



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Carrera:
Licenciatura en Administración

Trabajo Final de Grado

**BUSCANDO HACER LA DIFERENCIA REAL MEDIANTE LA
CREACION E IMPLEMENTACION DE UN AREA DE RECURSOS
HUMANOS EN ESTACION RAFAEL NUÑEZ S.A.**

Autor: Gavilán, Melisa
Rizzo, Georgina Belén

Tutor: Ricci, María Beatriz



DEDICATORIA

A nuestras familias por su apoyo incondicional, su amor y su esfuerzo para lograr formarnos como personas, transmitiendonos todos sus valores para que en un futuro podamos desempeñarnos como buenas profesionales.



AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Profesora María Beatriz Ricci por su ayuda y apoyo en estos meses, por estar siempre presente y por su dedicación en el seguimiento y orientación al realizar este trabajo.

A Estación Rafael Núñez S.A. por abrirnos las puertas de su empresa, lo que posibilitó la realización de este proyecto.



INDICE

| | |
|---|-----------|
| DEDICATORIA | 2 |
| AGRADECIMIENTOS | 3 |
| RESUMEN | 6 |
| PALABRAS CLAVE | 7 |
| OBJETIVO Y ALCANCES DEL TRABAJO | 10 |
| Capitulo Uno: Presentación Y Situación Estratégica De Estación Rafael Núñez S.A. ... | 11 |
| 1.1 Historia de la Empresa | 11 |
| 1.2 Productos y Servicios..... | 12 |
| 1.3 Descripción de la Empresa | 14 |
| 1.3.1 Clasificación de la Organización. | 14 |
| 1.3.2 Cultura Organizacional..... | 14 |
| 1.4 Análisis Estratégico Organizacional | 17 |
| 1.4.1 Ambiente Organizacional. | 17 |
| 1.4.2 Análisis de la Situación Actual. | 24 |
| 1.4.3 Análisis de los recursos organizacionales..... | 25 |
| 1.4.4 Análisis FODA..... | 28 |
| 1.4.5 Definición de Estrategias | 31 |
| 1.5 Diagnóstico Estratégico | 34 |
| 1.6 Conclusión | 36 |
| Capitulo Dos: Viabilidad Del Proyecto | 38 |
| 2.1 Introducción | 38 |
| 2.2. Diagnóstico | 39 |
| 2.3 Estudios de Viabilidad..... | 48 |
| 2.3.1 Viabilidad de Gestión | 48 |
| 2.3.2 Viabilidad Financiera..... | 52 |
| 2.3.3 Viabilidad de Mercado..... | 61 |
| 2.4 Conclusión | 65 |



| | |
|---|------------|
| Capitulo Tres: Construccion Del Cuadro De Mando Integral..... | 68 |
| 3.1 Necesidad de incorporación de un CMI. | 68 |
| 3.2 Vinculación de los indicadores del CMI con las estrategias..... | 71 |
| 3.3 Construcción del CMI..... | 73 |
| 3.4 Conclusión | 84 |
| Capitulo Cuatro: Analisis De Las Funciones Del Departamento De RRHH | 86 |
| 4.1 Introducción a las funciones de RRHH | 86 |
| 4.2. Análisis de los subsistemas de recursos humanos..... | 89 |
| 4.3. Detección de deficiencias. | 96 |
| 4.4. Conclusión | 100 |
| Capitulo Cinco: Propuestas Para La Creacion Del Departamento De RRHH | 104 |
| 5.1 Introducción | 104 |
| 5.2 Desarrollo de propuestas para RRHH..... | 106 |
| 5.3. Aprendizaje organizacional y desarrollo de capacidades técnicas..... | 133 |
| 5.4 Conclusión. | 135 |
| Capitulo Seis: Seguimiento Y Control De RRHH | 137 |
| 6.1 Reconocimiento de puntos de control estratégicos..... | 137 |
| 6.2 Indicadores de control de gestión. | 141 |
| 6.3 Mecanismos de aplicación | 147 |
| 6.3.1 Resultados reales versus estándares | 148 |
| 6.3.2 Decisiones administrativas..... | 150 |
| 6.4 Conclusión | 153 |
| CONCLUSIONES GENERALES | 155 |
| BIBLIOGRAFIA | 158 |
| ANEXO | 160 |



RESUMEN

Este Trabajo Final se centra en la idea de presentar una propuesta para la creación e implementación de un departamento de recursos humanos en “Estación Rafael Núñez S.A.”.

En el desarrollo del mismo se exponen diversos análisis para demostrar porque se considera necesaria esta implementación y los beneficios que traerá consigo.

En el Capitulo Uno se realiza una presentación y descripción de la empresa, analizando luego su situación interna y externa.

En el Capitulo Dos se presenta un diagnóstico tanto organizacional como de recursos humanos que servirán como base de los diferentes estudios de viabilidad que se expondrán de manera subsiguiente.

El Capitulo Tres se centra en la creación de un Cuadro de Mando Integral adecuado a las necesidades de la organización, en donde se podrá observar las mejoras que traerá consigo esta herramienta de seguimiento de la estrategia.

En el Capitulo Cuatro se desarrolla un análisis de las funciones del departamento de recursos humanos con el objetivo de conocer en qué consisten cada una de ellas y como son desempeñadas actualmente en la empresa.

En el Capitulo Cinco se presenta la propuesta, la cual será dividida de acuerdo a los distintos subsistemas del área de recursos humanos.

Por último, en el Capitulo Seis, se plantea una manera de control y seguimiento de las propuestas expuestas en el capitulo anterior.



PALABRAS CLAVE

Análisis de Puestos

Procedimiento que utiliza la administración de recursos humanos para determinar las tareas y aptitudes requeridas de un puesto o cargo y el tipo de persona que se debe contratar.

Análisis FODA

El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Aprendizaje Organizacional

Proceso dinámico y continuo de adquisición e integración de conocimientos, habilidades y actitudes para el desarrollo de recursos hacia la mejora de estos aspectos.

Auditoria de recursos

Función de control de un conjunto de subsistemas mediante la revisión sistémica y organizada de los sistemas de funcionamiento, para ver si en ellos se verifican los objetivos entre otras cosas.

Ausentismo

Es toda aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes relacionados al mismo, incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo.



Convenio Colectivo de Trabajo

El Contrato Colectivo de Trabajo, también llamado convenio colectivo de trabajo (CCT) o convención colectiva de trabajo, es un tipo peculiar de contrato celebrado entre un sindicato o grupo de sindicatos y uno o varios empleadores, o un sindicato o grupo de sindicatos y una organización o varias representativas de los empleadores (comités de empresa).

Cuadro de Mando Integral (CMI)

Sistema de seguimiento que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión de medición estratégica.

Cultura Organizacional

Sistema de significación compartida por los miembros de una organización que determina, en gran medida, la forma en que actúan sus empleados.

Estudio de Viabilidad

Estudios particulares que deben realizarse para evaluar el proyecto en base a proyecciones que determinaran el éxito o el fracaso del mismo.

Evaluación de desempeño

Procedimiento formal mediante el cual la organización documenta el cumplimiento de sus empleados en sus cargos.

Inducción laboral

Proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, su trabajo y su puesto de trabajo.



Organigrama

Marco formal de la organización de acuerdo con el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan.

Orientación

Consiste en comunicar al empleado conocimientos sobre la historia de la empresa, su estructura, su cultura organizacional, su objetivo, visión, misión y valores, entre otras.

Reclutamiento

Sistema de información por medio del cual la organización almacena, divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, datos sobre posibilidades de empleo que pudiesen producirse y necesitarse cubrir.

Rotación de Personal

Movimiento de personal que ocurre entre la organización y su ambiente.

Selección

Proceso de carácter permanente que pretende conseguir la persona más capacitada para un determinado puesto.



OBJETIVO Y ALCANCES DEL TRABAJO

El objetivo de este trabajo es la creación e implementación de un departamento de recursos humanos en Estación Rafael Núñez S.A.

La creación de esta área busca integrar todas las funciones de un departamento que se concentrarán en un gerente o encargado del mismo y un auxiliar, entre estos dos se irán dividiendo las distintas tareas del área de acuerdo a las capacidades de cada empleado y el rango, entre las funciones que se desarrollarán se puede mencionar el análisis de puestos, el reclutamiento, el proceso de selección, un manual de ingresos, un plan de capacitación, un sistema de incentivos, entre otros.

Desde nuestra perspectiva profesional se considera que la creación e implementación de dicha área es necesaria ya que posibilitará la optimización de los factores humanos para brindar un servicio de manera más eficiente y eficaz, incrementando por consiguiente la satisfacción del cliente para que la empresa logre alcanzar su objetivo de incrementar su rentabilidad y su cuota de mercado.

El alcance decisional del trabajo abarca a la jerarquía más alta de la organización, ya que es allí donde se centraliza el poder y la toma de decisiones y en este caso al tratarse de decisiones de tipo estratégica es necesaria la aprobación de estos mandos para ir llevando a cabo la propuesta.

En cuanto al alcance organizacional, el trabajo abarca solo a una parte de la organización que son los recursos humanos, ya que principalmente se trabajará sobre ellos buscando generar cambios y organizar su función dentro de la empresa. A pesar de esto no hay que dejar de lado el hecho de que estos cambios influirán sobre todo el funcionamiento de “Estación Rafael Núñez S.A.”



Capítulo Uno

PRESENTACIÓN Y SITUACIÓN ESTRATÉGICA DE ESTACIÓN RAFAEL NÚÑEZ S.A.

1.1 Historia de la Empresa

La organización que se contactó y es base del trabajo a desarrollar, es “Estación Rafael Núñez S.A”.

La misma fue fundada en el año 1995 y es una Sociedad Anónima que cuenta con varios accionistas. Su actividad principal es brindar servicios al público en general a través de la venta de combustibles, lubricantes y gnc.

La estación fue construida alrededor de la antigua casona de Rafael Núñez, la que ahora es utilizada como oficina administrativa de la empresa, conservando de manera intacta su estructura, debido a que dicha casona fue considerada patrimonio histórico y no está permitida su remodelación.

En sus principios, la estación comenzó funcionando con la comercialización de productos “SL San Lorenzo”. En el año 2008, como consecuencia de la compra por parte de la petrolera brasilera de la refinería EG3 todas las estaciones SL, incluida la analizada en este trabajo, pasaron a comercializar bajo la marca “Petrobras”.

A comienzos del año 2012 comenzó a correrse el rumor de la venta de “Petrobras”, hecho que finalmente se concretaría meses más tarde, pasando esta petrolera a manos argentinas y comercializando sus productos bajo la marca Oil.

En ese momento la estación se encontraba en un “pozo” financiero, su rentabilidad había disminuido considerablemente como así también sus respectivas ganancias y por otro lado, el pago a los proveedores se hacía cada vez más difícil y sus deudas iban en aumento. La empresa consideraba que “Oil”



no era una marca conocida sino que la misma recién comenzaría a imponerse y no parecía prometer una elevada demanda.

La estación al encontrarse en esta situación estaba necesitando de manera urgente poder incrementar sus ganancias y modificar su imagen, es por eso que en el año 2012 decidió cambiarse a la petrolera “Shell”, la cual hasta el día de la fecha funciona y se representa bajo la misma marca.

Shell es un grupo global de compañías de energía y petroquímicas. Su objetivo es satisfacer las necesidades de energía de la sociedad, de modo que sean viables económica, social y ambientalmente, tanto hoy como en el futuro.

Shell, como lo hace desde hace 97 años en el país, mantiene su firme compromiso con la sociedad y realiza sus mejores esfuerzos a fin de satisfacer las expectativas de sus clientes mediante la elaboración y venta de productos de alta calidad en forma eficiente y sustentable.

1.2 Productos y Servicios

Estación Rafael Núñez S.A comercializa una amplia gama de combustibles y lubricantes, como así también la expedición de gas, superando todos ellos estrictos controles a través de modernos procesos que aseguran una óptima calidad del producto. Los productos Premium que comercializa esta marca son: V - Power Nitro + Nafta, el cual está diseñado para limpiar el motor y proteger sus partes vitales, ayudando a su respuesta y rendimiento y V – Power Nitro + Diesel, que con su fórmula limpia y protege el sistema de inyectores ayudando a prevenir la formación de residuos para que el motor diesel libere toda su potencia, además contiene componentes que previenen la acumulación de depósitos que se asientan en el interior del sistema de inyección y remueve los ya existentes. Por otra parte también se ofrece Nafta Súper y Formula Diesel. A continuación se presenta una imagen representativa del surtidor que se puede encontrar en cualquier estación de servicio Shell.



También se ofrece una amplia gama de lubricantes, los cuales presentan distintas funciones, por ejemplo: maximizar el rendimiento de motor, aumentar la capacidad de respuesta del mismo, reducir sus ruidos, resguardar a los motores más viejos y brindar protección adicional para motores que tienen más de 100.000 km.

Helix Ultra



Helix HX7



Helix HX5



Helix HX3 G



Advance Ax5



Helix HX3 K





Por otra parte la empresa ofrece también servicios extras como un Shop que está abierto las 24 hs al igual que la estación, en donde además de encontrar golosinas, gaseosas, galletas, entre otros productos, cuenta con cabinas telefónicas y servicio de desayuno. También hay una gomería y un lavadero de autos.

A pesar de que estos servicios agregados no son su principal actividad, son de gran importancia a la hora de categorizar a la empresa frente a sus competidores, ya que no solo uno puede abastecerse de combustibles sino que también encuentra servicios adicionales que son de mucha utilidad para la satisfacción del cliente.

1.3 Descripción de la Empresa

1.3.1 Clasificación de la Organización.

Estación Rafael Núñez S.A tiene una integración de capital de inversionistas privados. Su origen es nacional, ya que la inversión es de nacionalidad Argentina.

El fin principal de esta organización es lucrar mediante la comercialización y venta de sus servicios, pero siempre intentando brindarle al cliente la mejor alternativa para satisfacer sus necesidades.

El alcance geográfico de la estación es local, debido a que brinda servicios en la zona de Argüello, y su forma jurídica es colegiada ya que es una Sociedad Anónima.

1.3.2 Cultura Organizacional

Este tema se consideró importante de exponer ya que al trabajar con el área de recursos humanos se piensa que es clave contar con una cultura fuerte que ayude a los empleados a estar más comprometidos con los objetivos de la organización.



Según Robbins la cultura se transmite a los empleados de diversas formas, por ejemplo a través de relatos, de símbolos y del lenguaje. En la organización sobre la cual se trabaja se encuentran varias características que sugieren la ausencia de este tipo de cultura, por lo tanto se buscará afianzar cada uno de los aspectos que la componen y forman parte de la misma. A continuación se desarrollarán las siete dimensiones de la cultura para demostrar la manera en que se manifiesta esto en la organización y cuáles son los aspectos a mejorar:

1. Innovación y Aceptación de Riesgos: Al hacer referencia a la innovación se encontró que los empleados no participan en la formulación de objetivos ni se aceptan sus sugerencias en cuanto a estos, por lo que se cree que este es uno de los puntos sobre los que hay que trabajar, ya que una participación más activa fomentaría la creatividad en todos los empleados, tanto de nivel medio como de nivel operativo. Con respecto a la aceptación de riesgos, la organización trabaja de manera muy tradicional y esto ha sido siempre así por lo que no se muestra predispuesta al cambio prefiriendo mantener su estructura sin aceptar nuevos retos.

2. Atención a los detalles: En este punto se considera que hay bastante trabajo por hacer, se buscará que surja de todos los empleados esta atención en los detalles y no sólo en los niveles intermedios que en el presente, son los que se preocupan mayormente de mantener todo en orden

3. Orientación hacia los resultados: Actualmente este punto se encuentra muy latente en la empresa, los directivos miden directamente el resultado, es decir las ventas mensuales. Con la incorporación de este proyecto lo que se pretenderá buscar es una orientación más bien relacionada al cómo se consiguieron esos resultados, es decir, enfocarse en el proceso de venta en sí.

4. Orientación hacia las personas: Con respecto al nivel medio formado por los dos encargados de playa y el empleado administrativo se puede decir que los mismos participan en un porcentaje sobre las ventas mensuales, esto fue otorgado con el motivo de mantener el sueldo actualizado por el cargo que ocupan



en la empresa y no desde una perspectiva motivacional. En cuanto al nivel operativo no existe ningún tipo de participación o influencia con respecto a los resultados que obtiene la estación.

5. Orientación hacia el equipo: Como ya se mencionó en la dimensión de atención a los detalles, aún el grupo de empleados no trabaja en equipo y uniformemente y no existe coincidencia de objetivos ni motivación para lograrlos, lo que si se observa es un sentido de pertenencia a la empresa por el solo hecho de portar un uniforme y una insignia que los distingue de las demás estaciones.

6. Agresividad: Se está buscando lograr esta dimensión incentivando a los empleados a mostrar a la estación ante los clientes, como superior al resto de las demás ofreciendo en cada visita un beneficio extra que marque la diferencia.

7. Estabilidad: Esto se busca lograr a través de un clima de compañerismo y solidaridad entre pares, lo que hará que se mantenga un equilibrio entre lo que buscan los empleados y lo que buscan los superiores y directivos, dicho punto también cooperará y ayudará a lograr lo deseado en la dimensión de trabajo en equipo. Esta, es una de las dimensiones más deficientes que presenta la organización en cuanto a cultura ya que muchas veces no se definen objetivos claros que hagan que todos los individuos que forman parte de la organización se dirijan hacia un mismo punto.

Todos los factores anteriormente mencionados dejan en evidencia que la cultura de la organización es demasiado débil y se detectan varios aspectos en los cuales es necesario mejorar. Se cree que esto sucede debido a que no se le presta la atención necesaria que este tema se merece. Esta situación, se puede decir, que es uno de los motivos que nos llevan a elegir trabajar sobre esta empresa ya que se busca poder demostrar entre otras cosas, que una organización con una cultura organizacional fuerte tiene mucha más probabilidad de obtener objetivos de manera eficiente y eficaz que aquella que no la posee, una cultura fuerte logra en una empresa marcar la diferencia con respecto a las otras.



1.4 Análisis Estratégico Organizacional

Para comenzar con el análisis y desarrollo estratégico, se considera conveniente resaltar que la empresa carece de misión y visión.

En base a la investigación realizada y según las expectativas, deseos y fines de los propietarios de la empresa, se propone lo siguiente:

Misión: “Crear y mantener una cadena de valor y diferenciación en la prestación del servicio, agregándole valor al producto para satisfacer al cliente mediante la comercialización de combustibles y lubricantes de alta calidad en la zona de Argüello.”

Visión: “Ser líder en la comercialización de combustibles en la zona de Argüello”.

Objetivo: “Aumentar la rentabilidad a través la óptima utilización de los recursos.”

“Lograr incrementar la participación en el mercado y aumentar la satisfacción de los clientes preservando el medio ambiente.”

1.4.1 Ambiente Organizacional.

“Las organizaciones funcionan con un entorno que las circunda, es decir con un ambiente externo o contexto. Del mismo reciben permanentemente influencias y además influyen en él.

Al ambiente externo o contexto se lo debe analizar en dos niveles: El macroambiente, ambiente externo propiamente dicho o entorno general y el ambiente intermedio o entorno específico. Las organizaciones reciben del entorno influencias directas e indirectas. Las indirectas provienen del llamado entorno general y las directas provienen del entorno específico o ambiente intermedio.”
(Barrionuevo S., 2004)



A continuación se realizará un análisis de estos entornos en la organización:

Ambiente general

- Factores políticos y legales: el ambiente externo en el que se manejan las estaciones de servicio de hoy en día es bastante inestable y turbulento, tanto este año como el pasado fueron sucediendo hechos que marcaron y modificaron el accionar de estas empresas. Algunos de ellos fueron muy desfavorables, entre los cuales se puede mencionar la incorporación del impuesto denominado “tasa vial”, impuesto que consiste en cobrar dinero extra por litro de combustible cargado, este rige para toda la Provincia de Córdoba y fue decretado en Agosto de 2012 con el fin de mantener las rutas, y el último y más reciente hecho ocurrido en Abril del corriente año fue la fijación de precios máximos en los combustibles por seis meses. (*Diario La Nacion.2013*)

Un hecho que aconteció además, en estos últimos meses pero en este caso que fue favorable para Shell debido al tipo de estrategia que persigue, fue la expropiación de YPF. Con esto la empresa pasó a manos del gobierno nacional, el cual mantuvo los precios que venían rigiendo, es decir lo más bajos en comparación con cualquiera de las otras petroleras, pero disminuyó los octanos de cada tipo de combustible, en consecuencia comenzó a comercializar productos de menor calidad. Ahora la Nafta Súper de cualquier estación equivale a la Nafta Premium de YPF, y esto posibilitó principalmente a Shell seguir una estrategia de comercialización de productos a un precio más caro pero de muchísima más calidad.

Ahora bien con respecto a los factores legales la misma se encuentra sujeta a diversas restricciones legales por el tipo de industria al cual pertenece, entre las que se pueden nombrar por ejemplo el Decreto N° 2407, que regula la seguridad aplicable al suministro o expendio de combustibles por surtidor y la Resolución 404/94, emitida por la Secretaría de Energía, que establece que todas las bocas



de expendio de combustible deben contar con una auditoría que otorgue los certificados correspondientes para realizar normalmente sus actividades.

- Factores económicos: las condiciones económicas de inestabilidad en la que actualmente se encuentra nuestro país origina que la empresa se vea afectada notablemente al trabajar en un marco de incertidumbre en el cual se debe ser bastante cauteloso a la hora de proyectar sus metas a largo plazo. Uno de los principales factores económicos que afectó a esta empresa como a todas las del país fue la notable inflación y devaluación de nuestra moneda con respecto al dólar, que sumado a la fijación de un precio máximo en los combustible trajo consecuencias negativas para los empresarios del rubro, el presidente de Shell Argentina, Juan José Aranguren expresó lo siguiente: *“Esta política de control de precios por un lado tiene muchos elementos que la hacen ilegítima y difícil de aplicar y por otro lado desalienta las inversiones en el país porque lo que le estamos diciendo a los empresarios es que miren que cuando inviertan puede venir un secretario y ponerle un precio máximo por seis meses”* (Diario La Nación. 2013)

También afectó económicamente la tasa vial impuesta en Córdoba provocando el cierre de varias estaciones de servicios ubicadas en rutas limítrofes a otras provincias en donde no se cobra esta tasa, ya que los consumidores preferían ir a abastecerse de combustibles en estaciones más alejadas en donde no se aplica esta tasa.

- Factores Tecnológicos: En un mundo con permanente avance tecnológico, esta empresa debe monitorear constantemente las innovaciones que se producen para no quedar en desventaja con respecto a las demás petroleras, en el caso de la estación analizada esto es un punto crítico para la misma ya que al implementarse una innovación es necesario estar dispuesto al cambio y contar con los recursos necesarios.

- Factores Sociales: Este factor es determinante tanto en esta estación de servicio como en todas las que se desenvuelvan en la misma industria, la



característica contaminante, nociva y de alta peligrosidad que posee el producto que se comercializa determina que las exigencias sociales para estas organizaciones sean elevadas, de manera tal que se logre reducir a cero las externalidades negativas que puede sufrir la sociedad en su conjunto.

La industria del petróleo como así también la distribución del mismo está regulada altamente por la secretaría de medio ambiente, quien determina y exige que todos los desechos contaminantes y nocivos que puedan producir estas empresas deben tener un tratamiento especial para evitar contaminar.

Por su parte la petrolera Shell exige además de las regulaciones legales, que la empresa se maneje bajo un “manual de operaciones” donde se detallan “10 reglas para salvar vidas”, procedimientos de carga y descarga de camiones segura, seguridad en el sitio tanto para los empleados como para los clientes, respuesta ante emergencias, rol de incendio y maneras de evitarlo, como así también exige que cada estación que comercialice bajo su marca lleve un contador “meta cero” donde la organización cuenta los días que permanece sin accidentes y cuando sucede alguno, reinicia el contador y deja expuesto de manera escrita el incidente para ofrecer retroalimentación y aprendizaje al resto del personal.

Ambiente específico

- **Proveedores:** El principal proveedor de la empresa es Shell, la petrolera le provee de sus insumos más importantes que son todos los grados y tipos de combustibles, como así también los aceites ya mencionados. El poder de negociación de este proveedor es altísimo, Shell pone los precios que quiere y cuando quiere, sin darle opción a la estación de refutarlos o negociarlos, solamente informa sus aumentos y propone un precio de venta sugerido. Otro motivo por el cual tiene un fuerte poder sobre la empresa es porque si un pago se atrasa, aún cuando sea solo por un día, la petrolera directamente deja de proveer a la empresa el combustible. Otro ejemplo de esto se da ante los problemas de exportación, a veces ocurre que la petrolera se queda sin algún tipo de



combustible y en estos casos la empresa selecciona proveer a aquellas estaciones que tiene un mayor margen de ventas. La estación cuenta con un cupo mensual de combustibles, si este es superado, la misma no se puede solicitar más cantidad a menos que Shell cuente con remanentes.

Otro de sus proveedores y también vital es Ecogas, además de YPF y Total Austral, ambos proveedores de GNC. Estas empresas poseen poder de negociación en relación a que aumentan los precios, también sin consultar, sin embargo lo que queda a favor de las distintas estaciones distribuidores es que al ser una empresa pública pueden incrementar sus precios pero siempre respetando ciertos márgenes, además este tipo de producto esta subsidiado por el estado por lo que su precio incrementa relativamente poco.

Bardahl es uno de los proveedores que posee el menor poder de negociación, este le distribuye a la empresa aditivos y lubricantes para automóviles y motos, cuando la estación compra estos productos busca siempre regatear los precios y acceder a promociones por volúmenes de compra, si este proveedor no distribuyera mas sus productos, si bien se dejaría de ofrecer un producto adicional, no modificaría drásticamente su funcionamiento como sucedería en los casos anteriormente mencionados.

Además se pueden encontrar proveedores de menor importancia que suministran insumos no tan vitales y que fácilmente, ante algún problema o corte de suministro, pueden ser reemplazados por un nuevo proveedor, ellos son, Quimpad, quien provee insumos de limpieza, Binro quien trae aguas destiladas y bidones, Frikyto quien les lleva hielo y por último Miranda a quien se le compran los rollos de papel para las tikeadoras fiscales.

- Cientes: Shell segmenta su mercado en seis grupos de consumidores, la organización tiene perfectamente caracterizados a estos tipos de clientes en cuanto al porcentaje de mercado que representan y en cuanto al porcentaje que constituyen como clientes de Shell lo que hace más accesible llegar a los mismos y trabajar sobre ellos.



La petrolera traslada esta segmentación a cada una de sus bocas de descarga, es decir, estaciones distribuidas por el mundo, ya que pretende un servicio unificado y concentrado en dos tipos de clientes que son los que se preocupan por la calidad y los guerreros del camino. Considera que sería un esfuerzo totalmente en vano basarse en la diferenciación por medio de la calidad y una cadena de valor que le agregue valor al producto si se va a enfocar en aquellos clientes que cuidan cada centavo, por ejemplo.

Es por ello que si bien los clientes de una estación de servicio típica son aquellos que cuentan con una automotor o una moto, Estación Rafael Núñez va a dirigir todos sus esfuerzos en incrementar su cuota de mercado sólo enfocándose en aquellos clientes que pasan la mayor parte del tiempo en rutas, ya sea por su trabajo o porque es costumbre realizar viajes (guerreros del camino), y en aquellos clientes que independientemente del precio, lo que más les importa y consideran vital es la calidad, es decir, que buscan abastecerse de un tipo de combustible que si bien es más caro cuida el motor del auto y alarga su vida útil.

- Competidores: Como competidores se puede mencionar a las demás estaciones de servicio que comercializan combustibles dentro de la zona de Arguello por ejemplo: Esso, YPF y Petrobras. Con respecto a estos competidores la empresa opera en desventaja por varios motivos, el principal es debido a que los precios de Estación Rafael Núñez son más altos que las otras estaciones, por lo tanto el poder de negociación de estas empresas es elevado. En la actualidad al considerarse el precio al cual se puede acceder al combustible, cualquier cliente elegirá aquella estación que posea los precios más bajos, especialmente si estamos hablando de la parte de GNC ya que la mayoría de los estacioneros de la zona cuenta con más de una estación de servicio por lo que en lo que respecta a disminución de precios tienen el dinero suficiente como para respaldar dicha decisión y aguantar a la quiebra de otras estaciones o bien la disminución en su cartera de clientes. La empresa conociendo este motivo, fue que tomó la decisión de cambiar de petrolera para poder hacer más hincapié en la venta de



combustibles de alta calidad, productos Premium, que independientemente de su precio, a largo plazo termina siendo más baratos debido a que estos tipos de combustibles conservan el motor del auto de una manera más eficiente. Por otra parte se intenta enfocarse en la diferenciación, redirigiendo los esfuerzos por brindar día a día beneficios extras para los clientes como la limpieza de los vidrios, baños limpios y abastecidos, entre otros lo que hace que se destaque en su zona.

- Grupos de presión: El principal y más importante grupo de presión que afecta a esta estación es el Sindicato de Petroleros de Buenos Aires, un sindicato paralelo a SINPECOR (Sindicato de Petroleros de Córdoba), que es el que rige actualmente en Córdoba y el que ampara a todos los empleados, y al cual se le realizan los aportes correspondientes. Hace aproximadamente 2 años este sindicato paralelo logró ingresar en la Provincia de Córdoba y en varias estaciones, una de ellas es la que se está analizando. Tiempo atrás, cuatro de sus empleados llegaron a formar parte del mismo como delegados y uno como secretario gremial, dichos empleados hicieron abusos de su posición, hasta que por medio de la vía legal se fue logrando la desvinculación de los mismos, ya que se consiguió comprobar el perjuicio que causaban a la empresa como así también a sus compañeros. En la actualidad la empresa sigue luchando ya que aún hay un empleado que pertenece a este sindicato, esto le quita a la empresa la facultad de suspenderlo como así también de echarlo, además el mismo tiene una antigüedad de 16 años por lo que su desvinculación se complica todos los días, como así también lidiar con su comportamiento y desenvolvimiento dentro de la empresa.

Otros grupos de presión son todos aquellos que están vinculados a la protección del medio ambiente, son organizaciones sin fines de lucro que buscan evitar la contaminación por medio de residuos peligrosos, son grupos que si bien alteran a la empresa no lo hace tanto como la que se mencionó anteriormente. La estación debe renovar cada año en la Secretaria de Medio Ambiente, el cartón habilitante donde se detallan los residuos que la misma puede producir y de qué



manera debe tirarlos, en donde debe guardarlos, y cómo se procesan los mismos para evitar contaminación.

1.4.2 Análisis de la Situación Actual.

Con toda la información anteriormente mencionada, y luego de haber hecho un exhaustivo análisis, se describirá la situación actual que enfrenta la estación, es decir, el contexto en el que se encuentra actualmente la empresa con respecto a cada uno de sus ambientes, tanto interno como externo.

En una primera instancia y basándose específicamente en su ambiente externo se podría decir que la empresa se encuentra en un momento de inestabilidad, por los motivos de carácter económico y tributarios que está atravesando la industria del petróleo, como así también sus respectivos distribuidores. Las principales causas que generan esta situación ya se explicaron anteriormente y corresponden a la aplicación de la tasa Vial para la Provincia de Córdoba y el congelamiento de precios que se fijó para toda la República Argentina que corre desde Abril hasta Octubre del corriente año.

Esto altera muchísimo a todas las estaciones debido a que los costos fijos, como por ejemplo sueldos de los empleados, siguen aumentando y a un ritmo proporcionalmente mayor que las ventas y los precios de los combustibles. Sin ir más lejos y hablando de la actualidad en el mes de mayo se regularizó un aumento del 24% del sueldo para todos los empleados de estaciones de servicio y retroactivo a abril.

Ahora bien analizando su ambiente interno y teniendo en cuenta las problemáticas anteriormente mencionadas, se puede determinar que la estación necesita incrementar su demanda, lo cual es bastante improbable que suceda sin incrementar su cuota de mercado, esto se debe al tipo de industria que se está analizando, es decir aquel cliente que consume 100 litros mensuales de combustible difícilmente pase a consumir 150 o 200 litros, a menos que adquiera otro automóvil. Sin embargo, se presenta una posibilidad de acrecentar su cuota



de mercado y esto se podría hacer gracias a la ubicación que tiene la empresa, esta zona se encuentra en expansión y está formada principalmente por familias de clase media y media alta que constituyen para la empresa una cartera más amplia de clientes.

1.4.3 Análisis de los recursos organizacionales.

Para poder hacer sostenible en el largo plazo que una empresa que devuelva a sus inversionistas una rentabilidad razonable, Estación Rafael Núñez debe contar con una estructura, como así también capacidades y habilidades que se adapten y posibiliten la obtención de los nuevos objetivos estratégicos.

Actualmente la empresa se encuentra dividida en tres niveles: uno superior formado por un directorio (presidente y vicepresidente), un nivel intermedio integrado por dos encargados de playa, y dos administrativos, y un nivel inferior compuesto por 11 operarios de playa (encargados de turno). En total por lo tanto Estación Rafael Núñez SA está formada por 17 personas.

Ya se mencionó que la empresa está en problemas con la concesionaria del minishop, por lo que actualmente sus empleados son solo 15, pero en un futuro cuando se recupere el shop, debido a que el juicio por desalojo está en proceso hace mas de 3 años, la estructura de la empresa se ampliará y los empleados se multiplicarán, la estructura seguirá siendo la misma para el shop, es decir, se incorporarán 11 operarias de minishop, una encargada y un administrativo.

Los puestos mencionados están agrupados según sus funciones. Se puede ver claramente que la complejidad, tanto vertical referida a los distintos niveles estratégicos, como horizontal referida a la departamentalización, es disminuida debido al número reducido de empleados y niveles.

Robbins propone dos formas de organización, por un lado la organización mecanicista en donde la estructura es rígida y estrictamente controlada y la organización orgánica cuya estructura es adaptativa y flexible.

