecnología-1
  - D&M Técnico de Tecnología-2
  - D&M Técnico de Tecnología-3
  - D&M Técnico de Tecnología-4
  - D&M Técnico de Tecnología en Entrenamiento
  - D&M Ingeniero de Mantenimiento en Entrenamiento
  - D&M Líder de Apoyo en Locación
  - D&M Técnico de Garantía de Calidad VTT
  - Operador de Seguridad de Batería de Litio
  - Especialista en Mantenimiento de Radiación

### **GERENCIA (Management)**

- Inglés
  - Business Manager
  - D&M Asset Manager
  - D&M Domain Head

- D&M Drilling Engineering Manager
  - D&M Field Service Manager - Dual Services
  - D&M Field Service Manager – Measurements
  - D&M Field Service Manager -Directional Drilling
  - D&M Maintenance Manager
  - D&M Measurements Manager
  - D&M Operations Manager- GeoMarket
  - D&M Operations Manager- Location
  - D&M Project Manager
  - D&M Sales Manager
  - D&M Service Delivery Manager
  - DG Petro Technical Center Manager
  - D&M Commercial Transformation IT Program Manager
  - Intelliserve VP Finance and Commercial Manager
  - Measurements Advisor
  - Petrophysics Domain Head
  - Product Line Manager
  - Regional Drilling Domain
  - D&M Segment Deepwater Manager
  - Segment Products Manager - Water Services
  - VP Marketing & Technique
  - VP Sales
  - VTT Sub-Geom B Accountant
- Español
    - Gerente de negocios
    - D&M Administrador de equipos
    - D&M Director
    - D&M Gerente de ingeniería en perforación
    - D&M Gerente de Servicios de campo FSM – Servicios duales
    - D&M Gerente de servicios de campo FSM – Mediciones
    - D&M Gerente de servicios de campo FSM –Perforación Direccional
    - D&M Gerente de mantenimiento
    - D&M Gerente de mediciones
    - D&M Gerente de operaciones de GeoMarket
    - D&M Gerente de operaciones de locación
    - D&M Gerente de proyecto
    - D&M Gerente de ventas
    - D&M Gerente de servicios y entrega

- DG Gerente de centro técnico de petróleo
- D&M Gerente del Programa de transformación comercial de IT (Informática y Tecnología)
- Vicepresidente de Finanzas y Comercio
- Asesor de Mediciones
- Director de Petrofísica
- Gerente de Producción
- Director de Perforación Regional D&M
- Gerente del Segmento de Aguas profundas
- Gerente de Producción del Segmento – (Servicios de Agua)
- Vicepresidente de Mercadeo
- Vicepresidente de Ventas
- Contador de Sub-Geomarket B

#### **VENTAS (Sales)**

- Ingles
  - Area Sales Manager
  - D&M Account Manager
  - D&M Domain Head - Sales
  - D&M Global Account Manager
  - D&M Sales Analyst
  - D&M Sales Engineer
  - D&M Sales Manager
  - D&M Sales Representative
  - D&M Segment Global Account Manager
  - D&M Segment Sales Manager
  
- Español
  - Gerente de Ventas de Área
  - D&M Contador
  - D&M Director de Ventas
  - D&M Gerente Global de Contabilidad
  - D&M Analista de Ventas
  - D&M Ingeniero de Ventas
  - D&M Gerente de Ventas
  - D&M Representante de Ventas
  - D&M Gerente Global de Contabilidad de Segmento
  - D&M Gerente de Ventas de Segmento

**SHA de Venezuela**

- Español
  - Despachador
  - Especialista QHSE
  - Especialista Direccional
  - Gerente de Servicio de Campo
  - Gerente de Ventas
  - Ingeniero de Mediciones
  - Ingeniero Direccional
  - Ingeniero de Control de Calidad
  - Ingeniero DEC
  - Ingeniero DESC
  - Recepcionista
  - Supervisor de Facilidades
  - Supervisor de Mantenimiento
  - Supervisor de Ventas
  - Técnico Electrónico
  - Técnico Mecánico
  - Gerente de Operaciones
  - Conductor
  - Pasante Especialista Direccional

Debido al número de cargos que posee el segmento D&M, se muestra a continuación la descripción de cargo del Cell Manager.

### Ficha de descripción de cargo de Supervisor de Área

<b>Drilling &amp; Measurements Descripción de trabajo</b>		
<b>Cell Manager</b>		
<b>Asignado a:</b>	<b>Reportando a:</b>	
<b>Fecha de Emisión:</b>	<b>Fecha de Revisión:</b>	
<b>Aprobado por:</b>	<b>Firma del Empleado:</b>	

#### Propósito

El Ingeniero o Especialista de campo en el rol del Cell Manager es responsable por entregar alta calidad del servicio a todos nuestros clientes. Calidad del Servicio, planeo y ejecución del trabajo, seguridad del trabajo son las prioridades claves en esta posición. Es responsable por el manejo de cualquier DD/MWD/LWD trabajo y por el entrenamiento y desarrollo de los subordinados en cualquier trabajo y en el taladro. El Cell Manager aplica habilidades de ingeniería para solucionar problemas complejos que requieran el desarrollo o mejora de nuevas técnicas, procedimientos o productos.

#### Responsabilidades

##### A. Personal

- Entender las estrategias de D&M evaluación de formaciones, optimización de perforación y diseño de pozos.
- Asistir a seminarios avanzados según lo requerido por la locación y el negocio que se maneje.
- Compartir y reutilizar el conocimiento va integrado al proceso laboral. Cualquier falta de conocimiento debe ser solventada antes del trabajo y las lecciones aprendidas compartidas durante y al completar un trabajo.
- Revisiones y evaluaciones del desempeño a los subordinados, consistentes con los objetivos del desempeño, y determinar la necesidad por entrenamiento adicional, en una manera justa y consistente.
- Gerencia su desarrollo personal y se mantiene informado sobre las tecnologías y estrategias actuales de Schlumberger D&M.
- Es responsable del entrenamiento, adiestramiento y orientación de ingenieros o especialistas junior siguiendo los requerimientos del programa de entrenamiento **equip**.
- Sigue el Programa **equip** y los requerimientos para competencias.

### Continuación de ficha de descripción de cargo de supervisor de área

- Completa y mantiene todos los requerimientos mínimos de Coeficiente de Entrenamiento de Seguridad de OFS (STC)

#### B. Procesos

- Lideriza y maneja cualquier trabajo de D&M en el campo.
- Es completamente responsable de la planificación pre-trabajo y la movilización.
- Desarrolla y mantiene una relación positiva con el cliente para asegurar la continuidad del negocio.
- Asegura que toda la data del cliente (registros, data digital, reportes) sean entregados a tiempo para cumplir con los estándares del cliente y de D&M en todo momento.
- Maneja efectivamente el inventario y suministros requeridos en la locación.
- Mantiene buena comunicación con el representante del cliente presente en la locación, cuadrilla del taladro y personal de soporte de D&M.
- Participa activamente en el compartir de conocimientos.
- Asegura que todos los reportes de D&M requeridos sean completados de forma precisa y a tiempo.
- Realiza seguimiento de las fallas con el equipo de mantenimiento y asegura que los reportes sean cerrados con el cliente.
- Asegura que la data final del pozo a entregar sea revisada y entregada al cliente a tiempo, en todo momento.
- Asegura que las reuniones post-trabajo sean llevadas a cabo con el FSM y miembros de la cuadrilla.
- Provee respuestas de calidad y soluciones a las interrogantes del cliente, peticiones o problemas.
- Seguir y cumplir con todos los estándares de IT, calidad de servicio y HSE, usar todo el equipo de protección personal requerido.

#### Reporta a

Reporta directamente al FSM. (Field Service Manager). Supervisor de campo.

#### Competencias a mantener actualizadas

iLearn	QUEST	equip
InTouch OFS	QHSE Standards	D&M SQ Standards
InterAct	DDToolbox	Shock and Vibration TBT
Anticolisión.	MaxWell	

### Continuación de ficha de descripción de cargo de supervisor de área

### **Comportamiento**

- Demuestra liderazgo y habilidades organizacionales
- Persigue las cosas con energía, motivación y necesidad de finalización.
- Utiliza la lógica para resolver problemas con soluciones efectivas.
- Está comprometido personalmente con el mejoramiento continuo.
- Escucha y es capaz de comunicarse efectivamente con gerentes, colegas y clientes, tanto de forma escrita como verbal.
- Trabaja efectivamente en equipo y promueve a los miembros del equipo a tomar responsabilidades como es debido.

### **Responsabilidades en Seguridad, Salud y Ambiente:**

- Mantener actualizado el Examen Médico Anual.
- Identificar, Reportar cualquier condición de peligro que pudiera afectar la salud, seguridad y el ambiente y hacerles seguimiento hasta su cierre.
- Participar activamente en el programa de prevención de lesiones (WORKSMARRT) y Realizar reportes de Observación e Intervención de actos inseguros y/o reforzamiento de actos seguros en el trabajo.
- Realizar correctamente la segregación de los desechos sólidos ó líquidos generados.
- Hacer uso correcto al equipo de protección personal.
- Mantener actualizado el entrenamiento y competencia.
- Conocer, entender y aplicar los Estándares, Practicas Seguras de Trabajo, Procedimientos, Procesos de trabajos de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente.
- Participar en las reuniones semanales de Salud, Seguridad y/o Ambiente.
- Participar en la elaboración y/o actualización y hacer uso de los Análisis de Peligro y Control de Riesgo (HARC) para cada actividad.
- Mantener y promover un ambiente de trabajo limpio y seguro.
- Hacer la notificación inmediata de cualquier accidente.

<b>Review</b>	<b>Effective date</b>	<b>Description</b>	<b>Author</b>	<b>Approved by</b>
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	

**Figura 4.1 Ficha de descripción de cargo de Supervisor de Área**

**Fuente:** El autor (2016)

Las demás descripciones se encuentran en el Anexo A.

