



CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CÓRDOBA IUA

Universidad de la Defensa Nacional

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

Trabajo final de grado

*“Plan de capacitación en pos de la calidad del servicio de
una estación de servicio”*

REYNOSO S.R.L.

Alumnas:

PAEZ, Fernanda Daiana

PETERS, Nerea

Tutor:

DOLGONOS, Adrián Marcelo

Agradecimientos

Este proyecto no hubiera sido posible sin la colaboración y predisposición que nos brindaron desde la dirección de la empresa con la que trabajamos “REYNOSO S.R.L.”. Especialmente agradecemos a Fabricio M. Bruzzesi, quien amablemente nos recibió y compartió con nosotras su punto de vista sobre el tema en cuestión.

Gracias al profesor Ing. Adrián Dolgonos, quien gratamente aceptó la tutoría de nuestro proyecto, y nos fue guiando en el proceso de la elaboración del mismo.

No queremos dejar de agradecer a nuestras familias, quienes nos brindaron apoyo incondicional en nuestro camino hacia la profesión que elegimos.

TÍTULO

PLAN DE CAPACITACIÓN EN POS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE UNA ESTACIÓN DE SERVICIO



Universidad de la Defensa Nacional
 Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

**Plan de capacitación en pos de la calidad
 del servicio de una estación de servicio**



Universidad de la Defensa Nacional
 Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, 17 de diciembre de 2018

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

“Plan de capacitación en pos de la calidad del servicio de una estación de servicio”

Integrantes: Paez, Fernanda Daiana – Licenciatura en Recursos Humanos
 Peters, Nerea – Licenciatura en Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG: Ing. Dolgonos, Adrián Marcelo

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: **Palacios, Flavio Raúl**

1er Vocal: Singeser, Olga

Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....

Índice

Agradecimientos.....	2
Título.....	3
Hoja de aceptación del trabajo final.....	4
Índice.....	5
Resumen.....	10
Introducción.....	11
Capítulo N°1: Presentación de la empresa	
1.1. Descripción de la empresa.....	13
1.1.1. Breve reseña histórica.....	15
1.1.2. Localización de la empresa.....	16
1.1.3. Descripción de la actividad.....	17
1.1.4. Visión y Misión.....	17
1.1.5. Estructura organizacional.....	18
Capítulo N°2: Presentación de la situación problema	
2.1. Contexto.....	19
2.2. Delimitación de la problemática.....	20
2.3. Justificación de la intervención.....	20
2.4. Objetivos de la intervención.....	21
Capítulo N°3. Marco Teórico	
3.1. Gestión del cambio organizacional.....	22
3.2. Estructura.....	23

3.2.1. Organigrama.....	24
3.3. Puestos de trabajo.....	24
3.3.1. ¿Qué es un puesto de trabajo?.....	24
3.3.2. ¿Cómo se diseña un puesto de trabajo?.....	26
3.3.3. Modelo situacional para diseño de puestos.....	27
3.3.4. ¿Qué implica rediseñar un puesto?.....	28
3.3.5. Técnicas para el rediseño de puestos.....	29
3.3.6. Ventajas del rediseño de puestos.....	31
3.4. Capacitación.....	31
3.4.1. Factores que influyen en la capacitación.....	33
3.4.2. Beneficios de la capacitación.....	35
3.4.3. Enfoque sistemático en capacitación.....	36
3.4.4. La política de capacitación.....	39
3.4.5. Resultado de la actividad de capacitación.....	40
3.4.6. ¿Qué tener en cuenta cuando se quiere medir?.....	41
3.5. Desempeño o performance.....	42
3.5.1. Niveles de desempeño.....	43
3.6. La calidad.....	44
3.6.1. La calidad en el servicio.....	44
3.6.2. Los momentos de la verdad.....	46
3.6.3. Ciclo del servicio.....	46
Capítulo N°4. Aspectos metodológicos y de diseño	
4.1. Técnicas.....	48

4.2. Población.....48

Capítulo N°5. Relevamiento de la información y diagnóstico organizacional

5.1. Entrevistas.....49

5.1.1. Análisis de las entrevistas.....51

5.2. Cuestionarios.....52

5.2.1. Análisis de los cuestionarios.....53

5.3. Análisis y Matriz FODA.....56

5.4. Análisis de la estructura / organigrama.....59

5.5. Análisis de la descripción de puestos.....59

5.5.1. Descripción de los puestos.....60

5.5.2. Análisis de los puestos desde el enfoque situacional.....64

5.6. Análisis de la detección de necesidades.....64

5.7. Análisis de la medición de resultados.....66

5.8. Análisis costo-beneficio.....66

5.9. Análisis ciclo de servicio.....67

Capítulo N°6. Propuesta de intervención

6.1. Enfoque del proyecto.....69

6.2. Propuesta de nuevo diseño de organigrama.....72

6.3. Rediseño de puestos existentes.....73

6.4. Diseño del nuevo puesto.....82

6.5. Plan de capacitación.....85

6.5.1. Detección de la necesidad.....85

6.5.2. Diseño del plan.....87

6.5.3. Organización de medios.....	90
6.5.4. Implementación del plan.....	92
6.5.5. Evaluación del plan.....	93
6.6. Ciclo de servicio.....	94
6.6.1. Los momentos de la verdad.....	95
6.6.2. Atención al cliente.....	96
Capítulo N°7. Conclusiones.....	98
Bibliografía.....	100
Anexos.....	102
Glosario.....	129

Índice de las Figuras

Figura 1: Mapa de ubicación geográfica de “Reynoso S.R.L.”.....	16
Figura 2: Organigrama de la estación.....	18
Figura 3: Beneficios de la capacitación.....	35
Figura 4: Variables de la política de capacitación.....	40
Figura 5: Relación entre las dos variables de medición.....	42
Figura 6: Conocimiento del puesto.....	54
Figura 7: Nivel de estudios.....	55
Figura 8: Periodicidad de capacitaciones 2017.....	55
Figura 9: Conocimiento del ciclo del servicio.....	56
Figura 10: Enfoque sistémico del proyecto.....	70
Figura 11: Nuevo diseño del organigrama.....	72

Figura 12: Mapa del ciclo de servicio.....94

Índice de las Tablas

Tabla 1: Análisis FODA.....57

Tabla 2: Matriz FODA.....58

Resumen

El presente proyecto se enfocará en la elaboración de un plan de capacitación dirigido a los empleados de todos los niveles de Reynoso S.R.L., respaldando con fundamentos teóricos y prácticos los beneficios a mediano y largo plazo que presenta para la organización el desarrollar dicho plan, buscando alcanzar como último objetivo mejores niveles de calidad representados en el servicio al cliente en el sector de playa y ventas de la misma.

Previo a esta decisión sobre cómo abordar la problemática, hemos recabado información sobre los resultados obtenidos sobre el desempeño que le son impuestos por YPF y sobre el compromiso de los empleados al cumplir con los mismos, y hemos concluido que existe deficiencia en ambas relaciones, existiendo la posibilidad de mejorar el desempeño final.

Introducción

Las organizaciones actuales se encuentran día a día con obstáculos nuevos, los cuales no siempre provienen desde el contexto exterior en donde se hallan las mismas, sino que muchas veces la problemática surge desde el seno, y así es como existe el riesgo de que un error de base sea arrastrado a lo largo de las líneas de mando hasta los subordinados, entre estos mismos, y teniendo como punto final el cliente, el cual debe considerarse como el eslabón más delicado y aquél que más atención y cuidados requiere.

El camino que debe recorrer una empresa que pretende mejorar en términos de desempeño general y en calidad, debe partir desde una estructura sólida, sobre la cual sea posible diseñar planes viables que faciliten alcanzar los objetivos deseados, que permita una clara visión sobre dónde está parada y hacia dónde quiere ir. Pero la organización de la estructura es sólo el cimiento, luego debe existir un respaldo completo de parte de la dirección y los integrantes deben estar capacitados para ejecutar las tareas y cumplir con los planes en forma eficiente y eficaz.

La capacitación del personal se convierte en una herramienta idónea para llevar a cabo cualquier plan con objetivos de mejora, porque es a través de ésta que se proveen los conocimientos, la forma de hacer las cosas, incluso hasta los valores de la cultura propia de la empresa pueden ser transmitidos a través de un integral plan de capacitación, fomentando el compromiso y la motivación, tan importantes para el desarrollo de todo el proceso.

El presente proyecto se realizará con dos propósitos en mente. El primero será facilitar la viabilidad del proyecto en la práctica ofreciendo como opción una nueva estructura organizacional rediseñando puestos existentes y diseñando, en caso de ser

necesario, un nuevo puesto que incluya las tareas y responsabilidades que sean necesarias para completar exitosamente la tarea general de la estación, y que esta nueva estructura resulte clara, lo que facilitará identificar correctamente las necesidades de capacitación y mantener un posterior control de los cambios.

El segundo propósito, y motor de este proyecto, será contribuir desde la teoría y nuestras experiencias, tanto académicas como personales, brindando herramientas accesibles para mejorar el proceso del ciclo del servicio de Reynoso S.R.L., a través del planteo y el diseño de un plan de capacitación.

Capítulo N°1: Presentación de la empresa.

1.1. Descripción de la empresa.

La organización que elegimos es “Reynoso S.R.L.”; una red de terceros abanderada de YPF que sigue los lineamientos desarrollados en el manual de operaciones de estaciones de servicio. El mismo establece las bases para la operación de todas las estaciones que llevan la bandera YPF.

YPF es la principal empresa de hidrocarburos del país, participa en la producción de petróleo y gas. Generan combustibles, productos petroquímicos y lubricantes brindando una oferta integral de productos con una fuerte presencia comercial: retail, agro, industrias y GLP (Gas Licuado del Petróleo).

YPF plantea como misión de manera generalista para todas las estaciones:
Gestionar la estación en forma sustentable, comercializando todos los productos y servicios de YPF en su ámbito de influencia (YPF PRIVADA Manual de operaciones de estación de servicio, 2016, módulo 4).

La cultura de la empresa YPF está compuesta por los valores, actitudes, costumbres, creencias, modos de relacionarse, comunicarse, estilos de dirección y de trabajo de todo el grupo humano que desarrolla las actividades. Estos elementos establecen las reglas no escritas de la organización y conducen el comportamiento de las personas que la componen (YPF PRIVADA Manual de operaciones de estación de servicio, 2016, módulo 4).

Los valores, conductas, comportamientos a los que aspira llegar la organización

“Reynoso SRL” son:

- **Iniciativa:** demostrando proactividad en su función, anticipando problemas y proponiendo soluciones de valor. Comprometiéndose con el autodesarrollo, procura obtener feedback de pares y superiores. Cuestionando constructivamente métodos y procesos proponiendo mejoras y nuevas formas de trabajo.
- **Orientación a los resultados:** planificando y organizando su trabajo para cumplir metas establecidas. Gestionando recursos con eficiencia y agilidad estableciendo prioridades. Evaluando riesgos y escenarios ambiguos/ inciertos y asumiendo responsabilidades de las decisiones. Transformando obstáculos en oportunidades.
- **Trabajo en equipo:** integrando intereses individuales a los del equipo, compartiendo experiencias y transfiriendo conocimientos. Expresando las ideas en forma clara, precisa y comprensible, adecuando el mensaje al oyente.
- **Enfoque al cliente:** Comprendiendo y resolviendo las necesidades actuales y futuras de los clientes internos/externos. Realizando esfuerzos adicionales excediendo las expectativas del cliente y mejorando la calidad del servicio. Realizando un seguimiento del servicio brindado y evaluando el nivel de satisfacción.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** reconociendo la necesidad de adaptarse a diversos ambientes. Manteniendo su rendimiento ante situaciones adversas (tiempo, presiones, etc.).
- **Seguridad y excelencia operacional:** evaluando el impacto en la seguridad, salud, medio ambiente y calidad. Protegiendo la integridad física del personal propio y de terceros,

considerando las normas y procedimientos (YPF PRIVADA Manual de calidad de servicio, 2016, pág. 3).

1.1.1. Breve reseña histórica.

En los años 60, José Reynoso vuelve de los Estados Unidos a Bahía Blanca para finalizar su carrera de mecánico electricista de aviones y en 1963 viaja a Córdoba en un auto traído del exterior, el cual vende para comprar una estación de servicio conocida con la marca “Texaco”. Entre 1963 y 1969 Reynoso regresa a Bahía Blanca para finalizar sus estudios dejando la estación en manos de un pariente. Cuando en 1970 vuelve a Córdoba, retoma la administración de la estación y allí es cuando inicia la firma Reynoso SRL apostando a la empresa YPF como guía de trabajo.