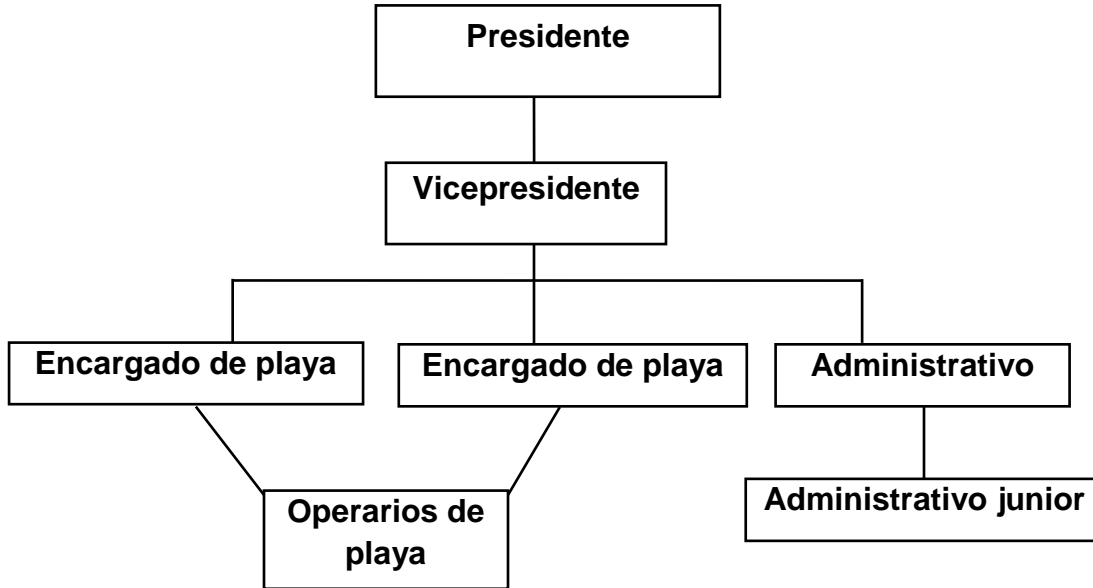


Entonces, si uno se sitúa en el diseño de la estructura de la organización analizada se puede decir que la misma no se adapta completamente a ninguno de estos dos modelos sino que más bien se encuentra en un punto intermedio entre estos dos diseños, esto se debe a que por un lado por ejemplo existen puestos de trabajos estandarizados (característica del diseño mecanicista) y por otro lado existe participación en la toma de decisiones (característica del diseño orgánico).

Continuando con este tema se puede agregar que las relaciones interpersonales que se dan en esta organización no se ven afectadas por las exigencias que implicaría una organización de tipo mecanicista ni tampoco por la división de grupos, ni por los diferentes puestos y actividades que realizan cada uno de los empleados. Pero hay que destacar que sí se ven afectadas por factores como la posición relativa en la escala jerárquica y el lugar de su puesto de trabajo.

Ahora bien y refiriéndose al proceso de toma de decisiones se puede decir que las decisiones importantes se concentran en el directorio, aunque generalmente se suele consultar al nivel medio. Por otra parte cuando las mismas se consideran de mediana importancia, son tomadas directamente por los encargados o administrativos, por lo que se cree que esta empresa posee una centralización moderada.

Se expone a continuación el organigrama de la empresa que refleja todo lo explicado anteriormente:



Siguiendo con el análisis se detectó que él no contar con una misión, visión y objetivo conocido y compartido por el personal en conjunto, provoca que los esfuerzos individuales como así también los grupales no actúen en forma conjunta y se dirijan hacia un objetivo o meta en común, sino por el contrario cada uno redirige sus esfuerzos para el logro de los objetivos primordialmente personales. Sin embargo se puede observar una comunicación fluida y directa entre empleados y superiores directos que ayuda a ir forjando el camino de una cultura organizacional fuerte. Por otra parte no ocurre lo mismo entre playeros y directivos y esto se debe principalmente a la poca flexibilidad frente a los cambios y a las maneras tradicionales con que se llevan a cabo las tareas de la empresa, lo que termina generando una situación tensa entre los mismos que trae una desventaja para la empresa en el alcance de sus objetivos.

Se considera que para poder incrementar la cuota de mercado se necesita algo más que un simple cambio de marca, para que ocurra esto se necesite que la estructura y recursos con lo que actualmente está trabajando la empresa cambien



o bien se suplanten por unos totalmente nuevos. Si bien el cambio de marca puede y aporta cambios significativos en cuanto a la percepción de calidad y el prestigio, si la empresa en su conjunto no acompaña con su accionar ese “prestigio” el resultado probablemente no será el deseado ni para la estación ni para la petrolera.

Inclusive es la petrolera quien exige cambios de elevada importancia para mantener la concesión a Estación Rafael Núñez, ya que Shell pretende lograr una imagen unificadora en cuanto a todas las estaciones que comercialicen bajo dicha marca, para, justamente, no perder prestigio ni calidad.

A continuación y en base a toda la información recabada, se expondrá el análisis FODA que será de gran ayuda para determinar con exactitud las falencias como así también, puntos fuertes de la empresa, para determinar de una manera más eficiente cual es el camino correcto para que la empresa alcance su objetivo.

1.4.4 Análisis FODA

El FODA es el broche de cierre del análisis de situación de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna), a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

Se ha realizado un análisis de Estación Rafael Núñez S.A. y se ha encontrado lo siguiente:



Fortalezas:

- La comunicación y el diálogo entre los operarios de playa y los empleados de nivel medio es bastante amplio y fluido, lo que ayuda considerablemente frente a la solución más eficiente de los problemas.
- Su ubicación, está en una esquina entre dos calles principales y concurridas, el acceso a la misma es fácil y bastante visible por lo que atrae una mayor demanda.
- Proveedores de alta calidad con respecto a estaciones como YPF, reconocidos y con prestigio.
- La marca bajo la cual se identifica a la empresa, Shell, es altamente reconocida a nivel país.

Oportunidades:

- La zona de Arguello se caracteriza por estar poblada por clases sociales de tipo media, media alta, por lo que se sitúan gran cantidad de personas con vehículos propios, esto constituye una amplia cartera de posibles clientes.
- El poco atractivo de la industria, lo que genera que no surjan nuevos competidores en el mercado.
- Aumento de servicios ofrecidos en las estaciones de servicio, dejando de ser vistas como sólo expendedoras de combustibles.

Debilidades:

- El clima entre los operarios de playa y los directivos suele ser tenso, ya que los empleados no participan en la formulación de los objetivos empresariales, ni se los toma en cuenta con respecto a sugerencias sobre mantenimiento o atención.
- Existe poca flexibilidad frente a los cambios, los directivos manejan la empresa con formas de trabajo muy tradicionales.
- Dentro de la estación los clientes solo pueden acceder a los servicios de expedición de combustibles, gas y lubricantes, lavadero, gomería y los diferentes servicios del shop, no contando la misma con lubricentro para los



cambios de aceite; quedando así en desventaja frente a otras estaciones que si poseen esos servicios.

- La estación se encuentra en problemas con la concesionaria del minishop, esto hace que no puedan controlar el desenvolvimiento del mismo, por lo que frente al mal actuar o mal funcionamiento del mismo, la estación se ve perjudicada en su imagen.

- La empresa carece de una misión y visión establecidas y formales, si bien aspira a lograr ciertos objetivos, no están claramente identificados e informados.

- Al no contar con un objetivo claro el personal no actúa en forma unánime y sinérgica, cada uno dirige sus esfuerzos a sus objetivos individuales.

- Aquello que en un primer momento se busco que fuese una oportunidad, el cambio de marca a Shell, hoy parece ser una debilidad debido a que la empresa no cuenta con la estructura ni el personal idóneo para satisfacer las expectativas y las exigencias de la petrolera.

Amenazas:

- Políticas cambiarias y económicas del país, que generan inestabilidad en este rubro e incertidumbre al no conocer con exactitud que puede ocurrir en un futuro cercano. Se pueden mencionar como ejemplo de estas políticas la devaluación del peso argentino y la fijación de precios máximos.

- Falta de motivación de capitales extranjeros que busquen invertir en este mercado.

- Los aumentos en los diversos impuestos que deben pagar este tipo de empresas aumenta más que proporcionalmente que el precio de los combustibles.

- Las estaciones de servicios cuentan con un sindicato paralelo muy fuerte y poderoso, uno de los empleados pertenece al mismo, lo cual los pone en una situación de “intocable” ante el despido o la suspensión por un mal desenvolvimiento.



- El último impuesto aplicado a las estaciones únicamente de la provincia de Córdoba, la tasa vial, puso en desventaja a todas las estaciones con respecto a aquellas que pertenecen a otras provincias, afectó particularmente a la demanda de camioneros, ya que aquellos que hacen largos viajes, cuando pasen por la provincia de Córdoba evitarán, en lo posible, cargar combustible allí para hacerlo por ejemplo en Santa Fe a un costo más bajo.

1.4.5 Definición de Estrategias

Las estrategias elegidas por la organización son dos, primero se explicará brevemente en qué consiste cada una de ellas y luego se comenzará con el desarrollo de este tema aplicado a la estación:

- De diferenciación: *Consiste en: "Crear valor para los clientes; se extiende más allá de las características del producto o servicio para abarcar todas las posibles interacciones entre la empresa y sus clientes."*
- De enfoque: *"Descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmento objeto, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva general." (Torres, 2010)*

Como se mencionó anteriormente, la empresa pertenecía a la firma "Petrobras", y a principios del 2012 pasó a formar parte del grupo "Shell". El principal objetivo de esta modificación fue justamente incrementar la cuota de mercado de combustible.

A continuación se expone una Matriz Mercado-Producto que según Torres provee un esquema que permite a la organización analizar los objetivos de mercado, y relacionar dichos objetivos con lo que es vendido, el producto, y con el que lo compra, el mercado. Además agrega que posicionar un objetivo en la matriz ofrece algunas claves acerca de las fortalezas que deberían ser desarrolladas en la empresa.



Matriz Mercado-Producto

| | Producto Existente | Producto Nuevo |
|-------------------|--------------------|----------------|
| Mercado existente | I | II |
| Mercado Nuevo | III | IV |

El posicionamiento en la matriz de la empresa descrita anteriormente sería en el cuadrante coloreado, el numero **I**, es decir en un mercado existente con un producto existente pero aclarando que diferenciado, en cuanto a la forma en la que se lo va a ofrecerlo y vender respecto del anterior.

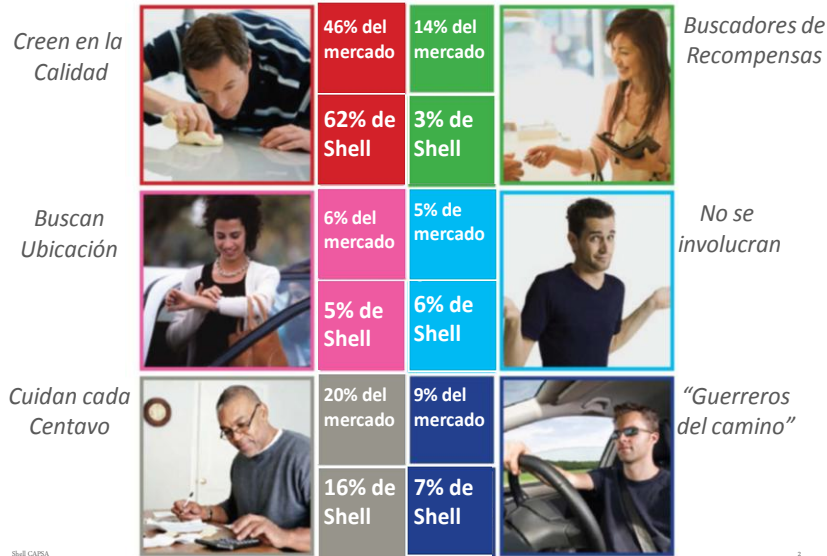
La estrategia de la empresa se centra en la colocación de un producto diferenciado. Si bien se siguen comercializando combustibles, el producto es diferenciado debido a que todo el proceso -desde que llega el cliente en busca del producto hasta que se retira con el mismo en su automóvil- es personalizado, buscando agregarle en cada paso el mayor valor posible para que el cliente siga prefiriendo cargar combustible en Estación Rafael Núñez y no en otras estaciones de la zona.

En una segunda instancia el mercado es existente, pero ahora se lo ve al mismo de un modo diferente, ya que, se lo segmenta para utilizar una estrategia de concentración, donde si bien se quiere incrementar la cuota de mercado se pretenderá hacerlo específicamente en dos grupos.



Shell segmenta al mercado en 6 grupos de consumidores totalmente distintos que en base a sus gustos y preferencias seleccionan distintas estaciones.

¿QUIENES SON NUESTROS CLIENTES?



Los grupos en los cuales se considera fundamental incrementar la cuota de mercado es en aquellos que creen en la calidad y en los guerreros del camino. Cuando se habla de estos últimos, significa aquellos clientes que pasan la mayor parte de su tiempo en su automóvil y en una carretera, por lo tanto cuando llegan a una estación de servicio buscan encontrar una buena atención, servicios adicionales, específicamente control de fluidos y limpieza de vidrios, baños limpios y abastecidos y que todos los productos estén disponibles.

La estrategia de venta también cambia ya que ahora el objetivo se centra en la comercialización de los productos de más alta calidad, los denominados Premiun (V – Power Nitro Plus Nafta o Diesel).

En la actualidad el atractivo de la industria es una gran oportunidad para las estaciones ya existentes, ya que en este momento el mismo es considerablemente bajo por la disminución en la rentabilidad de este tipo de industria, lo que no resulta atractivo para que se incorporen otras empresas al mercado.



La situación se agravó aún más con la conocida “tasa vial” que gravó un impuesto de 40 centavos en los productos Premium y 30 centavos por litro para las naftas comunes y diesel, haciendo cada vez más grande la diferencia entre mantener el consumo de un automóvil propulsado por combustibles contra uno que lo hace a gas, para el cual solamente se gravó un impuesto de 15 centavos.

Esto provocó una disminución de la demanda en general de todos los combustibles, pero especialmente en los Premium, que son aquellos que otorgan una mayor rentabilidad, dejando fuera de la industria petrolera a varias estaciones existentes y bajando considerablemente el atractivo de dicha industria.

1.5 Diagnóstico Estratégico

Luego de haber finalizado con el análisis de los aspectos claves de la empresa que serán de gran ayuda para el desarrollo de este trabajo, si se presta atención principalmente a los aspectos estratégicos se puede decir que las estrategias que se plantean tanto de diferenciación y de enfoque están claras y expresadas de manera precisa, lo que generara un beneficio extra a la hora del avance que se busca lograr y el camino que se pretende seguir.

Se puede concluir también en que dichas estrategias son las acertadas para lograr cumplir con los objetivos y metas que la organización se propone, ya que, habiendo presentado con anterioridad cada uno de los grupos de consumidores que ingresan a las estaciones Shell y teniendo presente que como objetivo solo se desea atacar a un segmento seleccionado que arrojará una mayor rentabilidad que el resto, una estrategia de enfoque es la más acertada para llevar adelante, buscando por medio de la diferenciación lograr atraer a estos nichos seleccionados.

Cada una de las herramientas de análisis que se presentaron brindan una ayuda importante para determinar no sólo las características del mercado sobre el cual se debe actuar sino también acerca de las acciones futuras que deberá tomar



la organización, es decir, cada una de las tácticas a utilizar para poder penetrar con éxito en dicho mercado.

Además, el tener presente cada uno de los grupos de consumidores que compone el mercado total de Shell y poder distinguirlos y tener una perspectiva precisa sobre cuáles son aquellos grupos o segmentos que se buscará influenciar aclara el panorama y permite enfocar recursos y esfuerzos en estos segmentos.

Sin embargo, conocer bien el mercado y los clientes que lo componen, junto con sus gustos y preferencias no será la clave para alcanzar el éxito por sí solo, la organización debe generar la flexibilidad necesaria para poder amoldarse al ambiente turbulento en el cual se desarrolla, debiendo ser capaz de cambiar sus tácticas y estrategias, en caso de ser necesario, para evitar el fracaso.

El mercado no será siempre el mismo como así tampoco los consumidores, los gustos cambian y las preferencias también, por lo que se debe ser cauteloso e ir analizando y evaluando si aquellas estrategias y tácticas que en su momento resultaron ser fructíferas lo siguen o seguirán siendo en el mercado cambiante.

Por otra parte se debe considerar también que la estrategia no se logra por sí sola, la misma está rodeada de factores claves que son fundamentales para que la misma se pueda concretar, entre uno de ellos se puede mencionar la estructura necesaria, que se considera en el caso bajo estudio, no es la apropiada y debe modificarse o cambiarse para poder acompañar la nueva estrategia, objetivos y metas que se elaboraron.

Por lo que si bien las estrategias y objetivos son concordantes entre sí y son los acertados para este mercado, se necesita de un gran esfuerzo y trabajo para lograr que los mismos resulten beneficiosos para la organización.



1.6 Conclusión

Si se presta atención a toda la información recabada, se puede observar que la empresa en su conjunto no presenta la solidez necesaria para afrontar las exigencias de Shell, lo cual significaría que si no se realiza nada para modificar esto no se logrará lo propuesto, ya sea el incremento en la cuota de mercado, como la diferenciación en la prestación del servicio, otorgando un valor agregado ni tampoco se llegará a la rentabilidad positiva y sostenible para los inversionistas.

Sin embargo cabe destacar que Estación Rafael Núñez es una empresa que trabaja en el rubro hace mas de 15 años, por lo que cuenta con la experiencia y la capacidad como para poder redireccionar los esfuerzos y recursos, como así también su estructura para poder lograr su objetivo.

La empresa, se cree, posee lo necesario para lograr ser una de las mejores estaciones de la zona de Arguello en cuanto a calidad de atención y satisfacción del cliente, sólo que se necesita trabajar mucho, y especialmente, que es donde más se detectan fallas, en sus recursos humanos, es por eso que se trabajará principalmente con esto, haciendo hincapié conjuntamente con otro de los principales problemas de la organización que recae en la parte alta de la empresa, en donde se presenta una forma de trabajar cerrada y sin tener en cuenta el ambiente que los circunda.

Se pudo observar la existencia de una falla grave en la cultura organizacional de la empresa y como esto afecta al personal que forma parte de la misma.

Esta área es la que mas traba el proceso de servicio para que se preste de una manera eficiente y eficaz, y no porque no sea el adecuado, ya que probablemente si todo el personal se cambiase las cosas seguirían igual o incluso empeorarían, el problema radica y viene desde la parte más alta de la empresa, y es por la forma en la que están acostumbrados a trabajar, la cual probablemente era muy eficiente años anteriores pero se quedaron en aquellos años, sin tener en



cuenta que el ambiente que los circunda cambia, y de una manera brusca, si una organización no busca la forma de acompañar ese cambio por medio de la innovación y el aprendizaje lo más probable es que fracase.

Se analizó por otro lado el ambiente que la rodea y se concluyó en que este rubro comercial se encuentra en un período de inestabilidad y de permanente cambio, lo que hace que se deba prestar atención, siendo una organización abierta y flexible que logre evaluar constantemente el movimiento de las variables.

La empresa presenta gran variedad de falencias pero se cree que es importante empezar a detectarlas para saber sobre lo que hay que trabajar y cómo lograr lo propuesto de una manera más eficaz y eficiente, logrando que la empresa alcance su propósito y pueda mantener esto a largo plazo, ajustándose a las distintas exigencias tanto de la petrolera, o petroleras de las cuales vayan formando parte, como así también del ambiente que los rodea.



Capítulo Dos

VIABILIDAD DEL PROYECTO

2.1 Introducción

Como en cualquier propuesta o proyecto que pretende ponerse en marcha y aplicarse a una empresa, es necesario demostrar mediante estudios la viabilidad del mismo, y esto debe abarcar las posibilidades desde el punto de vista de la capacidad hasta la conveniencia, por los potenciales resultados futuros, de la aplicación del proyecto.

Toda organización debe considerar si su infraestructura es la adecuada y posee las características y habilidades necesarias para que el proyecto que se presente resulte beneficioso y no por el contrario debilite la estructura ya existente por no ser la adecuada.

Es necesario poder determinar basándose en estadísticas y proyecciones cuales serán los posibles beneficios que la propuesta le devolverá a la empresa, para poder comparar si estos son mayores o menores a los insumos que se utilizaron para implantar el cambio.

Para poder simplificar la comprensión de cada uno de estos análisis, primero se debe realizar un diagnóstico que vaya desde lo general hacia lo vital y primordial, que en este caso es el área sobre la cual se considera pertinente aplicar una renovación, Recursos Humanos.

Con dichos diagnósticos, de Gestión, Financiera y de Mercado, es más sencillo incorporar cada uno de los estudios de viabilidad, que en conjunto logran ayudar a determinar la conveniencia o no de la implementación del proyecto en cuestión.



2.2. Diagnóstico

Diagnóstico Organizacional

Estación Rafael Núñez es una empresa que presenta puntos fuertes como así también áreas o lados débiles.

Por un lado se puede encontrar que la misma posee una amplia experiencia en la industria de la comercialización del petróleo, la empresa se especializa en el mismo rubro desde hace 18 años y si bien ha comercializado bajo la representación de distintas marcas, como ser SL, Petrobras y actualmente Shell, ha vivido y se ha ido adaptando a cada uno de los cambios que la industria ha sufrido, desde el paso del combustible de tipo “común” hasta la incorporación de productos V - Power. En este sentido la organización se ha ido innovando tanto tecnológicamente, con el recambio de surtidores más modernos por ejemplo, como también en materia de competitividad, al ir buscando e incorporando las distintas marcas mencionadas, las cuales en su momento, hasta incluso en la actualidad han sido reconocidas a nivel mundial y destacadas por calidad y prestigio.

La industria del petróleo ha sufrido diversos y variados cambios de toda índole, el ambiente ha sido y será turbulento e inestable, muy poco pronosticable, lo que llevó a varios empresarios a perder elevadas sumas de dinero por creer que dicho sector puede arrojar elevados beneficios. Muy por el contrario para destacarse y poder subsistir en dicha industria, se necesita una vasta experiencia como así también la capacidad suficiente y necesaria para poder irse adaptando al ambiente, en especial a la competencia, que muchas veces implica, que por seguir la misma estrategia que otras empresas del sector, y por creer que si esa empresa tiene la capacidad de sobrellevar una estrategia determinada, todas las del rubro pueden hacerla, conlleva muchas veces al quiebre.

Estación Rafael Núñez pasó por esto al querer incorporar como su estrategia para no perder clientela, la del liderazgo en costos, intentó imitar a la



competencia disminuyendo sus costos y la llevó prácticamente a la quiebra, ya que su estructura de costos no era la misma.

Pero indistintamente de estas decisiones desacertadas que tuvo la empresa, la experiencia en el sector que posee la organización bajo estudio posibilitó que la misma pueda seguir subsistiendo.

Uno de los recursos que ayudaron a la empresa a mantenerse a flote fueron los empleados del nivel intermedio ya que estos poseen una antigüedad de 16 años y prácticamente están desde la apertura de la empresa, por lo tanto conocen el sector, la competencia dentro de su zona, y la parte vital es que están en contacto con los clientes, todo este conjunto de beneficios posibilitó que mediante diversas estrategias se recuperara, en parte, lo que se había perdido por intentar imitar a la competencia.

Cabe aclarar que si bien se logro un avance, la empresa incurrió en déficits financieros, que la llevaron a tomar la decisión última del cambio de marca.

Esta idea del cambio de marca se considera que no fue tan desacertada, pero si apresurada, ya que la decisión implicaba un cambio muy importante en todas las áreas y sectores de la empresa, que la organización debería haber evaluado y previsto antes de tomar dicha decisión.

Hay varios aspectos en los que la empresa debería haber mejorado primero antes de determinar y decidir que el problema radicaba en la marca de los combustibles que comercializaban. Quizás esto les hubiese evitado el realizar un cambio tan drástico e importante como el que implicó pasar de ser Petrobras a Shell. De todas maneras no sería lógico basarse en esto, debido a que el cambio ya se produjo y ahora es el momento de analizar y estudiar como la empresa puede adaptarse de la manera más eficiente y eficaz, para poder alcanzar su objetivo último que era el de salir de ese déficit financiero, y no por el contrario que dicha situación se agrave aún más.



Por un lado se observa un problema en su estructura, más precisamente en la forma en la está constituida para distribuir el poder, tomar las decisiones y fomentar la participación.

Todo lo que empresa en su conjunto hace o deja de hacer esta dirigido y comandado por sus fundadores, quienes son el presidente y vicepresidente de la misma, y por medio de los cuales si o si debe pasar cualquier decisión antes de ser ejecutada.

Las formas de manejarse están basadas en la intuición y lo tradicional, esto genera un porcentaje casi de cero de participación, en prácticamente todos los niveles de la empresa, lo que conlleva a una cultura organizacional débil, que pareciera quebrarse ante cualquier golpe, o ante cualquier cambio significativo.

Se observa además, una alta especialización en el trabajo, en el sentido de que no se busca fomentar la creatividad ni la diferenciación en cuanto a la prestación del servicio. Todo esto está muy alejado de la realidad que propone la petrolera Shell, quien pretende que quienes comercialicen bajo su marca se manejen en un escenario donde la estrategia se basa pura y exclusivamente en la diferenciación y en el trabajo en equipo, donde exista una alta participación en todos los niveles, para poder facilitar y fomentar la creatividad de cada empleado, logrando una atención personalizada y distinta de cualquier otra estación.

Los deseos y expectativas de sus fundadores y dirigentes no son concordantes ni coincidentes, ni logran fomentar, por medio de las distintas prácticas y modos de trabajar que estos utilizan, a cada uno de sus recursos para que logren obtener los objetivos propuestos, esto ocasiona que los objetivos y deseos lleguen distorsionados, y no se logre comprender de manera acabada cuales deberían ser las acciones que correspondería llevar a cabo, o la manera de poner esto en práctica para poder obtener una fuerza sinérgica donde el todo sume más que cada una de sus partes por separado.

El no contar con una misión, visión y objetivo conocido, formalmente establecido y compartido por el personal en conjunto, provoca que los esfuerzos



individuales como así también los grupales no actúen en forma conjunta y no se dirijan hacia un objetivo o meta en común como debería ocurrir, sino que por el contrario cada uno redirija sus esfuerzos para el logro de los objetivos primordialmente personales.

La empresa en su conjunto no está en condiciones ni a la altura de las exigencias de Shell ni de las estrategias que se pretenden adoptar para lograr seguir subsistiendo financieramente, lo más probable es que con el paso del tiempo la petrolera no desee seguir siendo representada por Estación Rafael Núñez y en un futuro le quite la bandera, provocando que no se logre el objetivo propuesto, y mucho menos se llegue a obtener una rentabilidad positiva y sostenible para los inversionistas.

Ahora bien al ser una empresa que trabaja en el rubro hace mas de 18 años, cuenta con la experiencia y la capacidad como para poder re direccionar los esfuerzos y recursos, como así también cambiar su estructura para poder lograr su objetivo.

Todo esto implicará un esfuerzo enorme por parte de todo el personal, y el apoyo incondicional, como así también, la aprobación de sus más altos directivos. La empresa, se cree, cuenta con lo necesario para lograr ser una de las mejores estaciones de la zona de Arguello en cuanto a calidad de atención y satisfacción del cliente, sólo que se necesita trabajar mucho, y especialmente, que es donde más se detectan fallas, en sus recursos humanos.

Esta área es la que mas traba el proceso de servicio para que se preste de una manera eficiente y eficaz, y no porque no sea el adecuado, ya que probablemente si todo el personal se cambiase las cosas seguirían igual o incluso empeorarían, el problema radica y viene desde la parte más alta de la empresa, y es por la forma en la que están acostumbrados a trabajar, la cual probablemente era muy eficiente años anteriores pero se quedaron en aquellos años, sin tener en cuenta que el ambiente que los circunda cambia, y de una manera brusca, y si una



organización no busca la forma de acompañar ese cambio por medio de la innovación y el aprendizaje lo más probable es que fracase.

Y es este el objetivo del trabajo, intentar proponer la solución más eficaz y eficiente para que dicha empresa alcance su propósito y pueda mantenerlo a largo plazo, ajustándose a las distintas exigencias tanto de la petrolera, o petroleras de las cuales vayan formando parte, como así también del ambiente que los rodea.

Diagnóstico de Recursos Humanos

Ya se detalló y se explico cómo son en la actualidad las maneras y formas de trabajar de sus más altos directivos, se expresó también que esto implica una gran desventaja para la organización en su conjunto.

El problema comienza con una participación nula del sector operativo en cuanto a formulación de objetivos y estrategias, la falta de una misión y visión compartida por todas las áreas de la organización, y el autoritarismo con el que actualmente se intenta controlar al personal.

Estas acciones provocaron que varios empleados pasen a formar parte de un sindicato paralelo al de las estaciones de servicio de Córdoba, generando una limitación por parte de los empleadores para poder accionar contra las malas prácticas de estos, ya que la ley ampara a los empleados sindicalistas de una manera distinta a la de la ley de contrato de trabajo.

Este es uno de los factores que determinan y condicionan una cultura organizacional débil, donde el compañerismo, la solidaridad, la confianza y el respeto no abundan. Muy por el contrario se vive un ambiente de rivalidad constante.

Al no tener una idea clara y concisa de los objetivos, valores y deseos de los fundadores y de los que manejan la organización, y al existir un clima laboral tenso, donde justamente sus más altos directivos son quienes, en parte, fomentaron este hecho, los esfuerzos de cada parte componente de la empresa no logran ir hacia el mismo lado, por el contrario, se observan diferentes metas individuales que impiden un accionar enfocado en un objetivo claro y en común.



Todo esto se traduce en empleados pocos capacitados, poco motivados, que incurren en faltas y fallas que deterioran la imagen y prestigio de la empresa, el clima laboral implica a su vez una elevada rotación de personal, lo que debilita aun más la cultura, ya que al haber constantemente empleados nuevos nunca llega a consolidarse un sentimiento compartido de pertenencia y representación de la empresa.

Hoy en día el encargado de playa toma a cualquier persona interesada en el puesto, no hay especificaciones o un perfil en particular que se busque, entonces esto hace que en la estación se contraten empleados que a lo mejor no saben usar una computadora o no saben expresarse de manera correcta hacia los clientes, lo que ocasiona que los trabajadores duren en promedio unos seis meses ya que a lo mejor en su comienzo funcionan bien en el puesto, pero después comienzan a tener actitudes que no son las correctas. A los directivos esto no les sirve y echan al empleado inmediatamente por lo que se paga una indemnización que equivale a la misma cantidad de dinero que se pagaría si el empleado permaneciese en el puesto por un año. Son muy pocas las veces en las que se desvincula al empleado antes de finalizar el periodo de prueba, es decir, los tres meses.

Se pudo observar también que las faltas perjudican muchísimo a la estación, ya que apenas se ausenta un trabajador se tiene que salir urgente a buscar un reemplazo para no desequilibrar el movimiento en la empresa, lo que implica hacer trabajar a uno de los empleados en su día franco o que otro realice horas extras, las dos situaciones son igual de desventajosas para la organización y su personal.

Con respecto a las suspensiones se detectó que las mismas no son medidas o son impuestas por diversas razones que no siguen un orden específico, lo que provoca inconvenientes y situaciones que generan malestar en el grupo de trabajo.



Las capacitaciones que se dan en la estación son muy básicas y sólo ocurren entre dos y tres veces al año, este es un punto importante que en el que se detecto falencias ya que Shell exige el doble de estas capacitaciones.

Por el lado de los errores y fallas, existen en la estación dos maneras de medir este porcentaje, la primera se da por la cantidad de contaminaciones anuales que se producen en los vehículo, esto se refiere a las veces que el playero carga el combustible erróneo, por ejemplo suministra diesel a un auto naftero o viceversa, y la segunda es por medio del cliente incógnito que envía mensualmente Shell.

En el año 2011 se registraron un total de 30 cargas mal, esto representa un aproximado de 2 cargas erróneas por mes. En el mes de mayor venta de combustible, que en el caso de la estación es Diciembre se cometieron 4 contaminaciones y en los meses de vacaciones que son Noviembre, Enero, Febrero y Marzo, en los cuales se contrata a personal eventual que cubra este período, se registraron 3 cargas mal.

En el año 2012 las cifras no fueron muy distintas a lo ocurrido en el año anterior, excepto que en este año se tuvo una mayor precaución en el mes de diciembre, debido a que se entendió que los operarios de playa se sentían bastante presionados al trabajar a un ritmo más acelerado para no hacer esperar al cliente más tiempo del que está acostumbrado, por ello primero se explicó de que independientemente del aumento de la clientela, su atención debía ser igual, y segundo los encargados ofrecieron un mayor apoyo permaneciendo ellos en esta fecha más tiempo en la playa para evitar contaminaciones a los vehículos. Con estas acciones se logro una disminución a 2 en vez de 4 cargas mal como se había registrado el año anterior, pero en el periodo vacacional, debido a que los encargados se encuentran de vacaciones, y el proceso de selección y reclutamiento prácticamente no existe, es decir se toman empleados muy al azar, las cargas incorrectas se mantuvieron igual. En conclusión en todo el año se



registraron 26 cargas mal con un promedio entre los meses no mencionados de entre 1 y 2 cargas erróneas.

Con respecto al cliente incógnito, desde que la empresa pertenece a Shell es decir, desde el año 2012, el promedio anual que mantiene en los resultados de cada visita es del 83%, un porcentaje que a simple vista parece alto, pero en realidad no lo es ya que la petrolera exige que como mínimo se mantenga un promedio anual del 85%, porcentaje que facilita el acceso a distintos beneficios otorgados por la petrolera, como ser litros de combustible bonificados, viajes a fin de año, bonos para operarios de playa, y en cada visita un premio personal a quien atienda al cliente y no cometa ningún error.

Dos son los motivos por los que la empresa en cada visita obtiene dicho puntaje, el primero y el que normalmente siempre incurre en fallas y sale mal, es la parte referida al shop, que como ya se mencionó es una parte incontrolable por el momento por la empresa y al encontrarse en juicio no tiene la autoridad sobre el mismo, debido a que está rechazando la existencia de un contrato de locación, para poder exigirle que cumpla con las exigencias de la petrolera, pero el segundo problema y es el que nos compete, es que normalmente los operarios de playa no cumplen con la parte referida a la limpieza de baños y que estos estén abastecidos, no otorgan el ticket al cliente, sino que este tiene que pedirlo, y no ofrecen servicios adicionales de limpieza de vidrios y control de fluidos, que son para Shell pasos de atención fundamentales para mejorar la atención y agregarle valor a nuestro producto.

A los recursos humanos de la empresa les cuesta y se les dificulta la apertura al cambio, y lograr una adaptabilidad lo más eficiente y eficaz, e incorporarlo como un beneficio y superación del grupo, por el contrario cada uno interpreta ese cambio en base a su juicio de valor, y lo incorpora para su propio beneficio.