### 4.3. Elaboración de formatos requeridos y procedimientos a seguir para el ingreso del personal nuevo y/o promovido en el segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui.

Se realizaron procedimientos a seguir para el ingreso del personal nuevo y/o promovido en el segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui, con ayuda del personal de RRHH, a través de diagramas de flujo, seguido de un breve análisis realizado.

A continuación se muestra el Procedimiento para la admisión de personal nuevo sin experiencia.

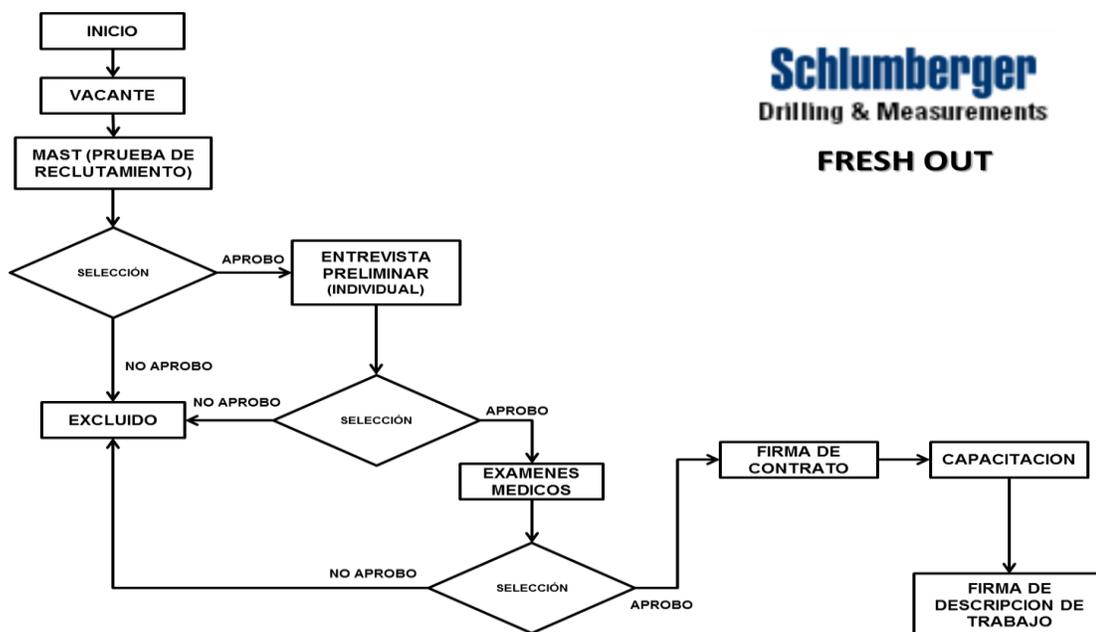


Figura 4.2 Flujograma de reclutamiento de personal nuevo sin experiencia.

Fuente: El autor (2016)

**Tabla 7.. Matriz de responsabilidades para reclutamiento de personal nuevo.**

Actividad	Gerente RRHH	Coordinador de reclutamiento	Coordinadora de entrenamiento	Gerente D&M
Reclutamiento	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>C</b>	<b>I</b>
Entrevista	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>C</b>	
Selección	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	
Exámenes médicos	<b>A-R</b>			<b>I</b>
Firma de contrato	<b>A-R</b>			<b>I</b>
Capacitación	<b>I</b>		<b>A-R</b>	<b>C</b>
Firma de descripción de trabajo	<b>R</b>			<b>A</b>

**Fuente:** El autor (2016)

A continuación, en la tabla 8, se detalla los procedimientos y formatos realizados:

**Tabla 8. Formatos y procedimientos a utilizar en el segmento D&M para reclutamiento de personal**

Nombre	Formatos asociados
Matriz de responsabilidades para reclutamiento de nuevo personal	Formato de reclutamiento
Matriz de responsabilidades para reclutamiento de nuevo personal con experiencia	Formato de reclutamiento

Para mayor información de los demás procedimientos y formatos, consultar manual organizacional del segmento, que se encuentre en el anexo A.

#### **4.4. Diseño del manual de descripción y especificación de cargos para el segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui.**

El diseño del manual de Descripción y Especificación de Cargos para el segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui, es necesario para el buen funcionamiento de la estructura organizacional, y el buen desenvolvimiento del trabajador, de manera que este cumpla con las funciones requeridas de acuerdo a su cargo correspondiente. Por tanto, se considera vital la aplicación del mismo en las organizaciones.

El segmento D&M de la empresa Schlumberger base Anaco, cuenta hoy con un manual de descripción y especificación de cargo, el cual se realizó bajo los lineamientos establecidos en la empresa Schlumberger Venezuela para la creación de formatos, los cuales son de uso interno para la elaboración de planes y manuales, a través del cual, al tener la adecuación del trabajador a cada cargo, es decir, coordinando el contenido de los cargos para llevar a cabo funciones o actividades en particular para lograr los objetivos de dicha institución. Esto también servirá de base para los procesos de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación del desempeño de cada trabajador e implementar programas de seguridad y salud laboral

El manual contendrá introducción, objetivos del manual, políticas de calidad de la empresa, formatos y procedimientos a seguir para la firma de descripciones de trabajo, responsables, fichas descriptivas de cargo, normas de distribución del manual y hojas de revisión.

El manual de Descripción y Especificación de Cargos para el segmento D&M de la empresa Schlumberger Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui, se encuentra disponible en el Anexo A complementando el manual organizacional.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

Se puede concluir que debido a la aplicación de la Matriz EFI, se logró hacer un diagnóstico de la situación actual en cuanto a la estructura organizativa del segmento D&M de la empresa Schlumberger, la misma arrojó un listado de fortalezas y debilidades, revelando que la empresa aprovecha al máximo sus fortalezas para enfrentar sus debilidades. Sin embargo, la inexistencia de un Manual Organizacional, en el cual se describan los objetivos, funciones, jerarquía, rango de autoridad y responsabilidades de los cargos respectivos, ocasiona la presencia de factores que atentan contra la productividad de la empresa, evidenciando una desorganización administrativa con respecto a las tareas y funciones, originando en algunos casos, duplicidad de actividades o sobrecarga de trabajo para los empleados.

En la determinación de las funciones, competencias y requerimientos de cada cargo en la empresa Schlumberger, se empleó como técnicas de recolección de datos, la entrevista no estructurada, la observación directa y la revisión bibliográfica. Igualmente se diseñó una ficha descriptiva de cargo, la cual fue de gran ayuda en la adquisición de la información de manera detallada de cada puesto de trabajo de la organización, con la intervención del personal de la empresa, siendo estos la fuente más apta y confiable por ser ellos los que ejercen las actividades en cada cargo, permitiendo direccionar las acciones necesarias para la toma de decisiones referentes a la elaboración de las descripciones de cargo para el personal de la empresa.

La elaboración de las descripciones de cargo para el personal de la empresa Schlumberger, se logró a través del análisis del contenido y la revisión bibliográfica

de las fichas descriptivas de cargo. Se establecieron actividades y responsabilidades inherentes a la determinación de las funciones, competencias y requerimientos de cada cargo en la organización, así como las características importantes, como las condiciones de trabajo.

Por último, Se determina que es factible la implementación de un manual organizacional en la empresa, ya que en este se especifican los distintos cargos y funciones correspondientes a cada uno, se encuentran definidos elementos estructurales y elementos organizacionales, así como todos aquellos procedimientos que se deben llevar a cabo para realizar una jornada de reclutamiento de personal, indicando las personas responsables de ejecutar cada actividad durante dichos procesos, lo que facilita la selección de aspirantes debido a que la ficha descriptiva de cargo resume el perfil requerido para el puesto. Además de esto, el manual muestra políticas de calidad, visión y misión de la empresa, ya que es importante que el personal conozca cada una de ellas, de manera que las tareas se lleven a cabo en consonancia con los planes que se han propuesto.

## 5.2 Recomendaciones

Implementar un manual organizacional, diseñado a través de esta investigación, de manera que este facilite el conocimiento de los fines y objetivos de la empresa, con el propósito de que todo recurso humano pueda ejecutar sus actividades atendiendo a un orden normativo que conlleve al logro de los objetivos.

Puntualizar las funciones a cumplir por el personal en todos los cargos existentes dentro de la empresa para evitar la duplicidad de tareas y retrasos en la ejecución de las actividades.

Evaluar cada departamento individualmente con el fin de determinar si es necesario aumentar el número de puestos de trabajo, o la creación de nuevos cargos, mediante un estudio de tiempo y de métodos, ya que se observó sobrecarga de trabajo en algunos empleados, lo que los obliga a permanecer más tiempo de lo establecido en la organización, trayendo como consecuencia estrés y deterioro físico de los trabajadores.

Dar a conocer al personal la ficha descriptiva de su cargo a desempeñar, puesto que es obligación de la empresa que estos estén al tanto de que tipo de actividades deben desarrollar y así incrementar la productividad y la seguridad física del empleado.

Informar al personal sobre las normas de control, responsabilidad y canales de comunicación establecidos en el manual organizacional para ayudar a un mejor desarrollo de las actividades y procesos a llevarse a cabo en la empresa

## BIBLIOGRAFÍA

Arias, F. (2006). “El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica”. (5ª ed.). Caracas: Editorial Episteme.

Blaxter, Hughes y Tight, (2008) “Como se Investiga”. Barcelona, España. Editorial GRAÓ.

Castillo, J. Metodología de la Investigación. [Libro en línea] consultado el 17 de enero de 2014 en:

<http://www.monografias.com/trabajos15/hipotesis/hipotesis.shtml>

Castillo, J. (2009). “Programa de seguridad y salud en el trabajo”. Trabajo de investigación, Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Experimental Politécnica, Puerto Ordaz, Estado Bolívar, Venezuela.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860 (1999, Diciembre 30).