En 1973 gana un premio y realiza la primera reforma, en la que agranda la playa, le coloca techo a la estación y un lavadero.

En 1992 accede a otra propiedad muy linda de la zona y realiza la segunda reforma, agrandando la playa con dos islas y un nuevo lavadero.

En 1998 con un auto con enganche y un carro, empieza con la venta por mayor de lubricantes a las industrias y con mucho esfuerzo fue creciendo.

En el año 2000, compra en un remate la casa de la otra esquina, completando así toda la cara de la cuadra que daba a Av. Las Malvinas. Inmediatamente voltea todo y comienza la tercera reforma y recién en el año 2002 se inaugura la playa de GNC.

Fue entre el año 1998 y 2004 los años más críticos de la estación, por la inversión en GNC y por la crisis que se vivió en el país.

El fundador de Reynoso SRL fue José Reynoso y en la actualidad los socios gerentes son Claudia Reynoso (su hija) y Antonio Giménez (esposo). En el área administrativa Fabricio Bruzzesi (nieto del fundador) como Jefe de estación desde el año 2014.

1.1.2. Localización de la empresa.

La firma opera desde el comienzo de su actividad con bandera de YPF en Córdoba, en Av. Las Malvinas 2595.

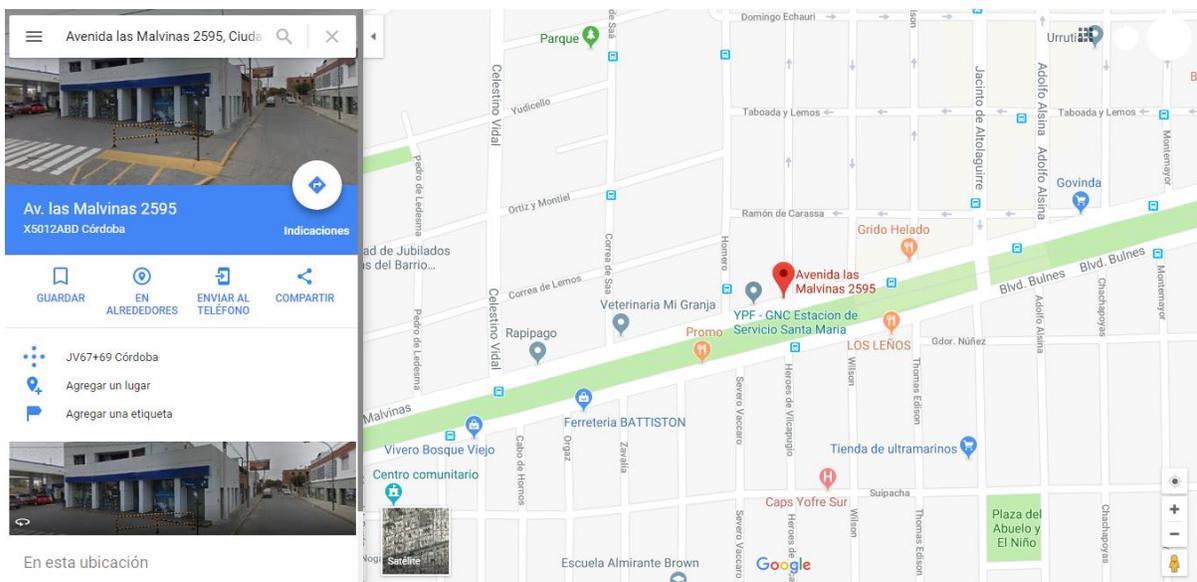


Figura 1. Mapa de la ubicación geográfica de la estación de servicio. Google. (s.f). [Mapa de Avenida Las Malvinas 2595, Córdoba, Argentina]. Recuperado el 18 de Junio, 2018.

<https://bit.ly/2MDkvjC>

1.1.3. Descripción de la actividad.

Reynoso S.R.L. lleva la bandera de la productora de hidrocarburos y sus derivados YPF. Operar con dicha marca implica principalmente el cumplimiento de objetivos comerciales como así también la gestión profesional de la instalación bajo estrictas normas de salud y seguridad, cuidando el medio ambiente, el clima, la marca y las instalaciones.

Reynoso S.R.L. actualmente como actividad principal comercializa combustible líquido, gas y lubricantes. En la misma instalación encontramos una tienda, pero administrada por terceros.

1.1.4. Visión y Misión.

Visión: Ser líder del mercado en su ámbito de influencia mediante una gestión profesional, comprometida con la seguridad y el medio ambiente, ofreciendo productos y servicios de calidad, valorados por nuestros clientes, ante cada experiencia vivida en el punto de venta (YPF PRIVADA Manual de operaciones de estación de servicio, 2016, módulo 4).

Misión: Gestionar la estación en forma sustentable, comercializando todos los productos y servicios de YPF en su ámbito de influencia (YPF PRIVADA Manual de operaciones de estación de servicio, 2016, módulo 4).

1.1.5. Estructura Organizacional.

El organigrama que elaboró el Jefe de estación nos fue presentado por el mismo como un proyecto en proceso, es decir, un boceto de lo que debería ser según su criterio la estructura de la estación de servicio.

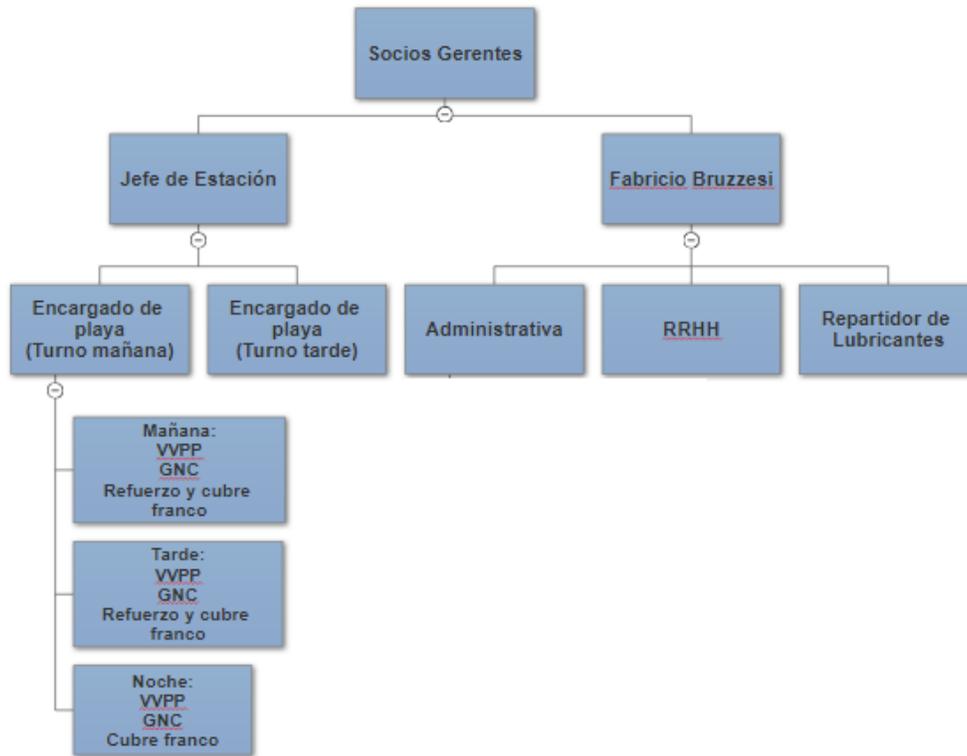


Figura 2. Organigrama brindado por la administración de Reynoso S.R.L.

Capítulo N°2: Presentación de la situación problema.

2.1. Contexto.

En nuestro país las empresas productoras de hidrocarburos y sus derivados se actualizan constantemente para alcanzar los objetivos organizacionales cumpliendo estrictas normas de salud y seguridad, cuidado del medio ambiente, el cliente, la marca y las instalaciones. Por esta razón, se deben buscar las mejores alternativas que le permitan a la empresa crecer, mantenerse en el tiempo competitivamente y no volverse fácilmente imitable.

Estas empresas se encuentran en transformación y adaptación constante para sobrevivir y continuar satisfaciendo las demandas de sus clientes. En ese proceso de reinención y modificación surgen necesidades que se concretarán en proyectos para que las personas hagan lo que no están haciendo y así mejorar la calidad del producto y/o servicio.

Previamente a realizar cualquier juicio de valor es necesario encuadrar la situación que se presenta como un problema e identificar cuáles son las posibles causas para trabajar en un plan que mejore las condiciones actuales. La detección del problema es el primer paso, el cual puede esconderse en una necesidad de información, capacitación, reestructuración, equipo y/o abastecimiento. El análisis del/os problema/s es indispensable para no cometer el error de solucionar alguno sin haber resuelto las otras necesidades que lo acompañan. Una vez definido el problema y sus posibles causas, se podrá elaborar un plan de acción que permita definir ventajas competitivas con el fin de lograr una mejor posición asegurándose a los clientes y defenderse de las acciones o fuerzas competitivas.

2.2. Delimitación de la problemática.

Reynoso S.R.L. se obtuvieron bajos niveles de rendimiento en relación a los objetivos comerciales proyectados por YPF luego de analizar las evaluaciones de desempeño anual del personal de playa. Considerando todas las variables posibles que pudieran ser causantes o agravantes del problema, se enumeran a continuación aquellas que delimitan finalmente la problemática:

- I.Estructura organizacional no definida formalmente.
- II.Puestos poco especificados, tareas y funciones asignadas aleatoriamente en toda la organización, tanto a nivel directivo, administrativo y operativo.
- III.Centralización en toma de decisiones y responsabilidades en el puesto de Jefe encargado de estación.
- IV.Barreras en los canales de comunicación.
- V.Especificaciones mínimas.
- VI.Desconocimiento sobre objetivos generales de la organización.
- VII.Conocimiento limitado del manual de procedimientos.
- VIII.No se contemplan decisiones respecto a la calidad en el servicio.
- IX.No aplican controles en el desempeño laboral.

2.3. Justificación de la intervención.

Este proyecto propone diseñar un plan de capacitación integral dirigido al plantel directivo, al personal administrativo y al de playa con el objetivo de brindar conocimientos y herramientas afines a su función, orientados hacia el logro de altos estándares de calidad del servicio que brindan, buscando obtener mejores niveles de desempeño al elevar las

capacidades de cada uno de los miembros, lo que les permitirá cumplir los objetivos con mayor eficiencia y eficacia.

Para el desarrollo eficiente de sus actividades, la estación debe contar con una estructura adecuada partiendo de un organigrama ordenado y claro, y una descripción de puestos eficiente, que deberá definirse en función a su tamaño, nivel de actividad, sectores de servicio que la componen y un correcto nivel de supervisión. Esto le permite asignar responsabilidades, delegar tareas y supervisar su cumplimiento.

2.4. Objetivos de la intervención.

Objetivo general:

- Proyectar un plan de capacitación para el nivel directivo, administrativo y el operativo que ayude a mejorar el resultado del ciclo del servicio.

Objetivos específicos:

- Rediseñar los puestos en general según las necesidades, a manera de input, necesario para elaborar el plan de capacitación.
- Diseñar aquellos puestos que sean considerados relevantes para optimizar el desempeño y la productividad de la estación de servicio e individual.
- Diseñar un plan de capacitación destinado a brindar y/o modificar conocimientos y actitudes del personal directivo, administrativo y de playa, orientando los contenidos hacia la calidad del servicio.
- Alinear a través de la capacitación el logro de objetivos individuales y organizacionales.
- Contribuir al desarrollo del desempeño de calidad individual y organizacional.

Capítulo N°3: Marco teórico.