Y si bien existe un nivel intermedio conformado por los encargados, estos no están del todo de acuerdo con respecto a las maneras y formas de trabajar, por



lo que también las directivas suelen llegar distorsionadas. No cumplen el rol de líderes, ni fomentan el trabajo en equipo, aunque bien es cierto que la forma de manejarse con el personal es distinta a la de los directivos, lo que influye y coopera con una comunicación más fluida entre el sector medio y el de los operarios.

La experiencia del sector medio en el rubro posibilita la solución más rápida y efectiva de los problemas, sin la necesidad de recurrir a terceros, aunque muchas veces se necesite primero la aprobación del presidente y vicepresidente para poder actuar.

El conflicto radica en la falta de un líder un poco más flexible, pero que a la vez imponga reglas y reglamentos, fomente la solidaridad, el compañerismo, el trabajo en equipo, la participación y la creatividad, para poder lograr que una empresa que posee potencial pueda estar a la altura de cualquier petrolera, pueda adaptarse de una manera más óptima a los cambios, y pueda lograr sus objetivos por medio de distintas estrategias.

El principal problema, proviene de la inexistencia de un departamento de recursos humanos que se encargue de contratar personal más acorde al puesto, que busque la motivación y la superación no por medio de castigos, sino también con recompensas, se necesita personal nuevo que posibilite una comunicación más fluida en todos los sentidos, tanto vertical como horizontal, que fomente la creatividad y la participación en cuanto a las mejores prácticas para lograr una atención distinta a las otras estaciones para atraer al cliente.

Se necesita incorporar un nuevo departamento, modificar la estructura existente, para poder modificar consigo el pensamiento de todos, principalmente de sus más altos directivos, buscar incorporar un cambio no sólo en su sector operativo y medio, sino también en la cúspide, y principalmente allí, que es donde toda la organización debe creer y confiar para convencerse que ésta es la mejor forma de alcanzar los objetivos, y lograr una satisfacción a nivel grupal, individual, laboral y personal.



2.3 Estudios de Viabilidad

2.3.1 Viabilidad de Gestión

“Para cada proyecto es posible definir la estructura organizativa que más se adapte a los requerimientos de su posterior operación. Conocer esta estructura es fundamental para definir las necesidades de personal calificado para la gestión y por lo tanto, estimar con mayor precisión los costos indirectos de mano de obra ejecutiva.”

“Los sistemas y procedimientos que definen a cada proyecto en particular determinan también la inversión en estructura física” (Sapag Chain, 2000)

Este estudio se desarrollará a través de la exposición de factores clave para determinar la viabilidad de este proyecto.

Estructura

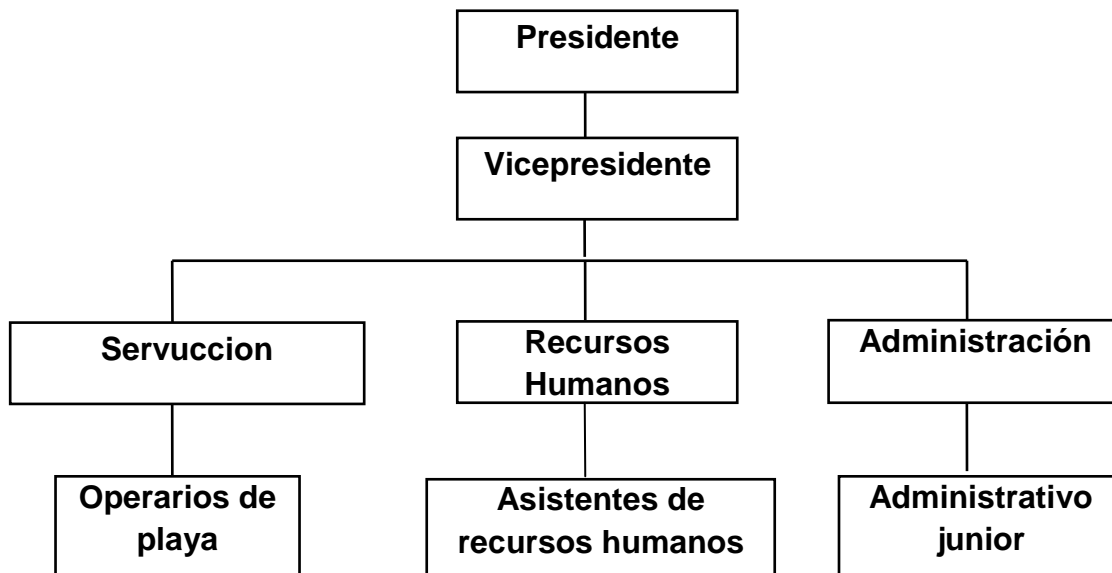
En el capítulo Uno se describió la estructura organizativa de la empresa bajo estudio, se comentó entre otras características que la organización está dividida en tres niveles jerárquicos y que el total de personas que la integran suman 17.

Se pudo observar también que tanto la estructura de la empresa como el pensamiento de sus creadores y la forma en que manejan la organización están fundados en lo tradicional y en lo que normalmente se acostumbra a hacer, basándose en la intuición y el razonamiento de los propios dueños. No es común que se tome en cuenta la opinión de los niveles medios, y esto provoca que su participación sea relativamente baja en la formulación de objetivos y en la manera en que estos se alcanzan. El nivel bajo, es decir los operarios, poseen una participación directamente nula en todo lo que se refiera a toma de decisiones o formulación de objetivos.

Para poder implementar el nuevo departamento se debería modificar la escala jerárquica como así también la cadena de mando y de autoridad y es esta



reestructuración la que se considera el paso más importante y a su vez el más dificultoso y complicado a la hora de llevar a cabo de manera eficiente la implementación del departamento y esto se debe principalmente a lo que se comento en el párrafo anterior. El nuevo organigrama que se propone quedaría de la siguiente manera:



Como indica esta estructura se incorporaría el departamento de recursos humanos, y se mantendrían las dos áreas existentes hoy en día, que son administración y servuccion conservando además los tres niveles jerárquicos actuales.

La propuesta que se presenta es que el nuevo departamento tendrá a su cargo la tarea de encontrar el apoyo y contención de todo el personal en este proceso de reestructuración, buscando modificar el pensamiento de los directivos y tratando de fomentar la participación en todos los niveles, para así alentar la motivación y buscar encontrar la apertura al cambio y la aceptación del mismo.

Los encargados de los niveles medios, que actualmente se encuentran trabajando, deberán entender que tienen que aceptar las directivas de un nuevo



integrante, lo cual seguramente resultará bastante complicado, pero si se logra incorporar a su pensamiento que esta nueva modalidad les arrojará beneficios a ellos, como así también les ahorrará trabajo, probablemente se obtenga una aceptación de manera más rápida.

En el nivel más bajo se tendrá que trabajar demasiado sobre la motivación y las capacitaciones, para poder crear en los empleados un pensamiento lejos del conformismo, buscando hacer hincapié en la participación para crear un sentido de pertenencia e identidad, y así se logre aceptar todos los cambios, para también fomentar la creatividad y que estos puedan comenzar a participar con sugerencias, sobre las mejores formas de trabajar enfocándose en el cliente.

Se debe trabajar en la estructura completa incorporando el significado del cambio, no como aquello que genera una amenaza e incertidumbre, sino como una herramienta, una posibilidad, una oportunidad de modificar lo que actualmente se está haciendo mal, para incorporar nuevos conocimientos y para sobrellevar y subsistir en el ambiente turbulento en el que hoy se encuentra la empresa.

Se cree que la estación cuenta con la estructura necesaria para poder llevar adelante el proyecto solo que ésta debe ser redefinida y este cambio debe comenzar necesariamente desde la punta de la pirámide ya que sin el apoyo de los niveles más altos lo más probable es que el proyecto fracase y nunca se logre la incorporación del nuevo departamento del todo.

Necesidad de personal y costos asociados

El personal con el que actualmente cuenta la empresa en el nivel medio, posee una antigüedad alta, de 16 años aproximadamente. Por su parte en los niveles bajos se observa que solo el 50% de los 11 operarios de playa con que cuenta la empresa reúne las características esperadas para el puesto.

Entonces referido a este punto de la viabilidad de gestión se concluye que la experiencia en el sector y en la industria del nivel medio es sumamente valiosa y provechosa como para poder transmitir al nuevo departamento información y



además para facilitar su desenvolvimiento, por lo que ninguno de estos empleados se cree que debería ser reemplazado. Acerca de los niveles bajos, si bien no es un puesto de trabajo que requiera una alta especificación o bien profesionales específicos, si es necesario que las personas que ocupan dichos puestos posean ciertas características, que se desarrollaran en el capítulo siguiente, ya que ellos son el personal en contacto, es decir aquellos que trabajan directamente con el cliente y son la imagen de toda la organización, y la parte vital, que es la venta del producto, depende de ellos. Por lo tanto se cree que sería sumamente necesario comenzar con el proceso de reclutamiento y selección para lograr trabajadores con el perfil adecuado, desvinculando a los trabajadores actuales que no funcionan en el puesto y conservando aquellos empleados valiosos que le aportan algo a la organización.

Por último se necesitará cubrir los dos puestos vacantes del departamento de recursos humanos.

Los costos asociados a esto se describirán en el estudio de viabilidad financiera.

Sistemas de gestión

En cuanto a los sistemas de gestión, la empresa ya cuenta con un sistema integrado para estaciones de servicio, denominado SIGES, y un sistema aparte es utilizado para la liquidación de sueldos.

El nuevo departamento incorporará, y considerando que se está hablando de una pyme que no necesita más que el sistema que tiene y no se justifica incurrir en gastos, la utilización de diversas planillas que serán creadas en los programas Excel y Word, con la finalidad de optimizar el control e incorporar un plan motivacional, entre las mismas podemos mencionar: la doble contabilización y corrección de los sueldos, escritura de sugerencias, reportes de accidentes (además de los que incluye la ART), creación de contador meta cero, elección del empleado del mes, planillas nuevas de horarios y descansos, incorporación de



cartas y notas a los legajos a los fines de una mayor cantidad de pruebas a la hora de juicios, manual de operaciones para nuevos empleados, etc.

Por otra parte se necesitará el armado de una oficina para todo el nuevo departamento que deberá contar con 2 computadoras y 2 escritorios. Actualmente la empresa posee en su infraestructura un local deshabitado que anteriormente era una farmacia y actualmente no está en uso ni posee ninguna funcionalidad, el cual se piensa que podría ser utilizado para cubrir esta necesidad de espacio físico.

2.3.2 Viabilidad Financiera

Este estudio trata de analizar básicamente si existe suficiente dinero para financiar la inversión que significa la puesta en marcha del proyecto. Se debe analizar si la empresa se encuentra en condiciones de llevar a cabo esta idea y a su vez, si esto será productivo a nivel monetario.

Como inversión inicial se puede decir que los únicos gastos en los que se incurrirán son los que implicarían armar la oficina completa con todos los recursos necesarios para que el departamento pueda funcionar de manera eficiente y eficaz, si bien los insumos necesarios a simple vista parecen insuficientes, no lo son, ya que hay que considerar que se está hablando de una empresa que se encuentra actualmente en funcionamiento, que solo incorporará un departamento, el cual si bien tendrá su propio espacio físico, también se valdrá y utilizará materiales e información de las demás áreas. En el siguiente cuadro se exponen en detalle estos gastos:



| Concepto | Cantidad | Costo | Total |
|---------------------------|----------|-------|-------|
| Computadoras (PC) | 2 | 4000 | 8000 |
| Escritorios | 2 | 1500 | 3000 |
| Impresora | 1 | 700 | 700 |
| Gastos varios de librería | 1 | 500 | 500 |
| Gastos papelería | 1 | 300 | 300 |
| Costo Total | | | 12500 |

Esta inversión ha sido calculada a precios de Junio de 2013 y con recursos nuevos, se puede apreciar que la inversión es relativamente pequeña, la estación cuenta con una cuenta bancaria que le otorgó una tarjeta de crédito, por lo que en lo que respecta a impresora, computadora y escritorio se puede acceder, y muy fácilmente, a un plan de pagos que puede oscilar entre los tres y doce meses y sin interés. En la actualidad esta es la manera más común de todos los comercios para llevar a cabo sus operaciones de venta.

Por lo que, y en base a estos datos, la empresa dispone del capital necesario o bien el medio de pago para llevar a cabo esta inversión ya que es muy probable que se utilice el financiamiento de terceros a corto plazo, es decir en un periodo menor que un año, que se explicó en el párrafo anterior, no posee interés alguno.

Ahora bien, los costos mencionados anteriormente son por única vez o bien, hasta que se necesite el recambio de alguna de las máquinas, que da por lo menos un horizonte temporal de 5 años antes de volver a realizar otra inversión de este tipo, pero con respecto al resto de los costos que implica este nuevo departamento, los mismos poseen una periodicidad mensual, es decir, todos los meses se debe incurrir en gastos de papelería y gastos de librería, obviamente no por el mismo importe que ya se expuso en el cuadro anterior sino por un importe menor, porque por ejemplo una abrochadora no se compra todos los meses.



Conjuntamente con estos gastos se presentan otros que poseen la misma periodicidad:

| PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS MENSUAL | | | TOTAL |
|---|-------------------------|-------------------------------------|--------------------|
| Horas Convenio | <i>JORNADA COMPLETA</i> | <i>TIEMPO PARCIAL (1/2 jornada)</i> | |
| Sueldo Básico | \$ 6.092,00 | \$ 3.046,00 | |
| Aporte Jubilatorio 11% | \$ 670,12 | \$ 335,06 | |
| Aporte Obra Social 3% | \$ 182,76 | \$ 182,76 | |
| Aporte Ley 19032 3% | \$ 182,76 | \$ 91,38 | |
| Aporte Sindical 2% | \$ 121,84 | \$ 60,92 | |
| <i>TOTAL DESCUENTOS</i> | <i>\$ 1.157,48</i> | <i>\$ 670,12</i> | |
| <i>NETO A COBRAR</i> | <i>\$ 4.934,52</i> | <i>\$ 2.375,88</i> | |
| Contribuciones Sociales Variables sobre Haberes | \$ 1.523,00 | \$ 456,90 | |
| Contribuciones Sociales Fijas Sobre Haberes | \$ 3,06 | \$ 3,06 | |
| COSTO TOTAL EMPLEADOR | \$ 7.618,06 | \$ 3.505,96 | \$11.124,02 |

El departamento de recursos humanos que se implementará, en sus comienzos, contará con un empleado de jornada completa y con un auxiliar a tiempo parcial, cuando se solucione el problema que actualmente se tiene con el Shop, lo que ocasionaría que se duplique el número de empleados, se incorporaría otro auxiliar de medio tiempo.

Los sueldos básicos iniciales que se expresan en la tabla fueron extraídos de la Escala Salarial correspondiente a Julio de 2013 perteneciente al Convenio



Colectivo de Trabajo de Petroleros de Córdoba número 58/89, tomando la categoría de Administrativo.

Sobre estos sueldos básicos se calcularon los aportes que se les descuentan a los empleados según los porcentajes previstos por el Régimen Nacional de Seguridad Social y Obras sociales. Restando estos importes se obtuvo el sueldo neto a cobrar por los empleados.

Por último se calcularon las contribuciones sociales, tanto las variables sobre el sueldo como las fijas que corresponden al Seguro de Vida Obligatorio (\$2.46 por cada empleado) y al Fondo Fiduciario de Enfermedades Profesionales (\$0.60 por cada empleado).

En conclusión el costo que representa la incorporación de este personal llega a la suma de \$11.124,02. Si se cuenta además de esto, gastos de librería y papelería por un aproximado de \$250 mensuales y la aplicación y mantenimiento de un plan motivacional que siendo acorde a la empresa tratada se estima que no demandara más de una suma equivalente a \$1000 por mes, el incremento de los costos mensuales para la empresa por la incorporación del departamento ascendería a un total de \$12374.02 mas una inversión inicial de \$12500.

Financieramente la empresa no está en condiciones de afrontar estos costos mensuales, ya se expuso anteriormente que su situación económica en estos últimos años se deterioro muchísimo, lo que llevó a que en la actualidad la empresa deba buscar de manera exhaustiva la forma de incrementar su rentabilidad como así también sus ganancias, de lo contrario sus pagos se seguirán atrasando, nunca se saldrá del déficit financiero, e indudablemente con el correr de los años, cuando ya no queden más posibilidades ni recursos el negocio llegara a la quiebra.

Es por ello que si bien la empresa no posee la capacidad de afrontar este incremento mensual de los gastos, hay que analizar la otra cara de la moneda, que son los ingresos, beneficios y disminución de costos que implicará la inclusión



del mismo, y es esta la herramienta de la cual se valdrá el proyecto para justificar la viabilidad económica del proyecto.

A continuación se irán exponiendo los costos que tiene en el año 2013 la estación y los costos que tendrá en un tiempo con la incorporación del departamento, esto se realizará con el fin de demostrar la diferencia de costos que se espera obtener lo que se transformará en nuevos ingresos para la organización con los que por ejemplo podrá hacer frente a parte de la inversión inicial. **Los cálculos fueron realizados según la escala salarial vigente de Julio de 2013 del Convenio Colectivo de Trabajo 58/89 tomando el sueldo básico inicial de un encargado de turno de \$6169,00.**

Se comenzará con la rotación, exponiéndose un cuadro de **costos mensuales por empleado** que será explicado posteriormente, dicho criterio será utilizado para todos los sucesivos cuadros que se irán presentando.

| Rotación | |
|------------------------|-----------|
| Costo Actual | |
| Examen de Pre Ingreso | \$270 |
| Horas de Capacitación | \$277.60 |
| Indemnización | \$1028.16 |
| TOTAL | \$1575.76 |
| Costo Futuro | |
| Horas de Reclutamiento | \$123.38 |
| Horas de Selección | \$370.14 |
| Examen de Pre Ingreso | \$270 |
| Horas de Capacitación | \$555.21 |
| TOTAL | \$1318.73 |

El costo de la rotación actualmente por persona, en el año 2013, se compone del examen de pre-ingreso que es realizado por MLE la medicina laboral con la que se está trabajando, de la capacitación que hoy en día es de 3 horas por



tres días consecutivos, la cual es impartida por el encargado y por la indemnización sin justa causa, en la cual se consideró un mes de pre aviso y un sueldo por la antigüedad igual o menor a un año, todo esto se lo dividió por los doce meses del año y se llegó a que el monto correspondiente por indemnización que se paga mensual en la estación es de \$1028.16, esto último fue calculado de esta manera ya que ya se expresó que existe una alta rotación.

Con la incorporación del departamento se incluirán horas de reclutamiento y selección, además del examen de pre ingreso y la capacitación que ahora será coordinada por RRHH y la cual se duplicará en horas realizando 3 horas por seis días. Todos estos costos últimos a excepción del examen de pre ingreso ya están incluidos en los sueldos del personal de RRHH y el encargado que es el que capacita actualmente, por lo que el costo futuro será solo de \$ 270, ahorrando un total \$1575.76 correspondiente a la indemnización.

Con respecto al ausentismo, respetando aún que se considera el costo de un empleado por mes, se encontró lo siguiente:

| Ausentismo | |
|----------------------|------------------|
| Costo Actual | |
| Horas Extra Personal | \$3701.4 |
| Costo Visita medica | \$750 |
| TOTAL | \$4451.40 |
| Costo Futuro | |
| Horas Reuniones | \$308.45 |
| 5 días de Vacaciones | \$102.81 |
| Costo Visita Medica | \$150 |
| Hora extra Personal | \$740.28 |
| TOTAL | \$1301.54 |

Actualmente en la estación se dan un promedio de 10 faltas por mes, el valor de la hora extra se calculo dividiendo por 200 el sueldo bruto y ese valor hora



se lo multiplicó por 1.5 ya que la hora extra se paga 50% más cara. También se agregó el costo de la visita médica que se le hace al empleado la cual tiene un costo de \$75 por visita. En un futuro se espera llegar a tener solo dos faltas mensuales lo que genera que los costos actuales se vean reducidos considerablemente, a su vez estos egresos se reemplazarán por horas reuniones y por los cinco días de vacaciones extras que el sindicato de petroleros les otorga a sus afiliados.

La diferencia en los costos que se dan en este punto, teniendo en cuenta que las horas reuniones forman parte del sueldo del trabajador es de \$ 3458.31

En relación a las suspensiones, siguiendo con el mismo criterio que el punto anterior, se expone lo siguiente:

| Suspensiones | |
|----------------------|------------------|
| Costo Actual | |
| Cartas Documento | \$ 412.50 |
| Horas Extra Personal | \$ 2590.98 |
| TOTAL | \$3003.48 |
| Costo Futuro | |
| Cartas Documento | \$ 247.50 |
| Horas Extra Personal | \$1110.42 |
| TOTAL | \$1357.92 |

En la actualidad se producen aproximadamente 5 suspensiones al mes, para realizar esta tabla se obtuvo información del año 2013 y en promedio son tres suspensiones de un día y dos suspensiones de dos días, al suspender a un empleado es necesario enviarle una carta documento, ya que así lo prefiere la patronal para evitar problemas y que luego se pueda demostrar que el empleado está fehacientemente informado, el valor de la misma es de \$82.50. Y no sólo se gasta dinero en esto sino que a su vez esta situación ocasiona que otro empleado deba hacer horas extra. En un futuro se espera que las suspensiones disminuyan



a dos por mes, esto se cree que se logrará gracias al reclutamiento y la selección adecuada de personal y además a las capacitaciones que se irán impartiendo en los trabajadores, por lo que los costos se verán disminuidos por mucho más que la mitad haciendo una diferencia monetaria de \$1645.56.

En cuanto a las capacitaciones mensuales se presenta lo siguiente:

| Capacitaciones | |
|-----------------------|--------|
| Costo Actual | |
| Horas Capacitación | \$ 900 |
| Costo Futuro | |
| Horas Capacitación | \$ 900 |

El costo de las horas de capacitación está dado por los honorarios que cobran los ingenieros contratados por la estación, uno de ellos es el Ingeniero en Higiene y Seguridad y el otro es un Ingeniero Civil especializado en motores de Gnc. Se puede observar que el costo es el mismo, sin embargo se aprovechará mas este dinero que se paga, hoy en día por año se dan un aproximado de cuatro capacitaciones de dos horas en promedio y lo que se les pedirá a estas dos personas es incrementar las horas de capacitación a 8 capacitaciones teóricas y dos capacitaciones prácticas en el año calendario. En este caso no existe diferencia monetaria ya que se seguirán abonando los mismos honorarios.

Por último se puede observar el cuadro de errores y fallas:

| Errores y Fallas | |
|-------------------------|----------|
| Costo Actual | |
| Perdidas por Cargas Mal | \$ 765 |
| Perdida de Beneficios | \$ 3000 |
| Costo Futuro | |
| Costos de Cargas Mal | \$382.50 |
| Beneficios | \$3000 |



Por cargas mal, se entiende, a la contaminación de un vehículo, es decir, cargarle a un vehículo gasolero, por ejemplo, nafta súper. Para llegar al cálculo que se expuso por cargas mal se consideró que en promedio un cliente consume 170 litros mensuales de combustible, en el año 2013 el promedio de contaminaciones que se observaron fueron de 3 por mes. Y considerando que ante una falla en la carga el consumidor deja de ser cliente se está perdiendo la venta de 510 litros mensuales de combustibles.

La empresa obtiene en promedio entre todos los combustibles que comercializa incluido el Gnc una ganancia de \$1.50 por litro, por lo tanto la no venta de 510 litros mensuales significa la pérdida de \$765.

Ahora bien con respecto a la pérdida de beneficios se hace referencia a los errores que el playero comete al atender al cliente incógnito, Shell establece que para acceder a beneficios, como bonificaciones en las facturas de camiones de combustible, es necesario mantener un porcentaje anual del 85%, puntaje al cual se puede acceder fácilmente, aún teniendo en cuenta los errores y fallas continuas en las que incurre el área del shop. En lo que va del año la empresa mantiene un promedio del 80%, puntaje que es insuficiente para la obtención de beneficios. Además de esto, todos los meses es enviado por la petrolera un objetivo de ventas para cada tipo y grado de combustible, como así también para los lubricantes, hasta el momento la empresa no ha logrado cumplir con estas metas.

En un futuro con la incorporación del departamento se espera conseguir un solo error mensual lo ocasionaría la mitad de pérdida de clientes, se espera obtener un porcentaje del 100% en lo que respecta a la atención en playa, porcentaje que parece muy excesivo y arbitrario pero que no lo es, ya que los pasos de atención son extremadamente sencillos, y se espera, fruto de la mejor atención, un incremento en las ventas, por lo que se sumaría a este punto los beneficios a los que no se accede actualmente. El ingreso que se tendría sería de \$ 6382.50.



Una vez vistos todos los puntos sobre los cuales se proyecta que habrá diferencias que ayudarán a hacer frente a los costos de la inversión inicial, se llega a la conclusión de que en total son \$13062.13 que la empresa obtendrá con la incorporación del departamento. Hay que tener en cuenta y hacer un paréntesis para aclarar que el total de esta diferencia no va a estar disponible todos los meses, ya que por un lado la mayoría de los puntos que se tuvieron en cuenta son variables y segundo porque la implementación del departamento llevará su tiempo y no generará estos valores de un momento a otro.

2.3.3 Viabilidad de Mercado

Para poder realizar un estudio de viabilidad de mercado es necesario conocer y analizar los competidores, la competencia, oferta y demanda de la empresa bajo estudio. La finalidad del mismo es determinar si el producto “nuevo” que la empresa lanzará posee el mercado suficiente como para que se justifique su aprobación y lanzamiento.

En nuestro caso no se va a lanzar un producto nuevo sino que más bien, diferenciado, en este estudio se intentará determinar si existe un mercado que acepte una atención diferenciada y que considere que esta le agrega valor al producto final, tan básico y común, como lo es el combustible.

Cuando la compañía Shell decidió cambiar su estrategia de venta y de penetración en el mercado por *“Ser el mejor RETAILER DE COMBUSTIBLES del mundo y la compañía más competitiva e innovadora”*, por generar en el cliente *“Preferencia de marca, Satisfacción de cliente y Percepción de combustibles de alta calidad”* enfocándose en *“Queremos Hacer la Diferencia Real”*, decidió dejar de lado al mercado en su conjunto para atender y captar a ciertos nichos de mercado, que podían devolverle una mayor rentabilidad.

Para ello Shell, debe, mediante sus exigencias y como factor determinante para seguir comercializando bajo dicha marca, lograr que cada una de sus bocas de expendio o distribuidoras mediante su accionar logren una imagen unificadora



de servicio diferenciado y de combustibles de alta calidad, independientemente de si un cliente carga en la provincia de San Juan o en la de Córdoba.

Para ello la petrolera imparte a lo largo del año diversas capacitaciones para dueños y encargados de estaciones de servicio Shell donde se detalla la manera en que cada estación de servicio debe trabajar para poder atraer a ciertos segmentos de clientes.

Es por ello que tanto Shell como Estación Rafael Núñez segmentan al mercado en 6 grupos de consumidores, ellos son “Los que creen en la calidad”, “Buscadores de recompensas”, aquellos que seleccionan las estaciones que ofrecen promociones, “Buscan ubicación”, cargan en aquella estación que les quede más cómoda o más cercana por su ubicación, “No se involucran”, cargan en cualquier estación al paso, “Cuidan cada centavo”, seleccionan siempre aquella estación que tiene los combustibles más baratos, y “Guerreros del camino”, esta clasificación es realizada en base a las necesidades que los clientes presentan al acercarse a la estación de servicio.

Habiendo recordado la situación de la estación, la principal demanda que la empresa desea cubrir es la de los consumidores que “Creen en la calidad” y la de los “Guerreros del camino”, estos dos clientes tienen como característica en común que son aquellos que esperan encontrar un servicio adicional o diferencial al cargar combustible. Esta elección se justifica con el hecho de que estos tipos de consumidores pasan la mayor parte de su tiempo en su auto, por lo tanto se preocupan por el mismo y a la hora de seleccionar el tipo de combustible elegirán aquel de mayor calidad o productos V – Power, que independientemente de su precio actual, a largo plazo terminan siendo más baratos debido a que estos combustibles conservan el motor del vehículo de una manera más eficiente. Por otra parte los mismos buscan también satisfacer necesidades adicionales que conserven su auto más limpio y abastecido, por lo que ofreciendo beneficios adicionales a los clientes como ser limpieza de vidrios, baños limpios y abastecidos, buena atención, control de fluidos, se está atrayendo aun más a este



tipo de consumidores seleccionados. Para lograr una diferenciación la empresa se basa en atención personalizada, priorizando el buen trato al cliente, con una sonrisa y amabilidad, atención rápida y eficiente, como así también la solución rápida y eficaz de problemas.

Un estudio realizado por la petrolera indicó que de los clientes que se acercan a cargar combustible en las estaciones de servicio Shell, el 62% creen en la calidad y el 7% son Guerreros del camino.

Actualmente se considera que la empresa no es capaz de captar a ese 7% de Guerreros del camino, ya que los pasos de atención que se exigen para atraer y mantener como clientes a esta clase de consumidores, no se está cumpliendo. Por ejemplo, los baños generalmente permanecen sucios, sólo se les ofrece los servicios adicionales a aquellos clientes que usualmente dejan propina, y no como un servicio incorporado para cualquier automóvil que ingresa. Con respecto al 62% de clientes que se pretendía captar que creen en la calidad, habiendo realizado un estudio de mercado directamente en la playa de combustibles por personal de Shell, se determinó que solo la mitad de los clientes que ingresan a la estación entran porque ya conocen el combustible de experiencias en otras estaciones, pero no porque el operario sea capaz de ofrecerlo y explicarle de manera concreta al cliente cuales son los beneficios que este le devolverá si comienza a consumirlo.

Por lo que en base a esta información y teniendo en cuenta que actualmente la empresa vende, en promedio, considerando todos los tipos de combustibles 100.000 litros mensuales, y considerando que la zona donde la estación se encuentra ubicada reside gente de clase media, media alta, y está en expansión, se puede decir que la empresa tiene todavía la posibilidad de incrementar su cuota de mercado, haciendo hincapié en las exigencias de la petrolera y tomando como base para su accionar los manuales de operaciones que la misma posee. Indudablemente no se logrará esto así porque si, sino que es un proceso largo y que llevará su tiempo, lo proyectado indica que las metas



puedan establecerse para llegar a incrementar a un ritmo del 5% anual hasta llegar a su punto de madurez y explotar al máximo el mercado.

Al ser un mercado en expansión la empresa si lo desease podría incrementar un 50% sus ventas, y equipararlas a las ventas que tenían 10 años atrás, pero esto sólo se lograría disminuyendo los precios, y cambiando las estrategias, que no es la idea de la empresa, ya que si bien las ventas pueden incrementar, la rentabilidad puede decrecer.

Con respecto a sus competidores se puede decir que dentro de la zona como competidores directos se encuentran estación que comercializan con la bandera de ESSO e YPF, la que representa una mayor amenaza es ESSO, debido a que YPF ya dejó de serlo, la misma cuando paso a manos del estado, disminuyo la calidad (octanaje) de sus combustibles, como así también sus precios, por lo que un cliente que busca calidad irá a una Shell o ESSO y aquellos que prefieran precios bajos indistintamente de la calidad irán a una YPF. Se puede considerar también, y esta sería la amenaza más directa, que dentro de la zona se encuentran dos Shell más, por lo que aquel cliente que prefiera dicha marca podrá optar dentro de la zona a cual ir, y es aquí cuando el servicio diferencial y personalizado toma y adquiere mayor peso a la hora de la elección.

Hasta el momento la petrolera ha demostrado ser capaz, mediante sus tácticas y estrategias, que puede hacer frente a las exigencias de sus clientes en cuanto a la demanda existente, a diferencia de estaciones como YPF, Estación Rafael Núñez cuenta constantemente con todos los tipos y grados de combustible para que cuando ingrese un cliente este pueda seleccionar y cargar el que más desee, aún cuando la oferta es mayor a la demanda, cuando ingresa un cliente se le exige al operario que indistintamente de lo que venga a buscar el cliente primero se le ofrezca cargar tanque lleno y de los productos V – Power.

El estudio de mercado realizado determina que, teniendo en cuenta que la estación se ubica en una zona de expansión, con clientes pertenecientes a clases medias, medias altas, que generalmente son aquellos que buscan mayor calidad y



servicio indistintamente del precio, y considerando que la empresa posee una mayor experiencia en el rubro con respecto a las demás, incorporando los cambios estructurales que en el presente proyecto se plantean y enfocándose directamente en la calidad del servicio haciéndolo además diferenciado del resto de las estaciones, existe un mercado apto y viable para la comercialización de un producto que si bien puede ser más caro ofrece mayores beneficios que los demás, o bien la calidad con la cual se lo hará llegar al cliente será distinta. Se considera además que debido a la zona, particularmente, un producto de mayor calidad y más caro otorgará una mayor rentabilidad que aquel que tenga una mayor demanda por ser más barato, por lo que el producto V – Power tanto diesel como nafta es más apto para comercializar en dicha zona y más ventajoso para la empresa.

2.4 Conclusión

Una vez hecho el diagnóstico, detectado los problemas específicos de la estación y realizados los estudios de viabilidad pertinentes, se está en condiciones de realizar una conclusión final que sirva de guía para continuar adelante con este proyecto.

En el estudio de viabilidad de gestión se concluye que la organización cuenta en la actualidad y en general con la mayoría de los mencionados factores clave para desarrollar este proyecto, tanto la estructura como el personal y los sistemas de gestión que se tienen servirán de base para la incorporación de las propuestas, sin embargo se observa que algunos de los mismos deben ser reacomodados o redefinidos para que el proyecto resulte óptimo.

Los cambios que se plantean para que el proyecto sea viable del punto de vista de la gestión y para que se cumpla el objetivo no son inalcanzables, sin embargo, se considera que tampoco será del todo fácil su incorporación. Se cree que la clave de esta viabilidad está en que los cambios se deben ir desarrollando de manera paulatina en la organización para no generar modificaciones bruscas



que provoquen un rechazo por parte de la empresa y produzcan resultados negativos. Se trata de tener otra mentalidad y de estar abiertos al cambio y a las nuevas posibilidades que traerán beneficios futuros.