De Gracia, S. (1998). “Manual de Seguridad Industrial en Planta Química y Petrolero”. España, Mc Graw Hill. Tomo I.

De Vos, J. (1999) “Higiene y Seguridad en el Trabajo”.

Denton, K. (1998) “Seguridad Industrial Administración y Métodos USA”, Editorial Mc Graw Hill.

Grimaldi, S. (1996) “La seguridad y su Administración”. México, Editorial Alfa omega.

Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y las Trabajadoras (Decreto N° 8.938) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (2012, Abril 30).

LOPCYMAT 2005 (Gaceta N° 38.236). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela.

Machado, Y. (2013) Su trabajo especial de grado para La universidad de Oriente (U.D.O) titulado “Diseño de un Programa de Seguridad y Salud Laboral en la Gerencia de Mantenimiento de la Empresa PDVSA Producción Gas Anaco”.

Moreno, D. (2009): “Diseño de un Sistema de Gestión de Riesgos en las Actividades de Mantenimiento de las Calderas de la Unidad 62 del Mejorador Refinación Oriente”

Morles, Víctor. (1994). “Planeamiento y análisis de investigaciones. El dorado Ediciones. Caracas. Venezuela”

Norma Técnica Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo (NT-01-2008) CARACAS, VENEZUELA.

PDVSA, (2005). Manual de Higiene Ocupacional. CARACAS, VENEZUELA.

PDVSA, (2008). HO-H-22 “Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo”. CARACAS, VENEZUELA.

Programa De Higiene y Seguridad Ocupacional (PHSO), según la Norma COVENIN 2260:2004 51

Reglamento Parcial de la LOPCYMAT 2007 (Gaceta N° 38.596). Disponible en [http://www.inpsasel.gob.ve/moo\\_doc/regl\\_par\\_lopcymat.pdf](http://www.inpsasel.gob.ve/moo_doc/regl_par_lopcymat.pdf)

Rondón, M. (2013) Su trabajo especial de grado para La universidad de Oriente (U.D.O) titulado “Diseño de un Programa de Seguridad y Salud Laboral para la Gerencia de Construcción de PDVSA Gas, Anaco, Edo Anzoátegui”.

<b>Schlumberger</b>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL D&amp;M</b>	Revisado por:
		Coordinadora Reclutamiento D&M

**Manual Organizacional**  
**Segmento D&M**  
**Schlumberger**  
**Venezuela-Trinidad y Tobago**

<b>Revisión</b>	<b>Fecha de revision</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobado por:</b>
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

<b>Schlumberger</b>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL D&amp;M</b>	Revisado por:
		Coordinadora Reclutamiento D&M

## CONTENIDO

**INTRODUCCION**

**ADMINISTRACION Y CONTROL DEL MANUAL**

**OBJETIVOS**

**NORMAS PARA DISTRIBUCION Y CONTROL DEL MANUAL**

**LISTA DE DISTRIBUCION**

**POLITICAS DE CALIDAD**

**MISION DE LA EMPRESA**

**VISION DE LA EMPRESA**

**ORGANIGRAMA DEL SEGMENTO**

**PROCESO DE ELABORACION DE DESCRIPCION DE CARGOS**

**SUPERVISORES DIRECTOS DE CAMPO (Field Direct)**

- Ingles
  - Cell Manager
  - D&M Directional Driller Lead
  - D&M Directional Driller Trainee
  - Measurements Lead Engineer
  - Measurements Second Engineer
  - Measurements Trainee
  - Trainee Maintenance Engineer
- Español
  - Supervisor de área
  - D&M Perforador Direccional Líder
  - Perforador Direccional en Entrenamiento
  - Ingeniero Líder de Mediciones
  - Ingeniero de Apoyo de Mediciones

<b>Revisión</b>	<b>Fecha de revision</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobado por:</b>
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

<b>Schlumberger</b>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL D&amp;M</b>	<b>Revisado por:</b>
		<b>Coordinadora Reclutamiento D&amp;M</b>

- Técnico de Mediciones en Entrenamiento
- Ingeniero de Mantenimiento en Entrenamiento

### **APOYO DE CAMPO (Field Support)**

- Ingles
  - D&M Driling Engineer-(Surveying)
  - D&M Drilling Engineer
  - D&M Drilling Engineering Manager
  - D&M Engineer in charge EIC
  - D&M Field Engineer
  - D&M Field Test Engineer
  - D&M Sales Engineer
  - D&M Secretary-Assistant
  - D&M Service Delivery Manager
  - D&M Service Quality Champion (SQC)
  - D&M Field Quality Champion (FQC)
  - Drilling Technician
  - GeoMarket Domain Champion
  - Operation Support Engineer
  - Senior Drilling Engineer
  - Training Assurance Coordinator
  - Marketing & Technology Manager, Pathfinder
- Español
  - D&M Ingeniero de Perforación (Superficie)
  - D&M Ingeniero de Perforación
  - D&M Gerente de Ingeniería de Perforación
  - D&M Ingeniero a Cargo (EIC)
  - D&M Ingeniero de Campo
  - D&M Ingeniero de Prueba de Campo
  - D&M Ingeniero de Ventas
  - D&M Secretaria-Asistente
  - D&M Administrador de Servicios de Entrega

<b>Revisión</b>	<b>Fecha de revision</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobado por:</b>
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

<b>Schlumberger</b>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL D&amp;M</b>	<b>Revisado por:</b>
		<b>Coordinadora Reclutamiento D&amp;M</b>

- D&M Coordinador de Calidad y Servicios (SQC)
- D&M Field Quality Champion (FQC)
- Técnico en Perforación
- Coordinador principal del GeoMarket
- Ingeniero de Apoyo en Operaciones
- Ingeniero de perforación (Jefe)
- Coordinador de Formación
- Técnico de Tecnología y Mercadeo, (Líder)

#### **MANTENIMIENTO (Maintenance)**

- Ingles
  - D&M Maintenance Engineer
  - D&M Maintenance Supervisor
  - D&M Maintenance Team Leader
  - D&M Maintenance Manager
  - D&M Mechanical Lifting Champion
  - D&M Operator
  - D&M Technician Qtrac Admin
  - D&M Technician Tech-1
  - D&M Technician Tech-2
  - D&M Technician Tech-3
  - D&M Technician Tech-4
  - D&M Technician Tech-T
  - D&M Trainee Maintenance Engineer
  - D&M Lean Site Champion
  - DM Quality Assurance Technician VTT
  - Lithium Battery Safety Officer
  - Radiation Maintenance Specialist
- Español
  - D&M Ingeniero de Mantenimiento
  - D&M Supervisor de Mantenimiento
  - D&M Líder del Equipo de Mantenimiento
  - D&M Gerente de Mantenimiento
  - D&M Lider de Levantamiento Mecanico
  - D&M Operador

<b>Revisión</b>	<b>Fecha de revision</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobado por:</b>
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

<b>Schlumberger</b>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL D&amp;M</b>	<b>Revisado por:</b>
		<b>Coordinadora Reclutamiento D&amp;M</b>

- D&M Administrador Técnico de Qtrac
- D&M Técnico de Tecnología-1
- D&M Técnico de Tecnología-2
- D&M Técnico de Tecnología-3
- D&M Técnico de Tecnología-4
- D&M Técnico de Tecnología en Entrenamiento
- D&M Ingeniero de Mantenimiento en Entrenamiento
- D&M Líder de Apoyo en Locación
- D&M Técnico de Garantía de Calidad VTT
- Operador de Seguridad de Batería de Litio
- Especialista en Mantenimiento de Radiación

#### **GERENCIA (Management)**

- Ingles
  - Business Manager
  - D&M Asset Manager
  - D&M Domain Head
  - D&M Drilling Engineering Manager
  - D&M Field Service Manager - Dual Services
  - D&M Field Service Manager – Measurements
  - D&M Field Service Manager -Directional Drilling
  - D&M Maintenance Manager
  - D&M Measurements Manager
  - D&M Operations Manager- GeoMarket
  - D&M Operations Manager- Location
  - D&M Project Manager
  - D&M Sales Manager
  - D&M Service Delivery Manager
  - DG Petro Technical Center Manager
  - D&M Commercial Transformation IT Program Manager
  - Intelliserve VP Finance and Commercial Manager
  - Measurements Advisor
  - Petrophysics Domain Head
  - Product Line Manager
  - Regional Drilling Domain

<b>Revisión</b>	<b>Fecha de revision</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobado por:</b>
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

<b>Schlumberger</b>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL D&amp;M</b>	<b>Revisado por:</b>
		<b>Coordinadora Reclutamiento D&amp;M</b>

- D&M Segment Deepwater Manager
- Segment Products Manager - Water Services
- VP Marketing & Technique
- VP Sales
- VTT Sub-Geom B Accountant
  
- Español
  - Gerente de negocios
  - D&M Administrador de equipos
  - D&M Director
  - D&M Gerente de ingeniería en perforación
  - D&M Gerente de Servicios de campo FSM – Servicios duales
  - D&M Gerente de servicios de campo FSM – Mediciones
  - D&M Gerente de servicios de campo FSM –Perforación Direccional
  - D&M Gerente de mantenimiento
  - D&M Gerente de mediciones
  - D&M Gerente de operaciones de GeoMarket
  - D&M Gerente de operaciones de locación
  - D&M Gerente de proyecto
  - D&M Gerente de ventas
  - D&M Gerente de servicios y entrega
  - DG Gerente de centro técnico de petróleo
  - D&M Gerente del Programa de transformación comercial de IT (Informática y Tecnología)
  - Vicepresidente de Finanzas y Comercio
  - Asesor de Mediciones
  - Director de Petrofísica
  - Gerente de Producción
  - Director de Perforación Regional D&M
  - Gerente del Segmento de Aguas profundas
  - Gerente de Producción del Segmento – (Servicios de Agua)
  - Vicepresidente de Mercadeo
  - Vicepresidente de Ventas
  - Contador de Sub-Geomarket B

<b>Revisión</b>	<b>Fecha de revision</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobado por:</b>
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