3.1. Gestión del cambio organizacional.

El cambio organizacional es imprescindible para lograr mantenerse en el tiempo y los mismos ocurren permanentemente, porque cambian las personas, cambia su estructura, sus prácticas, la cultura. Pero la multiplicidad de cambios no nos asegura que la organización haya cambiado, sólo lo hacen cuando los cambios transforman a la organización en un sentido general reemplazando los elementos que constituyen su identidad. Una organización para mantener su identidad debe muchas veces provocar cambios y en muchos casos, los cambios que se plantean no son posibles porque la identidad, por ejemplo la cultura organizacional, se los impide. (San Emeterio, 2012, P. 22)

“Existen diferentes métodos para el manejo del cambio, como el manejo por el poder, a través de la razón y/o por medio de la reeducación”. (Gibson, Ivancevich, Jr, Konopaske, 2006, P. 481)

La educación y la comunicación, son en conjunto un estilo para gestionar el cambio y consiste en una explicación de las razones y de los medios que se van a utilizar para efectuar el cambio estratégico. Pero este estilo tiene su desventaja porque obedece a un cambio incremental a largo plazo, es decir, requiere mucho tiempo. Es por ello que es necesaria la utilización de un estilo que produce un cambio radical, este implica la utilización de la autoridad directiva para definir una clara estrategia futura y una gestión del cambio de arriba a abajo. (Johnson, Scholes y Whittington; 2006, P. 514)

3.2. Estructura.

Para trabajar eficazmente en las organizaciones, los administradores deben entender la estructura organizacional. “La estructura de una organización es el patrón formal de actividades e interrelaciones entre las distintas subunidades de la organización”. (Gibson, 2006, P. 12)

Schlemenson (1998, P. 39) se refiere a la estructura organizativa como dimensión de análisis y afirma: “Entiendo por estructura al sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama, y de la definición de funciones y responsabilidades”. Y sin duda, una causa importante de conflictos en las organizaciones, proviene de estructuras mal especificadas o definidas de manera insuficiente.

Para definir una estructura organizacional se deben considerar las partes y las relaciones. Las partes se forman por las tareas y las personas designadas para hacerlas. Las relaciones se originan cuando la persona ejecuta las tareas respectivas.

Las estructuras pueden ser formales o informales, la primera se refiere a una organización planeada, donde las partes y las relaciones tienen un orden. La estructura formal se representa por medio de un organigrama. Mientras que en la estructura informal las partes y las relaciones no están determinadas o planeadas sino que surgen de manera espontánea.

Las combinaciones de la división de funciones y la autoridad definen el tipo de estructura organizacional, las cuales pueden ser lineales, funcionales o de línea y asesoría. En la organización lineal la autoridad se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad de mando. Cada subordinado obedece únicamente a esa persona. En la estructura funcional cada

unidad en la que se divide contiene un conjunto de obligaciones y responsabilidades distintas. Frente a cada unidad o departamento encontramos a un jefe y como superior a todos los jefes está el director o gerente. En la organización de línea y asesoría se origina la necesidad de contar con ayuda de especialistas para asesorar a los departamentos de línea y además los subordinados tienen un supervisor directo. Es una combinación de los dos tipos de estructuras mencionadas. (Valencia, 2003. P. 250)

3.2.1. Organigrama.

La técnica de organización que se utiliza normalmente es el organigrama, el mismo es una gráfica donde se visualiza la organización de un organismo. Según Gómez Ceja (citado en Valencia, 2003, P. 270) el organigrama es “una gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de la empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que desarrollan”.

3.3. Puestos de trabajo.

3.3.1. ¿Qué es un puesto de trabajo?

Los puestos que la gente desempeña en las organizaciones construyen las estructuras organizacionales. El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea (toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto de manera repetitiva), obligación (es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física) y función (conjunto de tareas u obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto). (Chiavenato, 2007, P.203)

El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen distinto de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento al que pertenece. Establecer la posición de un puesto en el organigrama significa establecer estas cuatro vinculaciones o condiciones. (Chiavenato, 2007, P.203).

El puesto de trabajo determina el rol que tendrá la persona en la organización. Es por esa razón que se espera cierto comportamiento de un individuo por el hecho de ocupar determinado puesto.

Peña Baztan (1990, P. 28) lo define como:

La fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales. (...) Dada la importancia de esta actividad, es preciso aplicar a su realización el máximo interés y esfuerzo, utilizando analistas capacitados, a los que se hayan señalado normas claras y concretas a fin de que, si se utilizan varios, puedan aplicar idénticos criterios de observación y análisis.

El desempeño de las personas en sus puestos depende en parte de lo que piensan y perciben de sus puestos. Cada individuo va a trabajar con distintos antecedentes, necesidades y motivaciones por ello encontramos que cada individuo percibe un puesto en forma diferente. Por todo esto es necesario aclarar que el desempeño real de los trabajos va más allá de su descripción técnica.

Además de determinar la forma más eficiente de realizar las tareas, el diseño de puesto también implica mejorar la calidad de servicio y/o producto y la laboral. El diseño de puesto considera las necesidades más importantes de los empleados y la organización con el principal objetivo de contribuir a la eficacia individual, grupal y organizacional. (Gibson, Ivancevich, Jr, Konopaske, 2006, P. 369)

3.3.2. ¿Cómo se diseña un puesto de trabajo?

Antes de que se comience a pensar en el diseño de un plan de capacitación, el cual implica detectar necesidades, se requiere cierto orden de la estructura formal de la organización. Al estar claros y definidos debidamente cada uno de los puestos de trabajo y sus funciones, resulta más sencillo hallar falencias reales.

Un puesto diseñado correctamente aclara lo que cada empleado debe hacer, convirtiéndose en una causa importante del desempeño laboral eficaz.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de la metodología del trabajo y de cómo se relaciona con los demás puestos, con el fin de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de quien lo ocupa. El diseño de puesto es consecuencia del análisis de puestos, y tiene por objeto estructurar los puestos para mejorar la eficacia individual y organizacional.

Entonces, a la hora de diseñar un puesto de trabajo, deben considerarse cuatro condiciones que resultan fundamentales (Chiavenato, 2007. P.203):

1. El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).
2. Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
3. A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, cómo debe ser la relación con sus superiores.
4. A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, la relación con sus subordinados.

3.3.3. Modelo Situacional para diseño de puestos.

El modelo situacional surge como un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas. Por esto es situacional, ya que depende de la adecuación del diseño del puesto a esas dos variables. En el modelo situacional, convergen tres variables: la estructura de la organización, la tarea y la persona que la desempeñará. (Chiavenato, 2007, P.210)

Chiavenato (2007) define más adelante:

En el modelo situacional, las prescripciones respecto al diseño del puesto no se basan en la presunción de estabilidad y duración de los objetivos y de los procesos organizacionales, al contrario, son explícitamente dinámicas y se basan en la continua ampliación del puesto por medio del enriquecimiento de las tareas, como

responsabilidad básica en manos del gerente o de su equipo de trabajo. De esta manera, el diseño situacional es cambiante y va de acuerdo con el desempeño personal del ocupante y del desarrollo tecnológico de la tarea. (P.210)

Es así que el modelo situacional como enfoque para diseñar los puestos de trabajo resulta la opción adecuada a la hora de considerar los cambios que sean necesarios para que la organización sobreviva a las amenazas del ambiente y también para que sea capaz de enfrentar los problemas que se presentan como debilidades propias en cuanto a la organización y el desempeño laboral de los empleados.

3.3.4. ¿Qué implica rediseñar un puesto?

“El rediseño del puesto es un proceso por el cual los administradores reconsideran lo que se espera que realicen los empleados” (Gibson, 2006. P. 368) El rediseño no significa un gran cambio o modificación en el puesto, el mismo puede implicar que el individuo que ocupa el puesto reemplace el uso de una herramienta por otra, o que en lugar de trabajar individualmente lo haga en equipo. La diferencia con el diseño de puesto es que este último, es un proceso en donde la administración crea un puesto especificando sus tareas y responsabilidades.

Si un puesto es mal diseñado, se generan graves deficiencias en el ámbito laboral entorno al mismo. De la misma manera, el rediseño repercute en toda la organización, y si éste resulta eficiente, se obtienen acciones positivas.

3.3.5. Técnicas para el rediseño de puestos.

Las técnicas más comunes para el rediseño de puestos son las siguientes (Wether William B., Jr. - Heith Davis, 1999. P. 103):

- Tomar como marco de referencia las estrategias y planes de la empresa.
- Considerar cuidadosamente los requerimientos de las operaciones productivas y comerciales.
- Definir cuáles son los puestos de trabajo que pudieran ser objeto de rediseño.
- Considerar las condiciones legales que deben ser tomadas en cuenta de manera obligatoria.
- Decidir el rediseño de los puestos de trabajo luego de analizar la factibilidad técnica y la conveniencia económica de hacerlo.
- Ejecutar las acciones con “tacto”, con la participación de los interesados y con estricto apego a las disposiciones legales.

Además de las técnicas que podrían considerarse como básicas para el rediseño de un puesto, existen las siguientes que trabajan a un nivel mucho más profundo y estratégico (Wether William B., Jr. - Heith Davis, 1999, PP.103-105):

- Rotación de puestos: permite al empleado cambiar de un puesto a otro. Esta rotación rompe la monotonía de diversas labores especializadas y posibilita el uso de diversas áreas del conocimiento y la experiencia del operario, o incluso de distintas habilidades físicas. La organización se beneficia de esta rotación porque los trabajadores se hacen competentes en distintos puestos y no sólo en uno. Ser capaz

de realizar una serie de labores mejora la autoimagen del trabajador, colabora con el crecimiento personal y en general consigue que el trabajador sea más valioso para la organización.

- Aumento de tareas: permite agregar funciones en términos de cantidad, no de calidad, para proporcionar mayor variedad al puesto. Esta técnica permite reducir la monotonía porque extiende el ciclo de trabajo y demanda una gama más amplia de habilidades del trabajador.
- Enriquecimiento del puesto: gracias a esta técnica es posible obtener mayores niveles de satisfacción intrínseca del puesto, porque puede suceder que la persona se sienta poco desafiada y desanimada realizando ciertas tareas cuando considera tener aptitudes para hacer más. El nivel de satisfacción del empleado se incrementa cuando se añaden nuevas fuentes de satisfacción laboral, como lo es aumentar los niveles de responsabilidad, de autonomía y de control.
- Equipos de trabajo: en el diseño moderno de los puestos, existe una fuerte tendencia a crear equipos de trabajo autónomos o auto dirigidos, conformados por personas cuyas tareas se rediseñan para crear alto grado de interdependencia. A estos equipos se les confiere autoridad para tomar decisiones relacionadas con el trabajo que deben realizar.
- Calidad de vida en el trabajo: la competitividad organizacional se halla relacionada por obligación con la calidad de vida en el trabajo. Actualmente se ha demostrado que para alcanzar calidad y productividad, las empresas deben contar con personas motivadas para realizar los trabajos que les asignan y recompensarlas de manera adecuada por su contribución.

3.3.6. Ventajas del rediseño de puestos.

El rediseño de puestos incluye las siguientes ventajas (Técnicas para el rediseño de puestos, 2014, recuperado de <https://bit.ly/2v10G9T>):

- Reducción de funciones.
- Distribución de funciones de un puesto en varios puestos nuevos.
- Agrupación de funciones de varios puestos en un puesto nuevo.
- Enriquecimiento de puestos mediante la asignación de mayores responsabilidades.

3.4. Capacitación.

La capacitación según Oscar Blake (2001):

“Es una actividad concebida como una función organizacional de características intermedias que deberá desplegar las acciones necesarias para que la organización disponga en sus miembros de los conocimientos, habilidades y actitudes que sus tareas o proyectos requieren” (P.27)

La capacitación también es una herramienta que no sólo beneficia a los colaboradores, es también un beneficio para la empresa, ya que al tener dentro de sus propias filas a profesionales competitivos y capaces, es posible realizar planes de sucesión con colaboradores que ya conocen las políticas y objetivos de la compañía. Esto se traduce en grupos de trabajo duraderos, y leales con la organización. Por otro lado hay que entender y visualizar a la capacitación como un medio para el logro de los objetivos organizacionales y no como un fin.

Antonio Silíceo Aguilar (citado en la guía de estudio: Capacitación y desarrollo, 2008) dice: “Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria. Uno de los requerimientos más necesarios es que la gente aprenda a aprender”.

Silíceo define a la capacitación como “el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, y coloca en circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona. Es necesario señalar también que la incompetencia del personal no podrá eliminarse en términos absolutos, pero sí reducirse significativamente.” Y agrega: “No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.” (Silíceo Aguilar, citado en la guía de estudio: Capacitación y desarrollo, 2008).

Por su parte, R. Wayne Mondy (2010, P. 198) conceptualiza la capacitación como parte un proceso mayor que incluye al desarrollo, donde ambos procesos forman un esfuerzo conjunto y continuo diseñado para mejorar las competencias de los empleados y el desarrollo de la organización.