Con respecto a la viabilidad financiera se dijo que la empresa no está en condiciones financieras de hacer frente a una gran inversión inicial, en el estudio que se realizó se pudo observar que esta inversión inicial no es muy alta, en cuanto a elementos necesarios para poner en marcha el departamento y se considera que la estación está en condiciones de financiar de una manera conveniente estos costos. A lo mejor el problema financiero que se presenta de una manera un poco más compleja está ante la incorporación de estos dos nuevos empleados, sin embargo se pudo observar a través del análisis presentado la forma en el departamento arrojará beneficios para ir haciendo frente estos nuevos gastos mensuales. Estos ingresos son los que proponen una salida económica más factible frente a los costos, ya que se calculó que el costo mensual de los dos nuevos empleados significa una suma de \$11124.02 cuando los ingresos que se obtendrán representan por su parte \$13062.13 y se cree que a pesar que esta diferencia no se logrará todo junta ni de una manera constante servirá y mucho para ir de a poco remontando la situación financiera en la que se encuentra la empresa.

Por otro lado este estudio explica de una manera clara lo que se busca ir logrando una vez que el departamento este en marcha, y a pesar de no haber definido aún las propuestas se espera que con esto los dueños de la estación se sientan confiados de llevar a cabo esta idea en un futuro no tan lejano.

Y por último con el estudio de viabilidad de mercado se observa que el proyecto será viable al conocerse que el mercado se encuentra en expansión y que la empresa tiene una estrategia clara acerca del grupo de consumidores a los que pretende orientarse. Esto más el incremento de ventas que se espera ir logrando, visto en el aumento de la demanda, explican cómo se dará esta viabilidad. Sin embargo no todo será tan sencillo ya que para aumentar los clientes



es fundamental hacer hincapié en los pasos correctos de venta y en el ofrecimiento de un producto diferenciado teniendo en cuenta las necesidades particulares de los consumidores que se acercan a cargar combustible.

Se cree que el estudio más importante en el caso de este proyecto en sí, es la viabilidad financiera ya que la incorporación del departamento de recursos humanos desde el punto de vista económico representa el primer paso para llevar a cabo esta idea y sobre la cual se irán reacomodando y redirigiendo los esfuerzos de todos los componentes de la organización.



Capítulo Tres

CONSTRUCCION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.1 Necesidad de incorporación de un CMI.

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión utilizado por las organizaciones con el fin de traducir la estrategia y la misión de la organización en un conjunto de indicadores para que resulte más sencillo el logro de los objetivos. Estos indicadores representan puntos clave en el seguimiento de la estrategia y se dividen de acuerdo a cuatro perspectivas que se centran en temas específicos.

Varias son las ventajas que se pueden observar en la aplicación de esta herramienta y a lo largo de estos párrafos se tratará de dejar lo más claro posible los beneficios que conlleva su utilización y el porqué se considera necesaria su implementación en Estación Rafael Núñez.

Generalmente en las organizaciones lo primordial y más relevante es el logro de una rentabilidad positiva que provea a la empresa elevados beneficios, esto conlleva a que casi ninguna empresa tenga en cuenta el proceso y las acciones que se están utilizando para lograr estos objetivos y para poder mantenerlos a largo plazo. El cuadro de Mando Integral presenta un cambio frente a esto, ya que si bien busca el logro de los objetivos que generalmente implican o obtienen como resultado final factores referidos a lo financiero, económico o rentabilidad, dicho cuadro se basa además en otras tres perspectivas en las cuales se detallan aquellos puntos en donde la empresa ha de sobresalir para obtener aquel objetivo financiero pero de la manera más eficiente y eficaz, basándose no solo en los resultados sino que también en la mejor manera para alcanzarlos.

Las perspectivas mencionadas precedentemente que se agregan son la perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno y perspectiva del



crecimiento y el aprendizaje, cada una de las mismas implican que se tome a la organización como un todo, donde la estrategia es acompañada con las acciones de cada una de las partes componentes de la misma, ya que el cuadro permite que se conozca la estrategia por toda la organización, que se acepte y que se unifiquen sus esfuerzos para poder lograr los objetivos en él propuestos, generando una comunicación más fluida, tanto vertical como horizontal, insertando a su vez participación de todos los integrantes, sentido de pertenencia e identificación con la empresa.

Este CMI abarcará a todas las jerarquías de la organización, en donde cada una de las partes irá amoldando sus tareas y aportes en base a los planes de acción que se propondrán, con esta integración se pretende además, cambiar los pensamientos actuales que tiene el nivel más alto, presidente y vicepresidente, que son quienes están a cargo del manejo de la empresa, para instalar nuevas ideas acerca de la estación como un todo sinérgico en donde los logros en equipo y consensuados suman más que los logros individuales. Estos logros se consiguen con la ayuda de cada una de la personas que forman parte de la misma sin importar puesto o nivel jerárquico.

Se debe aclarar que este cuadro **no es un sistema de control sino de seguimiento** para el logro de la estrategia, a través del cual se puede ver cómo funcionan las prácticas para su obtención y si es necesario realizar cambios y/o ajustes a tiempo, lo que quiere decir, antes de saber si se consiguió lo que se buscaba o si se fracasó.

Para su implementación es fundamental la comunicación y la existencia del feedback, esto se debe a que es necesario que los distintos niveles intercambien o aporten ideas para ir mejorando a través de la obtención de resultados guías en el camino a seguir.

Con la incorporación del departamento de recursos humanos se buscará lograr que la comunicación aumente y que también lo haga el trabajo en equipo formando el camino para una cultura organizacional fuerte, es aquí donde entra en



juego el cuadro de mando integral, ya que es este el que servirá o bien aportará las bases para que esto ocurra y además motivará para poner en práctica estas mejoras propuestas. (Kaplan y Norton, 2010)

Como se ha demostrado son variados los beneficios que un cuadro de mando integral puede aportar a las organizaciones, en la que se está analizando en particular además de arrojar estos beneficios, posibilitará e irá amoldando a la organización para la apertura al cambio y la aceptación del mismo. Nuestro proyecto se basa en la incorporación de un departamento de recursos humanos, el cual difícilmente podrá insertarse de una manera óptima si se detectó que existen problemas a nivel planificación, ya se mencionó que no existe una misión, visión, objetivos, metas y estrategias propuestas y compartidas por la organización en su conjunto. Es por ello que el cuadro de mando integral es la mejor herramienta que se puede utilizar en esta empresa para ir solucionando este problema, y para demostrarle a las personas que forman parte de esta organización cuales son las nuevas estrategias, las cuales se intentarán lograr haciendo cambios a nivel de dirección y organización, incorporando cambios estructurales que son la implementación de un departamento de recursos humanos que se basará, además de las funciones normales y habituales que le son inherentes, en modificar y hasta incluso renovar los recursos que se están utilizando actualmente para satisfacer las expectativas tanto de su petrolera, como de sus clientes y sus fundadores.

En conclusión en este capítulo se presenta una herramienta que se considera necesaria implementar para el proyecto que se desarrollará de manera detallada en el capítulo siguiente resulte beneficioso para la organización.



3.2 Vinculación de los indicadores del CMI con las estrategias.

Para que la creación y posterior implementación de un cuadro de mando integral resulte beneficioso para una organización este debe ser capaz de poder transmitir con claridad su visión y estrategias, para que la organización en su conjunto se comprometa, en base a lo establecido y expresado en dicho cuadro, a la consecución de las metas empresariales.

El cuadro de mando integral que se desarrollará en el próximo punto, posee la funcionalidad de determinar tanto los factores como la infraestructura en los que la organización ha de sobresalir para poder alcanzar sus objetivos empresariales, basándose en cuatro perspectivas, que ya fueron mencionadas, que en conjunto deben transmitir lo que desea lograr la Estación y cómo desea lograrlo.

Cada una de estas perspectivas abarca las distintas áreas de la organización, y tanto los objetivos, metas, indicadores e inductores que se desarrollen para cada una de ellas deben ser capaces de generar una “*relación de causa - efecto*”, es decir, deben ser concordantes y estar interrelacionados entre sí, para que la consecución de los objetivos de cada perspectiva posibilite y otorgue las herramientas necesarias para la consecución de las demás perspectivas.

Se debe lograr un efecto en cadena, donde, cada esfuerzo que se haga para lograr el objetivo de una perspectiva ayude y sirva de base para poder lograr el de las otras, siendo capaces todas estas en conjunto de transmitir a toda la organización la estrategia empresarial.

Es por ello que en Estación Rafael Núñez se seleccionaron indicadores y objetivos que posibilitaran que su **visión** de “*Ser líder en la comercialización de combustibles en la zona de Argüello*”, y su **objetivo de** “*Aumentar la rentabilidad a través la óptima utilización de los recursos.*” y de “*Lograr incrementar la participación en el mercado y aumentar la satisfacción de los clientes preservando el medio ambiente*”, con **estrategias** de *Diferenciación* y de *Enfoque*, se puedan alcanzar de la manera más eficiente y eficaz.



Por su parte la perspectiva financiera debe, además de transmitir la estrategia anteriormente mencionada, servir como guía para las demás perspectivas. Es por ello que se seleccionó como indicador el incremento de las ventas, que la organización, como ya se ha venido mencionando en los capítulos anteriores, intenta acrecentar y esto se buscará mediante el aumento de la cuota de mercado, pero esta vez, la búsqueda se concentrará en los nuevos segmentos de clientes seleccionados, para esto, como determina y propone la perspectiva de clientes, es necesario incrementar la satisfacción de los mismos para que estos concurren periódicamente a la Estación y consuman más litros de combustible.

Está claro que captar nuevos clientes no se logra por sí solo, por el contrario la empresa, además de lograr incrementar su satisfacción debe generar una buena imagen y prestigio tanto de la marca que se está comercializando como de la organización en su conjunto, para que el cliente comience a percibir una elevada calidad.

Una de las formas de generar en el cliente una buena imagen sobre la empresa e imponer y demostrar un elevado prestigio, es enfocándose todos los días en lograr generar un servicio diferenciado que agregue valor al producto final, que en nuestro caso, es posible si el personal de contacto, es decir, aquel que es la cara visible de la organización y que se relaciona directamente con los consumidores finales, es el indicado para el puesto y se logra incorporar a la empresa de una manera eficiente donde cada uno comprende las tareas que se deben realizar, como así también lucha constantemente para poder realizar su labor cada vez mejor fomentando en si mismo superación, ganas de crecer y de valerse de todas las herramientas necesarias para poder lograr satisfacer al máximo las expectativas de cada cliente.



3.3 Construcción del CMI.

A continuación se expone el cuadro de mando integral, el cual se hizo referencia en el apartado anterior. El mismo fue diseñado y creado para implementarse en Estación Rafael Núñez como una herramienta para poder lograr transmitir a la empresa en conjunto su Visión y las Estrategias seleccionadas para poder cumplir con su objetivo.

| Perspectivas | Objetivos | Metas | Indicador resultado | Inductores |
|----------------------------------|--|---|--|---|
| Financiera | Aumentar las ventas anualmente | Incremento entre el 1% y 2% anual | Ventas 2014 / Ventas 2013 | Incrementar la satisfacción de los clientes |
| Clientes | Captar nuevos clientes en los segmentos seleccionados | Incrementar un 5% anual la cartera de clientes | Incremento de clientes Clientes 2014 / Clientes 2013 | Marca de confianza, producto de calidad y servicio rápido |
| Proceso interno | Generar valor agregado en la prestación del servicio | Obtener 80% de respuestas satisfactorias en encuestas trimestrales y un 90% en satisfacción del cliente incógnito | Resultado de visita del cliente incógnito y encuestas. Reclamos de clientes | Incorporar el Reclutamiento y Selección del personal, Capacitación al ingreso, orientación y ubicación al puesto. |
| Aprendizaje y crecimiento | Recualificar y Profesionalizar al personal de contacto | Incrementar en un 60% las capacitaciones anuales | Capacitaciones 2013/ Capacitaciones 2014 Numero de sugerencias por empleado. Rotación y Motivación del personal. | Incrementar las capacitaciones. Creación de planillas de sugerencias e implementación de un plan motivacional |



El CMI expuesto es la base que a la organización le está faltando, ya que, hasta el momento no existe una misión, visión y objetivos conocidos y compartidos, con esta herramienta no solo se logra transmitirlos sino que además se determina la manera más óptima para que la organización alcance el éxito, es la base también, que ayudará y posibilitará la incorporación de un departamento de recursos humanos de una manera más óptima, ya que el cuadro deja de manifiesto como es necesario que la organización se valga de nuevos recursos, habilidades y capacidades para seguir subsistiendo.

Si bien los inductores ya marcan el camino que se utilizará para llegar a obtener un resultado positivo y satisfactorio para cada indicador elegido, es necesario hacer un acercamiento mayor y desglosar aún mas estos inductores para que quede reflejado y se comprenda mejor por todos los integrantes de la organización cuales serán los pasos a seguir, y cómo deberán irse adaptando a los mismos, es por ello que se desarrollara un plan de acción para cada perspectiva, basándose en los inductores seleccionados, cabe aclarar que dichos planes se especifican considerando que junto con la implementación del cuadro de mando se implementa el departamento, es por ello que a la realización de algunas actividades se las adjudica al mencionado departamento y sus recursos.

Es necesario, para poder implementar un plan de acción, determinar cuáles serán los recursos insumidos para poder alcanzar cada una de las tareas que posibilitarán que los inductores seleccionados logren cumplir con los objetivos propuestos, entre estos recursos se encuentran los plazos estimados que se consideran óptimos para desarrollar cada tarea de una manera eficiente y eficaz.

Para ello se consideró que el mercado bajo estudio en parte, ya ha sido analizado por Shell, y que la empresa ya trabaja en el mismo mercado hace más de 15 años, por lo tanto se establecieron horizontes temporales de corto plazo donde la empresa podrá ser capaz de cumplir con las metas propuestas.



Es claro que los tiempos establecidos no siempre serán los suficientes o quizás se habrán considerado en abundancia, se han calculado en base a probabilidades y se debe tener en cuenta que podrán variar.

Planes para cada una de las perspectivas

| Planes perspectiva financiera | | | |
|---|--|----------------|--|
| Actividades | Responsable | Plazo | Recursos |
| Relevar el mercado en la zona de Arguello | Administrativos | 45 días | Horas de trabajo, medios de transporte |
| Identificar los usuarios del producto | Administrativos | 10 días | Horas de trabajo |
| Segmentar al mercado e identificar los segmentos seleccionados | Administrativos | 10 días | Horas de trabajo |
| Detectar las necesidades y deseos del cliente en los segmentos seleccionados | Administrativos | 10 días | Horas de trabajo |
| Analizar y evaluar la información | Administrativos | 10 días | Horas de trabajo |
| Crear un servicio diferenciado enfocándose en las necesidades de los clientes | Administrativos y Directivos | 10 días | Horas de trabajo. Manual de operaciones de Shell. |
| Trasmitir las nuevas prácticas a llevar a cabo a toda la organización | Recursos Humanos, Administrativos y Directivos | 1 día | Hora de trabajo |
| Impartir capacitaciones sobre las nuevas tareas | Ing. En Higiene y Seguridad | Todos los días | Horas de trabajo |
| Poner en práctica todo lo diseñado | Toda la organización | Todos los días | Horas de trabajo |



El objetivo de esta perspectiva consiste en aumentar las ventas anuales y el inductor que se propuso para su cumplimiento fue el incremento en la satisfacción de los clientes. Para poder lograr todo esto se considera fundamental el conocimiento de los consumidores, por lo tanto esto fue tomado como base de esta primera perspectiva.

En este plan de acción en primer lugar se dispuso el análisis del mercado de toda la zona de Arguello para internalizarse en las necesidades no solo de los clientes que concurren a la estación de servicio bajo estudio sino también a los clientes de algunas de las otras organizaciones de la zona.

Lo siguiente será identificar a los usuarios para luego continuar con la segmentación del mercado, sucesivamente se elegirán los segmentos sobre los cuales se va a trabajar y por último se identificarán las necesidades específicas que presentan los mismos para que en base a eso se pueda analizar en conjunto toda la información recabada. Estos pasos son los principales a la hora de conocer el mercado y cada uno de ellos le agrega un componente extra al análisis en cuestión. Finalizados los mismos se obtendrá una idea precisa acerca de dónde se va a direccionar la empresa.

El paso siguiente consiste en determinar que componentes adicionales se les puede ofrecer a los clientes para agregarle valor al proceso de venta que ocasionará el servicio diferenciado que se está buscando. Esta tarea estará a cargo nuevamente de los administrativos pero también participarán los directores debido a la importancia del paso a realizar.

Como resultado final del paso anterior se obtendrá el servicio diferenciado, por lo tanto lo siguiente es dar a conocer las nuevas formas de acción al nivel operativo que es el encargado de brindar el servicio. Para esta acción se determinó como plazo un día, en el cual se juntará la organización entera y con la ayuda de todos los integrantes de los niveles medio y superior se procederá a explicar las modificaciones principales y el modo de operar.



Una vez que toda la empresa se encuentre al tanto de las formas de accionar de ahora en más, se impartirán capacitaciones para hacer hincapié específicamente en algunos factores claves en este nuevo desafío y para luego poner en práctica todo lo aprendido y conseguir el objetivo principal de esta perspectiva. Las capacitaciones serán brindadas por el Ingeniero en Higiene y Seguridad y como plazo de estos últimos pasos se dispuso todos los días, ya que se considera que diariamente se pueden encontrar mejoras a llevar a cabo, superándose a sí mismo continuamente, siempre teniendo el apoyo de los niveles medios que brindarán contención e incentivarán el trabajo en el equipo para lograr el objetivo principal.



| Planes perspectiva de Clientes | | | |
|---|--|----------------|--|
| Actividades | Responsable | Plazo | Recursos |
| Relevar el mercado en la zona de Arguello | Administrativos | 45 días | Horas de trabajo, medios de transporte |
| Determinar cómo percibe el cliente la marca que se comercializa | Administrativos | 5 días | Horas de trabajo |
| Evaluar cómo se está ofreciendo actualmente el servicio | Recursos humanos | 10 días | Horas de trabajo |
| Evaluar como capta el cliente la rapidez del servicio | Administrativos | 10 días | Horas de trabajo |
| Evaluar la calidad con que se está ofreciendo el servicio | Administrativos | 10 días | Horas de trabajo |
| Analizar toda la información | Administrativos | 5 días | Horas de trabajo |
| Detectar falencias en base a los análisis hechos precedentemente | Administrativos, Directivos, Recursos Humanos | 5 días | Horas de trabajo |
| Determinar qué factores son necesarios para crear lealtad a la marca | Administrativos, Directivos, Recursos Humanos | 5 días | Horas de trabajo |
| Crear las nuevas tareas y actividades para satisfacer al cliente | Administrativos, Recursos Humanos y Directivos | 10 días | Horas de trabajo Manual de operaciones de Shell |
| Trasmitir las nuevas prácticas a llevar a cabo a toda la organización | Administrativos, Recursos Humanos y Directivos | 1 día | Horas de trabajo |
| Poner en práctica todo lo diseñado | Toda la organización | Todos los días | Horas de trabajo |



El objetivo principal de la perspectiva hacia los clientes es captar nuevos compradores en los segmentos seleccionados y el inductor que se propuso fue transmitir la confianza de la marca y remarcar el producto de calidad y el servicio rápido que se ofrece.

El primer paso de este plan de acción coincide con el primer paso del plan de acción de la perspectiva financiera, el cual se relacionaba con conocimiento del mercado, por lo que se continuará con la siguiente tarea que trata acerca de la búsqueda y determinación de cómo percibe el cliente la marca que se comercializa.

Una vez terminado esto será responsabilidad del área de recursos humanos y administración evaluar cómo se está ofreciendo el servicio en la actualidad, la manera en que capta el cliente la rapidez del servicio y además la calidad con la que se están ofreciendo los productos, para todo esto se utilizarán informes brindados por Shell que nacen de las visitas mensuales que realizan representantes de la empresa a modo de evaluación.

Luego de analizada toda la información se detectaran las falencias más graves que se están teniendo en la prestación del servicio, aquellas que se consideran principales a la hora de cambiar y modificar. El paso posterior será determinar los factores que crean lealtad a la marca, distinguiéndola del resto de las petroleras, es decir aquellas características que la hacen sobresalir, buscando luego crear tareas y actividades para satisfacer al cliente.

Los dos últimos pasos consisten, al igual que en el plan de acción anterior, en transmitir las nuevas prácticas a llevar a cabo y la puesta en marcha de todas las actividades diseñadas.



| Planes perspectiva de proceso interno | | | |
|---|-------------------------------|--------------|------------------|
| Actividades | Responsable | Plazo | Recursos |
| Publicar aviso de solicitud | Administrativos | 2 días | Horas de Trabajo |
| Reclutamiento | Directivos Administrativos | 10 días | Horas de Trabajo |
| Selección del nuevo personal de recursos humanos | Directivos Administrativos | 10 días. | Horas de Trabajo |
| Construcción de manual de análisis y descripción de puesto. | Recursos Humanos | 10 días | Horas de Trabajo |
| Construcción de manual de capacitación al ingreso y orientación | Recursos Humanos | 10 días | Horas de Trabajo |
| Reclutamiento | Recursos Humanos | 5 días | Horas de Trabajo |
| Selección de Nuevos empleados | Recursos Humanos | 10 días | Horas de Trabajo |
| Capacitación al ingreso del nuevo empleado y ubicación. | Recursos Humanos | 5 días | Horas de Trabajo |
| Seguimiento del nuevo empleado | Recursos Humanos | 3 meses | Horas de Trabajo |

En la perspectiva del proceso interno se propuso como objetivo principal la generación de valor agregado en la prestación del servicio y los inductores formulados se relacionan con la incorporación del reclutamiento y selección del personal, la capacitación al ingreso y la orientación y ubicación al puesto.

Se viene remarcando que una de las falencias de la organización que más repercuten en la prestación del servicio tiene que ver con la falta de preparación del personal y el poco hincapié que se hace sobre este. Por este motivo el plan de acción que se propone para la perspectiva de proceso interno tiene que ver principalmente con la incorporación del departamento de recursos humanos y el cambio en el proceso de selección de los empleados.



El primer lugar se publicará un aviso de solicitud de personal de recursos humanos en diarios y sitios de internet. Luego se reclutará a los candidatos y por último se realizará el proceso de selección respetando los pasos propuestos.

Estos tres pasos dan surgimiento al nuevo departamento, que de ahora en mas será el encargado de seguir con el plan de acción propuesto. Las dos tareas siguientes tienen que ver con el armado de dos manuales fundamentales que debe tener toda empresa para la organización óptima de sus recursos humanos, en este caso se buscará específicamente que estas herramientas se adapten a las necesidades principales de la estación. Un manual será referido al análisis y la descripción de puestos y el otro tratará acerca de la capacitación al ingreso y la orientación.

Una vez que estén terminados los manuales se procederá al reclutamiento y selección de nuevos empleados. Para la realización de estas tareas ahora, gracias al manual de descripción de puestos se sabrán las características que debe poseer el nuevo ingresante.

Ya seleccionados los nuevos operarios se utilizará el manual de capacitación al ingreso y orientación, que será de gran ayuda para la adecuación y conocimiento de su puesto de trabajo y además para la capacitación y enseñanza de las medidas básicas de seguridad que se deben tener en cuenta en el trabajo diario. Por último el departamento de recursos humanos hará un seguimiento de los ingresante para que al cabo de tres meses se decida si el empleado continuará o no en la estación, en base a su desempeño laboral.



| Planes perspectiva de aprendizaje y crecimiento | | | |
|--|---|--------------|---|
| Actividades | Responsable | Plazo | Recursos |
| Crear un plan motivacional | Recursos Humanos | 5 días | Horas de Trabajo |
| Comunicar existencia del plan motivacional a todo el personal | Recursos Humanos | 1 día | Horas de Trabajo |
| Crear planillas de sugerencias para los trabajadores. | Recursos Humanos | 5 días | Horas de Trabajo |
| Comunicar la existencia y disponibilidad de estas planillas. | Recursos Humanos | 1 día | Horas de Trabajo |
| Evaluar los conocimientos de los empleados | Recursos Humanos | 5 días | Horas de trabajo |
| Detectar los puntos donde se debe capacitar | Recursos Humanos | 10 días | Horas de trabajo |
| Contactar a los responsables de las áreas a capacitar | Recursos Humanos | 1 día | Medio de comunicación, horas de trabajo |
| Programar día y hora de la capacitación | Recursos Humanos e Ingeniero de Higiene y Seguridad | 1 día | Horas de trabajo |
| Solicitar la presencia de todos los empleados de modo obligatorio | Recursos Humanos | 1 día | Notas por escrito, horas de trabajo |
| Capacitar a los empleados en aquellos puntos que se detectaron deficientes | Recursos Humanos, Encargados, Administrativos, Ing. Higiene y seguridad | 6 meses | Horas de trabajo, honorarios y espacio físico |



El último plan de acción es el de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. El objetivo que se propuso para la misma fue recualificar y profesionalizar al personal en contacto y los inductores planteados fueron lograr incrementar las capacidades de los trabajadores, la creación de planillas de sugerencias y la implementación de un plan motivacional. Esta perspectiva se divide en tres procesos diferentes que se encuentran interconectados cada uno de ellos entre sí para lograr el objetivo principal.

El primer paso será la creación de un plan de motivación, con el que se buscará incentivar al empleado en la realización de sus actividades diarias. Una vez definido este se comunicará su existencia a todo el personal involucrado.

Luego se establecerá una planilla de sugerencias con el objetivo de que los empleados se sientan parte de la organización y se acerquen con ideas, propuestas o sugerencias que pueden ser interesantes y de ayuda para el mejoramiento de todos los procesos que se dan dentro de la organización. El paso siguiente será la comunicación de la existencia de esta planilla.

Sucesivamente la tarea a realizar será la evaluación de sus empleados buscando conocer cuáles son sus conocimientos acerca de pautas básicas y de seguridad del puesto de trabajo.

Una vez hecha la evaluación se podrán detectar los puntos que presentan más debilidades y en base a esto, el área de recursos humanos se contactará con los responsables de las capacitaciones de la estación, para realizar un plan que se adecue a sus necesidades.

El paso siguiente será comenzar con las capacitaciones para lo cual se programará día y horario, una vez estipulado esto, se solicitará la presencia de todos los empleados de modo obligatorio a las mismas. Estas tareas serán coordinadas por el área de recursos humanos en conjunto con el Ingeniero en Higiene y Seguridad.



3.4 Conclusión

Con todos los análisis y diagnósticos que se vienen realizando en los capítulos precedentes, quedo de manifiesto que una gran problemática en Estación Rafael Núñez era la falta de una misión, visión y estrategias conocidas y compartidas por toda la organización, hecho que implica que cada una de las partes componentes de la empresa re direccionen sus esfuerzos a objetivos individuales y que no son concordantes con los organizacionales.

Las falencias que presenta la organización se traducen en la atención que se le brinda al cliente, impactando en su satisfacción y en su demanda, ya que el hecho de no contar con una misión y visión compartida provoca un efecto en cadena que termina reflejado en el personal de contacto, que es quien se relaciona directamente con la parte más vital de la organización que son sus clientes.

Por esto mismo y para poder lograr su objetivo último es importante incorporar cambios desde arriba hacia abajo para crear primero una base sólida sobre la cual después se podrá ir incorporando cambios de una mayor índole.

Una de las formas de crear dicha base es por medio de un Cuadro de Mando Integral que logre traducir de manera satisfactoria lo que actualmente no se conoce, y que no es solo sus objetivos, creencias y deseos de sus fundadores y de quienes la manejan, sino también la forma de alcanzar todo aquello y basándose no solamente en el resultado final que es el financiero, como toda organización con fines de lucro pretende, sino haciendo hincapié también y teniendo siempre presente que es lo que desean los clientes y en que debe cada parte componente de la organización sobresalir y ser excelente para lograr satisfacer sus expectativas, ya que al final, son estos quienes proporcionaran y determinan en última instancia si un negocio es exitoso y podrá devolverle una rentabilidad positiva a sus inversionistas.

En esta empresa en particular que se está analizando se observa cómo es necesaria la incorporación del cuadro de mando integral para que se logren



consolidar todas las áreas que actualmente se encuentran trabajando dentro de la organización y es por esto que se eligió proponer este sistema de gestión ya que se cree que es el que más se adaptará a las necesidades que presenta actualmente la estación y por otro lado también la herramienta que servirá de ayuda y de apoyo para la incorporación del departamento de recursos humanos que provocará cambios estructurales grandes tales como la reestructuración, para lo cual la empresa debe estar preparada e integrada.

El cuadro de Mando integral que fue desarrollado se hizo teniendo en cuenta las deficiencias que presenta la organización de manera tal que las acciones y esfuerzos se adecuen a lo que se espera obtener, pero sin dejar de lado las propuestas que se vienen planteando y que se seguirán detallando en los capítulos siguientes. Al proponer los responsables de cada uno de los pasos a seguir en las perspectivas, más que nada en las dos primeras, se trato de integrar en mayor medida a los niveles jerárquicos alto y medio como un comienzo de puestas en común, desarrollo de ideas y mayor comunicación que haga que esto que se genera en los niveles más altos se traslade luego al nivel operativo, que hoy en día es el más excluido en cuanto a participación en la empresa. Es importante remarcar que estos planes utilizan como recurso principal horas de trabajo y que no se generan costos extras lo que representa otra ventaja para la estación.

Este hincapié que se hizo durante todo el capítulo en la aplicación de esta herramienta y los beneficios que se pretenden conseguir fue hecho para instalar esta idea en el pensamiento de los dueños y proponer una forma más clara acerca de las acciones que se deben ir llevando a cabo.



Capítulo Cuatro

ANALISIS DE LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

4.1 Introducción a las funciones de RRHH

En este nuevo capítulo ya se comenzará con un enfoque directo hacia el departamento de recursos humanos, primero se realizará un análisis de la situación actual de la organización, referido a cuáles son y cómo se desarrollan y se llevan a cabo las funciones de recursos humanos en la misma. Una vez terminado este análisis se presentarán las deficiencias detectadas que serán la base para la presentación de las propuestas en el capítulo siguiente.

Son variadas las funciones que integran todo departamento de recursos humanos, en general distintos autores las agrupan en cinco subsistemas para seguir una lógica y un orden ante la ejecución y la planificación de cada una de ellas, esta agrupación se va a tener en cuenta con el fin de dividir las actividades del área y poder trabajar por separado y de manera ordenada.

A continuación se presentará una breve explicación de cada uno de estos subsistemas, mencionando las funciones que integran los mismos.

El primer subsistema es el de Previsión, en él se integran aquellas funciones que deben desarrollarse antes de la incorporación del personal como por ejemplo la planeación de la necesidad de recursos humanos, esta consiste en determinar la cantidad de personal que se necesitará incorporar en la empresa que surge de la formulación de la planeación estratégica ya que la estrategia organizacional origina objetivos específicos sobre cada una de sus áreas, que en el caso de este departamento entre otras cosas, se traduce en la necesidad de recursos humanos.



También integra este subsistema el análisis de puestos, que consiste en describir el mismo y detallar el perfil adecuado que se requerirá en el trabajador antes de comenzar con la búsqueda de personal.

El segundo subsistema es el de Provisión, este está compuesto por las funciones que proveen a la empresa los recursos humanos que trabajarán y serán esenciales para la misma. Las tareas que integran este subsistema, las cuales cubren los puestos de trabajo e incorporan el nuevo personal a la organización son el reclutamiento, la selección y además, la inducción, capacitación al ingreso y orientación. El reclutamiento consiste en atraer a candidatos para ocupar el puesto de trabajo, la selección es un proceso que consta de una serie de pasos que evalúan de diversas maneras a los candidatos que se consideran más acordes al puesto y finalmente se elige a uno de ellos. Y la inducción, capacitación al ingreso y orientación consiste en informar, preparar e integrar al nuevo trabajador en la empresa.

El tercer subsistema es el de Mantenimiento, que incluye aquellas actividades que buscan mantener a los empleados motivados y satisfechos dentro de la organización. En él se administran los salarios a pagar según jerarquía y tareas, los incentivos que son dados por la empresa para aumentar la productividad de los trabajadores y pueden ser de diversas clases, y los beneficios, los cuales son otorgados por el solo hecho de pertenecer a la organización y también existen de distintos tipos.

El cuarto subsistema es el del Desarrollo, que en primer lugar está compuesto por la capacitación, esta función permite, a través de una serie de pasos, determinar las capacidades actuales que tienen los empleados y en base a esto desarrollar un plan de capacitación acorde a las falencias observadas y a los puntos que se necesitan reforzar. Además este subsistema, está compuesto por la función conocida como evaluación de desempeño, la cual consiste básicamente en conocer la manera en que cada trabajador cumple con las exigencias del puesto que ocupa, es fundamental esta función ya que no solamente se puede



observar deficiencias sino que también sirve por ejemplo como base para determinar recompensas y castigos o para el desarrollo de planes de capacitación.

Por último este subsistema incluye también, la planificación de carrera profesional que consiste en un plan que busca el desarrollo profesional del trabajador conjugando sus objetivos profesionales con los objetivos organizacionales.

El quinto y último subsistema es el de Control, este se encarga básicamente de realizar una auditoría del área de recursos humanos, función que consiste en revisar y controlar el funcionamiento del departamento en cuanto a las tareas y prácticas que se desarrollan en el mismo, con el objetivo de detectar deficiencias y proponer sugerencias para mejorar.

Cada uno de estos subsistemas son esenciales y fundamentales, para que un departamento de recursos humanos se desenvuelva de la manera más eficiente y eficaz posible, son necesarios además para crear un área que sea capaz de organizar y mantener a los recursos humanos de todas las partes componentes de la organización. Cada una de las actividades y funciones que desarrolla cumplen un orden y diagraman la forma en la que el departamento en su conjunto va a trabajar sobre toda la empresa, marcando y determinando cada uno de los objetivos y metas, que concordantes con los de la organización, buscan la optimización de sus recursos.

En base a todo lo expuesto, en el apartado siguiente se procederá a analizar la situación actual de la organización bajo estudio de acuerdo con cada uno de estos subsistemas, aplicando y tratando de identificar cada una de sus sub-funciones.



4.2. Análisis de los subsistemas de recursos humanos.

Para poder determinar si actualmente la empresa está fallando en su accionar, si las tareas que realiza son las mejores o si existen puntos en los cuales podría sobresalir, es necesario analizar cómo están distribuidas actualmente las funciones de cada subsistema, para determinar si modificando las actuales se podrá obtener una ventaja en el futuro, este análisis conjuntamente con la detección de deficiencias, que se realizará una vez expuesta la información, son la base para continuar con la propuesta de mejora.