<b>Schlumberger</b>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL D&amp;M</b>	<b>Revisado por:</b>
		<b>Coordinadora Reclutamiento D&amp;M</b>

### VENTAS (Sales)

- Ingles
  - Area Sales Manager
  - D&M Account Manager
  - D&M Domain Head - Sales
  - D&M Global Account Manager
  - D&M Sales Analyst
  - D&M Sales Engineer
  - D&M Sales Manager
  - D&M Sales Representative
  - D&M Segment Global Account Manager
  - D&M Segment Sales Manager
  
- Español
  - Gerente de Ventas de Área
  - D&M Contador
  - D&M Director de Ventas
  - D&M Gerente Global de Contabilidad
  - D&M Analista de Ventas
  - D&M Ingeniero de Ventas
  - D&M Gerente de Ventas
  - D&M Representante de Ventas
  - D&M Gerente Global de Contabilidad de Segmento
  - D&M Gerente de Ventas de Segmento

### SHA de Venezuela

- Español
  - Despachador
  - Especialista QHSE
  - Especialista Direccional
  - Gerente de Servicio de Campo
  - Gerente de Ventas
  - Ingeniero de Mediciones
  - Ingeniero Direccional

<b>Revisión</b>	<b>Fecha de revision</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobado por:</b>
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

<b>Schlumberger</b>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL D&amp;M</b>	Revisado por:
		Coordinadora Reclutamiento D&M

- Ingeniero de Control de Calidad
- Ingeniero DEC
- Ingeniero DESC
- Recepcionista
- Supervisor de Facilidades
- Supervisor de Mantenimiento
- Supervisor de Ventas
- Técnico Electrónico
- Técnico Mecánico
- Gerente de Operaciones
- Conductor
- Pasante Especialista Direcciona

### **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

- Alcance
- Propósito
- Responsabilidades
- Procedimientos

### **PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA RECLUTAMIENTO PERSONAL NUEVO SIN EXPERIENCIA**

### **MATRIZ DE RESPONSABILIDADES CORRESPONDIENTE AL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL NUEVO SIN EXPERIENCIA**

### **PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA RECLUTAMIENTO DE PERSONAL NUEVO CON EXPERIENCIA**

### **MATRIZ DE RESPONSABILIDADES CORRESPONDIENTE AL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL NUEVO CON EXPERIENCIA**

<b>Revisión</b>	<b>Fecha de revision</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobado por:</b>
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

<b>Schlumberger</b>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL D&amp;M</b>	Revisado por:
		Coordinadora Reclutamiento D&M

**PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA PROMOCION DE PERSONAL**

**MATRIZ DE RESPONSABILIDADES CORRESPONDIENTE A LA  
PROMOCION DE PERSONAL**

<b>Revisión</b>	<b>Fecha de revision</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobado por:</b>
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

<b>Schlumberger</b>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL D&amp;M</b>	<b>Revisado por:</b>
		<b>Coordinadora Reclutamiento D&amp;M</b>

## INTRODUCCIÓN

El Manual de análisis y descripción de cargos en la empresa Schlumberger, Venezuela, es un instrumento que cumple con el objetivo de apoyar en técnicas administrativas relacionadas con recursos humanos, tales como reclutamiento, selección, adiestramiento, clasificación, remuneración, desarrollo de carrera, evaluación de desempeño y contratación colectiva, donde se indican las tareas, obligaciones, responsabilidades y requisitos exigidos que sirven para identificar y describir los diferentes cargos de la organización, agrupando los similares bajo títulos comunes.

Con este Manual las Gerencias y departamentos de la empresa en especial la de Recursos Humanos, conocerá con precisión las actividades realizadas por cada trabajador y las aptitudes que deben poseer cada uno para desempeñar eficientemente un cargo, además se logrará dividir equitativamente las tareas, entre otros.

El Manual de análisis y descripción de cargos en la empresa Schlumberger, Venezuela, es un instrumento que cumple con el objetivo de apoyar en técnicas administrativas relacionadas con recursos humanos, tales como reclutamiento, selección, adiestramiento, clasificación, remuneración, desarrollo de carrera, evaluación de desempeño y contratación colectiva, donde se indican las tareas, obligaciones, responsabilidades y requisitos exigidos que sirven para identificar y describir los diferentes cargos de la organización, agrupando los similares bajo títulos comunes.

<b>Revisión</b>	<b>Fecha de revision</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobado por:</b>
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

<b>Schlumberger</b>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL D&amp;M</b>	<b>Revisado por:</b>
		<b>Coordinadora Reclutamiento D&amp;M</b>

Con este Manual las Gerencias y departamentos de la empresa en especial la de Recursos Humanos, conocerá con precisión las actividades realizadas por cada trabajador y las aptitudes que deben poseer cada uno para desempeñar eficientemente un cargo, además se logrará dividir equitativamente las tareas, entre otros.

Esta herramienta proporcionará información relevante de cada cargo como: identificación, propósito del mismo, funciones que realizan, perfil del ocupante, ambiente donde se desenvuelven, nivel de riesgo, esfuerzo que aplican para desempeñarse, permitiendo diferenciar un cargo de otro evitando así la duplicidad de funciones, con la intención de que los trabajadores lleven a cabo eficaz y eficientemente sus labores y poder lograr los objetivos organizacionales de la empresa Schlumberger.

<b>Revisión</b>	<b>Fecha de revision</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobado por:</b>
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

<b>Schlumberger</b>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL D&amp;M</b>	<b>Revisado por:</b>
		<b>Coordinadora Reclutamiento D&amp;M</b>

## ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DEL MANUAL

### CERTIFICACIÓN

Se certifica que el presente Manual describe en forma precisa y adecuada las funciones y responsabilidades de cada cargo, así como también si nivel jerárquico dentro de la organización.

---

Gerente D&M

01/10/2015

---

Gerente RRHH

01/10/2015

<b>Revisión</b>	<b>Fecha de revision</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobado por:</b>
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

<b>Schlumberger</b>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL D&amp;M</b>	<b>Revisado por:</b>
		<b>Coordinadora Reclutamiento D&amp;M</b>

## OBJETIVOS

Los objetivos que se persiguen con este manual son:

- Servir de guía en programas de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, fijación de las escalas de remuneración, desarrollo de personal, jerarquización del organigrama, entre otros.
- Contar con la información esencial y necesaria acerca de cada uno de los cargos de la empresa Schlumberger, Venezuela.
- Utilizar el manual como guía de información sobre las labores que deben desempeñar los trabajadores dentro de la empresa.
- Servir como instructivo al Departamento de Recursos Humanos, en cuanto al perfil en futuras contrataciones de empleados y obreros.
- Brindar al Gerente de Recursos Humanos la información necesaria del perfil de varios candidatos que estén aptos para un próximo ascenso.

<b>Revisión</b>	<b>Fecha de revision</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobado por:</b>
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

<b>Schlumberger</b>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL D&amp;M</b>	<b>Revisado por:</b>
		<b>Coordinadora Reclutamiento D&amp;M</b>

### **NORMAS PARA LA REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL**

- Este manual será revisado con una frecuencia mínima de una vez al año para ajustar su vigencia, de conformidad a los requerimientos de los segmentos y departamentos de la empresa.
- Las correcciones se harán, sustituyendo las páginas involucradas e identificándola con un número de corrección y fecha, para actualizar el programa de control de calidad.
- Todas las correcciones y reimpressiones, deben estar sujetas a la aprobación del Gerente del segmento de D&M.

<b>Revisión</b>	<b>Fecha de revision</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobado por:</b>
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

<b>Schlumberger</b>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL D&amp;M</b>	Revisado por:
		Coordinadora Reclutamiento D&M

**PÁGINA DE REVISIÓN DEL MANUAL**

FECHA REVISIÓN	REVISIÓN	SECCIÓN MODIFICADA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACION

Revisión	Fecha de revision	Descripción	Autor	Aprobado por:
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

<b>Schlumberger</b>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL D&amp;M</b>	<b>Revisado por:</b>
		<b>Coordinadora Reclutamiento D&amp;M</b>

### **NORMAS PARA DISTRIBUCIÓN Y CONTROL DEL MANUAL**

1. Se distribuirán copias del manual y procedimientos de control identificándolas con un numero específico, cada poseedor del manual deberá firmar el original del mismo, el cual se encuentra en poder del Gerente de de Recursos Humanos de la empresa.
2. La utilización del manual, correcciones, reimpressiones también es responsabilidad del Departamento de RRHH.
3. A cada usuario del manual se le asignara un número de código, el cual será permanente e identificara a cada poseedor del mismo.

**A continuación se anexa la lista de los usuarios del manual:**

<b>Revisión</b>	<b>Fecha de revision</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobado por:</b>
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

<b>Schlumberger</b>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL D&amp;M</b>	<b>Revisado por:</b>
		<b>Coordinadora Reclutamiento D&amp;M</b>

### LISTA DE DISTRIBUCIÓN

Con el propósito de garantizar los lineamientos y acciones pautadas en este manual, se les asigna un manual controlado a los siguientes usuarios:

<b>GIN</b>	<b>USUARIOS</b>	
00154	Gerente D&M	_____
00898	Gerente RRHH	_____
002345	Coordinadora de reclutamiento	_____
007654	Gerente de operaciones D&M (este)	_____
003958	Gerente de operaciones D&M (oeste)	_____
002358	Gerente de operaciones D&M (Trinidad y Tobago)	_____
007648	Gerente de servicios de campo D&M (Anaco)	_____
00816	Gerente de servicios de campo D&M (El Tigre)	_____
001678	Gerente de servicios de campo D&M (Maturín)	_____
001132	Gerente de servicios de campo D&M (Las Morochas)	_____
001980	Gerente de servicios de campo D&M (Trinidad y Tobago)	_____

<b>Revisión</b>	<b>Fecha de revision</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobado por:</b>
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

<b>Schlumberger</b>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL D&amp;M</b>	<b>Revisado por:</b>
		<b>Coordinadora Reclutamiento D&amp;M</b>

Cada usuario que reciba el manual, debe firmar la lista de distribución y será responsable de su apropiado cuidado y mantenimiento. De igual manera velara que los lineamientos o procesos involucrados en el, serán acatados según lo establecido en cada una de las pautas de este manual.