Debido a los cambios en la demanda y el incremento de las exigencias por parte de los clientes en cuanto a calidad y tiempos del servicio, las organizaciones deben esforzarse en mejorar en forma constante su desempeño general. Mantener buenos niveles de calidad de la fuerza de trabajo se convierte en el factor estratégico más importante con el que cuenta la organización, y para que se mantenga como ventaja competitiva es necesario que se desarrolle continuamente. Por ser el mejoramiento en el desempeño el objetivo principal de la capacitación y el desarrollo, éste se convierte en una meta estratégica para las

organizaciones. Esta es la razón por la cual muchas empresas se han convertido en organizaciones sujetas a un aprendizaje continuo o se esfuerzan por serlo. (R. Wayne Mondy, 2010. P. 199).

Según Oscar Blake (2001):

El éxito del plan de capacitación dependerá de la superación de las siguientes dificultades:

- Que se enseñe lo que se necesita.
- Que lo enseñado se aprenda.
- Que se creen condiciones para que lo enseñado sea trasladado a la tarea.
- Que se contribuya a que lo transferido a la tarea se sostenga en el tiempo. (P.18)

3.4.1. Factores que influyen en la capacitación.

Numerosos factores influyen en la capacitación y a la vez se ven influidos por ésta. Los factores que enumera R. Wayne Mondy (2010, PP. 199-201) son:

- Apoyo de la alta administración. Es necesario el apoyo de la alta administración para que los programas de capacitación tengan éxito, sin éste el programa fracasará. La forma más eficaz de lograr el éxito es que los ejecutivos tomen parte activa en la capacitación y brinden los recursos necesarios.
- Avances tecnológicos. La tecnología ha desempeñado un papel fundamental en el cambio en la manera de transmitir los conocimientos a los empleados, y este cambio se difunde de manera constante.

- Complejidad del mundo. La velocidad de los cambios que suceden a nivel global repercuten indudablemente sobre todas las organizaciones, en la forma de operar. Las organizaciones tienen que pensar en la totalidad de la fuerza de trabajo y en cómo integrarla y capacitarla en este ambiente global.
- Estilos de aprendizaje. El mejor momento para aprender es justamente cuando el aprendizaje resulta útil. Y la capacitación no es la excepción, ya que debe impartirse en el momento oportuno. La capacidad para entregar y transmitir conocimientos a los empleados a medida que ello sea necesario, en cualquier parte del mundo y a un ritmo acorde con sus estilos de aprendizaje, mejora notablemente el valor de la capacitación.
- Otras funciones de recursos humanos. El éxito de otras funciones de recursos humanos también tiene un efecto crucial sobre la capacitación. Por ejemplo, si los esfuerzos del reclutamiento y selección atraen únicamente a empleados marginalmente capacitados, la empresa necesitará programas amplios de capacitación.

3.4.2. Beneficios de la capacitación.

BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO
<ul style="list-style-type: none"> ■ Lo ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas ■ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo ■ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones ■ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas ■ Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto ■ Permite el logro de metas individuales ■ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual
BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ■ Mantiene la competitividad de la organización ■ Incrementa la rentabilidad ■ Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles ■ Eleva la moral ■ Promueve la identificación con los objetivos de la organización ■ Crea mejor imagen ■ Mejora la relación jefes-subordinados ■ Ayuda en la preparación de guías para el trabajo ■ Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas ■ Proporciona información con respecto a necesidades futuras ■ Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas ■ Promueve el desarrollo del personal ■ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes ■ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo ■ Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas ■ Promueve la comunicación en toda la organización ■ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto
BENEFICIOS EN LAS RELACIONES HUMANAS
<ul style="list-style-type: none"> ■ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos ■ Ayuda en la orientación de nuevos empleados ■ Hace viables las políticas de la organización ■ Alienta la cohesión de los grupos ■ Fomenta una atmósfera de aprendizaje ■ Mejora la calidad del hábitat en la empresa

Figura 3. Beneficios de la capacitación. Fuente: Werther y Davis, 2008, P. 254.

3.4.3. Enfoque sistémico en capacitación.

Desde la perspectiva más amplia, la meta de la capacitación es contribuir a las metas generales de la organización. Para que los programas de capacitación no afecten al desempeño organizacional los mismos deben conectarse con los objetivos estratégicos.

(Bohlander y Snell, 2007, P.295)

A continuación se describen las fases que permiten proyectar un programa de capacitación desde el enfoque sistémico, el cual favorece la cohesión entre los objetivos organizacionales y los del programa.

FASE 1: Detección de la necesidad.

Es necesario realizar como paso previo a un plan de capacitación, una evaluación de necesidades, de manera que pueda establecerse un vínculo claro y eficaz entre sus objetivos estratégicos y un programa de capacitación. De lo contrario, se puede desaprovechar mucha de la inversión que realiza la organización, los programas a menudo están mal dirigidos, diseñados de manera deficiente y evaluada de forma inadecuada, lo que tiene un efecto directo en el desempeño de la organización.

La evaluación de necesidades comienza con el análisis de la organización. Debe establecerse un contexto para la capacitación decidiendo dónde es necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cómo pueden utilizarse mejor los recursos de la organización. El análisis de las tareas se utiliza para identificar qué conocimientos, habilidades y capacidades se requieren. El análisis de personas se utiliza para identificar a quiénes es necesario capacitar.

Lo primero que debe hacerse es identificar cuáles son las necesidades específicas que determinen la necesidad de un plan de capacitación, para luego, establecerse los objetivos específicos. Los objetivos podrían ser reducidos si se los limita por ejemplo a la capacidad de supervisión de un administrador, o podrían ser lo suficientemente amplios para incluir el mejoramiento de las habilidades administrativas de todos los supervisores de primera línea. (R. Wayne Mondy, 2010. P.201)

Blake (2001) define que una necesidad de capacitación surge “cuando una función o tarea requerida por la organización no se realiza (o no se podría realizar), con la calidad necesaria, porque quienes deben efectuarla no disponen de ciertos saberes (conocimientos, habilidades o actitudes) requeridos para su ejecución en dicho nivel”. (P.22)

Los autores Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008) hablan de formación refiriéndose a la capacitación y reafirman la definición de Blake (2001): “la formación normalmente se centra en ofrecer a los empleados habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento”. (P. 299)

Según Oscar Blake (2001): “la necesidad de capacitación se presenta cuando una función o tarea no se desempeña con la calidad necesaria por carecer quienes deben efectuarla de los conocimientos, habilidades, y/o actitudes requeridas para su ejecución.”(P. 66)

Las necesidades de capacitación pueden agruparse en:

- Necesidades por discrepancia: como consecuencia de una carencia de conocimientos y habilidades, lo que se obtiene difiere de lo que se desea obtener.

- Necesidades por cambio: cuando una tarea o función es reformada en su forma de realización.
- Necesidades por incorporación: cuando se añade una nueva tarea o función ignorada por las personas que deben ejecutarla. (PP.66-68)

FASE 2. Diseño del plan.

Al diseñar un programa de capacitación deben considerarse las dos condiciones que deben existir para el aprendizaje: la disposición y la motivación. Además, para crear un ambiente que favorezca el aprendizaje deben tener en cuenta los principios de éste, los cuales incluyen el establecimiento de metas, la importancia de la presentación, el modelado, las diferencias individuales, la práctica activa y la repetición, el aprendizaje masivo en comparación con el distribuido, la retroalimentación y el esfuerzo.

FASE 3. Organización de los medios.

Consta de especificar los contenidos, la metodología, los materiales y las técnicas que resultan necesarios para implementar el plan.

FASE 4. Implementación del plan.

Como FASE 4, se encuentra el paso de la implementación, en el cual deben analizarse los posibles métodos para capacitar en el puesto, fuera del puesto, o si implica un desarrollo gerencial.

FASE 5. Evaluación del plan.

La FASE FINAL implica la Evaluación del plan de Capacitación. Ésta debe centrarse en varios criterios: las reacciones de los participantes, el aprendizaje, el cambio de comportamiento en el puesto y los resultados netos, como el rendimiento sobre la inversión. La transferencia de la capacitación se mide calculando el grado en que el empleado demuestra las habilidades aprendidas cuando regresa a su puesto. (Bohlander y Snell. 2007. P.296)

3.4.4. La política de capacitación.

La política de capacitación de las organizaciones podría encuadrarse o diferenciarse por el énfasis sobre dos variables, y son el conjunto ideológico cultural y/o los comportamientos los que la definen. Según Oscar Blake (2001, P. 72) esas dos variables se podrían identificar como:

- Políticas con énfasis en el desempeño de la tarea.
- Políticas con énfasis en el desarrollo de las personas.

Y según cómo se interrelacionan estas dos variables, descubriremos cuatro modalidades políticas tal como se presentan en el siguiente gráfico.

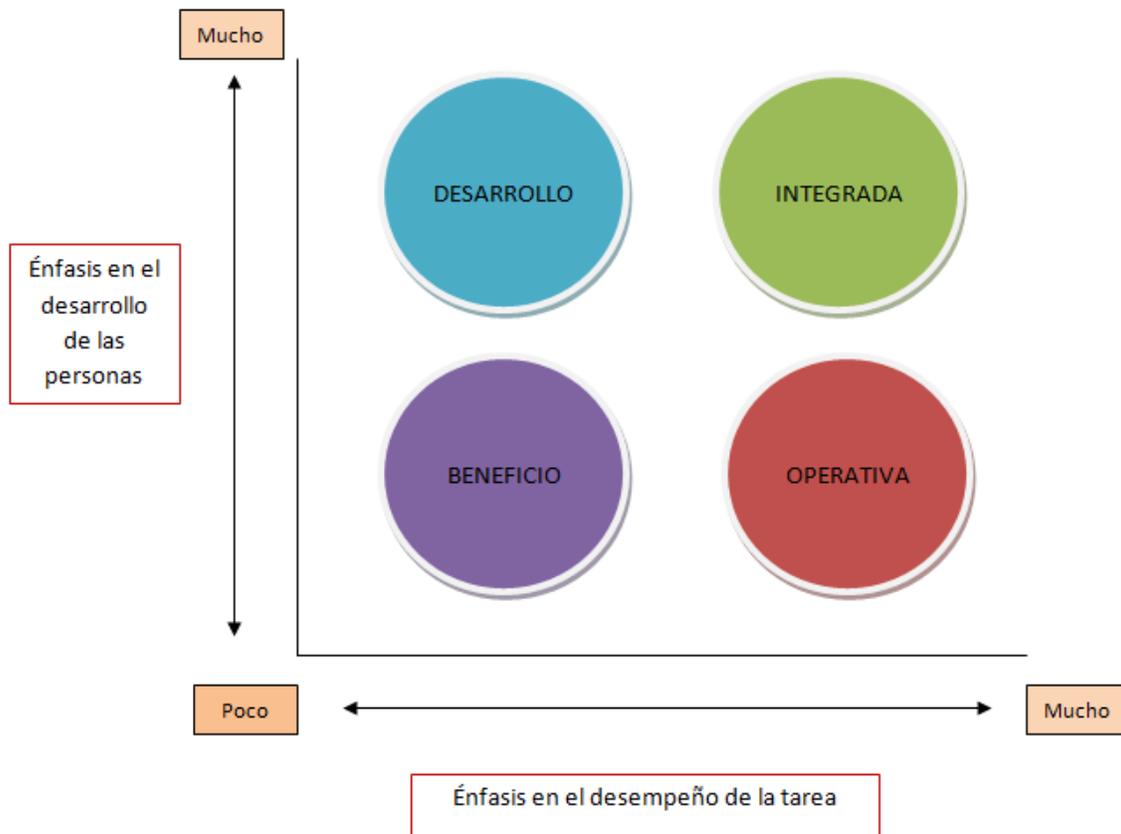


Figura 4. Variables de la política de capacitación. Fuente: Blake 2001. P.72

3.4.5. Resultado de la actividad de capacitación.

Según Oscar Blake (2001): "... el resultado de una acción de capacitación podrá ser medido con una precisión que no podrá superar la precisión con que se ha definido la necesidad que la justifica" (P.115)

Luego de la ejecución del plan de capacitación continúa la medición del mismo pero no todas las actividades generan resultados idénticamente medibles.

Según Oscar Blake (2001) son cuatro los puntos del proceso de capacitación donde podemos efectuar esta medición:

- La relación que existe entre lo que se necesita y lo que se enseña.

- La diferencia entre lo enseñado y lo aprendido.
- La diferencia entre lo aprendido y lo transferido a la tarea.
- La permanencia en el tiempo de lo transferido a la tarea.