Subsistema de Previsión

- Planificación de los recursos humanos: en la organización se observa que esto no se lleva a cabo. Se selecciona personal cuando se presenta la necesidad dentro de la estación, para el caso de los playeros que es donde se registra una mayor rotación, la empresa considera que al ser un puesto de trabajo que no exige grandes habilidades por parte de los empleados, sería poco funcional contar con la determinación de una necesidad futura.
- Análisis de puesto: se pudo observar que esto tampoco es llevado a cabo, no existe ninguna documentación formal que especifique las características de los puestos o el tipo de perfil que se requiere del trabajador, a la hora de seleccionar al trabajador no se consideran aspectos de los puestos porque no han sido analizados ni estudiados.

Subsistema de Provisión

- Reclutamiento: La zona en la que desarrolla sus actividades Estación Rafael Núñez, es una zona con gran demanda de trabajo, a diario se presentan en la organización de manera voluntaria personas desempleadas, que se encuentran interesadas en incorporarse a la empresa. Estos curriculum vitae son recibidos por el área de administración, el cual se encarga de archivarlos en un cajón hasta que se presente un puesto a cubrir. La estación está ubicada, además, detrás de un



CPC, por lo que la oficina de empleo suele enviar también a interesados en trabajar hasta la empresa para que dejen su curriculum.

- Selección del personal: El proceso de selección lo comienzan a desarrollar los encargados de playa, los cuales son los que solicitan al departamento administrativo los últimos CV que se recibieron en la organización. Una vez que estos se juntan, son revisados y seleccionados por los encargados sin tener criterios o especificaciones definidas en la búsqueda, sino que se lee un poco la información que contienen y se eligen algunos de ellos en base a la impresión personal de cada uno. Luego de terminada la preselección de curriculum, en la que generalmente se elige entre dos o tres, se comunican con los candidatos pre seleccionados, a los cuales se les realiza una entrevista personal en donde se juzga en base a la experiencia de cada encargado y los antecedentes laborales del posible candidato a playero, cuál de ellos parece que va a funcionar mejor en el puesto a ocupar. Una vez seleccionado un candidato entre los que concurrieron a la entrevista, se le explica cómo se manejan los surtidores y se lo envía a la playa para ver si en primera medida responde bien a las tareas básicas a realizar. Cuando se prueba a un candidato generalmente se lo hace trabajar turnos de 4 horas, si en la primera prueba resulta satisfactorio su desenvolvimiento se lo vuelve a llamar para volverlo a probar, y si ya en la segunda prueba se observa lo mismo, se le solicita al administrativo que pida a Medicina Laboral un turno de Pre-Ingreso, si el candidato se encuentra apto para el puesto, el encargado se vuelve a dirigir al área administrativa para darlo de alta en el sistema de mi simplificación registral de la Afip.

- Inducción, capacitación al ingreso y orientación: Una vez que entra el nuevo integrante de manera formal a la organización, durante los tres primeros días con turnos de 4 horas el encargado de playa lo acompaña en todo momento y le indica la manera de realizar las funciones básicas del puesto, entre las que se encuentran: cómo cargar el combustible, cómo manejar los surtidores, cómo facturar, cómo asentar pagos con tarjeta de crédito, cómo tomar y cerrar turno.



Luego de pasados estos tres días, ingresa al horario como los demás playeros haciendo turnos de 8 horas y realizando las mismas tareas que estos, los encargados aprovechan la experiencia ya adquirida de los playeros que ya se encuentran trabajando para que puedan trasmitirla a los nuevos ingresantes, y para que se haga de una manera más informal donde no se sienta la presión de un encargado que está observando y controlando todo lo que este hace. Actualmente la empresa considera que aquellos empleados que mejor ingresan a sus puestos de trabajo son los trabajadores que pueden hacerlo de manera independiente sin necesidad de estarles encima explicándoles todo y controlando cada paso que dan.

Subsistema de mantenimiento

- Administración de salarios: ya se mencionó que las estaciones de servicio de Córdoba actúan bajo las condiciones establecidas en el Convenio Colectivo de Trabajo número 58/89, por lo que en la estación no existe una administración de salarios donde sea necesario el análisis de puestos, de la competencia y demás para determinar un sueldo acorde a cada puesto y a las tareas que realiza cada empleado. Por el contrario, el convenio colectivo establece de antemano cuáles son las categorías dentro de una estación de servicio, dependiendo de las tareas que cada operario realice, y cuál será su sueldo básico dentro del primer año, y cuál será luego de tener más de un año de antigüedad, por lo que la organización debe respetar estas escalas sin tener opción a oponerse. Dicha escala es actualizada cada año por el sindicato que es quien pelea para que el Ministerio de Trabajo homologue aumentos para mantener los sueldos actualizados.

Las categorías que la empresa ha utilizado y seguirá utilizando, por su estructura, es la de administrativo, que se utiliza para el personal que trabaja en la administración indistintamente si es el encargado administrativo o el junior, y para



el sector de encargados de playa y playeros utiliza la categoría de encargado de turno, para todos por igual.

Encargado de turno es la mayor categoría que establece el convenio y la que posee el sueldo básico más alto, y se diferencia esencialmente de las demás porque esta categoría le permite al empleado el manejo de dinero, habilitándolo a cobrar quebranto de caja, es decir un proporcional del 8% del sueldo bruto, que permite a la empresa hacer responsable a playeros y encargados por cada faltante o sobrante que se registre en su cierre de turno.

Si bien es cierto que la empresa podría poner a la mitad de los playeros como encargados de turno y a la otra mitad como operarios de playa, categoría que no habilita a manejar billetera, ahorrándose el quebranto de caja y pagando un básico más bajo, ha quedado demostrado, por haber utilizado esta modalidad unos meses en años anteriores, que deteriora mucho la atención haciéndola más lenta y creando un clima laboral mucho más tenso por los posibles faltantes que pueden existir y que serán descontados a una sola persona en vez de dos.

- Administración de incentivos: con respecto a los incentivos la organización posee solo dos, el primero que es el otorgamiento de 5 días adicionales de vacaciones a aquel empleado que no falte más de 10 veces en el año calendario, es decir, desde enero a diciembre. Si bien es un incentivo la empresa no aprovecha esto como tal, sino que los otorga porque el sindicato los exige, entonces ocurre que ingresan empleados nuevos que no están enterados de este beneficio y tampoco se los hace conocer para que estos se sientan motivados a no faltar. El sindicato establece que para poder obtener este beneficio el empleado debe tener como mínimo un año de antigüedad y se computará como falta a aquellas, tanto justificadas como injustificadas, quedando incluidos los días por examen, fallecimiento de familiar, carpetas medicas justificadas, días de suspensión, etc.

Existe también otro incentivo pero que es sólo para los encargados, tanto del área administrativa como del área de la playa, que implica el cobro, a modo de



porcentaje, de las ventas en pesos de todos los tipos de combustibles y GNC. Esto se implementó en el año 2009 como una manera de compensar la escala jerárquica en la que estos empleados se encuentran, ya que por medio del convenio colectivo no existe una diferenciación entre los playeros y encargados al estar todos dados de alta como encargados de turno, igual situación sucede con los administrativos.

- Administración de beneficios: tampoco existe una administración de beneficios planificada e implementada por la estación, si existen beneficios típicos que se han dado siempre a todos los empleados por igual que generalmente son a pedido de los encargados y administrativos y son estos quienes se encargan de hacérselos llegar al personal, como ser por ejemplo, en el día del trabajador, navidad y año nuevo, se les da a los empleados que trabajen un menú para que coman allí en las horas de trabajo y para navidad se les entrega una canasta navideña.

Se pueden encontrar además otros beneficios, pero estos existen porque una ley o el convenio colectivo lo exigen, como por ejemplo provisión de ropa de trabajo y seguro de vida, también cuentan, pero no porque lo haya planificado la empresa para sus empleados, servicio de bar y cafetería, pero que no es gratuito, y estacionamiento para autos y motos.

Estos últimos, además de ser beneficios para los empleados de la empresa también constituyen beneficios pero para los clientes que concurren a la estación, por verse beneficiados estos con cada uno de estos servicios que en algunos casos son gratuitos, como ser el estacionamiento.

Subsistema de desarrollo y capacitación

- Capacitación y desarrollo: actualmente son los encargados quienes se ocupan de organizar las capacitaciones con el Ingeniero en Higiene y Seguridad, pactando día, hora y lugar. Para su realización, el tema es seleccionado por el ingeniero y siempre se basan en las clases de fuegos, de



matafuegos y normas de seguridad básicas para ambas playas, la parte práctica siempre ha sido la enseñanza de la utilización de matafuegos, que se realiza prendiendo fuego en maderas en un playón que hay detrás de la estación, donde se le enseña a cada empleado como accionar el matafuego y se procede a apagar el incendio. Dichas capacitaciones siempre se dan en la estación y son todos los años iguales por lo que se observa que las mismas no generan en los empleados de mayor antigüedad motivación ni entusiasmo, y generalmente hay poca participación del personal y suelen ser aburridas y poco dinámicas, lo que tampoco crea motivación en empleados nuevos.

- Evaluación de desempeño: existen variadas maneras en que una organización puede medir el desempeño de sus recursos humanos, pero en la empresa bajo estudio la evaluación de desempeño no es un término muy utilizado.

Ya se mencionó que no existen, por parte de la empresa, formas de premiar a aquellos empleados que realizan su labor mejor que los otros, pero si existen por el contrario maneras de tratar de eliminar aquellas acciones que son erróneas o que atentan contra el bienestar y los objetivos de la empresa, esto se hace por medio de suspensiones que algunas veces, cuando se trata de fallas no tan graves como llegar tarde en reiteradas ocasiones, las redacta y elabora en base a suspensiones modelos el nivel más alto de la empresa, presidente y vicepresidente, y en cambio cuando se trata de faltas más graves como robos o ser reincidente en la misma falta, se suele consultar a abogados para que determinen la sanción más apropiada.

Por otro lado el porcentaje obtenido por el cliente incógnito cada vez que se presente en la estación podría ser una manera de medir el desempeño de los empleados, pero no se utiliza como tal ya que los empleados no reciben una devolución por parte de algún encargado sobre su atención, en que falló, que debe modificar y que debe seguir haciendo.

- Planificación de carrera profesional: ya se demostró cuando se expuso su estructura, que Estación Rafael Núñez es una empresa pequeña que



cuenta con muy pocos niveles jerárquicos y de ascenso, solo existe el nivel operario y por encima los encargados, subiendo un poco más por su estructura se pasa a encontrar directamente a la presidencia y vicepresidencia que está conformada por los dueños y accionistas de la empresa, por lo que no existen niveles ni oportunidades para que un empleado tanto del nivel bajo como del nivel medio puedan desarrollar carrera profesional. La única posibilidad se resume a pasar de ser operario de playa a encargado, que difícilmente vaya a ocurrir ya que los empleados de este sector tienen en promedio 16 años de antigüedad y si algún día se jubilan, renuncian o se los despide lo más probable es que utilice la fuente de reclutamiento externa para elegir y seleccionar un nuevo encargado. Por todo esto la empresa no cuenta con una planificación de carrera ya que no puede ofrecerle al empleado puestos o niveles mayores a los que se encuentra en los que pueda desempeñarse.

Subsistema de control.

- Auditoría de administración de recursos humanos: si bien existen dentro de la empresa áreas de control como ser la administrativa, no existe un área que controle específicamente a sus recursos humanos, ni un feedback sobre las tareas que este departamento puede llegar a realizar porque simplemente este no existe, por el contrario, las funciones que vendrían a ser inherentes a este departamento están distribuidas entre presidente y vicepresidente, y entre los encargados administrativos y de playa, lo que ocasiona que al no estar claramente definidas y establecidas las funciones de una manera formal se dificulta la realización de auditorías que determinen deficiencias o falencias en su accionar.

Si se puede apreciar que en general el área de control está centrada en el presidente y vicepresidente, que al ser el sector o nivel más elevado dentro de la organización, y los accionistas de la misma, son los principales interesados en que todas las tareas que se realizan, se hagan de la manera más óptima, y son quienes deciden en última instancia si un empleado es acorde para el puesto o no,



apoyándose en la opinión de los encargados, pero esto queda solo como una opinión ya que estos no tienen la autoridad para decidir por la incorporación o expulsión de un empleado. Es por ello que parte del control recae sobre esta área, pero no todo porque por ejemplo no existe feedback en todos los sentidos y entre todas las áreas sobre las suspensiones impuestas, sobre las capacitaciones impartidas, sobre si los beneficios e incentivos que actualmente se están utilizando mantienen motivados o no a los empleados, y demás. Por lo tanto si bien existe un control, es mínimo y no sobre todas las tareas de recursos humanos que la empresa lleva a cabo.

4.3. Detección de deficiencias.

En este punto y basándonos en el análisis realizado precedentemente se puede determinar que las deficiencias de cada subsistema son:

Subsistema de Previsión

- Falta de Análisis de Puestos: Ninguno de los puestos de trabajo en la empresa bajo estudio posee un análisis, lo que hace que a la hora de tomar un nuevo integrante no se conozcan de manera adecuada las especificaciones que debería tener esta persona y lo que se está buscando para este nuevo trabajador que ingresa funcione acorde a lo que se pretende, lo que presenta una gran desventaja y una pérdida de tiempo al ocasionar esta debilidad una constante rotación.

Subsistema de Provisión

- Falencias en el Reclutamiento: Si bien se considera interesante contar con una cantidad de candidatos posibles que se acercan voluntariamente a la organización, por un lado se cree que esto no alcanza para cubrir un puesto ya que no se están reclutando a personas que a lo mejor están mejor preparadas y más interesadas en ocuparlo. Por otro lado no parece práctica la idea de



depositarlos en un cajón sin un orden adecuado y sin contar con un sistema de base de datos, lo que ayudaría a ser más organizados.

- Inconsistencia en el Proceso de Selección: Se cree que el proceso de selección que se desarrolla en la empresa se hace de manera rápida e informal, esto en parte responde al hecho de no contar con un análisis de puestos ni el seguimiento de una persona preparada para llevar a cabo este proceso que es tan importante para toda empresa. No sirve juzgar a simple vista si el empleado funcionaría bien o mal se debe ahondar en sus capacidades, estudios y experiencias laborales anteriores, entre otros factores que resultan clave para un buen proceso de selección.

- Falta de procesos completos en el ingreso del nuevo empleado: La integración de todo nuevo trabajador a la organización se considera fundamental para que el mismo se sienta parte de ella y se adapte mucho más rápido a su funcionamiento.

Se considera que el acompañamiento por parte del encargado durante tres días por tan solo cuatro horas diarias no es suficiente. Aquí se elude la interiorización del empleado con la historia de la empresa y con su respectiva cultura organizacional, dejando de lado también cuáles deberían ser cada una de las actividades que el empleado deberá desarrollar diariamente, como ser de limpieza y mantenimiento, por el contrario sólo se profundiza en el manejo de surtidores y como deberá ser atendido el cliente.

Subsistema de mantenimiento

- Inexistencia de un sistema de incentivos planificado: el subsistema de mantenimiento tiene por finalidad lograr atraer recursos humanos que se consideren capaces y aptos para el puesto y para mantenerlos en la organización, pero motivados, con ganas de trabajar y de hacerlo cada vez mejor, superándose cada día más y con deseos de cumplir con los objetivos organizacionales.



La mayor deficiencia de este sistema es que prácticamente no existe, la rotación del personal es elevada, la motivación es baja y los niveles de satisfacción en los empleados ha disminuido, las pocas funciones que logran detectarse de este subsistema no son utilizadas para mantener ni mucho menos, por el simple hecho de que no fueron planificadas con el objetivo específico de promover el accionar de tareas que contribuyan al logro del mantenimiento del personal dentro de la empresa, por el contrario son tareas que se llevan a cabo por imposiciones legales o sindicales, por lo que la empresa se siente obligada a realizarlas. Con esto la organización no es capaz de detectar la importancia de este subsistema y el aporte que realiza a la consecución de los objetivos.

Al no estar planificado el subsistema no se puede determinar si las tareas que actualmente se realizan son las correctas o bien cumplen la función de mantener y motivar, el buen accionar de los empleados no se compensa pero el mal accionar si se castiga, así no se logra reforzar las capacidades y habilidades eficientes y eficaces, no se recompensan los resultados obtenidos o sólo unos pocos.

Subsistema de desarrollo y capacitación

- Deficiencias en cuanto a calidad y cantidad de las capacitaciones: al estar hablando de una estación de servicio, la cual comercializa productos de elevada peligrosidad, se encuentra que los temas referidos a seguridad e higiene tanto para el personal como para los clientes son importantísimos, como así también los diversos y múltiples incidentes que puedan llegar a ocurrir, por lo que es necesario que el personal que está manejando y trabajando en esta industria comprenda y entienda de manera acabada su trabajo y cómo debe accionar en caso de ocurrir algún incidente, pero en primera medida debe conocer cómo evitar dichos incidentes, las capacitaciones que la empresa imparte no cubren ninguna de estas áreas, realiza 4 capacitaciones anuales cuando el número de las mismas debería ser por lo menos el doble.



Por otra parte ya se mencionó que quien decide los temas a impartir en las capacitaciones es el Ingeniero en Higiene y Seguridad que forma parte del personal o staff terciarizado con que cuenta la empresa, y se cree que este no posee el conocimiento necesario como para determinar aquellas tareas en las que el empleado actualmente está fallando y basarse sobre ello para decidir los temas a tratar que se necesitan reforzar.

Dentro de toda empresa es muy importante además, el desarrollo de los trabajadores y se considera que las capacitaciones impartidas por la organización no apuntan a este desarrollo buscado ya que siempre son iguales, y no existen otro tipo de prácticas que permitan que el trabajador explote o bien descubra capacidades o habilidades que actualmente puedan no estar siendo utilizadas.

- Falta de feedback sobre el actuar y accionar de los empleados: en la empresa no existe hasta el momento retroalimentación sobre la forma en la que realizan su trabajo los empleados, sobre la satisfacción del cliente, sobre si las ventas van en crecimiento o decrecen, sólo existe una forma de castigar su mal comportamiento o accionar, que es por medio de suspensiones lo que muchas veces implica poco entendimiento y enojo por parte del personal, el motivo por el cual se lo suspendió puede ser explícito, pero si no se utiliza el medio verbal nunca el mensaje llega del todo claro.

Esta falta de feedback entre empleado y empleador se considera que ocurre principalmente ante la falta del conocimiento del actuar del trabajador, la empresa podría ayudarse utilizando algunas herramientas propuestas por la petrolera, como ser el cliente incógnito pero elige no hacerlo y continuar en la nada.

Se cree por último, que la evaluación de desempeño se dificulta ya que al no haber objetivos claros impuestos por la empresa, no existe un parámetro para medir y evaluar el desempeño de los empleados.



Subsistema de control.

- Falta de control sobre las distintas funciones de recursos humanos que emplea la empresa: aún y a pesar de que el departamento de recursos humanos no exista, y de que la empresa no aplique todo los subsistemas insertos en él con sus respectivas funciones, algunas actividades al área claramente son utilizadas, pero no existe un control sobre estas, si sobre algunas pero de una manera muy general, poco profundizado, las tareas del área están divididas entre los distintos sectores y existe el autocontrol, donde juega un papel determinante la experiencia del personal y la visión de tipo subjetiva, dejándose de lado las opiniones objetivas de un tercero y la retroalimentación a todo el sistema.

4.4. Conclusión

Es normal ver como en medianas y grandes empresas contar con un departamento de recursos humanos como así también cada una de las otras áreas elementales y específicas, es el tipo de estructura ideal para poder alcanzar sus objetivos, donde cada área posee una meta y estrategia en particular pero concordante e interrelacionada con la organizacional.

En estación Rafael Núñez esto no se observa, o bien, se puede decir que si existen y están divididas las funciones y tareas por sectores y áreas pero no ocurre lo mismo con las funciones referidas a los recursos humanos.

Ya se viene mencionando a lo largo del trabajo que las empresas de servicios deben enfocar sus esfuerzos en su personal de contacto, es decir, en sus recursos humanos más vitales, ya que de estos depende el éxito organizacional, indistintamente si el área administrativa es la mejor de toda la competencia, el éxito se traduce en la prestación del servicio que depende directamente del personal de contacto. También se comentó que la empresa tuvo varios declines, en los cuales llego casi a quebrar, y en la actualidad se encuentra en una situación poco favorable y que no promete mejorar si las cosas se siguen



dando así, por el contrario las expectativas que se tenían al cambiar de marca no está surtiendo efecto.

Con cada uno de los análisis que se fueron haciendo en cada capítulo, se llega a la conclusión de que el sector o área en la cual la empresa falla es en recursos humanos, y es principalmente porque no existe un departamento donde se concentren las ideas, objetivos, prácticas, estrategias, sino por el contrario todas las funciones inherentes a este departamento están divididas entre el personal de nivel medio y de nivel alto, cada uno con diferentes pensamientos, experiencias, virtudes y habilidades para manejar a equipos o a personas.

Los niveles encargados de esto pueden ser muy buenos en la tareas que a cada uno se les asigna, por ese motivo hace 16 años que trabajan allí, además poseen elevadísimos conocimientos para mantener la estación y cada uno de sus equipos en perfectas condiciones y ante fallas, actuar con rapidez, pero no ocurre lo mismo en la toma personal acorde al puesto, en la evaluación las tareas que se desarrollan en cada puesto, en mantener motivados a los empleados, en funcionar como líder y formar un equipo de trabajo unificado y que trabaje para la consecución de los objetivos organizacionales.

Existen y existirán siempre mecanismos, herramientas, pautas y lineamientos para manejar ciertas cosas y que se puedan lograr resultados satisfactorios, pero si se dejan de lado estos procesos y estas herramientas se puede incurrir en grandes desventajas.

En esta empresa se está obviando demasiados pasos básicos y esenciales para poder mantener en planta personal acorde a las expectativas de una empresa que trabaja ofreciendo un servicio al público en general, y que no es un bien más, sino un bien básico de consumo masivo.

Cada uno de los subsistemas que se mencionaron, los cuales se crearon para constituir un departamento o área de recursos humanos descansa en una justificación lógica que demuestra que es necesario que cada uno de ellos exista,



en mayor o menor medida, con todas o con algunas de sus funciones, pero existiendo al fin, para poder lograr desenvolverse de manera óptima.

La empresa puede ser multinacional o una pyme pero en cualquier caso, y aun tratándose de un trabajo básico hasta uno demasiado especializado, es necesario el análisis de los puestos, para poder determinar con exactitud qué se va a buscar en un candidato cuando se presente a solicitar trabajo o cuando la empresa salga a buscarlo, sin estos parámetros la probabilidad de acertar en la toma de nuevo personal es reducida.

Tratar de orientar y ubicar de la mejor manera a aquel nuevo empleado en sus comienzos posibilita que este pueda desempeñarse de una manera más eficiente, sabiendo con exactitud qué debe hacer, cuándo y cómo, teniendo la posibilidad de ante un error entender que salió mal, que debe modificar y que debe seguir haciendo, los primeros días de cualquier empleado marcan el resto de sus días en la empresa, una inserción exitosa y la obtención de resultados deseables desde el primer día, posibilitan que el empleado afronte su trabajo de una manera distinta, con más optimismo y entusiasmo.

Si el paso anterior se logra, y se llega a crear empleados leales, motivados, es necesario mantener esto, la motivación con la que un empleado comienza en un trabajo no es la misma dos años después, o quizás sí, pero sólo para un porcentaje de la población económicamente activa, a la mayoría de las personas el trabajo rutinario, monótono y poco dinámico los termina cansando, lo que implica que realicen su labor de una manera desganada, los objetivos al ser siempre los mismos y fácil de alcanzar, o directamente no existir, terminan no poniéndole obstáculos al empleados para que se esfuerce o busque la auto superación y el autocontrol.

Es necesario que a los empleados se les proporcionen las distintas herramientas para fomentar el crecimiento, aportándole nuevos conocimientos, abriéndole caminos al desarrollo y la creatividad. Una de las mejores formas es mediante las capacitaciones la cuales otorgan a la empresa dos aspectos



positivos, el primero que es que los empleados realicen su labor cada vez mejor y la otra es que desarrollen nuevas habilidades y conocimientos, que puedan presentar en conjunto un nivel de competitividad necesario como para posicionarse en el mercado.

Contar con personal que se destaque, que se sienta identificado con la empresa, donde exista una cultura organizacional fuerte, donde prevalezca la motivación, la participación y el trabajo en equipo, el empuje de toda la empresa a la consecución conocidos y compartidos por todos, que no sólo va a redituarle beneficios a la empresa sino que también le permitirá al empleado obtener logros personales, es una de las mayores ventajas con la que puede operar una empresa en un ambiente tan competitivo, tener el mejor personal, el más apto, el más capaz no es un detalle menor, en una empresa de servicio puede ser el factor condicionante del éxito organizacional.

Como es de esperarse obtener todo esto no es nada sencillo, ni aún copiando las subsistemas tal cual se los detalló, ni siguiendo paso a paso cada una de sus funciones, la implementación de un departamento con sus respectivas funciones y subsistemas requiere del resto de las áreas de la organización para que en conjunto se alcance la meta propuesta.



Capítulo Cinco

PROPUESTAS PARA LA CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

5.1 Introducción

Cada uno de los capítulos que se han ido presentando cumplían la función de orientar al lector e introducirlo de la manera más acertada a la organización bajo estudio, se utilizaron exhaustivos análisis de cada área o parte de la empresa, en donde cada uno de ellos representó la base para poder diagnosticar las ventajas como así también desventajas con las que opera la Estación en este momento, y no sólo con respecto a su ambiente externo sino también a su ambiente interno.

Este capítulo, como así también el precedente, permiten y se basan exclusivamente en la forma en la que la organización puede seguir operando en su ambiente turbulento, aprovechando las ventajas existentes y tratando de mitigar o combatir aquellas desventajas que no le permiten desenvolverse de una manera eficiente y eficaz, buscando o tratando de proponer, en base a toda la información recabada y a los posteriores análisis realizados, la solución más óptima para los problemas que esta empresa presenta.

Los problemas que se detectaron fueron variados y no sólo en un área o sector sino en diversos puntos de la organización, por lo que un solo proyecto no bastaría para poder expresar de manera acabada las propuestas para cada una de estas dificultades.

Es por ello que el presente proyecto desarrollará propuestas de mejora pero solo enfocándose en los recursos humanos, ya que, si bien existen problemas de toda índole, el que se consideró más grave y vital de solucionar para una empresa que trabaja prestando servicios fue el de sus recursos humanos.



Por tal motivo, ya se expreso, que la organización debe incorporar un departamento de recursos humanos que le permitirá modificar esta situación y ayudar a formar una base de cambio para los demás problemas detectados, esto se fundamenta considerando que este departamento de recursos humanos no solo traerá y podrá proporcionarle ventajas a estos recursos, sino también y más en este caso, el departamento se incorporará para poder organizar o bien crear un área, y además para servir como sostén de las demás áreas proporcionándoles apoyo y desarrollo.

A los fines de refrescar información que ya ha sido expuesta y analizada, se volverá a mencionar los problemas detectados para que se pueda comprender de una mejor manera cada una de las propuestas que se harán en el punto que continua.

Considerando la organización en su conjunto se determino que las deficiencias con que opera son:

- Cultura organizacional débil y poco consolidada.
 - Cadena de mando y de poder demasiada definida y establecida.
 - Centralización en los más altos niveles de la organización.
 - Participación nula del área operativa en los objetivos y metas.
 - Carecer de una misión y visión establecida formalmente y compartida por toda la organización.
-
- Reglas y reglamentos no poseen ni se comunican con claridad.
 - Personal no acorde a las especificaciones del puesto.
 - Elevada rotación.
 - Alto margen de errores y fallas.
 - Falta de empleados capacitados.
 - Alto grado de ausentismo.
 - Falta de motivación.



Basándose específicamente en recursos humanos y las distintas funciones que la empresa lleva a cabo, independientemente que el departamento no se halle conformado como un sector o área, se pudo determinar que las inconsistencias en su accionar son:

- Falta de Análisis de Puestos.
- Falencias en el Reclutamiento.
- Inconsistencia en el Proceso de Selección.
- Falta de procesos completos en el ingreso del nuevo empleado.
- Inexistencia de un sistema de incentivos planificado.
- Deficiencias en cuanto a calidad y cantidad de las capacitaciones.
- Falta de feedback sobre el actuar y accionar de los empleados.
- Falta de control sobre las distintas funciones de recursos humanos

que emplea la empresa.

Las propuestas que se presentarán se basan principalmente en aquellos puntos que se detectaron como deficientes en los recursos humanos, de todas maneras se cree que logrando incorporar aspectos, tareas o herramientas que posibiliten la desaparición de estos problemas, las deficiencias de la empresa en su conjunto también podrían irse amortiguando, no desaparecer, pero si quizás empezar a convertirse en cambio.

5.2 Desarrollo de propuestas para RRHH.

Análisis de Puestos

La primera propuesta que se desarrollará como parte de la implementación del departamento de recursos humanos se relaciona con la presentación de un manual que contendrá el análisis de cada uno de los puestos que componen la estructura de la organización. Este análisis puede ser definido como un proceso en el cual se identifican aspectos tanto extrínsecos como intrínsecos que



diferencian a cada uno de los puestos, con esto se quiere decir que se conjugará la descripción del mismo, que representa a los aspectos extrínsecos, en donde se detalla el nombre del cargo, la posición en el organigrama y las tareas a desarrollar, con el análisis de puestos, representante de los aspectos intrínsecos, que se centrará principalmente en las especificaciones, responsabilidades y condiciones de trabajo.

Lo que se busca con este análisis es dejar asentado de manera clara y precisa el contenido de cada uno de los puestos, que servirá como guía y además para facilitar la realización de las demás funciones de recursos humanos. Ante la necesidad de nuevo personal, el empleador tiene una herramienta hacia la cual dirigirse, al igual que el empleado que ingresa y que desea conocer los actividades periódicas a cumplir en su puesto. Asimismo este análisis puede servir como ayuda para la implementación de los programas de capacitación que se desean impartir y para la evaluación de desempeño, en la cual es necesario saber estos contenidos para poder valorar el accionar de cada empleado.

Para todo análisis de puestos se necesita recurrir a métodos que ayuden a conseguir información para poder trabajar en ello, en este caso los métodos elegidos fueron la observación directa, ya que se tiene acceso a la estación y también la entrevista que sirvió para consultar dudas y ser más detallista a la hora de la presentación de la propuesta.

Para la realización de este análisis se tuvieron en cuenta los puestos y la división de categorías que se presentaron en el capítulo dos y que se expusieron a través del organigrama propuesto en el estudio de viabilidad de gestión. Estos son: Administrativo, Auxiliar Administrativo, Encargado de Playa, Operario de Playa, Encargado de Recursos Humanos, Auxiliar de Recursos Humanos.



Por otra parte, el análisis de puestos que se presentará incluirá los puntos que serán explicados a continuación:

1. Nombre del Puesto: Definición formal del Puesto.
2. Área a la que pertenece: Departamento al que pertenece el puesto de trabajo.
3. Puesto del Jefe Directo: Puesto que ocupa su supervisor
4. Puestos a Cargo: Puestos de los subordinados que tiene este cargo.
5. Principal Objetivo: En pocas palabras actividad primordial que se desarrolla en el puesto de trabajo y que deriva hacia otras funciones.
6. Funciones: Actividades que se desarrollan en el puesto de trabajo, las cuales son responsabilidad del ocupante.
7. Conocimientos Necesarios: Se dividen en tres categorías, técnicos(conocimientos referidos a maquinarias en la estación), informáticos(referentes al uso de computadoras e impresoras) y administrativos y contables(referidos a procesos administrativos, programas contables y financieros)
8. Instrucción Requerida: Se refiere al nivel de escolaridad deseado para ocupar el puesto.
9. Esfuerzo Físico y Mental: Grado de esfuerzo necesario de acuerdo a estos dos aspectos utilizados para desenvolverse en el puesto.
10. Entorno de Trabajo: Se describirá el ambiente de trabajo en el cual desarrollara la tarea, la utilización o no de herramientas en caso de ser necesario y la protección personal con la que se debe contar.
11. Otras características: Se incluyen aspectos no comentados en puntos anteriores, dentro de estas, se pueden incluir experiencia necesaria, nivel de educación y particularidades especiales del puesto.