<b>Revisión</b>	<b>Fecha de revision</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobado por:</b>
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

<b>Schlumberger</b>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL D&amp;M</b>	<b>Revisado por:</b>
		<b>Coordinadora Reclutamiento D&amp;M</b>

## POLÍTICAS DE CALIDAD

Las siguientes políticas tienen por objeto orientar a los empleados en el reto de hacer que Schlumberger siga creciendo y aumentando su rentabilidad de acuerdo con los valores. Todo empleado que viole estas políticas podrá ser sometido a sanciones disciplinarias, incluyendo el cese de empleo.

- **Política anticorrupción**

Schlumberger compite de manera agresiva pero justa en todos los países en los que opera. No obtiene ventaja empresarial por medio del soborno, pagos inapropiados o cualesquier medios ilícitos, por lo que se prohíbe estrictamente ofrecer, pagar o autorizar cualquier cosa de valor a un funcionario público o al empleado de una empresa con el fin de influenciar o gratificar cualquier acto de un funcionario o para ganar cualquier ventaja empresarial inapropiada.

- **Política de confidencialidad**

La protección de información importante, pertenezca esta a Schlumberger o a otros que nos la han confiado, es fundamental para el mantenimiento de nuestros negocios y nuestra reputación.

- **Política sobre conflictos de interés**

No debe utilizarse ningún tipo de información relativa a los negocios presentes o futuros de Schlumberger para obtener ganancias personales o para competir contra Schlumberger, ya sea de forma directa o indirecta, en la compra o venta de propiedades u otros intereses. Los empleados

<b>Revisión</b>	<b>Fecha de revision</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobado por:</b>
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

<b>Schlumberger</b>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL D&amp;M</b>	<b>Revisado por:</b>
		<b>Coordinadora Reclutamiento D&amp;M</b>

de Schlumberger no podrán trabajar al mismo tiempo para Schlumberger y para empresas de la competencia.

- **Política de protección de la propiedad intelectual**

El compromiso tecnológico de Schlumberger requiere una fuerte protección para los bienes de propiedad intelectual que de él se derivan. Una protección efectiva requiere la buena coordinación entre el uso comercial de derechos tecnológicos y la aplicación legítima de programas de protección de tecnología, de la que se hará cargo el departamento de derechos intelectuales.

- **Política sobre información confidencial y propiedad de inventos**

Al incorporarse a Schlumberger, cada empleado debe aceptar y firmar el acuerdo sobre patentes e información confidencial, el cual sirve básicamente para confirmar la propiedad de Schlumberger sobre toda invención y estipula que los empleados juran guardar en secreto todos los negocios e información técnica recibidos en el curso de su trabajo dentro de Schlumberger.

- **Política sobre acuerdos de confidencialidad**

Es norma de Schlumberger no entablar negociaciones relativas a acuerdos de confidencialidad antes de haber obtenido la aprobación jurídica y administrativa adecuada. En nuestros negocios se distingue tres categorías de acuerdos de confidencialidad:

- Acuerdos de confidencialidad unilaterales que protegen la información de Schlumberger.
- Acuerdos de confidencialidad unilaterales que protegen la información de las otras partes.
- Acuerdos de confidencialidad que protegen la información de ambas partes.

<b>Revisión</b>	<b>Fecha de revision</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobado por:</b>
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

<b>Schlumberger</b>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL D&amp;M</b>	<b>Revisado por:</b>
		<b>Coordinadora Reclutamiento D&amp;M</b>

- **Política de gestión de riesgos**

Las personas, el patrimonio, la capacidad de aprendizaje y la reputación son claves determinantes del futuro de Schlumberger. Su desarrollo, preservación y seguridad son fundamentales para el crecimiento y la continuidad a largo plazo. Schlumberger procura proteger y preservar sus activos tangibles e intangibles de pérdidas o daños que pudieran afectar materialmente a su capacidad de cumplir con el compromiso y responsabilidades para con los clientes, empleados, accionistas y comunidades en las que opera.

<b>Revisión</b>	<b>Fecha de revision</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobado por:</b>
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

<b>Schlumberger</b>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL D&amp;M</b>	<b>Revisado por:</b>
		<b>Coordinadora Reclutamiento D&amp;M</b>

### **Misión de la empresa:**

La misión de una organización señala la razón de ser de la misma, la de Schlumberger es:

Garantizar que los temas de calidad, salud, seguridad y medio ambiente permanezcan siendo prioridades fundamentales para la gerencia y para todos los empleados. La prevención de riesgos accidentales pérdidas resultantes de fallas en el proceso se convierte en parte integral de nuestra cultura de mejoramiento continuo.

### **Visión de la empresa**

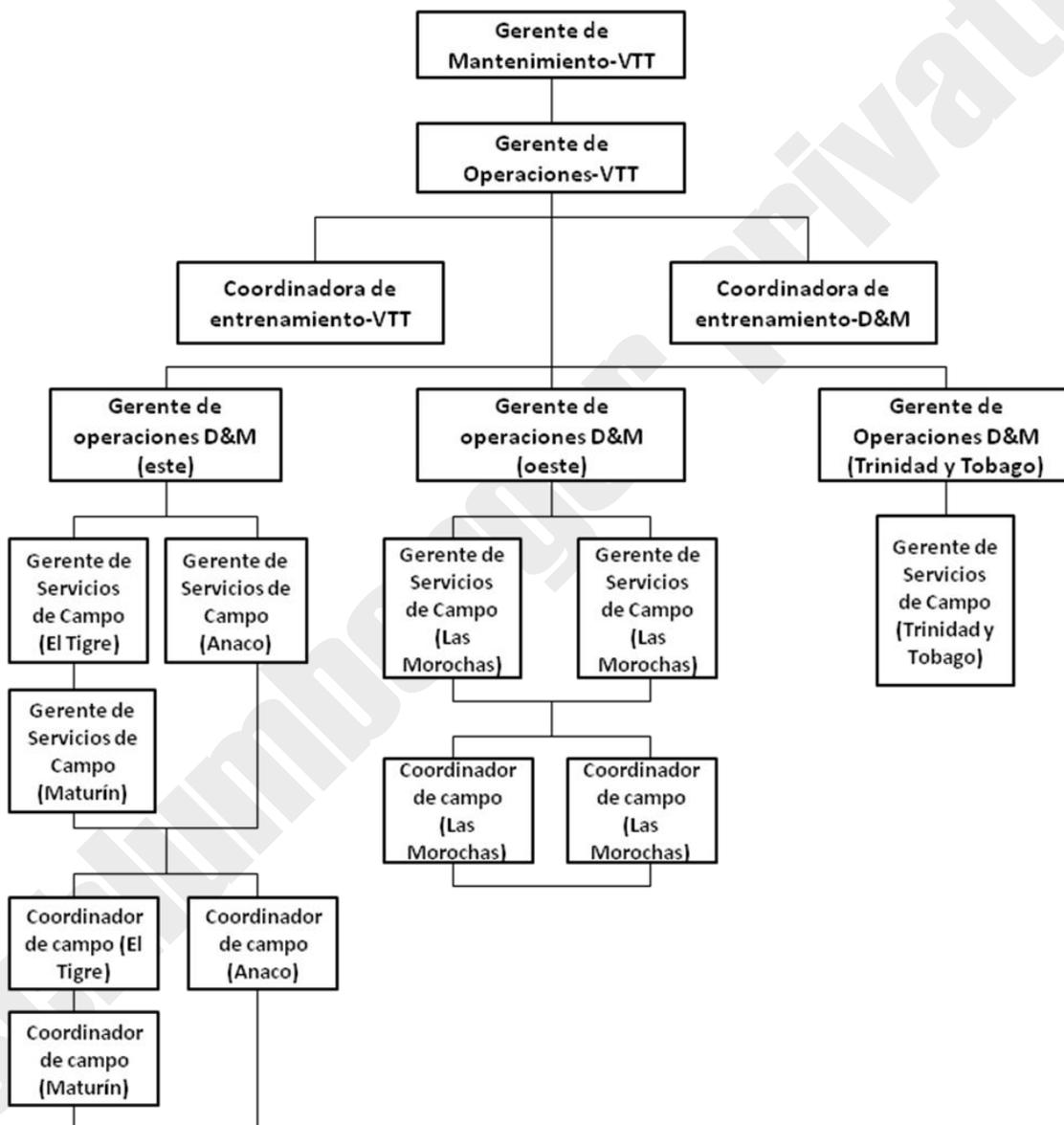
La visión de toda empresa se enfoca en lo que se quiere llegar a hacer o a alcanzar en el futuro, en relación a esto se puede hacer referencia a la visión de Schlumberger:

Schlumberger será reconocida por su excelencia en calidad de servicios en el mundo. Nuestro personal de diversas nacionalidades y altamente motivado combinará el conocimiento global y la tecnología con los recursos locales, para crear soluciones innovadoras y ajustadas a las necesidades individuales de nuestros clientes, involucrando activamente a los empleados y conferirles poder en el proceso de mejoramiento continuo y ampliar el conocimiento de las ganancias beneficios bajo las normas de seguridad, higiene, salud y protección al medio ambiente, asegurando nuestro continuo crecimiento o independencia financiera.