3.4.6. ¿Qué tener en cuenta cuando se quiere medir?

El grado de certeza que se le puede asignar a una medición de resultados depende del análisis y la interrelación de las siguientes variables:

- El grado de estructuración de la tarea a la cual corresponde el aprendizaje: número de formas válidas en las que puede hacerse una misma cosa.
- El grado de semejanza de la situación donde dicha tarea se efectúa: la posibilidad de efectuar una tarea siempre de la misma forma también depende de las características de la situación donde ésta se desarrolle. (Blake, 2001, P.118)

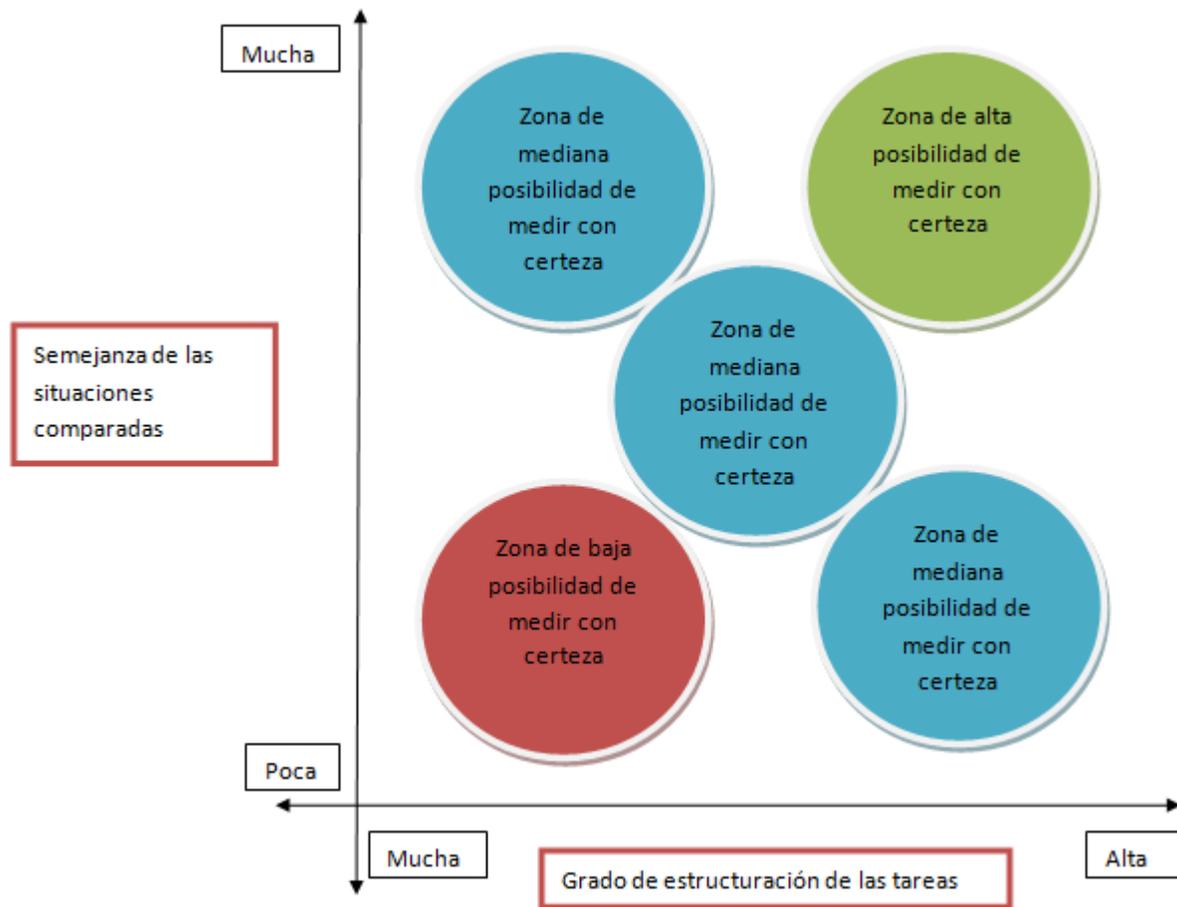


Figura 5. Relación entre las dos variables de medición. Fuente: Blake 2001, P. 121.

3.5. Desempeño o *performance*.

El término inglés “*performance*” se asocia solamente con desempeño, pero no se refiere únicamente al desempeño de las personas, sino al resultado y al rendimiento de organizaciones.

De acuerdo con Gilbert (1978) (citado por Bernárdez, 2006) debe hacerse una diferenciación entre lo que es la *performance* o desempeño de lo que es el comportamiento y las competencias. Los comportamientos o competencias pueden modificarse mediante, por ejemplo, procesos de aprendizaje sin necesariamente

mejorar la *performance*, porque ésta se mide de acuerdo a los resultados de aplicar dichos comportamientos o competencias. (P.14)

3.5.1. Niveles de desempeño.

Bernárdez (2006, P.17) cita a W.E. Deming, uno de los precursores de la tecnología de la *performance* y creador de la metodología de Gestión de la Calidad Total, para definir 5 claros niveles de desempeño, a los que agregó un sexto siguiendo a Kaufman:

Nivel 1: hacer algo.

Para muchas organizaciones e individuos les es suficiente ver que se realiza alguna acción o se llega a algún resultado, sin importar sus consecuencias o costos.

Nivel 2: hacer algo bien.

En este nivel se centra la atención en la ejecución y los procesos desde la eficiencia. Aunque sean eficientes en sí mismos, no garantizan resultados positivos.

Nivel 3: hacer cosas que tienen valor.

En este nivel se centra la atención en los resultados. Pero la eficacia en sí no es suficiente para garantizar un buen desempeño.

Nivel 4: hacer bien cosas que tienen valor.

Se trata de balancear la eficacia con la eficiencia en el uso de recursos.

Nivel 5: hacer bien cosas que tienen valor de forma habitual.

“La calidad no es un acto, sino un hábito” (Aristóteles: *Ética a Nicómaco*, 350 A.C.). Según el enfoque de la Calidad Total, se alcanza mayores niveles de desempeño cuando el desempeño se convierte en parte habitual del sistema.

Nivel 6: hacer bien cosas que tienen valor en forma habitual y verificar que sigan teniendo valor.

Este nivel lo define Kaufman (1999) (citado en Bernárdez, 2006, P.19) como “mejora continua. Se requiere una continua revisión y redefinición de las metas o resultados de las actividades individuales u organizacionales para garantizar que las mismas sigan agregando valor frente a los cambios del contexto y las nuevas tecnologías”.

3.6. La calidad.

La Calidad según Armand V. Feigenbaum (citado en la guía Introducción al concepto de Calidad de Servicio, 2008, P. 5): “Calidad es la total y completa satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes consumidores, y debe ser conseguida a los menores costos posibles”.

3.6.1. La calidad en el servicio.

La calidad en el servicio es la consecuencia esperada de nuestro plan de capacitación. Esta no implica conformidad con las especificaciones sino más bien conformidad con las especificaciones de los clientes. La calidad en el servicio adquiere realidad en la percepción, considerando ésta como un deseo más que la percepción, ya que esta última implicaría un pensamiento y análisis anterior. Lo que los clientes desean del desempeño del servicio tiene cinco dimensiones globales que son:

- **Tangibilidad**, es la parte visible de la oferta del servicio. Influyen en las percepciones sobre la calidad del servicio de dos maneras; primero ofrecen pistas sobre la naturaleza y calidad del servicio, segundo afectan directamente

las percepciones sobre la calidad del servicio. Ejemplos, un restaurante con pisos limpios y personal aseado dará mejor impresión que aquel que no tenga estos atributos.

- **Confiabilidad**, significa llevar a cabo la promesa de servicio de una manera precisa y segura. Dicho de otra manera significa mantener su promesa de servicio.
- **Tiempo de respuesta**, es la prontitud para servir, es la voluntad para atender a los clientes pronto y eficientemente. El tiempo de respuesta implica demostrar al cliente que se aprecia su preferencia y se desea conservarla.
- **Seguridad** (confianza), se refiere a la actitud y aptitud del personal que combinadas inspiren confianza en los clientes. Cuando los clientes tratan con proveedores de servicios que son agradables y que tienen conocimiento, se les refuerza a seguir siendo clientes de esa organización. La seguridad viene de colocar a la gente adecuada en el puesto adecuado.
- **Empatía**, va más allá de la cortesía profesional. Es la dedicación al cliente, la voluntad de entender las necesidades exactas del cliente y encontrar la manera correcta de satisfacerlas. (Leonard y Bennet. 1989. P.127)

La calidad del servicio debe ser controlada, evaluada y monitoreada periódicamente para lograr que la misma se mantenga en el tiempo y no decaiga. Para promover el control de la calidad con participación de todos, hay que dar educación en control de calidad a todos los miembros de la empresa desde la dirección hasta los operarios. Según Kaoru Ishikawa (1985, P.33) “el control de calidad empieza con educación y termina con

educación”.

3.6.2. Los momentos de la verdad.

Cada contacto entre el cliente externo y un empleado o entre un cliente interno y un proveedor interno corresponde a un momento de la verdad. En estos momentos los clientes toman decisiones al medir la calidad del servicio y/o del producto ofrecido. Ese momento de la verdad podría resultar en una experiencia positiva o negativa para el cliente y esto depende de la percepción del mismo sobre la forma en que es atendido.

Para lograr que la experiencia sea positiva los momentos de la verdad se deben planificar pero sobre todo se debe capacitar, sensibilizar y concientizar a todos los miembros de la organización para que respondan en forma positiva hacia el cliente o consumidor. (Beltramone y Vanucci, 2007, P.16)

3.6.3 Ciclo de servicio.

Los momentos de la verdad tienen una secuencia la cual constituye el ciclo de servicio, los mismos no solamente suceden por contactos personales, existen momentos de la verdad entre el cliente y la organización. El ciclo de servicio representa el mapa de los momentos de la verdad de la organización, es por ello que el control y la evaluación constante de los mismos permiten mantener la eficacia del ciclo e identificar cuándo realizar las mejoras. Además gracias al ciclo de servicio podemos visualizar los procesos y especificaciones de la prestación como así también las interacciones entre los empleados y clientes y la manera en que los sistemas y las actividades se realizan detrás de escena.

Según Lovelock (2008) los entornos de trabajo inadecuados se traducen en un servicio muy malo y lo define como ciclo del fracaso: “El ciclo de fracaso del empleado comienza con un diseño de puestos demasiado limitado para incluir niveles de poca habilidad, un gran énfasis en las reglas más que en el servicio...” y tal como lo describe más adelante Lovelock: “Algunas consecuencias de esto son empleados insatisfechos y aburridos que no tienen la habilidad para responder a los problemas de los clientes y que desarrollan una mala actitud de servicio” (2008, P.317). Es por esto que si se busca la eficacia en el ciclo de servicio, se debe adoptar una perspectiva de largo plazo con respecto al desempeño económico y a la inversión en el personal para crear un ciclo de éxito.

Capítulo N°4: Aspectos metodológicos y de diseño.

Nuestro proyecto se efectúa desde un enfoque cualitativo y se basa en una lógica y proceso inductivo, desde lo particular a lo general. La recolección de datos consistirá en obtener las perspectivas y puntos de vista de los miembros que conforman Reynoso S.R.L.

4.1. Técnica.

Comenzaremos recolectando datos a través de una entrevista al actual jefe de estación, para analizarlos y sacar conclusiones. Posteriormente se analizarán los datos para comprender la necesidad y qué es lo que se busca. Se procederá caso por caso, incluyendo a todos los empleados, hasta llegar a una perspectiva más abarcativa.

Las entrevistas son semi estructuradas y generales con preguntas preestablecidas para recolectar datos primarios.

También utilizaremos cuestionarios que nos brinden información primaria referida al grupo etario, a las competencias, a los conocimientos adquiridos para cada puesto y a los conocimientos sobre la estructura organizacional.

Para completar la recolección de datos se realizarán revisiones de documentos, de boceto de organigrama, diagramas, entre otros.

4.2. Población.

Dichas entrevistas y cuestionarios se le realizarán a todo el personal de la organización integrado por los siguientes puestos: jefe de estación, al personal administrativo (1), responsables (2) y operarios de playa (13).

Capítulo N°5: Relevamiento de la información y diagnóstico organizacional.