A continuación se presenta cada uno de los análisis que se hicieron:



1.1 Administrativo

| | | | | |
|----------------------------|--|----|----|---------|
| 1.Nombre del puesto | Encargado Administrativo | | | |
| 2.Área a la que pertenece. | Administración | | | |
| 3.Puesto del jefe directo | Presidente – Vice Presidente | | | |
| 4.Puestos a cargo | Auxiliar Administrativo | | | |
| 5.Principal Objetivo | Realizar las tareas inherentes al área de administración | | | |
| 6.Funciones | 1. Pago a Proveedores 2. Cobro de Cuentas Corrientes. 3. Control de inventario de combustible 4. Elaboración de programa de abastecimiento de combustible conjuntamente con el encargado de playa. 5. Realización de pedidos o cancelaciones de acuerdo al programa de abastecimiento. 6. Control de Cuentas Bancarias. 7. Realización de conciliaciones bancarias. 8. Manejo de dinero y chequeras 9. Recepción de dinero de ventas por playeros al término del turno. Caja diaria. 10. Realización de trámites en entidades varias (Municipalidad, Afip, Rentas) 11. Autorización de entrega de vales. 12. Utilización del sistema operativo de la empresa. 13. Reporta ante el departamento de Recursos Humanos información pertinente sobre empleados. | | | |
| 7.Conocimientos necesarios | Conocimientos técnicos: NO | | | |
| | Conocimientos informáticos: SI | | | |
| | Conocimientos Administrativos y contables: SI | | | |
| 8.Instruccion Requerida | Secundaria: - Terciaria: - Universitaria: X Otras: - | | | |
| 9.Esfuerzo Físico y Mental | Esfuerzo Físico: Mínimo | | | |
| | Esfuerzo Mental: Normal | | | |
| 10.Entorno de Trabajo | 1.Ambientales | SI | NO | A VECES |
| | El trabajo se realiza en lugares donde existen contaminantes | | | X |
| | El trabajo se realiza expuesto a temperatura extremas | | X | |
| | El trabajo se realiza en ambientes con altos niveles de ruido | | X | |
| | 2. Maquinarias y Herramientas | | | |
| | Utiliza surtidores de combustibles | | X | |
| | Utiliza computadoras e impresoras | X | | |
| | 3. Protección Personal | | | |
| | Ropa especial | | X | |
| | Calzado especial | | X | |
| | Guantes | | X | |
| | Protección Ocular | | X | |
| | Barbijos | | X | |



| | |
|----------------------|---|
| 11. Perfil Requerido | Se requiere para ocupar este puesto una persona con iniciativa y capacidad de solucionar conflictos con rapidez. La responsabilidad y la organización son puntos clave para este puesto como así también la experiencia en la actividad, que debe ser mayor a 2 años en puestos administrativos. Se requiere que posea título universitario en carreras como contabilidad o administración y debe ser mayor de 28 años. |
|----------------------|---|

1.1.2 Administrativo Junior

| | | | | |
|----------------------------|--|----|----|---------|
| 1.Nombre del puesto | Auxiliar Administrativo | | | |
| 2.Área a la que pertenece. | Administración | | | |
| 3.Puesto del jefe directo | Encargado Administrativo | | | |
| 4.Puestos a cargo | Ninguno | | | |
| 5.Principal Objetivo | Servir de apoyo al área administrativa y preparar información contable para entregar de manera correcta y oportuna. | | | |
| 6.Funciones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Control de planillas con rendiciones de playeros y cajas diarias. 2. Control de facturas realizadas. 3. Confección de resúmenes de cuentas corrientes. 4. Control de liquidaciones de tarjetas de crédito. 5. Suma de vales a playeros 6. Determinación de diferencias de caja. 7. Utilización del sistema operativo de la empresa 8. Carga de facturas de compras. 9. Auxiliar del contador de la empresa. | | | |
| 7.Conocimientos necesarios | Conocimientos técnicos: NO | | | |
| | Conocimientos informáticos: SI | | | |
| | Conocimientos Administrativos y contables: SI | | | |
| 8.Instruccion Requerida | Secundaria: - Terciaria: x Universitaria: - Otras: - | | | |
| 9.Esfuerzo Físico y Mental | Esfuerzo Físico: Mínimo | | | |
| | Esfuerzo Mental: Normal | | | |
| 10.Entorno de Trabajo | 1.Ambientales | SI | NO | A VECES |
| | El trabajo se realiza en lugares donde existen contaminantes | | x | |
| | El trabajo se realiza expuesto a temperatura extremas | | X | |
| | El trabajo se realiza en ambientes con altos niveles de ruido | | X | |
| | 2. Maquinarias y Herramientas | | | |
| | Utiliza surtidores de combustibles | | X | |
| | Utiliza computadoras e impresoras | X | | |
| | 3. Protección Personal | | | |
| | Ropa especial | | X | |
| | Calzado especial | | X | |



| | | | | |
|----------------------|--|--|---|--|
| | Guantes | | X | |
| | Protección Ocular | | X | |
| | Barbijos | | X | |
| 11. Perfil Requerido | <p>Es necesario que este puesto este ocupado por una persona proactiva, que sea ágil en su trabajo y que brinde respuesta rápida ante el requerimiento de sus superiores. Que mantenga relaciones interpersonales cordiales y que se encuentre atento en todo momento a necesidades que se puedan presentar. La experiencia debe ser mayor a 2 años en puestos similares, debe ser mayor de 23 años y estar cursando o haber recibido titulo terciario en administración o contabilidad.</p> | | | |

1.2 Encargado de Playa

| | | | | |
|----------------------------|---|----|----|---------|
| 1.Nombre del puesto | Encargado de Playa | | | |
| 2.Área a la que pertenece. | Producción de Servicio | | | |
| 3.Puesto del jefe directo | Presidente – Vice Presidente | | | |
| 4.Puestos a cargo | Operarios de Playa | | | |
| 5.Principal Objetivo | Supervisión del funcionamiento de todo el establecimiento para brindar un servicio óptimo. | | | |
| 6.Funciones | <p>1. Trabajo en conjunto con el Encargado Administrativo frente al control de inventarios y pedidos de combustibles. 2. Control de los surtidores para corroborar que funcionan correctamente y de acuerdo a las normas establecidas. 3. Mantenimiento del área de trabajo limpio y en orden. 4. Mantenimientos de baños e insumos. 5. Control el stock de lubricantes, aditivos, hielo, productos de limpieza. 6. Confección y realización de los pedidos ante la falta de los productos descriptos en el punto 5. 7. Reporta ante el departamento de Recursos Humanos información pertinente sobre empleados. 8. Reporte ante departamento administrativo novedades relacionadas con esta área. 9. Apoyo y ayuda al nivel operario en sus labores diarias. 10. Supervisión de proceso de venta de los operarios. 11. Mantenimiento en general de todas las herramientas que utiliza la empresa para su funcionamiento y mantenimiento.</p> | | | |
| 7.Conocimientos necesarios | Conocimientos técnicos: SI | | | |
| | Conocimientos informáticos: SI | | | |
| | Conocimientos Administrativos y contables: NO | | | |
| 8.Instruccion Requerida | Secundaria: X Terciaria: - Universitaria: - Otras: - | | | |
| 9.Esfuerzo Físico y Mental | Esfuerzo Físico: Normal | | | |
| | Esfuerzo Mental: Normal | | | |
| 10.Entorno de Trabajo | 1.Ambientales | SI | NO | A VECES |
| | El trabajo se realiza en lugares donde existen contaminantes | X | | |



| | | | | |
|----------------------|---|---|---|---|
| | El trabajo se realiza expuesto a temperatura extremas | | X | |
| | El trabajo se realiza en ambientes con altos niveles de ruido | | X | |
| | 2. Maquinarias y Herramientas | | | |
| | Utiliza surtidores de combustibles | X | | |
| | Utiliza computadoras e impresoras | X | | |
| | 3. Protección Personal | | | |
| | Ropa especial | X | | |
| | Calzado especial | X | | |
| | Guantes | | | X |
| | Protección Ocular | | X | |
| | Barbijos | | X | |
| 11. Perfil Requerido | Se busca una persona que tenga capacidad de liderar y de tener a cargo empleados, fomentando el trabajo en equipo, siendo capaz de actuar ante conflictos y tratar de evitarlos. Que se maneje de manera preventiva y proactiva. Debe ser amable y cortés y tener una amplia flexibilidad ante posibles cambios. Es fundamental que cuente con experiencia en el rubro de por lo menos 2 años y que sea una persona mayor de 28 años. | | | |

1.2.1 Operario de Playa

| | |
|----------------------------|--|
| 1.Nombre del puesto | Operario de Playa |
| 2.Área a la que pertenece. | Producción de Servicio |
| 3.Puesto del jefe directo | Encargado de Playa |
| 4.Puestos a cargo | Ninguno |
| 5.Principal Objetivo | Expendir combustibles, gnc y lubricantes, siguiendo los pasos de venta que propone Shell. |
| 6.Funciones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Expendio de combustibles y lubricantes. 2. Ofrecimiento de servicios extras como revisión de niveles de aceite y agua en el motor, y limpieza de parabrisas. 3. Ofrecimiento de productos extras que brinda la estación y comentar los beneficios asociados a los mismos. 4. Manejo de billetera propia para cobrar a clientes. 5. Uso de computadora para emisión de tickets y/o facturas. 6. Recibimiento de clientes con cortesía y amabilidad, mostrándose dispuesto a satisfacer sus necesidades. 7. Mantenimiento en cuanto a limpieza y orden en su área de trabajo. 8. Trabajos diversos de mantenimiento. 9. Rendición de ventas al finalizar su turno. 10. Cumplimiento de los pasos del proceso de venta impuesto por Shell 11. Reportarse al Encargado de Turno ante cualquier inquietud. |
| 7.Conocimientos necesarios | Conocimientos técnicos: NO Conocimientos informáticos: SI Conocimientos Administrativos y contables: NO |
| 8.Instruccion Requerida | Secundaria: X |



| | | | | |
|----------------------------|--|----|----|---------|
| | Terciaria: - Universitaria: - Otras: - | | | |
| 9.Esfuerzo Físico y Mental | Esfuerzo Físico: Normal | | | |
| | Esfuerzo Mental: Normal | | | |
| 10.Entorno de Trabajo | 1.Ambientales | SI | NO | A VECES |
| | El trabajo se realiza en lugares donde existen contaminantes | X | | |
| | El trabajo se realiza expuesto a temperatura extremas | | X | |
| | El trabajo se realiza en ambientes con altos niveles de ruido | | X | |
| | 2. Maquinarias y Herramientas | | | |
| | Utiliza surtidores de combustibles | X | | |
| | Utiliza computadoras e impresoras | X | | |
| | 3. Protección Personal | | | |
| | Ropa especial | X | | |
| | Calzado especial | X | | |
| | Guantes | | | X |
| | Protección Ocular | | X | |
| | Barbijos | | X | |
| 11. Perfil Requerido | La persona a ocupar este puesto debe ser mayor de 18 años, tener el secundario completo y conocimientos en computación. No debe tener experiencia en el rubro. Como características personales debe estar dispuesto y abierto al trabajo en equipo y al aprendizaje de nuevos procesos. Debe tener un trato amable y cortes con el cliente y estar pendiente de sus necesidades. Debe utilizar lenguaje adecuado y tener buena presencia. Deberá tener un perfil de venta. | | | |

1.3 Encargado de Recursos Humanos

| | |
|----------------------------|---|
| 1.Nombre del puesto | Encargado de Recursos Humanos |
| 2.Área a la que pertenece. | Recursos Humanos |
| 3.Puesto del jefe directo | Presidente – Vice Presidente |
| 4.Puestos a cargo | Auxiliar de Recursos Humanos y Operarios de playa |
| 5.Principal Objetivo | Administrar de manera correcta y oportuna cada una de las funciones de los distintos subsistemas de recursos humanos |
| 6.Funciones | <ol style="list-style-type: none"> Mantenimiento actualizado de los distintos documentos formales que dependen del departamento: análisis de puestos, manuales de capacitación, entre otros. Ejecución y evaluación en procesos de reclutamiento y selección teniendo en claro lo buscado por la organización. Seguimiento de ausentismo, rotaciones, satisfacción del personal, entre otros. Detección de posibles conflictos y mediar ante la ocurrencia de los mismo. Permanente contacto con todos los trabajadores de todos los |



| | | | | |
|-----------------------------|--|--|----|---------|
| | niveles de la organización incluida Presidente y Vicepresidente. 6. Diagramación de programas de capacitación en conjunto con el Ingeniero en Higiene y Seguridad. 7. Mantenimiento de buen clima organizacional. 8. Detección de Deficiencias o factores a solucionar referidas a los recursos humanos. 9. Dirección y control de la evaluación de desempeño 10. Elaboración de informes trimestrales. | | | |
| 7. Conocimientos necesarios | Conocimientos técnicos: NO | | | |
| | Conocimientos informáticos: SI | | | |
| | Conocimientos Administrativos y contables: SI | | | |
| 8. Instrucción Requerida | Secundaria: - Terciaria: - Universitaria: X Otras: - | | | |
| 9. Esfuerzo Físico y Mental | Esfuerzo Físico: Mínimo | | | |
| | Esfuerzo Mental: Normal | | | |
| 10. Entorno de Trabajo | 1. Ambientales | SI | NO | A VECES |
| | El trabajo se realiza en lugares donde existen contaminantes | | | X |
| | El trabajo se realiza expuesto a temperatura extremas | | X | |
| | El trabajo se realiza en ambientes con altos niveles de ruido | | X | |
| | 2. Maquinarias y Herramientas | | | |
| | Utiliza surtidores de combustibles | | X | |
| | Utiliza computadoras e impresoras | X | | |
| | 3. Protección Personal | | | |
| | Ropa especial | | X | |
| | Calzado especial | | X | |
| | Guantes | | X | |
| | Protección Ocular | | X | |
| | Barbijos | | X | |
| | 11. Perfil Requerido | La persona debe tener experiencia en el puesto de 2 años como mínimo y en trabajo con Pymes. Debe poseer alta capacidad de comunicación y trabajo en equipo. Debe tener aptitudes de liderazgo y poder para negociaciones y toma de decisiones. Es imprescindible que sea flexible, pro activo al cambio y que se encuentre permanentemente atento a movimientos que ocurren en la organización. | | |

1.3.1 Auxiliar de Recursos Humanos

| | |
|-----------------------------|--|
| 1. Nombre del puesto | Auxiliar de Recursos Humanos |
| 2. Área a la que pertenece. | Recursos Humanos |
| 3. Puesto del jefe directo | Encargado de Recursos Humanos |
| 4. Puestos a cargo | Ninguno |
| 5. Principal Objetivo | Apoyar y contribuir al desarrollo de las distintas funciones del |



| | | | | |
|----------------------------|---|--|----|---------|
| | departamento. | | | |
| 6.Funciones | 1. Recepción de formularios de solicitud de ingreso. 2. Armado de Legajos de Personal. 3. Registro de ausentismo. 4. Liquidación de Sueldos. 5. Altas y bajas de los empleados. 6. Trabajo en conjunto con el gerente. 7. Elaboración de informes que se le requieran. 8. Confección de horarios. 9. Autorización para cambios de turnos. 10. Recepción de sugerencias sobre mantenimiento y atención de la estación. 11. Confección de contador meta cero. 12. Auxiliar para el ingeniero en higiene y seguridad en capacitaciones. | | | |
| 7.Conocimientos necesarios | Conocimientos técnicos: NO | | | |
| | Conocimientos informáticos: SI | | | |
| | Conocimientos Administrativos y contables: NO | | | |
| 8.Instruccion Requerida | Secundaria: - Terciaria: X Universitaria: - Otras: - | | | |
| 9.Esfuerzo Físico y Mental | Esfuerzo Físico: Mínimo | | | |
| | Esfuerzo Mental: Normal | | | |
| 10.Entorno de Trabajo | 1.Ambientales | SI | NO | A VECES |
| | El trabajo se realiza en lugares donde existen contaminantes | | | X |
| | El trabajo se realiza expuesto a temperatura extremas | | X | |
| | El trabajo se realiza en ambientes con altos niveles de ruido | | X | |
| | 2. Maquinarias y Herramientas | | | |
| | Utiliza surtidores de combustibles | | X | |
| | Utiliza computadoras e impresoras | X | | |
| | 3. Protección Personal | | | |
| | Ropa especial | | X | |
| | Calzado especial | | X | |
| | Guantes | | X | |
| | Protección Ocular | | X | |
| | Barbijos | | X | |
| | 11. Perfil Requerido | Para ocupar este puesto se necesita una persona con experiencia en el puesto de un año y con estudios relacionados al área. Debe ser una persona proactiva que trabaje con rapidez y que permanezca en permanente relación con los trabajadores de la organización. Debe trabajar en equipo y mostrar compromiso en su tarea diaria. | | |



Reclutamiento

La propuesta a exponer en base las deficiencias observadas en la forma de reclutamiento de la estación, se va a constituir en dos partes, una relacionada al método utilizado para reclutar candidatos y la otra en relación a la base de datos que se pretende confeccionar. Las dos propuestas tienen en común que son simples y que no requieren grandes cambios ni movimientos dentro de empresa.

Se comentó en el capítulo anterior que voluntariamente se acercan candidatos a la estación a dejar sus curriculum vitae y es de ahí que surge el nuevo empleado cuando se necesita cubrir un puesto de trabajo. En primer lugar el análisis de puestos propuesto en el punto anterior ya representa una mejora frente al reclutamiento ya que la empresa, en particular los trabajadores que integran al área de recursos humanos, se encuentran desde un inicio con un documento formal que describe cual es el perfil buscado y la exigencias para cada puesto de trabajo.

Teniendo en cuenta lo que se dijo acerca de que la empresa sólo se queda con los candidatos voluntarios en vez de salir a buscar por otros lados, se propone incluir en el proceso de reclutamiento además de este método espontáneo otros prácticas, como ser la publicidad, la colocación de carteles en la misma estación y la recomendación de candidatos llevados por algún empleado de la propia empresa.

La publicidad consiste en colocar avisos en diarios y/o revistas, y sólo se diferencia de la segunda metodología en cuanto al lugar de colocación del aviso. La tercera por su parte, consiste en comunicar a los trabajadores la necesidad de cubrir una vacante y que estos, si conocen a alguien interesado, hagan presentarse a esa persona en la organización.

Cada uno de estos métodos presentan ventajas y desventajas pero se considera que estos son los que más se adecuan a la organización al tratarse primero de una empresa que cuenta con poca cantidad de empleados y segundo porque son las metodologías que originan menos costos para la misma. Además se proponen estas opciones ya que el mayor movimiento que se produce de



personal en la empresa es a nivel operativo, que compone un puesto con un perfil no tan exigente ni excluyente como para usar otros métodos más complejos y profundos para recluir.

La otra parte de la propuesta tiene relación a la organización de los CV que se van recepiendo en la empresa, en el capítulo anterior se comentó que estos eran archivados en un cajón de uso común y recién cuando se necesitaba una nueva incorporación se buscaban los curriculum recibidos. Lo que se propone ahora es generar un formulario de solicitud de empleo que será útil en la empresa por varios motivos que se explicarán a continuación.

Un formulario de solicitud de empleo es un documento que le permitirá a la empresa recabar información de candidatos que se ofrecen para ocupar un puesto en la organización. Para su utilización, es necesario la creación de un formulario que refleje los aspectos principales a analizar al comenzar la búsqueda, todas las empresas se mueven en contextos diferentes es por eso que cada organización debe adaptar el mismo a sus necesidades.

Esta metodología se presenta como una gran ventaja porque es una manera de conocer superficialmente al trabajador y tener una guía de igualdad ante la comparación de los aspirantes al puesto, ya que para esta tarea se conocerán los mismos datos de todos los candidatos. Esto presenta además otro beneficio relacionado al mantenimiento de forma ordenada de las solicitudes al ir archivándolas en una carpeta especial y exclusiva para las mismas.

A través de este formulario el departamento de recursos humanos puede detectar variada información que en un CV no se puede observar, como ser por ejemplo: la ortografía y la redacción. Por otra parte se presenta además como un documento que sirve como base para la preparación de la entrevista con esta persona interesada.

En conclusión, de ahora en más se propone que cada candidato que se presente a la organización ya sea de manera espontánea o ante la oferta de



empleo publicada complete esta solicitud, la cual también servirá como declaración jurada de los datos que el solicitante esta declarando allí.

El formulario de solicitud de empleo se expone en el Anexo 1 y contiene los siguientes datos:

- Datos Personales: Nombre y Apellido, DNI, Domicilio, Número de Teléfono, Correo Electrónico, Fecha de Nacimiento, Edad, Ciudad y País de origen.

- Educación: Nivel de Estudios detallados en cuanto al establecimiento al que concurrió.

- Otros conocimientos: como ser idiomas o demás cursos realizados.

- Situación laboral: Si el candidato se encuentra trabajando actualmente.

- Antecedentes Laborales: Especificar experiencias laborales anteriores.

- Referencias: Si posee antecedentes laborales indicar nombre y números telefónicos del empleador.

- Conformación del grupo familiar.

- Firma del Solicitante y Fecha de la presentación del Formulario.

Selección

La idea que se propone para revertir la situación que actualmente atraviesa la empresa con respecto a esta función, es el armado de un proceso de selección que se adecue a las necesidades y aspectos que son primordiales a tratar en la selección de un nuevo trabajador, con el fin además, de dejar expresado formalmente el método que se considera óptimo utilizar en la búsqueda de resultados acordes a lo planeado. Cuando se habla de resultados deseados se está haciendo referencia a la selección de una persona con el perfil óptimo para el puesto que responda a las exigencias del mismo.

El principal y gran cambio en relación a esto se dará frente al hecho de que será el departamento de recursos humanos quien realice esta tarea y coordine el proceso, ocupándose de cumplir cada uno de los pasos que se propondrán y



guiándose del análisis de puesto, que juega un papel clave dentro de este plan de acción.

Para el armado de este proceso se consultaron diversas bibliografías, en donde cada uno de los autores expresaban el orden de sus pasos de distinta manera, luego de haber leído esa información se llegó a la conclusión que el proceso que se propone desarrollar en la organización consta de los siguientes pasos:

1. Recepción preliminar: Este primer paso corresponde al proceso de reclutamiento explicado en el punto anterior, en donde cada candidato, ya sea que se acerca de forma espontánea o ante el conocimiento de la oferta de trabajo, se presenta a la organización a llenar la solicitud de empleo.

2. Evaluación de solicitudes: Frente a la cantidad de solicitudes recolectadas es necesario evaluar a los candidatos y preseleccionar solo a 3 de ellos que pasaran a la siguiente etapa. Cuando se habla de evaluar a los candidatos se está haciendo referencia al perfil que se busca para la ocupación del puesto, que se encuentra descripto en el análisis de puesto. Este paso es clave y de gran importancia para que no se pierda tiempo en el paso siguiente.

3. Entrevista de selección: Consiste en conocer más a fondo al candidato, indagar sus cualidades e intereses, sus capacidades y limitaciones, sus expectativas y responsabilidad, todo esto para poder establecer la idoneidad en la ocupación de puesto y la posibilidad de adaptación al entorno de trabajo. Este es el paso clave de todo proceso de selección ya que es la primera vez que se tiene contacto directo, fluido e individual con cada uno de los candidatos preseleccionados. Hay que saber aprovechar esta entrevista y para ello es fundamental que el entrevistador este preparado, no sólo sabiendo el tipo de entrevista que se va a desarrollar y teniendo un esquema de preguntas a realizar, sino también que se debe considerar preguntas que hará el candidato acerca del puesto por lo que es fundamental la información.



Es importante además, primero crear un ambiente de confianza en donde el entrevistado se sienta cómodo al responder y segundo generar un ida y vuelta de información. Por último se recomienda realizar la evaluación de la entrevista al momento en que se retira el candidato con el fin de evitar confusiones y tener mayor claridad y precisión.

Luego de realizar cada una de las entrevistas y analizar los datos recabados se elige solo a un candidato como posible ocupante del puesto.

4. Verificación de referencias y antecedentes: Este paso es una formalidad que se lleva a cabo en las empresas y que consiste en ponerse en contacto con personas que puedan dar su opinión acerca de la persona seleccionada, con el objetivo de incorporar más información para el análisis y colaborar con la decisión de incorporar o no al candidato.

5. Entrevista con el Supervisor: Una vez verificados los antecedentes y referencias, es importante que el supervisor directo del posible seleccionado dialogue con el mismo y dé su veredicto acerca de la incorporación de esta persona al puesto de trabajo ya que es éste el que puede determinar con mayor conocimiento y experiencia la idoneidad de la persona. Es fundamental que el encargado de playa realice su evaluación siendo objetivo y comprometiéndose a ayudar en el desempeño del nuevo trabajador.

6. Descripción realista del Puesto: Luego de que el supervisor diera su visto bueno acerca del candidato preseleccionado, es fundamental que el mismo concurra a la estación para mostrarle como sería su día de trabajo normal tanto en relación a condiciones de trabajo como tareas a realizar. En este paso el encargado de playa cumple un rol clave ya que se ocupará de observar si en primera medida la persona responde correctamente a las tareas básicas a desarrollar, si esto es así se le pide que vuelva al día siguiente para seguir probando. Si en estos dos días se obtienen resultados prometedores se pasa al paso siguiente.



7. Examen médico: Este anteúltimo paso consiste en solicitar turno en Medicinal Laboral para corroborar que el candidato este apto en cuanto a condiciones físicas de ocupar el puesto.

8. Decisión de contratar: Este último paso consiste en contratar finalmente al trabajador luego de haber realizado cada uno de los pasos anteriores y que hayan sido satisfactorios

Luego de haber presentado el proceso de selección se cree importante comentar algunas cuestiones que servirán para su aplicación. En primer lugar este proceso fue pensado más que nada para que se aplique en la selección del nivel operativo de la estación ya que es en este, en donde se observan las mayores deficiencias. En segundo lugar, es de gran importancia que se tenga conocimiento acerca del perfil de empleado que se está buscando, para que no haya discrepancias ni opiniones encontradas, para esto es de gran ayuda el análisis de puestos que servirá para clarificar aspectos primordiales que deberá tener el candidato.

En tercer lugar es clave, antes de comenzar a desarrollar el proceso, que haya una fluida comunicación entre el departamento de recursos humanos y el encargado de playa, el personal de recursos humanos deberá ir comunicándole cada uno de los resultados de los pasos a seguir y los análisis que se van realizando, todo esto para que el encargado este interiorizado y se muestre comprometido también con esta selección y además, para que a la hora de su entrevista con el candidato tenga conocimiento de la persona a la que se va a enfrentar.

Por último, se debe considerar que no siempre los resultados que se obtienen en cada uno de los pasos previos a la selección serán positivos por lo que se debe tener en cuenta que es posible volver hacia atrás. Con respecto a este tema, el paso en el cual puede haber mayores errores es en la entrevista, por eso es que se hace mucho hincapié sobre este, y a pesar de que solo queda un



candidato preseleccionado, es importante ponderar a los demás, en caso de que haya alguna falla en los siguientes pasos.

Inducción, Capacitación al ingreso y orientación

Ante la deficiencia en esta función se propone el desarrollo del “Manual de operaciones para el nuevo ingresante de Estación Rafael Núñez S.A. “.

Dicho manual se incorpora en el Anexo 2, sin embargo en los párrafos siguientes se realizará una explicación completa del mismo con el objetivo de que se entienda la idea.

En primer lugar este manual contendrá los pasos de atención que se deben desarrollar en todo proceso de venta sin dejar de lado ninguno de ellos. Son en total ocho los pasos que se mencionan, en donde se hace hincapié en el objetivo primordial que es la satisfacción del cliente, en el manejo del cliente, no solo indicándole el lugar de carga sino también el tipo de saludo que se debe ofrecer y la amabilidad y cordialidad con la cual se debe atender. Además se describe la manera de ofrecer el combustible y los productos o servicios adicionales que se pueden prestar, como así también las promociones vigentes. Por último se indica el modo de cobranza y la manera correcta de despedida.

Todos estos pasos forman la primera hoja del manual y se decidió esta ubicación ya que se considera de gran importancia incorporar e interiorizar en el candidato el tipo de proceso de venta que se espera que cumpla.

En las hojas siguientes se le indica al ingresante distintas planillas y documentos que se encuentran a su disposición y se les explica de qué se trata cada uno de ellos. Un tablero llamado Meta Cero en el cual se van anotando los incidentes que se registran como así también el tiempo que pasa sin que ocurra ningún tipo de ellos. Las Hojas de Seguridad que explican de manera técnica la composición química de cada combustible y el riesgo que representa su manejo. Un manual de operaciones que detalla explícitamente no solo los procesos y procedimientos correctos sino también la manera en que se deben desarrollar.



En las siguientes hojas se detalla lo siguiente: Protección contra el Fuego, técnica para el uso de extintores portátiles, técnicas para prevenir el fuego en la carga de combustible, principales emergencias en una estación de servicio y formas de proceder frente a los mismos, procedimientos de emergencia, instrucciones de seguridad durante el despacho de combustible y en el trabajo en la estación y por último, medidas de prevención para la carga de GNC.

Con este manual se busca primordialmente incorporar en la visión del ingresante y comprometerlo acerca de los aspectos claves en la estación, que son el proceso de venta y la prevención y forma de actuar frente a los accidentes. Al momento de la entrega del mismo se debe hacer hincapié que el departamento de recursos humanos se encuentra a su entera disposición ante el surgimiento de dudas o consultas.

Parte de la responsabilidad de esta función quedará a cargo del departamento de recursos humanos ya que la entrega del manual no integra todas las tareas que pertenecen a esto. Este departamento se encargará de contar la historia de la empresa y transmitir la cultura de la misma, es decir de la inducción y orientación.

La otra parte de la propuesta sugiere que se amplíe la capacitación al ingreso impartida por el encargado de playa, esto quiere decir que en vez de formar al empleado durante tres horas por tres días, se realice durante tres horas por seis días, dejando que el resto del turno el ingresante se maneje solo y con la ayuda de sus compañeros. Para esto es importante reforzar el trabajo en equipo, el compañerismo y el sentido de pertenencia de la empresa. Esto se propone así ya que primero se cree que el empleado de manera individual sin la constante mirada fija de su jefe puede trabajar sin tanta presión y segundo es primordial impartir una buena capacitación al ingreso que deje al empleado seguro de su forma de proceder ante las distintas tareas cotidianas que se le irán presentando.



Administración de incentivos

Ya se ha mencionado que el personal más importante en una empresa de servicios es aquel de contacto, que interactúa en forma directa con el cliente y que es la cara visible de toda la organización. En la actualidad es este sector al que menos atención se le presta atención, para ello que se desarrollará un sistema de incentivos planeado específicamente para el sector operario basándose en corregir o bien limitar el accionar y comportamiento de estos empleados, buscando lograr que estos se adapten a los requerimientos de la petrolera y los estándares de la organización en particular.

Para ello este sistema de incentivos debe estar dirigido a todo el nivel operativo por igual y tener estándares muy específicos que determinaran quienes accederán a estos beneficios con al cumplir con los mismos.

Los incentivos serán:

- Pago no remunerativo de un porcentaje sobre las ganancias que obtiene la empresa exclusivamente por la venta de aceites: la estación trimestralmente debe llegar a cumplir con objetivos que pone la petrolera para cada estación Shell, actualmente el que se encuentra más lejos de la meta propuesta es el de la venta de aceites, es por ello que se considera que pagando un extra por estas ventas los empleados se sentirán incentivados a incrementar el ofrecimiento de estos productos. La venta de los mismos es complicada ya que a diferencia con otras estaciones, esta no posee lubricentro, por lo tanto su comercialización se realiza directamente en playa no pudiendo ofrecer el cambio del aceite que correspondería, pero por el contrario si se puede se ofrece agregar aceite al motor.

Este incentivo está propuesto exclusivamente para aceites ya que además de estos, están disponibles para la venta aditivos, que se comercializan y se venden de una manera mucho más sencilla, y la intención de este incentivo es poner un objetivo desafiante y no uno fácil de conseguir.



Es importante aclarar que se otorgará un porcentaje sobre las ganancias que obtiene la empresa, para evitar pagarle al empleado por equivocación un importe mayor al que la empresa gana con la venta de este.

Para el cobro, los empleados deberán presentar los tickets de cada aceite vendido, así se evitará que cualquiera reclame la paga por algo que no le corresponde, ya que cada aceite que se factura automáticamente se descuenta del stock, imposibilitando al playero volver a reingresarlo.

Se establecerá además que para que se efectúe el pago a cada uno de los empleados, las ventas de ese mes en su conjunto deberán ser mayores o iguales a las del mes anterior, así se busca fomentar el trabajo en equipo, es decir que todos se preocupen por superar las ventas anteriores y se evite pagar un incentivo que no está funcionando como tal, ya que si las ventas de un mes con respecto a otro decaen el empleado no está siendo incentivado ni se está esmerando por superarse.

Se adjunta en anexo 3 la planilla que se utilizara para el pago que se realizara junto con el sueldo.

- Premio monetario no remunerativo para aquel empleado que obtenga un 100% en atención en playa en la visita del cliente incógnito: se establecerá un premio de 500 pesos extra para aquel empleado que atienda al cliente incógnito y lo realice de una manera excelente, es decir, no cometiendo ningún error y completando todos los pasos de atención.

Cuando el cliente incógnito concurre a la estación, si determina que el empleado realizó la venta correctamente cumpliendo con todos los estándares y alcanzando un porcentaje del 100% le otorga un premio al finalizar la visita, realizándole además la devolución de la atención, caso contrario explica los errores y no entrega ningún premio.

La empresa se basará en si se le entregó o no al playero el premio por su atención y se le adjuntará a este la suma monetaria mencionada



precedentemente, se realizará también una devolución por parte del encargado de recursos humanos de su atención.

- Elección del empleado del mes: cada mes que el departamento de recursos humanos considere pertinente que un empleado se ha destacado del resto teniendo en cuenta: el porcentaje de ventas de lubricantes vendidos, si atendió o no al cliente incógnito y se pasó la prueba como debía, su atención al público en la playa durante todo el mes, que será evaluado por el método de observación directa tanto por el personal de recursos humanos como por los encargados, las faltas que tuvo durante el mes, la marcación en tiempo y en forma de su tarjeta horaria y por último la relación con su grupo de trabajo, se seleccionará un empleado del mes, acción que no todos los meses debe ser llevada a cabo de manera obligatoria, ya que habrá periodos en los que considerando los factores mencionados ningún empleado se destaque y por el contrario todos deban evaluar su desempeño.

El premio tiene dos aspectos, uno de reconocimiento frente a todos sus compañeros de trabajo y otro que será una recompensa no monetaria ni remunerativa, que consistirá en la elección de un premio que se encuentre dentro de una cartilla, que se adjunta en anexo 4, donde el empleado podrá seleccionar algún premio según su conveniencia.

Se seleccionó cada uno de estos motivadores para abarcar todas las formas y maneras de incentivar a un empleado, para que aquel que no tenga interés en una recompensación monetaria si busque obtener por ejemplo el reconocimiento de sus pares.

Si bien el sistema de incentivos está destinado al sector operativo, claramente ayudará a motivar a los encargados, esto se debe al hecho que estos últimos reciben como gratificación extra un porcentaje sobre las ventas, por lo tanto, si los empleados logran comercializar mas lubricantes, o incrementar el porcentajes de ventas de los productos V - Power, que es un requisito indispensable para pasar el cliente incógnito, sus ingresos también se verán en



aumento. En conclusión estos incentivos buscan motivar a la organización en su conjunto, buscando participación y cooperación en todos los sectores.

Capacitación y desarrollo

Es necesario por la industria en la cual se está trabajando que cada uno de los empleados comprenda la peligrosidad del producto que están comercializando para lograr crear conciencia y evitar en el mayor porcentaje posible los incidentes, para ello es necesario capacitar al empleado constantemente, no sólo para que entienda cada uno de los posibles incidentes que pueden presentarse, sino para mostrarle la forma de evitarlos, cuidando el medio ambiente y a los clientes que concurren a la estación.

Para ello la empresa necesita mejorar sus capacitaciones en cuanto a calidad y cantidad, buscando lograr desarrollar al máximo las capacidades de cada uno de sus empleados.

Con la incorporación del departamento, se mejorarán sus capacitaciones realizando al principio del año calendario una planificación para cada uno de los meses, que se adjunta en anexo 5, detallando en ella cada una de las capacitaciones que se dará, en qué fecha y cuál será su contenido.