<b>Revisión</b>	<b>Fecha de revision</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobado por:</b>
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

<b>Schlumberger</b>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL D&amp;M</b>	Revisado por:
		Coordinadora Reclutamiento D&M

Organigrama organizacional de la empresa



Revisión	Fecha de revision	Descripción	Autor	Aprobado por:
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

<b>Schlumberger</b>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL D&amp;M</b>	<b>Revisado por:</b>
		<b>Coordinadora Reclutamiento D&amp;M</b>

## PROCESO DE ELABORACIÓN DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

El procedimiento para la elaboración de descripción de cargos va a depender de la necesidad de personal por parte del supervisor de cada departamento. Para realizar la elaboración de cargo se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- **Identificación:** en este, se describe el título del cargo, empleado asignado al cargo, supervisores, fecha de asignación al cargo, fecha de la última revisión de la ficha y firma del empleado.
- **Propósito general:** describe el objetivo general y las principales actividades del cargo.
- **Responsabilidades:** son los objetivos y funciones específicas del cargo
- **Competencias:** la empresa determina las competencias necesarias para cada cargo. El personal debe cumplir con estas, puesto que la calidad del servicio se ve afectado por el desempeño del empleado. Estas competencias se basan en educación, experiencia, nivel y adiestramiento.
- **Comportamiento y habilidades:** en esta sección, se detallan las habilidades requeridas para el cargo

<b>Revisión</b>	<b>Fecha de revision</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobado por:</b>
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

<b>Schlumberger</b>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL D&amp;M</b>	<b>Revisado por:</b>
		<b>Coordinadora Reclutamiento D&amp;M</b>

## RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

### Alcance

Abarca todo el proceso de selección e ingresos del personal de Schlumberger S.A. Base Anaco.

### Propósito

Establecer los pasos a seguir en el proceso de selección e ingreso del personal de Schlumberger S.A. Base Anaco.

### Responsabilidades

Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos realizar el reclutamiento y selección del personal apoyado en la opinión del departamento que requiere el personal.

### Procedimientos

- Se determina la necesidad del personal, por presentarse una vacante, cargo de trabajo o por creación de un nuevo cargo, que es solicitada por el supervisor de la sección y aprobada por su jefe inmediato. La cual es presentada ante el departamento de recursos humanos y gerencia de administración y recursos humanos afín de aprobarlo.
- Se procede al reclutamiento y selección del personal de acuerdo al perfil indicado en las descripciones de cargo.

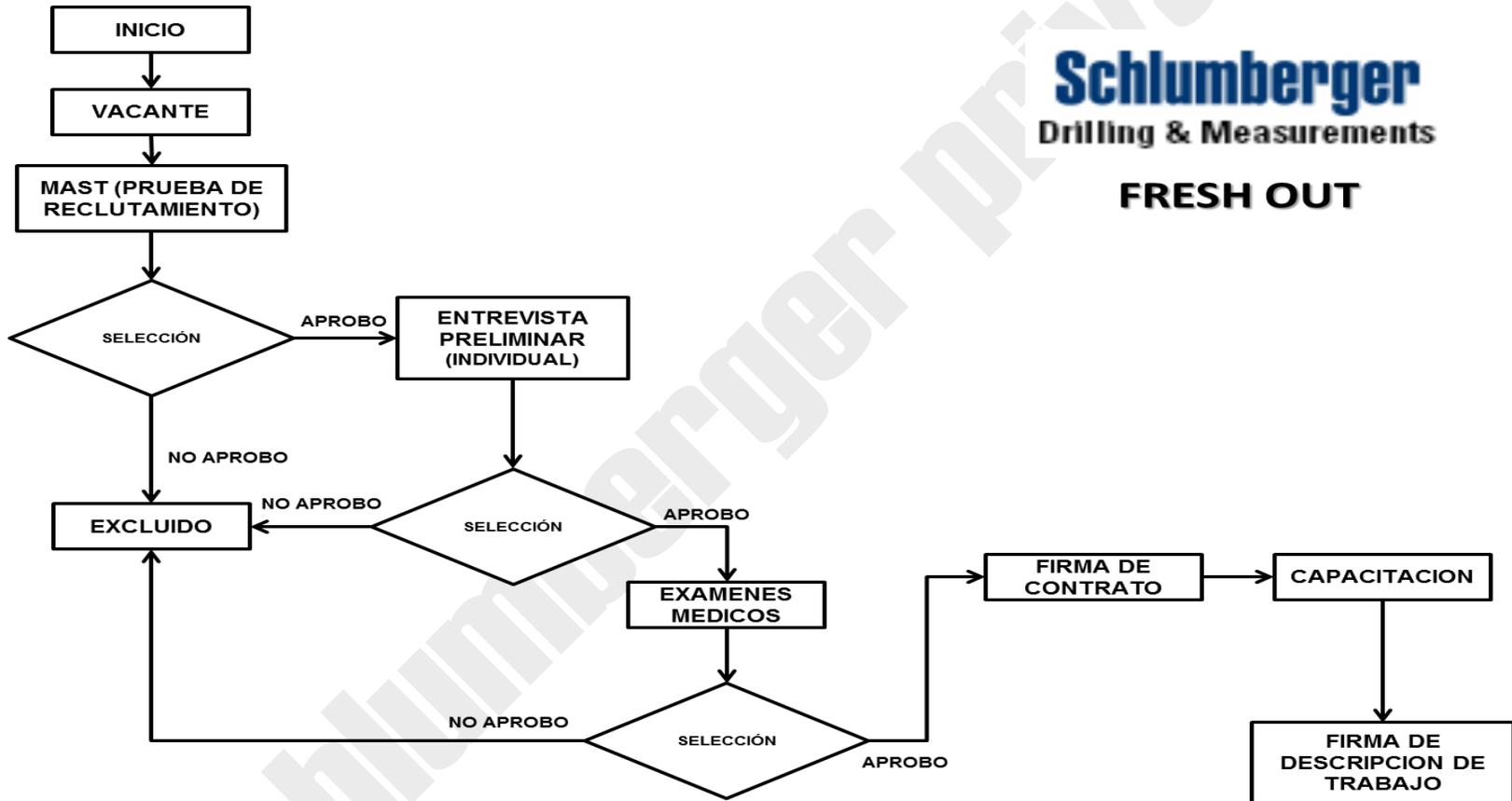
<b>Revisión</b>	<b>Fecha de revision</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobado por:</b>
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

<b>Schlumberger</b>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL D&amp;M</b>	<b>Revisado por:</b>
		<b>Coordinadora Reclutamiento D&amp;M</b>

- Se solicita al personal por medio de fuentes internas o externas (anuncios en el periódico, agencias de empleo, recomendaciones u otros medios).
- Se reciben los currículos de los candidatos.
- Una vez revisados los currículos, se hace una pre-selección de los candidatos en función al cumplimiento del perfil solicitado.
- Se contactan los aspirantes vía telefónica para que estos participen en el reclutamiento (si son aspirantes nuevo ingreso sin experiencia). Los aspirantes que aprueben todas las evaluaciones realizadas durante el reclutamiento, serán seleccionados para la entrevista individual y posteriormente evaluado por el resultado de la entrevista.
- los aspirante a nuevo ingreso con experiencia, se contactaran vía telefónica, para que asistan a la entrevista realizada individualmente a cada candidato.
- Los aspirantes que resulten mejor evaluados en base a los pasos indicados anteriormente, se analizan con el departamento de recursos humanos y el supervisor del departamento que solicita personal nuevo.
- La decisión final para emplear o rechazar a un solicitante es tomada por dicho departamento.
- El candidato seleccionado es contactado para que sea sometido al examen médico pre-empleo y posteriormente al examen psicológico.
- Recibido el diagnostico satisfactorio de los exámenes médicos se procede a la contratación del candidato seleccionado.

<b>Revisión</b>	<b>Fecha de revision</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobado por:</b>
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

**PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA RECLUTAMIENTO PERSONAL NUEVO SIN EXPERIENCIA**



Revisión	Fecha de revision	Descripción	Autor	Aprobado por:
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M



# MANUAL ORGANIZACIONAL D&M

Revisado por:

Coordinadora  
Reclutamiento D&M

## MATRIZ DE RESPONSABILIDADES CORRESPONDIENTE AL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL NUEVO SIN EXPERIENCIA