5.1. Entrevistas.

En la primera entrevista abierta (**Anexo I**) con el Jefe de la Estación se conocieron sus tareas y responsabilidades, los objetivos organizacionales y personales, los valores, las medidas disciplinarias pero principalmente sus inquietudes y necesidades compartidas con los directivos: la productividad y el desempeño general de la estación.

El actual Jefe de estación llegó a su puesto con un objetivo específico: direccionar la estación al logro de los objetivos comerciales. Además durante la entrevista presenciamos situaciones problemáticas que fueron surgiendo, las cuales demostraron en cierto grado la capacidad de resolución y de directiva que posee.

Otra de las necesidades que nos planteó fue el de la incorporación de una persona que sea su “mano derecha” o que ocupara un puesto similar al suyo pero dentro de la playa, es decir, que estuviese más en contacto con los responsables y vendedores de playa.

Actualmente hay un responsable de la playa que lo ayuda pero no un puesto formal, él es quien toma todo tipo de decisiones, porque los directivos solo se encargan de controlar y auditar la contabilidad de la estación.

Pudimos detectar la ausencia de un organigrama formal que sirva para guiar y orientar a los miembros de la estación y además descripciones de puestos genéricas que no reflejan los objetivos del desempeño esperado.

El Jefe de estación cuenta con un manual de operaciones de YPF, a modo de guía que orienta el funcionamiento de la misma pero no se aplica por desconocimiento y falta de organización.

Los miembros que conforman la estación de servicio son más de 15 personas, y en su mayoría cuentan con una antigüedad de entre 10 a 20 años. Por tal razón los vínculos y relaciones dentro de la estación son similares a los de una familia, expresado así por el mismo responsable. Podemos decir que la comunicación es totalmente informal, tanto en la comunicación ascendente como descendente. Además, al ser habitualmente verbal no siempre es efectivo, dando lugar a malentendidos, errores y conflictos.

En ocasiones la mala comunicación genera descontento tanto en los empleados como en los clientes de la estación, la repetición de tareas en consecuencia genera pérdida de tiempo, pérdida de clientes y demoras en la atención, el no cumplimiento de objetivos individuales y grupales, entre otras consecuencias.

La segunda entrevista abierta (**Anexo III**) al jefe de estación fue más específica con respecto al contenido de la misma, porque luego de detectar las principales fallas en el primer encuentro con el jefe de estación se pudo hacer hincapié en el proceso de capacitación del personal de la estación. En la misma se recolectaron datos que sirvieron para analizar la importancia y el lugar que se le da al proceso de capacitación como así también los controles, evaluaciones, mediciones y monitoreos que se realizan sobre el mismo.

En la tercera entrevista (**Anexo IV**) interrogamos por separado a quien ocupa el puesto administrativo, a encargados y vendedores de playa. A los encargados y vendedores de playa los reunimos en grupos de 3 personas para aprovechar el tiempo cedido por el Jefe de estación.

Durante las entrevistas pudimos recolectar datos referidos a comportamientos, actitudes, intereses, valores y expectativas de los entrevistados como así también conflictos

interpersonales y grupales. Las preguntas se refieren al proceso de capacitación pero la flexibilidad de las mismas nos permitió dilucidar otro tipo de subjetividades y profundizar en casos ejemplificadores.

5.1.1. Análisis de las entrevistas.

Los datos recolectados en la primera entrevista al jefe de estación nos permitieron analizar el posicionamiento estratégico actual de la estación, al cual lo consideramos obsoleto porque la misma no cuenta en primer lugar con un organigrama claro y diseñado para su aplicación. El mismo es un boceto que refleja lo supuesto por la administración. Nos encontramos con tareas que se desarrollan en forma aleatoria e improvisada por diferentes empleados, como así también fallas y ausencia de comunicación. Además logramos detectar una sobrecarga o centralización de tareas y funciones en el puesto del Jefe de estación, que él mismo reconoce. Esto es consecuencia de la desconfianza del Jefe con su equipo de trabajo por diferentes situaciones en donde los vendedores demostraron actitudes desleales que van en contra de los valores de la estación, las cuales fueron sancionados en su momento y no volvieron a presentarse.

En la segunda entrevista al jefe de estación detectamos la ausencia de una gestión de capacitación del personal que les permita cumplir con el nivel de desempeño esperado por los directivos y requeridos por la propia empresa YPF. Si bien el Jefe de estación dispone de manuales de operaciones para el óptimo funcionamiento de la misma, por falta de conocimiento sobre la administración general, conducción y/o liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones y calidad de servicio se comete el error más grave de todos: no capacitar, es decir, no potenciar el desempeño individual y grupal del personal.

En la tercera entrevista al administrativo, a encargados y a vendedores de playa pudimos detectar el interés y la actitud positiva de la mayoría de los miembros de la estación por la participación en las capacitaciones. La mayoría no tendría inconvenientes para asistir a una capacitación fuera de horario aunque hay algunas excepciones que muestran desinterés, desgano y resistencia al cambio. Estas personas son las que generan conflictos en los grupos por un lado y por el otro lado pudimos detectar el modelo interno, a quien la mayoría sigue por la confianza que generó, esta persona es quien ayuda actualmente al Jefe de estación. Las actitudes que destacamos como positivas del grupo en general son: responsabilidad, humildad, confianza, predisposición, interés por la cohesión del grupo y compañerismo. Por otro lado las actitudes a desarrollar por parte del Jefe de estación son la iniciativa, la orientación a resultados y al desarrollo del personal, el trabajo en equipo, flexibilidad y adaptabilidad, excelencia en la calidad de atención. En el administrativo, responsables y vendedores de playa se debería reforzar la autogestión, la productividad, la toma de decisiones, la proactividad para la solución de problemas, la cooperación y la comunicación, la cual es un factor a mejorar en todos los miembros de la estación.

Consideramos que las personas que serán capacitadas tienen el nivel de maduración necesario, el grado de motivación deseado y la capacidad y/o nivel de entendimiento para la complejidad del nuevo aprendizaje.

5.2. Cuestionarios.

El jefe de estación, administrativo, encargados y vendedores de playa respondieron un cuestionario referido a las características generales y específicas de sus puestos,

relaciones laborales, funciones o tareas, nivel de educación, experiencias y habilidades.

Estos datos permitieron conocer objetividades y subjetividades de los miembros porque el cuestionario les permitió desarrollar y ampliar las respuestas.

Las preguntas hacen referencia a aspectos técnicos y cualitativos de los puestos de trabajo y el estar presentes como referentes al momento de completarlos nos permitió conocer el nivel de conocimiento y entendimiento que tienen los encuestados sobre sus funciones o tareas dentro de la organización. Queda claro que la formación del personal está en poder de algunos miembros de la estación, es decir, aprenden los unos de los otros.

5.2.1. Análisis de los cuestionarios.

Las respuestas del cuestionario (**Anexo II**) son simples pero no resultaron sencillas al momento de ser respondidas por los encuestados. Según los datos recogidos se demuestra un alto nivel de desconocimiento de las tareas reflejado en un 33%, mientras que el 56% las conoce parcialmente. Con respecto a las relaciones laborales encontramos similitudes en las respuestas, lo cual indica que las percepciones son compartidas por los miembros del grupo. En relación al nivel de estudios, el 29% de los empleados cuentan únicamente con el primario completo por lo cual no cumplen con los requisitos pretendidos por el puesto.

Las estaciones de servicio por recomendación de YPF deben realizar una capacitación mensual, considerando este dato analizamos que Reynoso S.R.L está por debajo del mínimo recomendado. En el año 2017 el 52% de los miembros de la estación presencio entre 1 y 3 capacitaciones, el 17% más de 3 y el 31% ninguna.

El conocimiento del ciclo de servicio es un dato importante a destacar porque solo es conocido por el 12% de los miembros de la estación, mientras que el 71% conoce parcialmente y un 17% desconoce en su totalidad.

A continuación, se muestran gráficamente los resultados obtenidos de los cuestionarios:

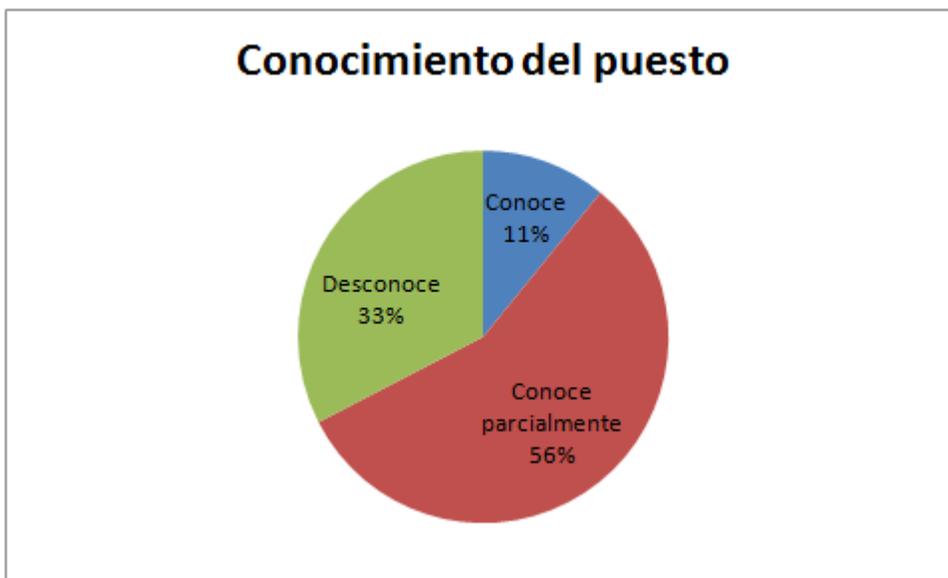


Figura 6. Conocimiento del puesto. Fuente de elaboración propia.

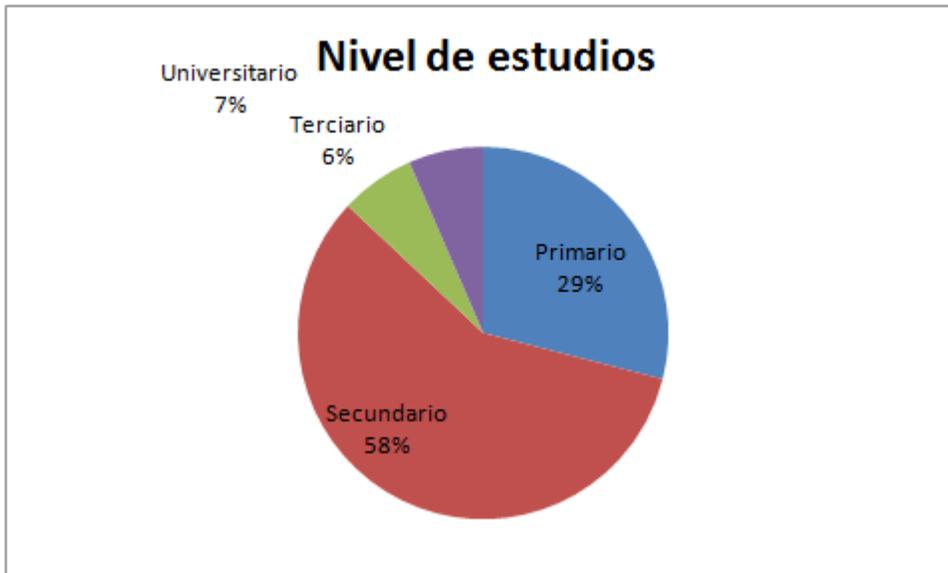


Figura 7. Nivel de estudios. Fuente de elaboración propia.