Se buscará llegar a dar 10 capacitaciones dentro del año, las cuales serán organizadas por el departamento de recursos humanos y se dictarán por el Ingeniero en Higiene y Seguridad y los Ingenieros Civiles encargados del área de GNC, ocho de estas capacitaciones estarán dirigidas a tratar temas de seguridad, prevención en estaciones de servicio, accidentes in itinere, entre otras, y las dos restantes deberán ser prácticas para enseñar la utilización del matafuego y para practicar el accionar de los playeros en su conjunto frente a simulacros de incendios que pueden presentarse de variadas formas, como por ejemplo en la boca de descarga del tanque, en la ropa, entre otras.

Las capacitaciones deberán durar en promedio una hora y media para evitar la distracción del personal y para lograr que se absorba la mayor cantidad



de conocimientos. Se dictarán siempre en la estación de servicio, y al final de cada una se les hará firmar al personal el material que utilizó el Ingeniero para que quede un registro del dictado de la misma, a su vez se les hará entrega de una copia y en algunas capacitaciones se realizará al final una breve evaluación para determinar si el empleado comprendió el tema tratado.

Para los encargados además de los temas anteriormente mencionados se dictará una capacitación especial relacionada a la descarga de los camiones cisterna, que son los que trasladan el combustible desde las plantas de Shell hasta las diversas estaciones, en el caso de Estación Rafael Núñez solo los encargados están autorizados a descargar el combustible de los camiones en los taques de la estación.

Todas las capacitaciones deberán quedar debidamente documentadas en una carpeta específica para ser archivadas, donde se dejará la constancia de cada uno de los empleados que concurrió a la misma, los temas que se trataron y en caso de corresponder, las fotos de los simulacros y/o las evaluaciones realizadas.

Evaluación de desempeño

Al ir incorporando en el subsistema de mantenimiento un sistema de incentivos planificado basado en el desempeño de cada empleado, y un refuerzo de las capacitaciones, ya se está incorporando implícitamente una forma para evaluar el desempeño de cada uno de los empleados, tanto individualmente como en trabajo en equipo.

El principal factor que se utilizará para poder medir el desempeño del trabajador y para poder así buscar desviar su comportamiento a uno aceptable o bien premiar su buen accionar, será por medio de la elección del empleado del mes ya que este es el incentivo que abarca todo el trabajo del empleado considerando no solo su forma de comportarse frente al cliente sino también frente a los encargados y sus compañeros.



Además, es el único incentivo que busca indagar a fondo cuestiones sobre el empleado para determinar si sobresale del resto o si está trabajando de una manera insatisfactoria, no sólo para premiar su actitud sino también para que en base a los resultados mensuales de estas evaluaciones el departamento de recursos humanos pueda determinar capacitaciones o charlas y apoyo o contención al trabajador para el cambio de alguna o algunas actitudes, capacidades o habilidades que no son las correctas o que no está explotando al máximo.

Evaluar el desempeño del trabajador es necesario en esta empresa para poder impartir capacitaciones que sean coherentes y concordantes con las necesidades que la organización presenta actualmente, además se necesita para poder otorgarle a los encargados lineamientos sobre las cuales deberán basarse para re direccionar el comportamiento y accionar de los empleados hacia objetivos deseados.

Asimismo es vital para poder ofrecerle a la organización en su conjunto retroalimentación, por medio de la evaluación del desempeño se buscará fomentar la comunicación más fluida en todos los sentidos buscando incentivar a los empleados con devoluciones sobre su desenvolvimiento en la empresa.

Por todo esto, el nuevo sistema de desempeño se basará pura y exclusivamente en las evaluaciones realizadas para determinar si existe un empleado del mes y cual será, y para luego devolver a los empleados las observaciones que el departamento pudo hacer indistintamente de si hubo una elección o no.

Conjuntamente con cada una de las capacitaciones se destinará al inicio media hora para dialogar con los empleados sobre las devoluciones que haya del desenvolvimiento como trabajo en equipo, buscando alentar las decisiones y acciones acertadas y tratando de direccionar las desacertadas.

Para aquellos empleados que se detecte que individualmente necesitan cambiar su comportamiento se realizará una charla personal donde se le explicará



al empleado en que está fallando y ayudarlo a ver cómo se puede modificar lo que actualmente está siendo mal.

La evaluación de desempeño servirá también para ir decidiendo si es necesario desvincular de la empresa a algún empleado, esta decisión no se tomará de la noche a la mañana, siempre el departamento tendrá por objetivo dialogar primero con el empleado, intentar cambiarlo y en caso de seguir siendo reincidente en sus faltas comenzar a suspender, estas suspensiones irán ascendiendo a medida que el empleado siga incurriendo en dichas faltas.

Cuando todas las medidas se agoten ahí se tomará la decisión de desvinculación que deberá ser aprobada siempre por los directivos, con quienes se decidirá conjuntamente con el abogado si el empleado será despedido con o sin justa causa.

Auditoria de administración de recursos humanos

Este subsistema buscará controlar cada una de las tareas que realiza el departamento de recursos humanos, el encargado del área será quien se ocupe de llevar adelante dicho monitoreo basándose pura y exclusivamente en los resultados, los cuales serán comparados con estándares establecidos para cada año calendario.

En base a estos resultados y análisis realizados por el encargado del sector, se evaluará conjuntamente con los directivos la decisión de determinar nuevos objetivos y cuáles serán las acciones que se deberán realizar para modificar aquellas que no está otorgando resultados eficientes y eficaces.

Por lo tanto como primer medida se deben establecer los estándares para cada subsistema para poder después evaluar y retroalimentar el sistema.

Para el caso del subsistema de previsión se establece que una vez detectada la necesidad de cubrir un puesto, el departamento deba ser capaz de poder conseguir para cubrir dicho puesto un posible candidato con las condiciones necesarias y óptimas para desenvolverse de una manera eficiente y eficaz dentro de los 5 días de corrido.



Se establece un plazo tan corto debido al tipo de horarios laborales que maneja esta organización, que básicamente sería durante los 365 días del año las 24 horas del día.

Cuando se presenta la necesidad de cubrir un puesto vacante el departamento debe realizarlo con rapidez pero siempre buscando a alguien que resulte provechoso para la empresa y no una pérdida de tiempo.

Con respecto al subsistema de provisión se tomará como estándar aceptable 7 días desde que el examen de pre-ingreso da apto para incorporar al empleado a su puesto de trabajo, los primeros 3 días deberán ser utilizados pura y exclusivamente para capacitar al empleado en las tareas básicas de su puesto, y el resto de los días se capacitará y se comenzará a inducir y orientar al puesto y a la organización al empleado, en el día 8 el empleado debe estar listo para ingresar a un horario fijo.

Para el subsistema de mantenimiento se utilizará como estándar para controlar su óptimo funcionamiento el sostenimiento de un porcentaje de rotación no mayor del 20% del personal, que actualmente equivaldría a 3 empleados del total de la nómina, porcentaje que luego del primer año se reconsiderará para presentar mayores desafíos al departamento.

Por motivos de rotación se va a considerar los despidos con o sin justa causa y la renuncia, y se va a exceptuar las causas como la muerte o jubilación, ya que en este caso se considerara que son factores que no dependen directamente del departamento.

Otro parámetro para dicho subsistema será que el porcentaje de suspensiones deberá ir disminuyendo con respecto de un año a otro, si esto no se cumple se entenderá que el departamento no posee la capacidad de dialogar con el empleado y re direccionar su comportamiento, y solo lo puede hacer mediante suspensiones.

Para el primer año no se establecerá un porcentaje aceptable de suspensiones debido a que sería muy difícil pronosticar un porcentaje lógico y más



aun habiendo empleados sindicalistas, pero si será requisito esencial que al año siguiente estas suspensiones disminuyan, a su vez en ese año seguramente ya se estará en condiciones de establecer un porcentaje aceptable de suspensiones.

Para el subsistema de capacitación y desarrollo los parámetros de desarrollo óptimo y normal serán basados en que el personal reciba como mínimo nueve capacitaciones al año, dos de las cuales deberán ser prácticas, y se aclara que debe recibir porque no es lo mismo que planificar y después debido a causas o factores dichas capacitaciones no se pudieron impartir.

Para todos los subsistemas en general se establecerá que el porcentaje obtenido en las visitas del cliente incógnito nunca deberán ser menores al 85%, porcentaje que compete a todas las áreas desde la de previsión hasta la de control, debido a que si se falla en la elección de un empleado o se lo capacita mal todo el proceso se ve afectado y se considerará que se verá ampliamente reflejado en la satisfacción del cliente que actualmente puede ser fácilmente medido por el cliente incógnito.

Cada uno de estos objetivos deberá ser seguido y supervisado a lo largo del año para poder ir determinando si se están alcanzando parcialmente o si nada se realiza para lograr alcanzarlos.

Establecer parámetros o estándares de actuación de nada serviría si no se los va evaluando y analizando, se los debe ir comparando con los objetivos que se establecieron con anterioridad para determinar desviaciones.

El encargado del área de recursos humanos será quien realice este seguimiento y quien vaya formulando trimestralmente informes para ser relevados al área directiva, quienes en conjunto decidirán las acciones correctivas y los nuevos objetivos y metas para el departamento.

Se seleccionó un marco temporal de tres meses porque en dicho tiempo la petrolera también envía a cada estación resultados con respecto a sus metas y comparaciones con los trimestres pasados.



Es por ello que el encargado de RRHH junto con los informes de Shell podrá ir evaluando de una manera más acertada si se están cumpliendo los objetivos tanto organizacionales, del departamento como así también de la petrolera.

5.3. Aprendizaje organizacional y desarrollo de capacidades técnicas.

Es importante resaltar cuales serán los beneficios que la empresa obtendrá con la incorporación de cada una de las propuestas presentadas anteriormente, que indistintamente del aspecto económico que ya fue presentado en parte, interesa mucho más aquello que se denomina como aprendizaje organizacional y que es *“cualquier cambio relativamente permanente en la conducta, que se produce como consecuencia de una experiencia” (Robbins, 2004).*

El objetivo principal de cada una de las propuestas es poder generar a largo plazo conductas en la organización en general que le permitan obtener ventajas competitivas con respecto a las demás estaciones del rubro para poder alcanzar cada uno de sus objetivos.

El aprendizaje se producirá a nivel individual en un principio y luego se irá centrando a nivel grupal, que es lo que intenta fomentar cada una de las propuestas.

La organización en su conjunto se basará ahora en reglas y reglamentos, basados específicamente en cada uno de los manuales de operaciones elaborados tanto por Shell como por la propia organización en base a sus expectativas, por esto, todos los empleados sabrán cómo actuar frente a problemas que puedan presentarse pero de una manera unificadora y sinérgica, respetando los objetivos e intereses de la empresa.

La empresa comprenderá la importancia y la ventaja de trabajar en equipo y de buscar la manera de fomentar esta forma de trabajo en todos sus aspectos,



donde prevalecerán las actitudes de solidaridad, respeto, cooperación, interacción e interdependencia.

Se desarrollarán además, habilidades de comunicación tanto formal como informal, factor que aún se desconocía y provocaba grandes conflictos, que se utilizarán justamente para resolver los problemas que se presenten de una manera más proactiva y reactiva donde se ofrezcan soluciones eficientes, eficaces y rápidas respetando los intereses e inquietudes de todos en conjunto.

Se incentivará el desarrollo y la superación del empleado con sucesivas y dinámicas capacitaciones de toda índole donde el empleado podrá abrir caminos a nuevas áreas de la organización que antes le eran totalmente ajenas.

Se capacitará al empleado y se le enseñará la forma de tratar con clientes que le servirá para estar más a gusto en su trabajo y obtener una mayor satisfacción de los consumidores, por medio de nuevos conocimientos tanto técnicos, como ser de la descripción de un tipo de combustible, hasta la seguridad que el empleado puede llegar a transmitirle al cliente haciéndole saber que conoce y respeta cada una de las normas de seguridad para estaciones de servicio.

En general el aprendizaje que la organización obtendrá con cada una de estas propuestas está basado en un cambio de perspectiva, de pensamiento, de forma de encarar las situaciones cambiantes que se presentan en dicha organización, de contar con cada una de las herramientas de las cuales se podrá valer para seleccionar aquella que presente la salida más eficiente y eficaz.

Con la presentación de las propuestas se busca lograr algo más profundo que solo la incorporación del departamento, un cambio que abarque a toda la organización y que represente una forma diferente de enfrentarse a los objetivos organizacionales y que a su vez modifique la forma de actuar.

Esto constituye un proceso de aprendizaje *“que implica cambio de conducta y enriquecimiento adaptativo frente a las exigencias del entorno. Pero si el entorno es cambiante exige una adaptación constante y por tanto un aprendizaje continuo”* (García y Palacios, 2013).



Es por ello que cada una de las propuestas está orientada y centrada en los recursos humanos, porque primero se debe dar un aprendizaje humano para luego pasar a un aprendizaje organizacional.

5.4 Conclusión.

Un departamento de recursos humanos es más que un área separada del resto, por el contrario, no es autónoma sino que se sirve de los demás departamentos, no es independiente, sino que es interdependiente con el resto, sirviéndose de la información de cada una de las áreas y ejerciendo una respectiva influencia sobre su actuar al representar y organizar a todos los recursos humanos componentes de la organización.

La propuesta que aquí se presenta no es más que eso, buscar un punto donde la organización inevitablemente debe comunicarse e interrelacionarse, trabajando de forma sinérgica y en forma conjunta, donde se comprenda que el accionar de un área modifica el accionar de la otra.

En la organización bajo estudio es necesario incorporar un cambio de gran índole para poder modificar el pensamiento de sus creadores, iniciadores, de quienes están a cargo de la misma e intentan manejarla como así también de aquellos que la representan.

Buscando alentar el desarrollo de habilidades y capacidades que si bien existen no se están explotando al máximo, donde cada uno de sus recursos busque la obtención de soluciones inteligentes, eficientes y eficaces, donde el esfuerzo de cada parte componente sean en busca y en pos de los objetivos organizacionales y grupales.

Cada una de estas mejoras se debe aceptar en un principio por la empresa y se debe comprender en profundidad, para poder asimilar el cambio y tomarlo como una ventaja para todos, donde cada uno individualmente como así también grupalmente puede verse beneficiado.



Llevar adelante y fomentar estas nuevas prácticas posibilitará un aprendizaje organizacional que deberá ser continuo y cada más variado, donde la organización comprenda y vea que puede sacar frutos de estos nuevos conocimientos y habilidades llevándose de esta experiencia algo más que una retribución económica.

Estación Rafael Núñez comenzará adquiriendo nuevas habilidades, capacidades, conocimientos de cómo, cuando, para qué y quien a nivel de sus recursos humanos, que luego indefectiblemente se irá trasladando a su organización completa.

Adquiriendo capacidades competitivas, innovadoras, de liderazgo en el mercado, creará la habilidad de adaptarse rápidamente al entorno cambiante que lo rodea, sabrá con mayor exactitud a la hora de tomar decisiones cuáles son sus capacidades para enfrentarse a problemas de una manera eficiente.

Con un aprendizaje organizacional y con una superación constante una organización adquiere una ventaja competitiva a largo plazo que la convierte más sólida y fuerte frente a sus rivales logrando así estructuras consolidadas con largos ciclos de vida y rentabilidades positivas para sus inversionistas



Capitulo Seis

SEGUIMIENTO Y CONTROL DE RRHH

6.1 Reconocimiento de puntos de control estratégicos.

El objetivo de este último capítulo es completar el proyecto exponiendo la manera en la que toda la propuesta presentada puede ser auditada, controlada o supervisada, con el objetivo de determinar si la misma está actuando bajo los estándares o parámetros que se establecerán más adelante, buscando además, establecer con mayor exactitud, si los resultados serán los deseados o no.

Se procede de esta forma porque se considera que de nada serviría detallar las propuestas y esperar que los resultados se den por sí solos y se genere el cambio de manera espontánea.

Para que esto funcione es necesario determinar qué se va a medir, pues evaluar todo el proyecto en conjunto haría perder eficacia y eficiencia en el proceso de auditar, por lo tanto es vital diferenciar aquellos puntos que aportan e influyen significativamente en el ideal funcionamiento del nuevo departamento de aquellos puntos secundarios, que si bien son necesarios para el desarrollo no tienen tanto peso a la hora de sufrir estas desviaciones.

A continuación se describirán cada uno de los puntos estratégicos de control, es decir, para cada subsistema del departamento de recursos humanos cuáles son esos puntos donde la empresa debe ser excelente o sufrir la menor cantidad de desviaciones para lograr el objetivo final del mismo y logra contribuir a los objetivos organizacionales. Se detallará también cuáles son los objetivos de estos puntos estratégicos, ya que, sin ellos sería imposible determinar desviaciones ni tampoco niveles de estándares. Estos últimos son necesarios pues si no se tiene un estándar no se puede comparar con los resultados obtenidos.



Subsistema de Previsión.

En dicho subsistema el punto estratégico de control será el **análisis de puestos**, el cual servirá de guía para poder determinar si cada uno de los empleados comprende las tareas que debe realizar como así también la posición jerárquica que ocupan dentro de la organización y a quién deben reportarse de manera inmediata ante incidentes o urgencias dentro de la empresa.

El objetivo de dicha herramienta es variable y puede abarcar diversos sectores de la organización, como ya se determinó que existen pocas especificaciones de los puestos y que los empleados no logran una correcta inserción en la empresa se buscara lograr que por lo menos **el 90% de la nómina de empleados de la estación logre comprender de manera acabada cada una de sus funciones dentro de la empresa como así también las tareas que deben realizar para desenvolverse con eficiencia.**

Subsistema de Provisión

En este subsistema se va a considerar como punto de control estratégico por un lado, el **proceso de selección**, a través del cual se podrá observar si en este procedimiento se incorporan a la organización empleados aptos para el puesto y que cumplan con las condiciones y características que se espera, evitando pérdidas de tiempo y de dinero. Se aclara que se está haciendo referencia a empleados del área operativa, la cual se considera más importante a la hora de controlar.

El objetivo al que se propone llegar es conseguir **que el 90% de los ingresantes permanezcan en la organización por un período igual o superior a un año.**

Por otro lado también se tendrá en cuenta como punto de control la **capacitación al ingreso**, que servirá de gran ayuda para evaluar el desempeño



inicial en los primeros días de incorporación del empleado a la estación lo que definirá sus primeros movimientos y su modo de accionar y reaccionar frente a las tareas diarias.

El objetivo de este punto tiene relación en cuanto al tiempo de preparación del trabajador que se propuso como óptimo y es **lograr que con una capacitación de siete días el empleado al día ocho ya esté preparado para trabajar un turno completo.**

Subsistema de Mantenimiento

En este subsistema se utilizará como punto de control estratégico al **sistema de incentivos**, a través del mismo se podrá observar el comportamiento de distintas variables que dependen de la satisfacción personal en la empresa del trabajador y su participación dentro de la misma. Estas variables que se mencionan y tienen relación directa con los incentivos, son el ausentismo, la rotación y las suspensiones. El control de este subsistema aportará información muy valiosa y será de gran ayuda para el seguimiento de los cambios y procesos que se irán dando dentro de la organización.

En este subsistema son varios los objetivos a proponer, pues son diversas las variables que se evaluarán.

El primer objetivo se relaciona con el ausentismo y es **lograr dos ausencias por mes.**

El segundo objetivo tiene que ver con la rotación en donde se buscará durante el primer **año una rotación anual igual o menor al 20% de los empleados lo que equivaldría a tres empleados del total de la nómina.** Se aclara que este objetivo solo se propone para el primer año ya que será un periodo de acomodo del personal existente.

Por último el tercer objetivo en relación con las suspensiones será **lograr dos suspensiones o menos al mes.** Este objetivo también tiene un punto en



particular ya que se propone para un periodo en especial teniendo en cuenta que con el paso del tiempo se espera que las suspensiones disminuyan paulatinamente llegando a no tener ninguna suspensión mensual.

Subsistema de Desarrollo y Capacitación.

Aquí los puntos estratégicos de control serán dos, el primero se basará en las **Capacitaciones** impartidas a los empleados de la estación **durante un año calendario**, las cuales se establece como objetivo que **deberán ser igual o mayores a nueve por año**, dejando de lado las capacitaciones al ingreso.

Las capacitaciones marcan y determinan el camino por el cual seguirá el empleado durante su labor dentro de la empresa, es la herramienta necesaria para poder reforzar todos los días los conocimientos del empleado y lograr incorporar en el mismo nuevas habilidades, es por ello que es de suma importancia lograr medir esta variable para poder determinar con mayor exactitud, en caso de haber fallas en el sistema, en qué punto se está siendo deficiente.

Por otro lado, se tomará como punto la **evaluación de desempeño**, que servirá para determinar si cada uno de los puntos estratégicos anteriores están ayudando o no al logro de los objetivos organizacionales, para ello se tomará como objetivo que **el resultado en cada evaluación del cliente incógnito que envía Shell, tanto para el área de mantenimiento como para el área operativa, obtengan siempre un puntaje superior al 85%.**

Subsistema de Control.

Este subsistema debe ser capaz de controlar con eficiencia y eficacia cada uno de los subsistemas anteriores y será quien se encargue de comparar y determinar cada una de las desviaciones de lo planificado. Pero auditar de nada



serviría si esa información que se obtiene no se vuelve a volcar nuevamente en cada una de las áreas de la empresa.

Para ello el punto de control estratégico se centrará, en este subsistema, en la **auditoria de administración de recursos humanos**, donde el objetivo de la misma será que **el total de los resultados obtenidos en la evaluación de cada subsistema sea retroalimentado a cada uno de las áreas de la organización.**

6.2 Indicadores de control de gestión.

“El proceso de control es un proceso de tres pasos en el que se mide el desempeño real, se compara este contra un estándar y se toman acciones administrativas para corregir cualquier desviación o para hacerse cargo de los estándares inadecuados. El proceso de control da por hecho que ya existen estándares de desempeño, y así es. Son los objetivos específicos creados durante el proceso de planeación.” (Robbins, 2010)

Este proceso que propone Robbins es el que se va a utilizar para todo el planteamiento del capítulo, en el punto anterior ya se especificaron los objetivos de cada subsistema de recursos humanos y en estos párrafos se comenzará con el proceso en sí, en donde el primer paso consiste en la medición del desempeño real. Esta medición se realizará a través de indicadores que proveerán datos para ir supervisando cada uno de los objetivos. Es fundamental que cada uno de ellos aporte información relevante y sea de fácil utilización. Los indicadores se dividirán en base a cada uno de los subsistemas de recursos humanos.

Subsistema de Previsión

Objetivo: Lograr que el 90% de la nómina de empleados de la estación logre comprender de manera acabada cada una de sus funciones dentro de la empresa como así también las tareas que deben realizar para desenvolverse con eficiencia.



Para poder determinar si el análisis de puestos está siendo útil es necesario observar si este ha sido realizado de manera eficiente y logra por medio de su publicación en la empresa transmitir de una manera más acertada cuales son las tareas y funciones de cada empleado en cada sector.

No es un cálculo sencillo ya que no se está haciendo referencia a variables numéricas por lo que dicho objetivo se medirá en base a la cantidad de tareas mal realizadas en un mes por sector con respecto al total de actividades a desarrollar según la descripción de puestos por cada empleado. Es importante aclarar que las tareas que se tomarán como mal realizadas se referirán a actividades que presenten fallas inaceptables o errores importantes en su acción. Este indicador estará enfocado precisamente en la parte operativa de la empresa, que es donde se registran más inoportunidades.

Indicadores:

- Porcentaje de tareas correctamente realizadas: Cantidad de actividades realizadas correctamente / Total de actividades de cada sector según análisis de puestos * 100.

Subsistema de Provisión

Objetivo: Lograr que el 90% de los ingresantes permanezcan en la organización por un periodo igual o superior a un año.

En este caso el indicador principal que será utilizado para medir este objetivo es la rotación, pues a través del mismo resultará fácil determinar si se está logrando lo que se desea. A su vez, al estar presentando mediciones para conocer el desempeño real del subsistema de provisión, se proponen indicadores secundarios, cuyos resultados influyen directamente en la rotación del personal y dependen de dicha área.



Indicadores:

- Tasa de rotación anual: $(\text{Altas de personal} - \text{Bajas de personal}) / \text{Total de Empleados Actuales} * 100$.
- Tiempo de demora del proceso de selección: Fecha de recepción de la primera solicitud – Fecha en la que se toma al empleado.
- Tasa de respuesta al anuncio: $\text{Número de solicitudes recibidas} / \text{Número de puestos anunciados} * 100$.
- Eficacia de la selección: $\text{Número de empleados con una antigüedad menor a un año} / \text{Número de ingresantes totales durante el último año}$.

Objetivo: Lograr que con una capacitación de siete días el empleado al día ocho ya esté preparado para trabajar un turno completo.

Indicadores: Este objetivo es medio difícil de medir a través de datos numéricos por lo tanto, se tendrán que diseñar encuestas o entrevistas personales que arrojen datos precisos para el cálculo cuantificable de este punto en particular. El índice que se planteará se relaciona con la cantidad de respuestas correctas, sobre el total de las mismas, que obtenga el empleado al finalizar el día siete de la capacitación. Este índice presenta su particularidad ya que ante el hecho de presentarse una respuesta errónea, se brinda la oportunidad al departamento de volver a explicar lo que aún no se tiene bien en claro, sin embargo se espera obtener un 80% de respuestas acertadas. El índice sería el siguiente:

- Resultado obtenido en examen realizado al empleado el día 7 antes de su ingreso definitivo a un horario de 8 horas.
- Porcentaje de preparación en la capacitación al Ingreso: $\text{porcentaje de respuestas correctas en encuestas y/o entrevistas} / \text{Cantidad de encuestados} * 100\%$.



Subsistema de Mantenimiento

Objetivo: Lograr dos ausencias por mes.

Indicadores: En este caso se medirán tres tasas de ausentismo, primero una mensual que indicará específicamente si el objetivo se cumple o no, segundo se contemplará el porcentaje global de ausentismo de la estación y tercero se expondrá un índice para determinar cómo se presenta la división de este índice sobre cada uno de los empleados. Este último es para establecer cuáles son los empleados que se ausentan más en el año.

- Tasa de ausentismo mensual: $\text{Total de ausencias anuales} / 12 \text{ meses}$
- Tasa de ausentismo global: $\text{Días de ausencia laborales anuales} / \text{Días totales efectivos} * 100$
- Tasa de ausentismo individual: $\text{Días de ausencia laboral del trabajador} / \text{Días totales que se debería haber trabajado} * 100$

Objetivo: Lograr durante el primer año una rotación anual igual o menor al 20% de los empleados lo que equivaldría a tres empleados del total de la nómina.

Indicadores: Para conocer si se obtiene o no el resultado esperado se utilizara dos tasas, la primera para conocer la rotación anual teniendo en cuenta las altas y bajas del personal durante el año y la otra considerando solamente las desvinculaciones anuales en la organización que es la más relevante en este caso de medición.

- Tasa de rotación anual: $(\text{Altas de personal} - \text{Bajas de personal}) / \text{Total de Empleados Actuales} * 100$.
- Tasa de Desvinculación Anual del Personal: $D * 100 / \text{Promedio de empleados estables durante el año}$.



Objetivo: Lograr dos suspensiones o menos al mes

Indicadores: Para la medición del logro de este objetivo se considerarán el total de las suspensiones anuales y se las dividirá por doce para conocer la cantidad de suspensiones por mes que es lo que se desea observar.

- Tasa de suspensiones mensual: Total de suspensiones anuales/ 12 meses

Subsistema de Desarrollo y Capacitación

Objetivo: Lograr que las capacitaciones sean iguales o mayores a 9 por año.

Indicadores: en este caso por un lado se deberá determinar cuántas de las capacitaciones que se planificaron, efectivamente se dieron al personal, y por el otro es necesario también establecer que cada uno de los empleados haya concurrido a esas capacitaciones que justamente se impartieron, ya que de nada serviría que se den las nueve capacitaciones si solo la mitad del personal se presenta a las mismas. Para ello se utilizarán dos indicadores:

- Porcentaje de empleados capacitados: Cantidad de empleados capacitados / Nomina de empleados * 100.
- Porcentaje de cumplimiento del plan anual de capacitación: Cantidad de capacitaciones realizadas / Cantidad de capacitaciones planificadas en el plan anual * 100.

Objetivo: Lograr que el resultado en cada evaluación del cliente incógnito que envía Shell, tanto para el área de mantenimiento como para el área operativa, obtengan siempre un puntaje superior al 85%.



Indicadores: aquí medir el desempeño será bastante sencillo, esto se debe al hecho de que al utilizarse el resultado del cliente incógnito no es necesario realizar ningún cálculo, ya que el mismo es efectuado directamente por la petrolera, la cual en base a cada uno de los ítems que evalúa, luego de ponderarlos, calcula un porcentaje de cumplimiento sobre estos requisitos exigidos, desde la atención del playero hasta el mantenimiento de las instalaciones.

Por eso el indicador o la forma de evaluar y determinar desviaciones será por medio de los reportes del cliente incógnito los cuales mediante su recepción otorgarán información vital para controlar esta herramienta.

Para poder determinar la cantidad de veces que la estación falla en dicho proceso se utilizará como indicador:

- Cantidad de aciertos en las visitas del cliente incógnito: cantidad de visitas en las que se obtiene como resultado un porcentaje superior al 85% / cantidad de visitas del cliente incognito * 100.

Subsistema de Control

Objetivo: Lograr que el total de los resultados obtenidos en la evaluación de cada subsistema sea retroalimentado a cada una de las áreas de la organización.

Indicadores: no es sencillo controlar un sistema de control, no existen indicadores específicos o planeados que puedan llegar a cubrir el objetivo que en el presente trabajo se propone, se está hablando de una variable demasiado complicada de medir cuantitativamente.

Por ello se establecerá que el encargado del área de recursos humanos elabore informes para poder retroalimentar el sector, así de esta manera se encuentra una forma de medir cuantitativamente el objetivo planteado.



- Cantidad de informes retroalimentados al área de recursos humanos: cantidad de informes de resultados obtenidos que vuelven a RRHH / cantidad de resultados que obtiene cada subsistema de RRHH.

Como se puede observar cada uno de estos indicadores tiene relación directa con los demás y con el logro de los objetivos individuales de cada uno de los subsistemas. Por ejemplo la detección de tareas mal realizadas dará pie a una capacitación específica sobre esa actividad, o una disminución en la rotación y en el ausentismo como así también una menor cantidad de suspensiones ayudará a su vez a la obtención de un mayor porcentaje en el cliente incógnito.

Es importante el reconocimiento de cada una de estas relaciones que se van presentando ya que servirán de ayuda una a las otras en este proceso de cambio que necesita tanto control y seguimiento.

Estos indicadores que se presentaron representan algunos de los muchos que pueden ser utilizados y pueden ir surgiendo en este proceso, por lo que será tarea del departamento ir adaptándolos según las necesidades.

6.3 Mecanismos de aplicación

En los puntos anteriores ya se dieron a conocer los objetivos y se propusieron indicadores para medir el desempeño, la parte a realizar ahora tiene relación con los otros dos pasos que propone Robbins, los cuales son la comparación y la toma de decisiones administrativas.

Es de suma importancia para el sistema de control que se establecerá determinar los parámetros sobre los cuales deberá trabajar para poder identificar aquellas circunstancias en las que es necesario introducir cambios, o bien replantear actividades, como así también determinar de antemano en cuales de esas actividades vitales se hará hincapié en caso de detectar desviaciones y de qué forma se influirá sobre ellas.



6.3.1 Resultados reales versus estándares.

La comparación consiste en determinar la variación entre el desempeño real y el estándar. Es importante contar con un rango de variación aceptable que mostrará sobre qué valores será admisible el incumplimiento del objetivo final. A través de este se puede observar cuan cerca se estuvo de su consecución.

Con respecto al subsistema de previsión la desviación aceptable será de un 10% solo para los tres primeros años y para un cuarto dicho porcentaje se transformará en un 5%, y esta representará la última desviación aceptable para el departamento donde se podrá considerar que la empresa no se aleja tanto de su objetivo y puede llegar al porcentaje establecido sin realizar modificaciones considerables o de gran índole. Lo mismo ocurrirá con los dos puntos estratégicos del subsistema de provisión.

Esta desviación se plantea basándose en el hecho de que en el caso del objetivo relacionado a la comprensión del 90% del total de la nómina de las distintas tareas a realizar puede ir, con el paso del tiempo, afinándose un poco más con las capacitaciones y e ir haciéndose análisis más exhaustivos a través de diversas herramientas que tendrá el departamento acerca de las tareas que requieren un mayor hincapié en su ejecución. Lo mismo ocurre en el caso de los objetivos de selección del personal y capacitación al ingreso, al principio de todo cambio se puede no lograr las expectativas que se desean, por lo tanto las desviación serán mayores e irán disminuyendo con el paso del tiempo.

Para el subsistema de mantenimiento se aceptará que las inasistencias puedan ser 3 por mes, pero con respecto a las suspensiones y a la rotación del personal sólo se aceptará una desviación para el primer año de 3 y 4 respectivamente, pero si luego del primer año estas cifras se vuelven a presentar se considerará una falla en el sector y se necesitará trabajar sobre el mismo para corregirlo.

Esto se determina así ya que las ausencias dependen también de variables ajenas a la organización que muchas veces no se pueden controlar por más que



se haga un esfuerzo en su control. En el caso de las suspensiones las mismas, dependen básicamente de un trabajo interno de la organización por lo que su resultado tiene relación directa con las tareas que se realizan para combatir las mismas. Por último la rotación, también presenta una consideración especial ya que en el primer año ingresará gente nueva en la empresa y se desvinculará a algunos trabajadores los que ocasionará que la rotación en el caso del primer año pueda desviarse un poco.

Con el subsistema de capacitación y desarrollo no se admitirán desviaciones pues ya se detalló que obtener un porcentaje del 85% en cada visita del cliente incógnito equivale a cumplir con las funciones básicas inherentes al puesto que se evalúa, por lo que si el puntaje obtenido es menor se considerará que se está fallando y se deben introducir modificaciones.

Con respecto a las capacitaciones, la cantidad propuesta, corresponde a normativas vigentes y que son exigibles por la petrolera como así también por el organismo competente, y además son necesarias para poder garantizarle a los empleados como así también a los clientes la seguridad necesaria para permanecer en el establecimiento, por lo que cuando se impartan menos de 9 capacitaciones en el año se deberán replantear los planes de capacitación anuales.

Para el subsistema de control tampoco se admitirán desviaciones, ya que lograr retroalimentar el sistema con información que ya ha sido obtenida no es un paso difícil o que requiera de mucho esfuerzo, por el contrario se pretende que se considere como una tarea más del departamento y que no se puede obviar, ya que de nada serviría control toda el área si no se puede volver a ingresar información valiosa que arroja ese análisis, de esta forma se torna mucho más sencillo ir modificando cada una de las formas y maneras de realizar el trabajo en vez de replantear toda la actividad.