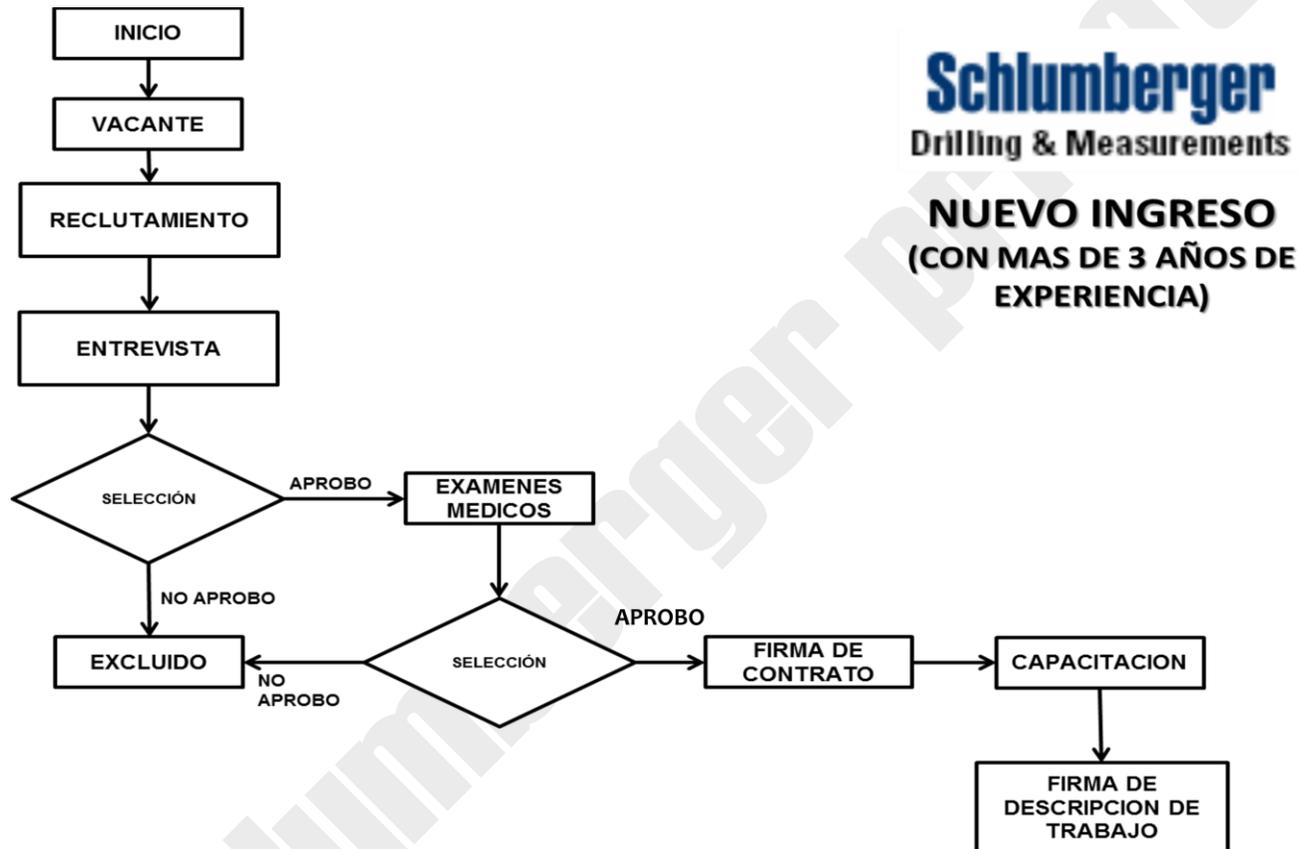
RECLUTAMIENTO-NUEVO INGRESO SIN EXPERIENCIA						
Diagrama RACI	Miembros del equipo					
Actividad	Coordinadora RRHH	Coordinador de reclutamiento	Coordinadora de entrenamiento	Gerente D&M	Supervisor de campo	Pasante RRHH
Reclutamiento	I	R	C	A		
Entrevista	R	A	C			
Selección	R	A	C		I	
Ordenar Exámenes médicos	A		I			R
Firma de contrato	A		I	C	I	R
Capacitación	I		A-R	C	I	
Firma de descripción de trabajo	C-I			I	A	R

Revisión	Fecha de revision	Descripción	Autor	Aprobado por:
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

<b>Schlumberger</b>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL D&amp;M</b>	Revisado por:
		Coordinadora Reclutamiento D&M

**PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA RECLUTAMIENTO DE PERSONAL NUEVO CON EXPERIENCIA**

<b>Revisión</b>	<b>Fecha de revision</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobado por:</b>
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M



**NUEVO INGRESO  
(CON MAS DE 3 AÑOS DE  
EXPERIENCIA)**

**MATRIZ DE RESPONSABILIDADES CORRESPONDIENTE AL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL NUEVO CON EXPERIENCIA**

Revisión	Fecha de revision	Descripción	Autor	Aprobado por:
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M



# MANUAL ORGANIZACIONAL D&M

Revisado por:

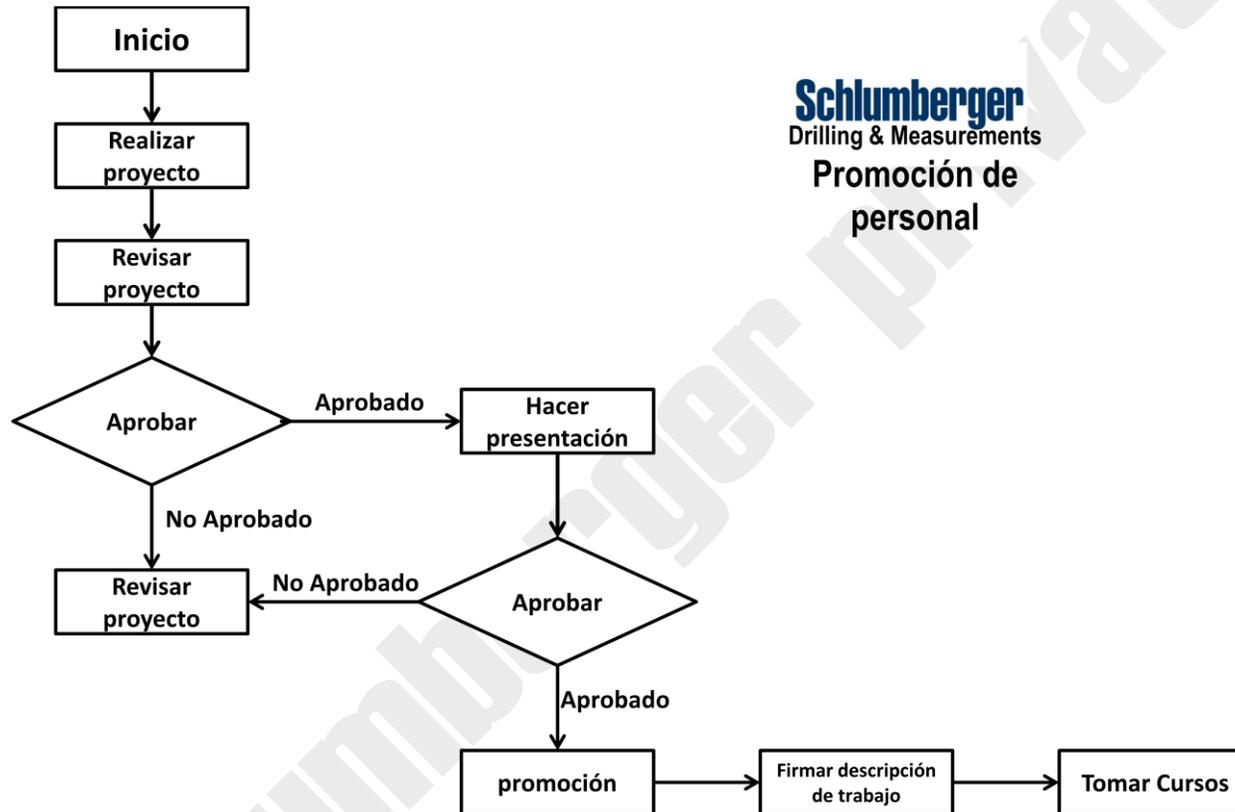
Coordinadora  
Reclutamiento D&M

## RECLUTAMIENTO-NUEVO INGRESO CON EXPERIENCIA

Diagrama RACI	Miembros del equipo					
Actividad	Coordinadora RRHH	Coordinador de reclutamiento	Coordinadora de entrenamiento	Gerente D&M	Supervisor de campo	Pasante RRHH
Reclutamiento	I	R	C	A		
Entrevista	R	A	C			
Selección	R	A	C		I	
Ordenar Exámenes médicos	A		I			R
Firma de contrato	A		I	C	I	R
Capacitación	I		A-R	C	I	
Firma de descripción de trabajo	C-I			I	A	R

## PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA PROMOCION DE PERSONAL

Revisión	Fecha de revision	Descripción	Autor	Aprobado por:
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M



**Schlumberger**  
Drilling & Measurements  
**Promoción de personal**

**MATRIZ DE RESPONSABILIDADES CORRESPONDIENTE A LA PROMOCION DE PERSONAL**

Revisión	Fecha de revision	Descripción	Autor	Aprobado por:
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M



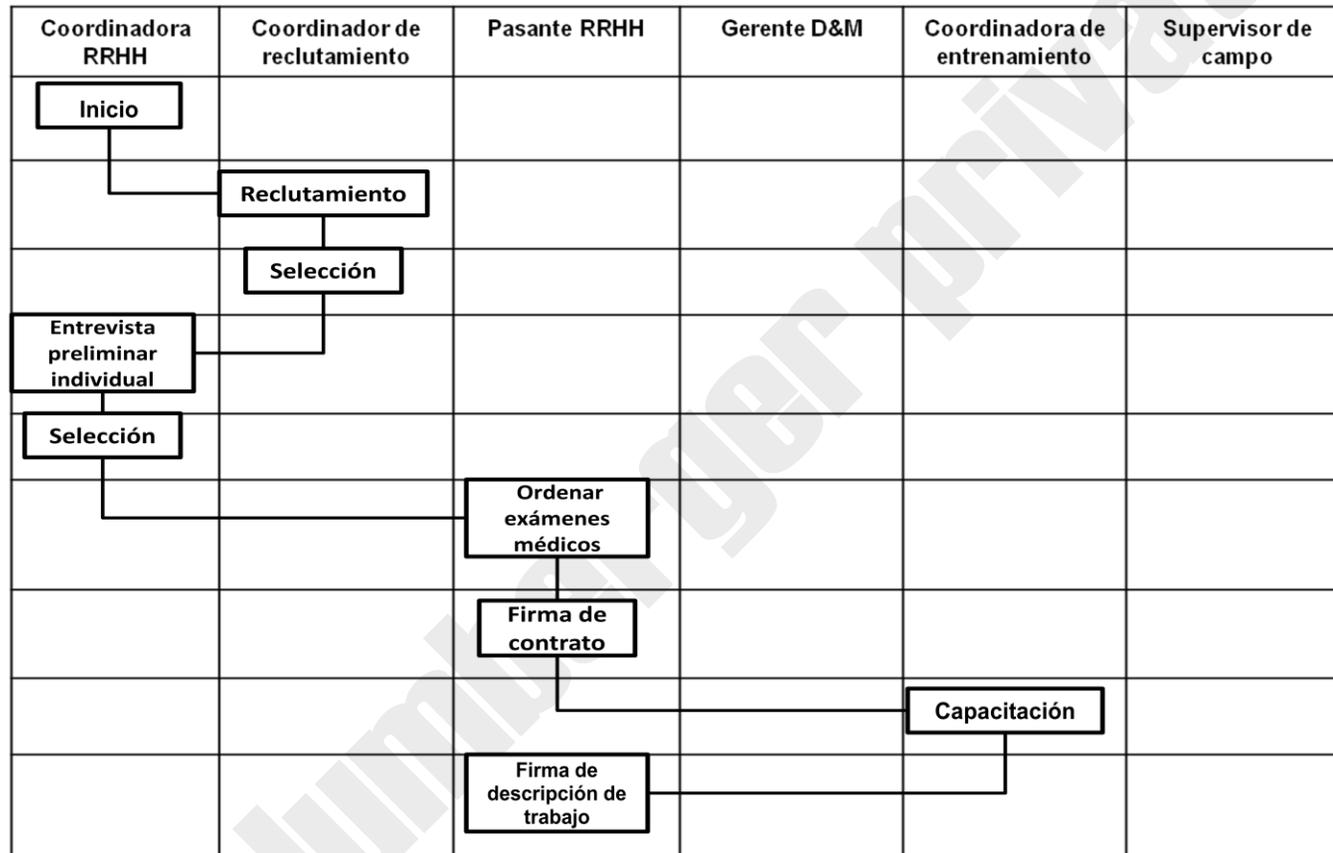
# MANUAL ORGANIZACIONAL D&M

Revisado por:

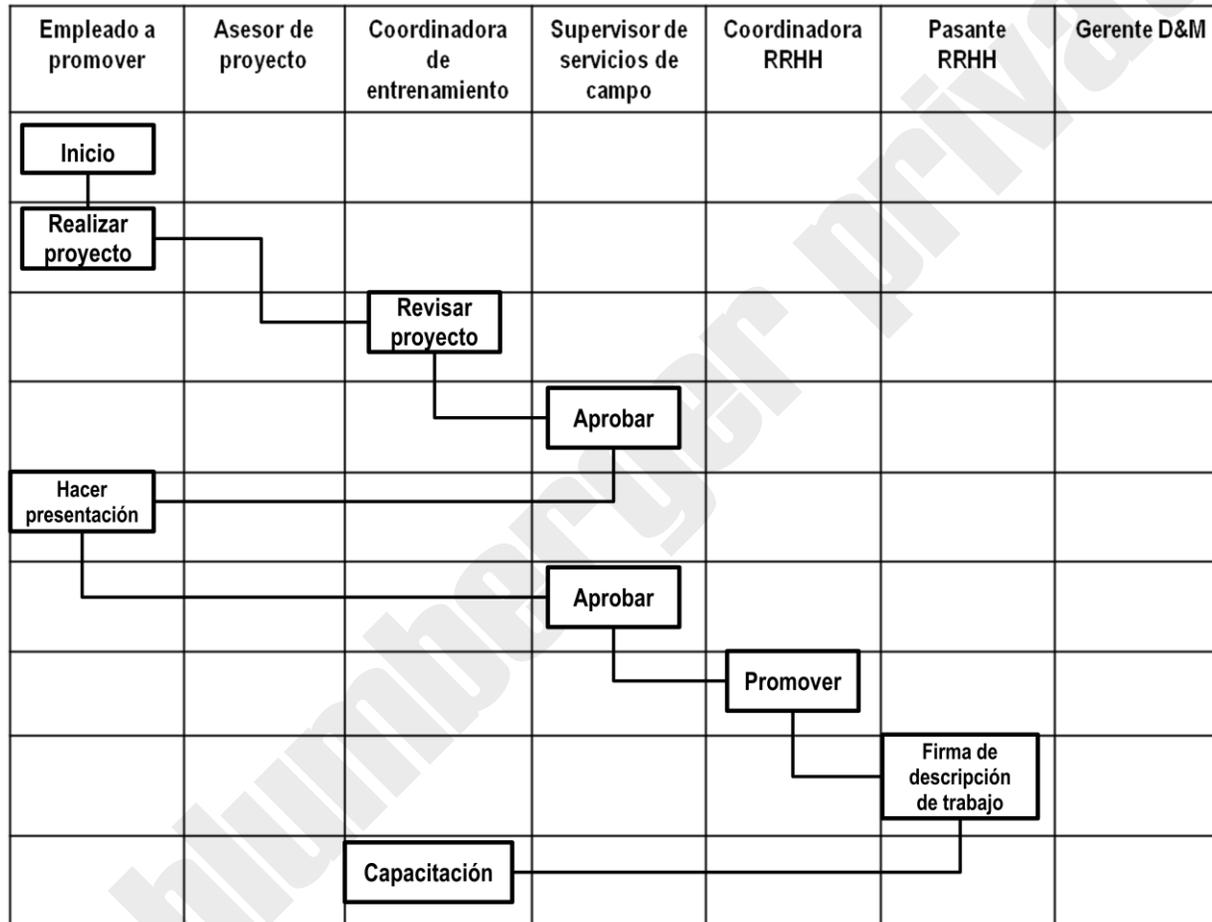
Coordinadora  
Reclutamiento D&M

PERSONAL PROMOVIDO							
Diagrama RACI							
Actividad	Coordinadora de entrenamiento VTT	Gerente D&M	Asesor de proyecto	Supervisor de campo	Coordinadora RRHH	Empleado para promoción	Pasante RRHH
Realizar proyecto			A			R	
Revisar Proyecto	R		A	C			
Presentación	A		C	I		R	
Promoción	A		I	I	R		
Firma de contrato	I	I	I	I	A		R
Capacitación	A-R	C		I			
Firma de descripción de trabajo		I		I	A		R

Revisión	Fecha de revision	Descripción	Autor	Aprobado por:
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M



Revisión	Fecha de revision	Descripción	Autor	Aprobado por:
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M



Revisión	Fecha de revision	Descripción	Autor	Aprobado por:
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

**Schlumberger**

**MANUAL ORGANIZACIONAL D&M**

Revisado por:

Coordinadora  
Reclutamiento D&M

<b>Revisión</b>	<b>Fecha de revision</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobado por:</b>
1.0	01-Oct-2015	Documento público	Alba Dagger	Gerente D&M

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO**

<b>TITULO</b>	<b>PROPUESTA DE UN MANUAL ORGANIZACIONAL PARA EL SEGMENTO D&amp;M DE LA EMPRESA SCHLUMBERGER, S.A. BASE ANACO, ESTADO ANZOATEGUI</b>
<b>SUBTITULO</b>	

**AUTOR (ES):**

<b>APELLIDOS Y NOMBRE</b>	<b>CÓDIGO CVLAC / E MAIL</b>
Dagger V., Alba G.	<b>CVLAC:</b> 20.712.510 <b>E MAIL:</b> Dagal@gmail.com
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>

**PALABRAS O FRASES CLAVES:**

Manual organizacional, Cargos, Funciones, Perfiles, Schlumberger

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

AREA	SUBAREA
Ingeniería y ciencias aplicadas	Ingeniería Industrial

**RESUMEN (ABSTRACT):**

El presente trabajo de aplicación profesional tuvo como finalidad el desarrollo de un manual organizacional para el segmento D&M de la empresa Schlumberger S.A. Base Anaco, ubicada en la ciudad de Anaco Edo Anzoátegui. Debido a las características propias del área de estudio, su elaboración, se diseñó bajo los parámetros de una investigación de campo con el apoyo documental presente en la empresa. En el primer objetivo se describió la situación actual utilizando la matriz EFI como técnica de análisis de datos, la cual permitió determinar las causas del problema, se describieron los cargos y funciones, nivel o grado de educación y conocimiento de los que allí laboran a través de fichas técnicas, además de esto, mediante tres diagramas de flujo se desarrolló el tercer objetivo el cual tuvo como propósito establecer un procedimiento a seguir para el ingreso del personal nuevo y/o promovido en conjunto al personal técnico y gerencial que ahí laboran. Luego de recolectar la información, organizarla y comprobarla, se procedió con el desarrollo del manual de descripción y especificación de cargos.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**CONTRIBUIDORES:**

<b>APELLIDOS Y NOMBRE</b>	<b>ROL / CODIGO CVLAC / E_MAIL</b>				
	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS X</b>	<b>TU</b>	<b>JU X</b>
MSc. Bousquet., Juan C.	<b>CVLAC:</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
MSc. Silva., Yadira	<b>CVLAC:</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
MSc. Ledezma., Melchor	<b>CVLAC:</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>CVLAC:</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>E_MAIL</b>				

**FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:**

<b>2016</b>	<b>05</b>	<b>23</b>
<b>AÑO</b>	<b>MES</b>	<b>DIA</b>

**LENGUAJE. SPA**

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**ARCHIVO (S):**

<b>NOMBRE DEL ARCHIVO</b>	<b>TIPO MIME</b>
TESIS. Propuesta de un manual organizacional para el segmento D&M de la empresa Schlumberger, S.A. base Anaco, estado Anzoátegui	Application/msword

**CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS:** A B C D E F G H I  
J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y  
z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.

**ALCANCE**

**ESPACIAL:** (Opcional)

**TEMPORAL:** (Opcional)

**TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

Ingeniero Industrial

**NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

Pregrado

**ÁREA DE ESTUDIO:**

Ingeniería Industrial

**INSTITUCIÓN(ES) QUE GARANTIZA(N) EL TÍTULO O GRADO:**

Universidad de Oriente / Extensión Región Centro Sur Anaco

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda "SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009".

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
SISTEMA DE BIBLIOTECA

RECIBIDO POR *[Firma]*

FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

*[Firma]*  
JUAN A. BOLANOS CUMBELO  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/manuja

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**DERECHOS**

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de trabajos de grado (vigente a partir del II semestre 2009) según comunicación CU-034-209

“Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, el cual lo participará al Consejo Universitario”.

<b>AUTOR</b>	<b>Dagger V., Alba G.</b>	<b>AUTOR</b>
<b>AUTOR</b>	<b>AUTOR</b>	<b>AUTOR</b>

**MSc. Bousquet, Juan C.**  
**TUTOR**

**MSc. Silva., Yadira**  
**JURADO**

**MSc. Ledezma., Melchor**  
**JURADO**

**Ing. Valderrama Rita**  
**POR LA COMISION DE TESIS**