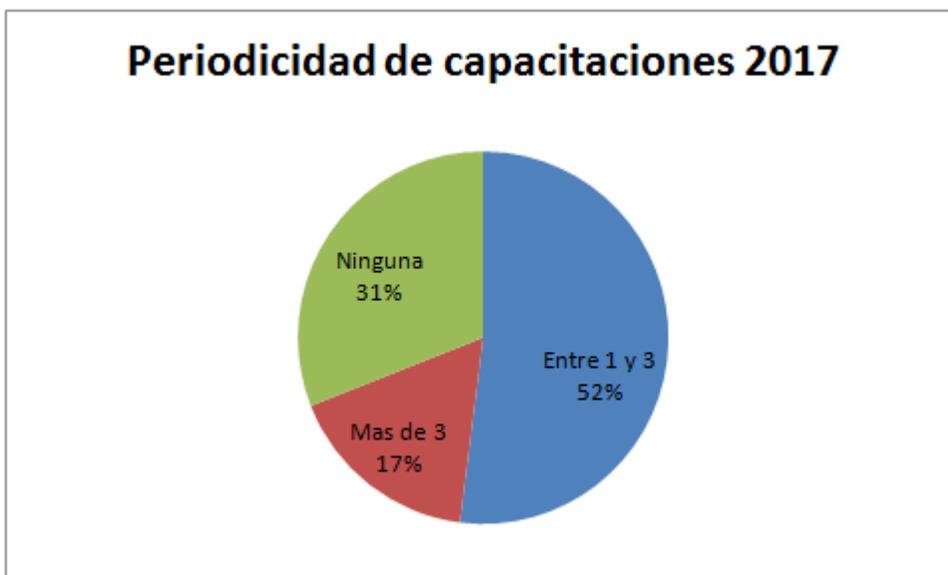


Figura 8. Periodicidad de capacitaciones 2017. Fuente de elaboración propia.

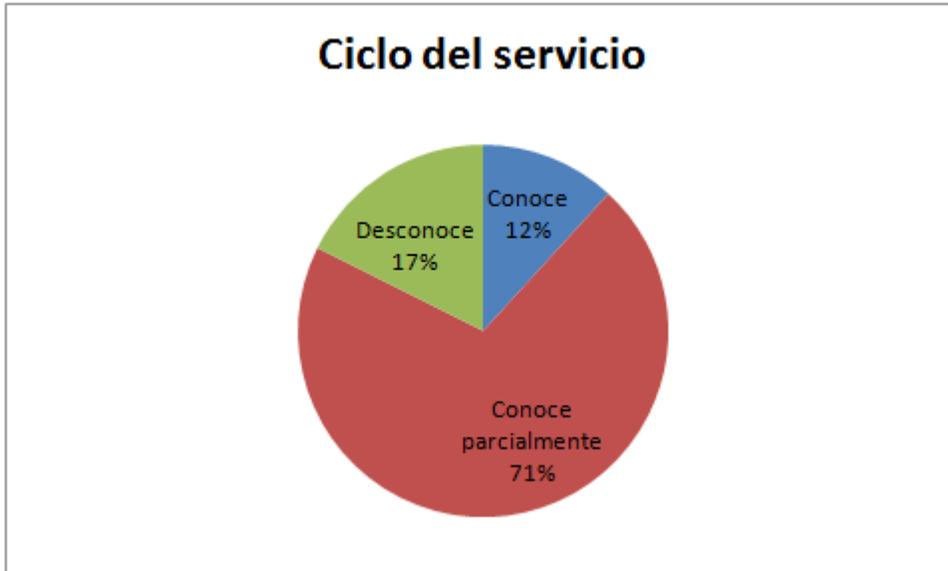


Figura 9. Conocimiento del ciclo del servicio. Fuente de elaboración propia.

5.3. Análisis y Matriz FODA.

Para diagnosticar la problemática de la estación de servicio también se utiliza el análisis FODA. Esta herramienta nos permite conocer internamente las fortalezas y debilidades y externamente las oportunidades y amenazas de la empresa. Y de esta manera mejorar el enfoque de la misma haciéndola más competitiva y con nuevas oportunidades en el mercado. Además sirve como una guía para planificar y definir los contenidos de la capacitación para cada nivel de la estación de servicio.

Fortalezas	Debilidades
El Jefe de estación se encuentra motivado para realizar un cambio en la organización.	El jefe de estación no escucha a los empleados y no reconoce por sí mismo las fallas.
Los empleados están interesados en mejorar y en capacitarse.	El personal no conoce las especificaciones, es decir, tareas, funciones y actividades de cada puesto.
Poseen una importante infraestructura con espacios que se pueden destinar a la formación, capacitación y a reuniones.	El Jefe de estación no tiene conocimientos sobre la administración general y se encuentra sobrecargado de funciones.
Existen relaciones interpersonales que se basan en la confianza y en el compañerismo.	La comunicación es unilateral, informal y de tipo verbal.
La ubicación es estratégica porque se encuentra en una avenida transitada por camiones de diferentes empresas.	Las tareas y funciones se asignan aleatoriamente.
Imagen empresarial fuerte.	Falta claridad y periodicidad en la comunicación de los objetivos.
Calidad y variedad en productos.	Desconocimiento del concepto de calidad de servicio.
Promociones constantes y diversas formas de pago	
Oportunidades	Amenazas
Posibilidad de ampliar el servicio, incluyendo YPF Boxes.	La situación económica del país.
Posibilidad de ampliar mercado con la nueva propuesta de YPF Luz (energías renovables)	El incremento constante de precios en los productos.
Ofertas de capacitaciones gratuitas brindadas por el área de formación de YPF.	Malos comentarios de los clientes mayoristas que se divulgan de boca en boca.
Oportunidad para aprender y dar el ejemplo a las estaciones que forman parte del grupo CREA.	La falta de credibilidad por casos recientes relacionados con la contaminación.
Posibilidad de crecer y expandirse, con la apertura de nuevas sucursales.	
Oportunidad para competir como estación frente a otras, en lo que respecta a la calidad y compromiso con la marca.	
Oportunidad para ganar premios y reconocimientos por parte de YPF.	

Tabla N°1. Análisis FODA, Fuente de elaboración propia.

Una vez realizado el análisis FODA elaboramos la MATRIZ FODA donde combinamos los factores internos y externos que nos permiten proponer acciones de mejora como así también los contenidos que forman parte de nuestro plan de capacitación.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	La infraestructura de la estación permite la incorporación de YPF Boxes.	El grupo Crea, al cual pertenece la estación "Reynoso SRL", es una oportunidad para conocer el concepto de la calidad de servicio.
	El grado de interés y motivación del Jefe de estación posibilita el éxito y la eficacia del proceso de cambio. El foco y énfasis en el desarrollo y capacitación del personal.	Las capacitaciones ofrecidas por el área de formación de YPF es una oportunidad para capacitar al Jefe, entrenador, responsables y vendedores de la estación.
	La calidad y variedad de productos más la calidad en la atención al cliente ubicara a la estación en una posición más competitiva.	Los premios y reconocimientos por parte de YPF son una oportunidad para conocer y comprometerse con los objetivos individuales y organizacionales.
	El personal motivado hace más fácil el proceso del cambio porque contaremos con su colaboración y participación durante el desarrollo del mismo.	
Amenazas	La comunicación eficiente en cada entrevista con el cliente, el brindar la información completa en lo que respecta a las promociones vigentes y formas flexibles de financiar el pago ayudan a la economía y al bolsillo del consumidor. Además de ser parte del proceso de fidelización de los clientes.	Utilizar los malos comentarios y quejas para identificar las fallas y corregir los desvíos y errores.
	La planificación y gestión del cambio enfocado en las personas, ayudan a la transformación de la cultura "Reynoso S.R.L.". Esta modificación no solo se comparte entre los miembros, también se transmite hacia afuera.	

Tabla N°2. MATRIZ FODA, Fuente de elaboración propia.

A partir de este análisis se concluye que la estación de servicio a pesar de contar con las instalaciones, las herramientas y los manuales de operaciones para funcionar eficaz y eficientemente necesita un impulso que lo lleve al cambio de estrategia.

Este impulso es posible a través del conocimiento, la conciencia, el entendimiento y/o el saber sobre el cómo, cuándo, porqué y para qué accionar, capacitar y cambiar la estructura. Las oportunidades para Reynoso S.R.L. son infinitas siempre que se valore a todos los miembros que la conforman.

5.4. Análisis de la estructura/organigrama.

La estructura del organigrama que presenta Reynoso S.R.L no manifiesta la naturaleza de la organización, en el sentido de que resultan poco claras las líneas de mando y de comunicación, y se deduce como ambiguo cuando se intenta identificar como se relacionan los puestos entre sí.

5.5. Análisis de la descripción de puestos.

La marca YPF tiene preestablecida una descripción de puestos genérica para todas las estaciones de servicio que lleven su bandera. A continuación se presenta el modelo oficial con el que trabajan, solo de aquellos puestos que se encuentran cubiertos actualmente en Reynoso S.R.L. Cabe aclarar, que la estación de servicio en cuestión no ha realizado adaptación alguna considerando sus propias circunstancias y contexto.

5.5.1. Descripción de puestos.

A los fines de describir las funciones que realiza cada puesto, se toma como base el Manual de Operaciones de YPF, el cual define objetivo general y tareas que desarrolla cada puesto; dicho esquema se muestra a continuación, respetando el formato definido por YPF en su Manual de Operaciones.

Jefe/Encargado

Objetivo:

Administrar, desarrollar y controlar el funcionamiento de la Estación de Servicio a su cargo, a fin de lograr la máxima rentabilidad, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Tareas:

- Operar la unidad de negocio a su cargo de acuerdo a la planificación realizada, logrando los niveles de presentación, tanto en la unidad como del personal, volúmenes de venta y servicios al cliente establecidos.
- Trabajar en forma segura y proactiva.
- Gestión del mantenimiento de los equipos de la estación.
- Verificar que las rutinas de trabajo se cumplan de acuerdo a lo establecido.
- Realizar seguimiento de Plan de Acción de -Auditoría de Bromatología y auditoría de Seguridad y Medio Ambiente.
- Controlar stock de playa, tienda y lubricentro.

Administrativo

Objetivo:

Realizar el control administrativo, contable y del personal. Llevar la documentación y realizar seguimiento de la información para el cumplimiento del proceso contable y fiscal.

Tareas:

- Ordenar y clasificar la documentación derivada de las operaciones de compra y venta realizadas por la estación de Servicio.
- Elaborar los cheques para pago a proveedores.
- Controlar la lista de asistencia del personal y elaborar la nómina, verificando con el contador su cálculo y determinando los pagos correspondientes.
- Realizar el pago de la nómina y demás obligaciones laborales y fiscales.
- Realizar depósitos y verificar el estado de la cuenta bancaria.
- Mantener los pagos de servicios, tales como luz, teléfono, agua y todos los impuestos requeridos.
- Controlar y actualizar la información y estados de cuenta de los clientes a los que se les otorga crédito y de aquellos con los que se tienen convenios, así como de los proveedores.
- Comunicación diaria con el jefe de estación personalmente o a través de correo electrónico sobre las novedades.

Responsable de playa

Objetivo:

Coordinar, organizar, dirigir y controlar la operación del negocio a fin de lograr eficazmente los servicios de prestación al cliente de las EESS.

Tareas:

- Asegurar y brindar la adecuada atención al cliente (organización de recursos, atención de reclamos y asignación de tareas, rutinas de limpieza y mantenimiento, etcétera).
- Controlar el estado y ubicación de los elementos de seguridad.
- Programar las compras de productos e insumos para el funcionamiento de la EESS (combustibles, mercaderías, lubricantes, sistemas de facturación, promociones, etcétera).
- Supervisar y/o efectuar la descarga de combustible en la playa.
- Promover la comunicación que facilite los objetivos del equipo y colaborar con el Jefe/Encargado de Estación en las evaluaciones de desempeño y los planes de desarrollo del personal.
- Asistir al Jefe/Encargado de estación en las tareas administrativas.
- Verificar que las rutinas de trabajo de cada empleado se cumplan de acuerdo a lo establecido.

Vendedor de playa

Objetivo:

Brindar un excelente servicio al cliente, de acuerdo a los estándares de seguridad, calidad, imagen y servicio definido por YPF. Poseer proactividad y empatía con el cliente.

Tareas:

- Atender y brindar un servicio personalizado a cada cliente, fidelizando y asesorando en la variedad de productos comercializados en la estación.
- Identificar y satisfacer las expectativas de los clientes respetando los estándares de calidad de atención y servicios definidos por YPF en los ciclos de servicio, mediante el uso oportuno de técnicas de venta.
- Mantener limpios y en orden el sector de playa (islas, surtidores, rejillas, perimetrales, etcétera).
- Controlar stock de los productos antes de la fidelización del turno e informar las novedades.
- Controlar la recepción de combustibles y productos cumpliendo con los procedimientos establecidos, en caso de tener el rol asignado “responsable de la descarga”.
- Atender la caja responsabilizándose por los valores que maneja y cumpliendo con las normas vigentes en la compañía.
- Operar de forma segura. Cumplir con las normas de seguridad, higiene y cuidado del medio ambiente vigentes.