6.3.2 Decisiones administrativas

La toma de decisiones administrativas, que es el último paso de este proceso plantea tres opciones: no hacer nada, corregir el desempeño real, o revisar el estándar. Se cree que la segunda opción es la más conveniente a utilizar en este caso, como primera medida correctiva, ya que a través de la misma los directivos podrán llevar a cabo acciones correctivas básicas y analizar más a fondo que es lo que está ocurriendo en el desempeño. Existe otro tipo de acción denominada acción correctiva inmediata, sin embargo se considera que la misma en relación a lo que se busca controlar no serviría de mucho, ya que son problemas que no se solucionan inmediatamente.

Como segunda opción en caso de no encontrar solución mediante la corrección del desempeño real, se deberá volver en el proceso, realizando exhaustivos análisis y evaluar el desempeño estándar.

Para cada uno de los subsistemas la acción correctiva será trabajar y/o desarrollar nuevas actividades para poder modificar los resultados que actualmente se están obteniendo.

Los encargados de realizar dichas modificaciones serán los mismos que se establecieron en el capítulo anterior cuando se presentó la propuesta para Estación Rafael Núñez y las tareas a realizar en cada subsistema.

En caso de detectar desviaciones mayores a las aceptables una vez comparado lo planificado con lo real se trabajará en cada subsistema de la siguiente forma:

- Subsistema de Previsión: se volverá en el proceso del análisis de puestos, comenzando por aquellos puestos en los que se detectaron mayores fallas, analizando cada una de esas deficiencias se buscará en un principio modificar solo algunos aspectos de la actividad o actividades para ir determinando si subsiste el problema, y en caso de ser así se deberán replantear actividades completas.



- **Subsistema de Provisión:** Se revisará todo el proceso de selección buscando puntos específicos sobre los que se puede mejorar aún más y generar cambios que favorezcan la ejecución de este proceso en la organización adecuándose a las necesidades particulares, se volverán a evaluar los requisitos que se establecieron como indispensables para que un empleado cuente con el perfil necesario para trabajar en la estación.

Con respecto al adecuamiento del empleado al ingresar en la empresa y a la comprensión de sus tareas y la forma de realizarla como así también el entendimiento de la cultura organizacional de la empresa, primero se trabajará sobre el manual de operaciones, cambiando información existente o bien agregando. En caso de persistir la falla se trabajará sobre las instrucciones que imparten los encargados y la forma en la que apoyan y acompañan al empleado en sus primeros días.

Como punto último si no se logran mejorías se evaluará el proceso completo y en caso de ser necesario se replanteará la cantidad de días que se previeron para que el empleado esté listo para desarrollarse con eficiencia y eficacia.

- **Subsistema de Mantenimiento:** como punto inicial se determinará, por medio de encuestas, cuál de todos los incentivos logra motivar mas el empleado y mantenerlo trabajando de una manera más eficiente, para luego trabajar sobre aquellos incentivos que se detectaron que no influyen significativamente en el comportamiento del empleado. Se buscará primero replantear la forma en la que estos son transmitidos al empleado, luego se evaluará incrementar la compensación del incentivo, para finalmente de seguir detectándose desviaciones mayores a las estándares cambiar esos incentivos por unos nuevos.

- **Subsistema de Desarrollo y Capacitación:** se recuerda que en este punto no se admiten desviaciones, por lo que la obtención de un resultado menor al especificado en su objetivo implicará que se realicen acciones administrativas.



De acuerdo a las capacitaciones que se deberán impartir a lo largo del año la única decisión administrativa será realizar un nuevo plan de capacitaciones para el año calendario, donde se planificarán cada vez más capacitaciones hasta que se logre el objetivo propuesto.

Se considera con respecto al cliente incógnito que si se obtiene un puntaje menor al especificado en el objetivo, se está fallando en todos los subsistemas anteriores y lo más probable es que cada uno de ellos no esté cumpliendo con sus metas, por ejemplo si el empleado falla en su forma de ofrecer el servicio y no cumple con cada uno de los pasos de atención, se habrá fallado en la capacitación al ingreso del empleado, si los playeros mantienen las playas de combustible sucias como así también los baños implica que se está fallando en el sistema de incentivos al no motivar al empleado a realizar sus tareas básicas y por el contrario se muestra desinteresado en su trabajo.

Por último si el área de recursos humanos no mejora en su labor adquiriendo nuevos conocimientos, posee escasos conocimientos en el área de higiene y seguridad y no logra transmitir en el área de servicio seguridad al cliente se estará fallando en las capacitaciones que se imparten a lo largo del año.

Es por ello que las decisiones administrativas que se realizarán en este punto consistirán en trabajar en las decisiones que se detallaron en cada uno de los subsistemas anteriores, pues como ya se expresó, el resultado en el cliente incógnito abarca más de un punto, y es el resultado final de de todos los proyectos que se fueron presentando para cada subsistema.

- **Subsistema de Control:** Las acciones administrativas en caso de que el sistema no logre retroalimentar a cada sector y área todos los resultados obtenidos luego de los análisis detallados será sencilla, ya que como ya se detalló no se admitirán desviaciones, al ser una tarea tan básica como redactar y enviar informes a cada área correspondiente para lograr generar feedback en todos los sentidos, si esta función no se cumple como se planeó se buscará otro responsable dentro de la empresa para que se encargue de dicha tarea, y en caso



de seguir en encontrándose en la misma situación será reemplazado nuevamente hasta que se logre encontrar una persona apta que pueda cumplir con la función de una manera eficiente y eficaz.

6.4 Conclusión

Como se expresó en el comienzo de este capítulo, el mismo consistió básicamente en una propuesta extra de aplicación del control y seguimiento de las variables claves en la implementación de este proyecto que se viene desarrollando a lo largo del capítulo, con el deseo final del alcance del objetivo propuesto y el seguimiento de la estrategia.

Como se viene expresando en distintas oportunidades es fundamental estar abiertos al cambio y en este proceso de control en particular prever la posibilidad de ir adaptándolo a las necesidades que se vayan presentando en la organización para ir afinando el mismo, sabiendo que luego del primer año de implementación las medidas cambiarán y los objetivos no serán los mismos tampoco.

Se cree que en este capítulo se pudo dar una visión clara acerca de lo que representa el sistema de control en toda organización presentando los tres pasos de Robbins y tratando de establecer las medidas y tareas de manera más específica posible.

Los objetivos que se establecieron son con los que se vienen trabajando a lo largo de todos estos capítulos para que haya un sentido preciso de hacia dónde se dirige la empresa, los indicadores planteados se fueron fijando de acuerdo a lo que se necesitaba medir, y las desviaciones aceptables y la toma de decisiones administrativas fueron realizadas considerando la situación entera de la estación y el proceso que comenzara a transitar.

Un sistema de control es vital y esencial para una organización como la que se presentó en este proyecto, es la única forma de determinar si cada una de las propuestas que se desarrollaron sirve para el cumplimiento de los objetivos o por el contrario complican aun más el desenvolvimiento de la empresa.



Obtener resultados es el objetivo final de toda propuesta y el subsistema de control es aquella herramienta o área que posibilita la obtención de los mismos desde un punto de vista más analítico y reflexivo, donde cada uno de ellos podrá ayudar al sistema en su conjunto a re direccionar sus actividades hacia mejores prácticas.



CONCLUSIONES GENERALES

El objetivo principal del presente proyecto, como ya se detalló a lo largo de todo el trabajo, fue la creación y posterior implementación de un Departamento de Recursos Humanos para poder otorgarle a la empresa una vía más eficiente y eficaz en el cumplimiento de su objetivo que consiste en *“Aumentar la rentabilidad a través de la óptima utilización de los recursos.”* A éste se lo logró a través de la diferenciación y enfocándose en aquellos sectores de clientes que, según se analizó, podrán otorgarle una mayor rentabilidad a la organización, al hacer hincapié en cada una de sus necesidades.

Se determinó que la mejor opción, o bien la que más se ajusta a las capacidades, habilidades y estructura de la organización, era la implementación de dicho departamento, ya que en base a la creación de un Cuadro de Mando Integral que posibilitó la trasmisión de una misión, visión y objetivos organizacionales más claros y concisos, se llegó a la conclusión que el área de la empresa que mas aportaba a los resultados finales obtenidos por la organización, por ser esta una empresa de servicios, era su área operativa, y era allí donde las metas programadas no se estaban cumpliendo.

En base a este cuadro de situación que clarificó hacia donde quería llegar la organización, y que área complicaba más la llegada al destino planificado, se dirigieron todos los esfuerzos hacia ese sector y se buscó la manera más óptima para lograr modificar sus tareas y su desenvolvimiento, a los fines de obtener nuevos y mejores resultados.

Trabajar sobre el área de recursos humanos es una de las tareas más difíciles, pues se trabaja sobre un factor puramente dinámico, donde predominan los intereses y deseos individualistas. Por tanto la empresa debe ser capaz de poder modificar estos aspectos y desviarlos hacia intereses colectivos y grupales,



donde la solidaridad y el trabajo en equipo predominen en el ambiente organizacional.

Esta es una de las formas de lograr una empresa totalmente unida con una cultura fuerte y dominante, y es aquí donde se comienza a generar diferenciación, ya que todo lo que los empleados en conjunto logren crear dentro de la organización, es transmitido al cliente en el ofrecimiento del servicio.

Para ello es muy importante que los niveles más altos de la empresa cambien, considerando todo lo anterior como lo primordial y comprendiendo de manera acaba que es el sector operativo quien en última instancia representa y es la imagen de toda la organización, decidiéndose en este último paso cuan exitosa puede ser la Estación.

La perspectiva y el pensamiento tanto individual como colectivo de la organización deben cambiar y enfocarse pura y exclusivamente en el cliente y sus necesidades, por lo que la organización debe crear un departamento en donde cada uno de sus subsistemas componentes logren transmitir por medio de sus trabajadores, solidez, lealtad, seguridad, compromiso, eficacia y eficiencia con y para el cliente, como así también sobre cada unidad de la empresa que será participe de esta prestación.

Cada una de estas necesidades latentes de la empresa han sido analizadas a la hora de determinar cómo deberá comportarse el departamento creado y cómo mediante y por medio de cada uno de sus subsistemas se buscará lograr atender y actuar sobre las variables ya mencionadas.

Tres puntos son fundamentales en este proceso, en primer lugar el cambio en el pensamiento y los intereses principales de los niveles más altos, en segundo lugar la relación de los niveles intermedios con los trabajadores, enfocado ahora en el trabajo grupal y por último la incorporación de empleados que representen a la empresa de una manera más óptima con capacidades y habilidades aptas al puesto de trabajo y con intereses enfocados en la obtención de resultados grupales y no solo individuales. Cada uno de ellos ocasionará que Estación



Rafael Núñez se dirija hacia la consecución de sus objetivos, los cuales cambiarán y se adaptarán al entorno circundante, pero ya contando con una estructura mucho más solida que proporcionará las herramientas adecuadas para irse ajustando de una manera más optima al cambio.



BIBLIOGRAFIA

Barrionuevo S. (2004). Administración I. Argentina: Instituto Universitario Aeronáutico .

Chiavenato, I. (2003). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Editorial Mc Grawhill, Quinta edición.

Convenio Colectivo de Trabajo Nro. 58/89.

García F y Palacios A. (2013) La Universidad. Gestora de Organizaciones que aprenden. Universidad de Camaguey. Cuba.

Kaplan R. y Norton D. (2000) Cuadro de Mando Integral, Ediciones Gestion 2000, Barcelona, Segunda Edición.

Régimen Nacional de Seguridad Social y Obras sociales.

Robbins S. y Coulter M. (2010) Administración I. México: Editorial Prentice Hall, Décima Edición.

Sapag Chain N. (2004). Preparación y Evaluación de Proyectos. Editorial McGraw-Hill. Mexico.

Torres, J. (2010) Estrategia y Política de Negocios. IUA. Argentina.

Werther, W.B. y Keith, D. (2001). Administración del Personal y Recursos Humanos. México: Editorial Mc Grawhill.



www.lanacion.com.ar/1571619-shell-califico-como-ilegitimo-el-precio-tope-a-los-combustibles-y-critico-a-moreno

www.lanacion.com.ar/1571271-congelan-precio-naftas

www.lavoz.com.ar

<http://www.shell.com.ar/>

www.shellnews.com.ar

www.wikipedia.com



ANEXO 1
SOLICITUD DE EMPLEO

Fecha: /..... /.....

DATOS PERSONALES

Apellido y Nombre:.....DNI:.....

Sexo: M / F Mano Hábil: D / I CUIL: - -

Domicilio en calle: Nro.: Casa: Mza.:

Barrio: Localidad: Provincia:

Código Postal:.....Teléfono:.....Celular:

Fecha de nacimiento: /.../..... Edad: Provincia de nacimiento:

Nacionalidad: Estado Civil: Cantidad hijos:

ESTUDIOS CURSADOS

➤ **Estudios primarios:**

Escuela: Provincia:

Año iniciación: Año Finalización:Cursado completo: SI – NO

➤ **Estudios Secundarios**

Colegio:Provincia:

Año iniciación: Año Finalización:Cursado completo: SI – NO

Ultimo año lectivo aprobado: Orientación:

➤ **Estudios Universitarios / terciarios**

Universidad / institución:Provincia:

Año iniciación: Año Finalización:Cursado completo: SI – NO



Carrera: Cantidad de materias aprobadas:

CONOCIMIENTO DE IDIOMAS

| Idioma | Habla | | | Lee | | | Escribe | | |
|--------|-------|---|---|-----|---|---|---------|---|---|
| | MB | B | R | MB | B | R | MB | B | R |
| Inglés | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

CURSOS REALIZADOS

| Nombre del Curso | Realizado en: | Año | Duración |
|------------------|---------------|-----|----------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

EXPERIENCIA LABORAL. (Empiece por el último trabajo)

| | | |
|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| Empresa: | | |
| Tareas realizadas: | | |
| Desde: / / | Hasta: / / | Motivo de egreso: |



| | | |
|--------------------------------|-----------------|----------------------|
| Contacto: | Teléfono | Remuneración mensual |
| Horas por día: Horas. | Días de trabajo | Categoría |

| | | |
|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| Empresa: | | |
| Tareas realizadas: | | |
| Desde: / / | Hasta: / / | Motivo de egreso: |
| Contacto: | Teléfono | Remuneración mensual |
| Horas por día: Horas. | Días de trabajo | Categoría |

HORARIOS Y REMUNERACIONES

Posibilidad de desempeñarme en horas extras: SI / NO

Posibilidad de trabajar los días sábados y domingos: SI / NO



DATOS FAMILIARES

| Familiar | Apellido y Nombre | Fecha de Nacimiento | | | DNI | ¿Vive con él? | Edad |
|----------|-------------------|---------------------|--|--|-----|---------------|------|
| Padre | | | | | | | |
| Madre | | | | | | | |
| Cónyuge | | | | | | | |
| Hijo/a | | | | | | | |
| Hijo/a | | | | | | | |
| Hijo/a | | | | | | | |
| Hijo/a | | | | | | | |

OTRAS ACLARACIONES

.....
.....
.....
.....

.....
Firma y aclaración del solicitante



ANEXO 2

MANUAL DE
OPERACIONES
PARA EL NUEVO
PERSONAL DE
ESTACION RAFAEL
NUÑEZ S.A.



PASOS DE ATENCION EN PLAYA NO NEGOCIABLES

1. **Estar Alerta:** tener presente siempre que nuestro objetivo es satisfacer al cliente, debemos atenderlo con la mayor rapidez posible, estando bien alerta a su llegada.
2. **Dirigir al cliente:** Guiar al mismo indicándole (según sus necesidades) donde debe posicionarse para la carga y en qué dirección.
3. **Saludar Cordialmente al Cliente:** “Buenos días”, “Buenas Tardes”, “Buenas Noches”, un saludo agradable y cálido siempre contribuye con una mejor y optima atención.
4. **Abastecer al Vehículo:** “¿Le llenamos el tanque con V – Power Nitro Plus Diesel o Nafta?”, “Aproveche llenar el tanque y abone con tarjeta de crédito sin interés”, como en todo proceso de venta debemos ofrecer nuestros productos de mayor calidad, esta es la clave para que el cliente obtenga un producto mejorado y vuelva a nuestras instalaciones.
5. **Ofrecer servicios adicionales:** para agrega valor a nuestro producto, que es el combustible en sí, debemos ofrecer servicios adicionales estos son la limpieza de vidrios y el control del agua y aceite, esto refuerza nuestra venta e incrementa la satisfacción en el cliente.
6. **Promociones:** debemos informarle y ofrecerle sin excepción al cliente las promociones vigentes y tratar de vender las mismas “con su carga puede aprovechar y llevarse uno de nuestros autos Ferraris por una mínima diferencia”
7. **Cobranza:** Ofrecerle al cliente además del pago en efectivo, el de la tarjeta de crédito, y una vez finalizada la venta debemos entregar el ticket sin excepciones.
8. **Despedida:** El último paso de la venta es despedir cordialmente al cliente, “que tenga buenos días, lo esperamos de vuelta”.

Cada uno de estos pasos son necesarios para lograr agregarle valor a nuestro producto mediante una atención más eficiente y agradable para el cliente, son además exigencias de la marca sobre la cual nos desempeñamos, son las bases para lograr la diferencia real con respecto a las otras estaciones.

Independientemente de cómo decida usted realizar la venta ninguno de estos pasos deben estar ausentes ya que si no ofrece al cliente estos servicios la venta está mal realizada.



META CERO

En cada uno de los nocheros usted encontrara un tablero titulado meta cero, en el podrá observar números y la redacción de incidentes.

Meta cero para Estación Rafael Núñez es buscar generar conciencia en el personal perteneciente a la misma, como así también sirva para poder transmitir a nuestro entorno circundante.

La meta cero consta en llevar la cuenta de cuantos días permanecemos sin tener ningún incidente, y por incidentes nos referimos a los relacionados con, seguridad en el sitio, seguridad de los activos, respuestas ante emergencias, control de inventarios de combustibles líquidos.

Usted cuenta con formularios para poder declarar cualquier incidente que ocurra en nuestro establecimiento o en su hogar, cuenta también con formularios para realizar sugerencias sobre el mantenimiento de las instalaciones y así poder ayudarnos a lograr nuestro objetivo de meta cero incidentes.

Es importante que usted tenga en cuenta que 20 ojos ven más que 2, es nuestra intención fomentar el trabajo en equipo y la participación de todos los sectores de la estación para lograr una diferencia, y poder llegar a cumplir con nuestros objetivos y propósitos como empresa, las sugerencias de cada uno de los empleados son siempre bienvenidas.

HOJAS DE SEGURIDAD

Por el tipo de industria en el cual nos estamos desarrollando, es necesario, entender y comprender, la composición y grado de peligrosidad de los productos que vendemos, es por ello que se encuentran a su disposición las hojas de seguridad en el área administrativa, que no son más que la explicación técnica y de manera detallada de las composiciones químicas de cada uno de nuestro combustibles y aceites, y los riesgos a los cuales usted está expuesto por su manejo habitual.

MANUAL DE OPERACIONES

Juntamente con este manual de ingresante que se le hace entrega, usted posee además de un manual de operaciones para que pueda realizar de una manera más optima su labor habitual, el mismo se encuentra guardado en los cajones de la oficina del nochero, y esta a su disposición, lo invitamos a que lea el mismo y se interiorice con las mejores prácticas, procesos y procedimientos, como así también maneras y formas de trabajar en estaciones de servicio Shell. Ello le servirá para comprender en profundidad cuales son las expectativas de Shell con respecto a nuestro accionar, y los lineamientos sobre los cuales debemos regirnos para poder trabajar tranquilos, evitando accidentes al máximo posible, respetando el medio ambiente como así también todos los requisitos legales que rigen este tipo de actividad.



PROTECCION CONTRA EL FUEGO ¿QUE ES EL FUEGO?

El fuego es una reacción química (oxidación) con desprendimiento de luz y calor.

Para que se produzca fuego hacen falta tres elementos:

Grafico N°1: Componentes del fuego



<http://www.monografias.com/trabajos5/prevfuegos/prevfuegos.shtml>

Para que se produzca la reacción en cadena de los tres elementos, estos deben estar en proporciones adecuadas. Si alguno de estos tres elementos desaparece, el fuego se extingue.

Veamos algunas formas de extinguirlo:

- ◆ Para suprimir el calor hay que enfriar con agua o productos especiales.
- ◆ Para suprimir el oxígeno hay que sofocar el fuego con PQS (polvo químico seco) – CO₂, si se trata de combustible incendiado, o con la manta ignífuga si se trata de una persona con ropas incendiadas.
- ◆ Para suprimir el combustible hay que cerrar válvulas, vaciar recipientes y absorber derrames.

¿Todos los fuegos son iguales?

No. Los fuegos se clasifican según el combustible, y en función a esta clasificación se determinara el tipo de matafuego a utilizar. Veámoslo en el siguiente cuadro:

Grafico N°2: Clases de fuego

| Clases de Fuego | | | | |
|---------------------------------|--------------------------------------|---------------------|--|---------------------------------------|
| | | | | |
| Materiales que producen brasas. | Líquidos inflamables (naftas, et.c). | Equipos eléctricos. | Metales combustibles (aluminio, magnesio, etc.). | Grasas, aceites vegetales y animales. |
| | | | | |

<http://www.monografias.com/trabajos5/prevfuegos/prevfuegos.shtml>



TECNICAS PARA PREVENIR EL FUEGO EN LA CARGA DE COMBUSTIBLE

Para prevenir la generación de fuego en el momento de la carga de combustible líquido es importante seguir las siguientes normas de seguridad:

Seguridad al cargar combustible liquido en automóviles:

- ◆ El motor y las luces deben estar apagadas.
- ◆ Se prohíbe fumar y el uso de celular.
- ◆ El pico debe hacer contacto metálico con el tanque (descarga estática)
- ◆ Desagotar el pico en el tanque evitando derrames de combustible.
- ◆ Nunca revisar visualmente si el tanque de combustible se encuentra lleno, dado que esta condición insegura puede inducir a salpicaduras de combustible en los ojos.

Seguridad al cargar combustible liquido en motos y ciclomotores:

- ◆ El conductor debe descender y apagar el motor.
- ◆ Verificar que el caballete sostenga bien la moto.
- ◆ Cuidar que el cliente no esté fumando ni utilizando el celular.
- ◆ Cargar lentamente para evitar derrames sobre las partes calientes del motor.

Seguridad al cargar en envases.

En el caso de que sea requerido el expendio de combustible en envases, deben asegurarse las siguientes condiciones:

- ◆ Carga desde el fondo y puesta a tierra.
- ◆ Cierre hermético.
- ◆ Indeformabilidad del recipiente.
- ◆ Expulsión segura de los gases.
- ◆ Prevención del sobrellenado (capacidad máxima).
- ◆ Utilización exclusiva para combustible.

Por todo lo expuesto se aclara que las botellas plásticas NO cumplen con estos requisitos por lo que está prohibida su carga.



Grafico N°3: Instrucciones de seguridad

INSTRUCCIONES DE SEGURIDAD

TRABAJANDO EN PISTA

- No fumar
- No usar el celular
- Usar chaleco de seguridad
- Reservar zona de trabajo con conos
- Indicar a los clientes con flechas
- No llevar dinero en el bolsillo

DURANTE EL DESPACHO DE COMBUSTIBLE

- No fumar
- No usar el celular
- No permitir que los clientes manejen el combustible
- Motor apagado
- No permitir que los clientes beban alcohol
- No permitir que los clientes beban bebidas calientes
- No permitir que los clientes beban bebidas frías

CONTROLANDO DERRAMES

- No permitir que los clientes limpien derrames
- Limpiar derrames inmediatamente

SERVICIO AL CLIENTE

- No permitir que los clientes manejen el motor

www.shellnews.com.ar



SEGURIDAD EN ESTACIONES DE GNC MEDIDAS DE PREVENCION PARA CARGA DE GNC

1. Recibir el automotor y ubicar al lado de la isla.
2. Verificar que la oblea este vigente, en buenas condiciones y adherida al parabrisas como corresponde, es decir, sin cinta adhesiva ni en un pedazo de parabrisas roto.
3. Verificar que este detenido el motor.
4. Electro ventilador detenido, de no ser así esperar a que se detenga.
5. Verificar que todos los artefactos electrónicos del auto estén apagados.
6. Todos los ocupantes sin excepción deben descender del vehículo, ubicándose fuera de la zona de carga de GNC y de los carriles vehiculares.
7. Todos los ocupantes deben permanecer delante del vehículo hasta finalizar la carga.
8. Verificar que no hay ninguna persona fumando en las inmediaciones.
9. Respetar el sentido de carga.
10. Colocar la manguera y controlar el huelgo del orificio del dispositivo de carga en el automotor y el pico del surtidor.
11. Iniciar la carga girando lentamente la llave controlando que la presión de carga sea igual o menos de 200 bar.
12. Verificar que por el sonido y olor no se están produciendo perdidas de gas.
13. Prohibido el uso de celulares u otro artefacto de comunicación en el área de despacho.
14. Prohibido ingresar al vehículo hasta que se retire el pico de carga ni abrir ninguna de sus puertas, ni siquiera el baúl.
15. Terminada la carga proceder a retirar la manguera y colocarla en el receptáculo del surtidor.
16. Cobrar el importe del gas suministrado, y recién entonces permitir a los pasajeros subirse al vehículo.



**ES IMPORTANTE
TOMAR CONCIENCIA
DE LOS RIESGOS A LOS
QUE PUEDE ESTAR
EXPUESTO SI NO
CUMPLE CON ESTAS
MEDIDAS DE
SEGURIDAD**



PRINCIPALES EMERGENCIAS EN UNA ESTACION DE SERVICIO.

Los siguientes procedimientos son una guía para las tareas que deben realizarse a fin de resolver de forma efectiva, eficiente y segura los incidentes más comunes que podrían producirse en algún momento en la estación de servicio.

Ante cualquier situación de riesgo se deberá actuar con serenidad y rapidez.

Fuego bajo el capot.

- ◆ No levantar el capot para evitar un avivamiento del fuego.
- ◆ Descargar el extintor a través de la parrilla del radiador o de los respiradores del capot.
- ◆ Si no se logra efectuar la acción a través del radiador, abrir de 2 a 4 cm el capot y descargar el matafuego.
- ◆ Terminar de apagar las partes de goma con fuego usando agua o un extintor tri-clase ABC.

Fuego bajo la boca del tanque de combustible de un vehículo.

- ◆ Interrumpir la carga de combustible cortando el pico del surtidor sin retirarlo de la boca de carga para evitar una extensión del fuego.
- ◆ Oprimir el botón de parada de emergencia del surtidor.
- ◆ Hacer descender a los ocupantes del vehículo.
- ◆ Extinguir las llamas descargando el matafuego en forma transversal a la boca del tanque y/o arrojando un trapo empapado de agua sobre la boca del tanque a fin de que bloquee la entrada de aire.
- ◆ Una vez apagado enfriar las superficies con agua, en especial si existiesen partes de goma que hubiesen comenzado a quemarse.

Fuego en la ropa.

- ◆ No permita que la persona corra.
- ◆ Haga que la persona se acueste en el piso para que las llamas no alcancen la cabeza.
- ◆ Utilice una manta ignífuga o en su defecto un abrigo para sofocar el fuego y envuelva a la persona. Si no posee una manta fuerce a que la persona ruede sobre si misma.
- ◆ Solo en caso extremo utilice un matafuego (evitando que el polvo llegue al rostro).
- ◆ Llame a la ambulancia para trasladar a la persona al hospital para recibir primeros auxilios y verificar lesiones.



Grafico N°4: Procedimientos de Emergencia

Reglas Simples

Procedimientos de emergencia

En caso de emergencia, siga estos 5 pasos simples

En caso de incendio



1. Pare la venta de producto

2. Presione el botón de emergencia

3. Retire a los clientes de los vehículos

4. Llame a los servicios de emergencia

5. Intente controlar el fuego o el derrame


En caso de incendio En caso de derrame

En caso de derrame







TECNICA PARA EL USO DE EXTINTORES PORTATILES

- ◆ Seleccione el extintor adecuado.
- ◆ Rompa el precinto.
- ◆ Saque el seguro y pruebe el extintor antes de dirigirse al incendio.
- ◆ Camine hacia el fuego a paso firme avanzado siempre a favor del viento.
- ◆ Nunca corra.
- ◆ No se acerque demasiado. Deberá guardar una distancia prudencial hacia el fuego: 3 metros es suficiente.
- ◆ Dirija el chorro a la base del fuego, moviendo la tobera en forma de “zig zag”.
- ◆ Desplácese en forma de “media luna” alrededor del fuego.
- ◆ Continúe con la descarga del extintor aun después de haber apagado las llamas, con el objetivo de disminuir el riesgo de re ignición.

Grafico N° 5: Uso del Matafuego



<http://www.monografias.com/trabajos5/prevfuegos/prevfuegos.shtml>

- ◆ En los derrames de líquidos inflamables o combustibles, la eficiencia de extinción aumenta si la descarga se hace en forma de barrido, descargando primero en el borde más próximo y llevándola gradualmente hacia la parte posterior del fuego.
- ◆ Para los extinguidores de polvo químico una vez apagado el fuego se debe invertir el equipo, para liberar la presión residual del recipiente, sin gastar el agente extintor (polvo). Esta operación es fundamental porque previene la obstrucción del conducto, manguera y boquilla por endurecimiento del polvo residual.



ANEXO 3

PLANILLA PARA PAGO DE LUBRICANTES

| | Q | Ganancia | Q | Ganan. | Q | Ganan. | Q | Ganan. | Q | Ganan. | Q | Ganancia | Q | Ganancia | |
|----------------|----|----------------|----|------------|----|------------|----|------------|----|--------------|----|------------------|-----|--------------------|--------------|
| Playero | 14 | Advance | 14 | HX3 | 25 | HX5 | 27 | HX7 | 44 | Ultra | 78 | HX7 4 Lts | 136 | Ultra 4 Lts | TOTAL |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cant. | | | | | | | | | | | | | | | |

El cuadrante sombreado al lado de los nombres de cada aceite indica el porcentaje que gana la empresa por Cada aceite vendido, monto que se utilizara para calcular el dinero a pagar por cada unidad vendida.



ANEXO 4
CARTILLA DE PREMIOS POR
EMPLEADO DEL MES

Gift card Wal-Mart con \$250 de crédito



Gift Card Falabella con \$250 de crédito



**1 vale para cena show para 2
personas en hotel de la cañada**



**1 noche para 2 personas en hotel de
La Capilla del Monte con servicio de
desayuno en temporada baja**



**1 noche para 2 personas en colonia
de vacaciones Villa del Dique con
desayuno en temporada baja**





ANEXO 5

PLAN DE CAPACITACION AÑO XXXX:

Programa de Cursos de Seguridad para el Personal

1. Protección contra incendios.

- ❖ Organización del servicio contra incendios.
- ❖ Clases de combustibles.
- ❖ El triángulo del Fuego.
- ❖ Clasificación de los fuegos.
- ❖ Métodos de extinción.
- ❖ Agentes Extintores.
- ❖ Tipos de Extintores. Exigencias sobre los mismos.
- ❖ Manejo de extintores.
- ❖ Ataque al fuego en vehículos, tableros eléctricos y sobre personas.
- ❖ La Responsabilidad ante la comunidad que circunda.

2. Operaciones Seguras en Centros de Servicios.

- ❖ Descargar el camión cisterna con seguridad.
- ❖ Cargar combustible con seguridad en autos, camiones y motos.
- ❖ Control Periódico de niveles de Tanques.
- ❖ Acciones a desarrollar en caso de derrames.
- ❖ Seguridad en el servicio de radiador, batería, aire, etc.
- ❖ Equipos de Protección en centros de Servicio: Rejilla antiderrame. Baldes anti derrame. Acoples Rápidos. Descarga centralizada. Tableros eléctricos antiexplosivos La puesta a tierra en la descarga, en los tableros eléctricos.

3. Protección contra incendio en centro de servicios.

- ❖ Rol de Incendio.
- ❖ Como comienzan los Incendios
- ❖ Como apagar un fuego

4. Operaciones Seguras con G.N.C.

- ❖ Procedimiento Seguro de carga de G.N.C.
- ❖ Procedimientos de Emergencia.
- ❖ Colisiones de Vehículos.
- ❖ Control y mantenimiento de las instalaciones de GNC

5. Parte Práctica.

- ❖ Manejo de matafuego y ataque a un fuego real. Esta tarea se desarrolla en forma individual, por parejas, en equipo o grupo.

6. Prevención de accidentes

- ❖ Accidentes en al camino a casa (In Itinere).

7. Prevención de riesgos laborales.

- * Salud Ocupacional.

Se utilizara el método de clases personales cuya asistencia se registrara en planillas que se archivarán juntamente con la copia del material didáctico entregado, todo firmado por los asistentes. Se tomara evaluación escrita a los asistentes.



| PROGRAMA DE CAPACITACIONES HSSE AÑO XXXX | | | | | |
|--|---|-------|----------|-------|---|
| Nº | Nombre de la actividad | Fecha | Duración | | Temas |
| | | | Días | Horas | |
| 1 | Curso básico en seguridad e higiene en Estaciones de servicio | | 1 | 1,5 | Fuego - Clases de Fuego - Matafuegos - Clases de Matafuegos - Rol de incendio - Accidentes In Itinere |
| 2 | Prevención de accidentes | | 1 | 1 | Plan capacitación - Item 7 - |
| 3 | Procedimiento seguro de descarga de combustible | | 1 | 2 | Manual de operaciones |
| 4 | Protección contra incendios | | 1 | 1,5 | Plan capacitación - Item 1 - |
| 5 | Parte Practica | | 1 | 2 | Plan capacitación - Item 5 - |
| 6 | Operaciones seguras en centros de servicio | | 1 | 1,5 | Plan capacitación - Item 2 - |
| 7 | Protección contra incendios en centro de servicios | | 1 | 1,5 | Plan capacitación - Item 3 - |
| 8 | Operaciones seguras en GNC | | 1 | 1,5 | Plan capacitación - Item 4 - |
| 9 | Parte Practica | | 1 | 2 | Plan capacitación - Item 5 - |
| 10 | Prevención de Riesgos laborales | | 1 | 1,5 | Plan capacitación - Item 7 - |