5.5.2. Análisis de los puestos desde el enfoque situacional.

Con el modelo situacional como guía para analizar los puestos de trabajo, en donde convergen las variables estructura, tarea y persona; se realiza el siguiente análisis:

- En cuanto variedad: en general, los puestos no presentan variedad en cantidad ni en diversidad en cuanto a habilidades requeridas. El conjunto de tareas convierten el puesto en tareas monótonas.
- En cuanto autonomía: los puestos carecen de grandes responsabilidades y el rango de autonomía es mínimo. Tienen pautas específicas sin demasiado margen de decisión para quien ocupa el puesto.
- En cuanto significado de la tarea: las interrelaciones entre los puestos es mínima, y se presentan en situaciones sólo de subordinación.
- En cuanto identificación con la tarea: la mayoría de las tareas en la práctica finalizan o se dirigen al Jefe en lugar de haber interdependencia e interacción con el superior inmediato (ej. Vendedor con el Encargado de playa) lo cual termina limitando la participación del trabajo de cada miembro en la actividad general de toda la organización.
- En cuanto retroalimentación: los puestos de administración deben tener comunicaciones diarias con sus superiores y los puestos operativos tienen pocas situaciones en las que comunicarse con su encargado. En el sentido contrario, no existe comunicación descendente. No hay retroalimentación.

5.6. Análisis de la detección de necesidades.

La primera fase del plan de capacitación fue la detección de las necesidades de la estación de servicio. El desempeño de las funciones o tareas esperado por la organización

no es el que se obtuvo hasta el momento, por este motivo detectamos que la principal necesidad se presenta por dicha discrepancia. Y esta diferencia obedece a un déficit de conocimientos y habilidades por parte de los directivos y del Jefe de la estación.

En segundo lugar, luego de escuchar la opinión del Jefe de estación sobre la creación de un nuevo puesto podemos decir que surgió la necesidad de incorporación. La adición de una nueva tarea o función desconocida por el resto del personal crea esta nueva carencia.

Actualmente la estación de servicio posee una política de capacitación con cero énfasis en el desarrollo de las personas y poco desarrollo de la tarea. Esto la encuadra en la política de “Beneficio” donde la organización considera a la capacitación como un beneficio que la misma otorga a sus empleados. Sin considerar que el desarrollo de la capacidad de todos los miembros de la estación de servicio es también un beneficio para la propia organización.

La estación pone poco énfasis en el desarrollo de la persona como así también en la tarea, sin embargo cabe destacar que es rigurosa con respecto al cumplimiento de ciertos procedimientos, como por ejemplo el uso del reglamento interno. El mismo fue entregado a cada miembro de la estación, firmado y archivado para su aplicación. Consideramos que la disciplina es una parte necesaria para la conducción de un equipo pero también lo es el código de ética o manual de buenos usos y costumbres para crear un clima laboral más satisfactorio para el desempeño y desarrollo de las personas que forman parte de esta organización.

5.7. Análisis de la medición de los resultados.

La interrelación entre las variables de grado de estructuración de la tarea y el grado de semejanza de la situación nos demuestra que el grado de medir con certeza el proceso de capacitación es alto. Podemos decir que el grado de estructuración de la tarea varían entre un mediano a un alto grado dependiendo de la función o puesto. Mientras que un encargado o vendedor de playa realiza o ejecuta tareas para las cuales se admiten una manera de hacerlas, para un Jefe de estación o Entrenador las tareas que realizan dejan un margen de libertad para optar por la forma más cómoda o conveniente.

Por otro lado todas las situaciones de trabajo podrán realizarse en un continuo que vaya desde situaciones muy comparables a situaciones poco comparables. Analizando las situaciones a las que se exponen cada uno de los miembros de la estación podemos concluir que el grado de semejanzas o estabilidad de la situación es alto. Concluimos diciendo que la estación para este análisis se encuentra en la zona de alta posibilidad de medir con certeza.

5.8. Análisis costo-beneficio.

Actualmente Reynoso S.R.L. eliminó directamente el presupuesto a la capacitación, olvidando que una de las principales causas de lo que conocemos como “ciclo de fracaso” es la no inversión en el desarrollo del personal. La perspectiva que adoptó la organización es a corto plazo buscando únicamente el beneficio o rédito económico. Y como consecuencias se pueden identificar: el no cumplimiento de los objetivos, del desempeño y de la calidad, lo cual se relaciona directamente con empleados desmotivados, poco comprometidos e improductivos.

Entendemos que para la estación el tiempo destinado al aprendizaje significa costos, caída de la productividad y tiempo restado a las operaciones directas. Pero el aprender los unos de los otros es y será el más caro e ineficiente sistema de formación que puede tener cualquier empresa.

Cabe aclarar que nuestro proyecto se confeccionó desde un enfoque cualitativo, es por ello que el análisis costo-beneficio se estudia desde la teoría del cambio organizacional, de la capacitación, del ciclo de servicio y la calidad del mismo.

5.9. Análisis del ciclo de servicio.

El ciclo de servicio de la estación es un modelo básico que enumera los pasos del mismo para combustible líquido y para GNC, tal como se muestra a continuación.

Ciclo de servicio para el vendedor de playa:

1. Recepción: *Buenos días/tardes/noches*. En caso de no haber clientes en espera ubíquese en la puntera de la isla, de cara al ingreso, para recibirlos. Con clientes en espera: establezca contacto visual y manifieste que en breve será atendido. Oriente el ingreso.
2. Ofrecer el producto: *¿Completamos con nafta infinia o eurodiesel? ¿Cómo va a abonar?/ Carga de GNC*. Informe de manera proactiva las demoras. En los medios de pago y/o productos disponibles aplique la pauta comercial vigente.
3. Ampliación de servicio: Carga de combustible. Tenga en cuenta las medidas de seguridad correspondientes. Anticipe la limpieza de parabrisas y consulte: *¿Controlamos fluidos?* De existir comunica la promoción vigente.

4. Facturación y cobranza: Informe el importe y consulte: *¿Necesita factura A?* Si es socio serviclub solicite la tarjeta y cargue los puntos. Si abona con tarjeta de crédito, solicite la identificación. Entregue el ticket correspondiente.

5. Despedida: *¡Muchas gracias!* Una vez finalizada la cobranza, saludar amablemente.

El ciclo de servicio de combustibles líquidos o GNC representa las etapas de la atención que debe brindar el vendedor y detalla los saludos/preguntas/ofrecimientos que debe realizarle al cliente.

La descripción de los momentos de la verdad que conforman el ciclo será parte de nuestra propuesta de intervención.

Capítulo N°6: Propuesta de intervención.

“Si tus necesidades son para un año, siembra grano. Si son para diez años, planta árboles.

Si son para cien años, forma hombres”.

Proverbio chino.

6.1. Enfoque del proyecto.

El presente proyecto se plantea desde un enfoque de sistemas aplicado a la administración. Partimos de la idea de que todo organismo social es considerado un sistema abierto compuesto por subsistemas y sus interrelaciones. El mismo debe ser visualizado como un todo y debe haber un pleno conocimiento de las interrelaciones entre las partes, antes de que puedan realizarse modificaciones en ellas, en beneficio del sistema. En donde la principal función es la optimización del funcionamiento del organismo, es decir, de Reynoso S.R.L.

Desde el enfoque sistémico identificamos para nuestro proyecto los elementos de entrada, el proceso de transformación, y los elementos de salida.

- **Entrada:** Necesidades de capacitación, recursos humanos, información, diseño de puestos.
- **Proceso de transformación:** Plan de capacitación.
- **Salida:** Contribución del personal a la organización, empleados/administrativos/directivos capaces, motivados y productivos.

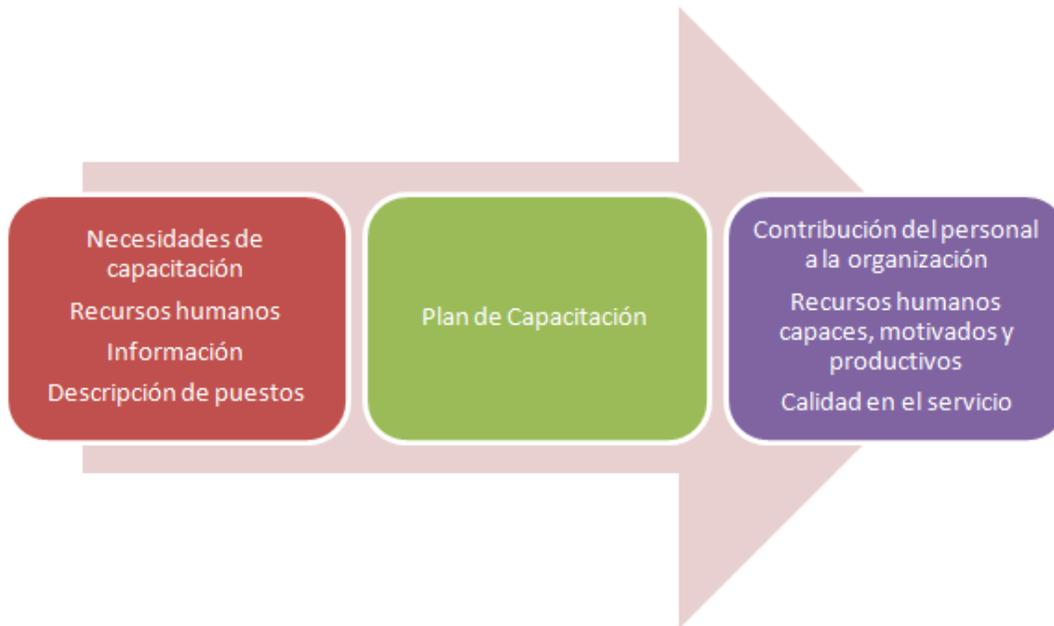


Figura 10. Enfoque sistémico del proyecto. Fuente de elaboración propia.

Como se puede observar todas las partes o elementos están orientados hacia una finalidad común, a su vez las mismas tienen relación y depende una de la otra. Este proceso se logra mediante interacciones que generan cambios en la conducta del personal y en la estructura.

Por otro lado, para llevar adelante este proceso se debe definir el método o estilo y se determina que el método de la reeducación y la comunicación son la vía para solucionar las necesidades actuales de la estación de servicio. Este método o estilo no dará resultados de inmediato; el mismo posibilitará que el cambio sea abordado como un proceso de transformación que irá en aumento en el largo plazo. Se da comienzo con el cambio a nivel estructural a través de la formalización del organigrama, del rediseño y diseño de puestos; esperando que los mismos alteren y consoliden la cultura y los valores de la estación de

servicio. Además es necesario la utilización de la autoridad directiva, por esta razón se considera que los directivos y el jefe de estación son componentes fundamentales en el proyecto de intervención, entendiendo que la gestión del cambio se efectúa de arriba hacia abajo.

Actualmente Reynoso S.R.L. posee una política de capacitación con cero énfasis en el desarrollo de las personas y poco desarrollo de la tarea. La idea del proyecto de intervención es que la política de capacitación cambie de “Beneficio” a “Integrada”, en donde sean tan importantes los aprendizajes vinculados con la tarea como el desarrollo de las personas, cuidando el diseño de las acciones de capacitación para lograr satisfacer ambas demandas.

Por otro lado nuestra intervención será breve y específica por medio del plan de capacitación con el principal objetivo de mejorar la calidad del servicio, pero formaremos un agente de cambio que acompañará a los miembros y continuará reforzando el proceso. Este agente de cambio será representado por la persona que ocupe el nuevo puesto: entrenador.

Reynoso S.R.L. además de incorporar las normas, estructuras, políticas y valores de YPF SA debe formar su propia identidad y la única manera es a través del trabajo en equipo. Para ello necesitan formarse y entablar más comunicación entre todos los miembros que conforman la estación de servicio; consideramos que nuestro proyecto dará inicio al cambio.

6.2. Propuesta de nuevo diseño de organigrama.

Bajo consideraciones de organización y eficiencia, hemos rediseñado el organigrama de la estación de servicio. Se puede observar la clara división entre el área que compete a aspectos administrativos y el área comercial. Por otro lado, las líneas de supervisión y subordinación permiten direccionar correctamente las comunicaciones entre los puestos y resulta sencillo visualizar el lugar que ocupa cada puesto dentro de la organización. Además reduciendo las divisiones y la cantidad de nombramientos en el organigrama que presenta la estación de servicio (referido en página 15) quedan despejadas las ambigüedades en los puestos.

A continuación exponemos nuestra propuesta de organigrama para Reynoso S.R.L.:

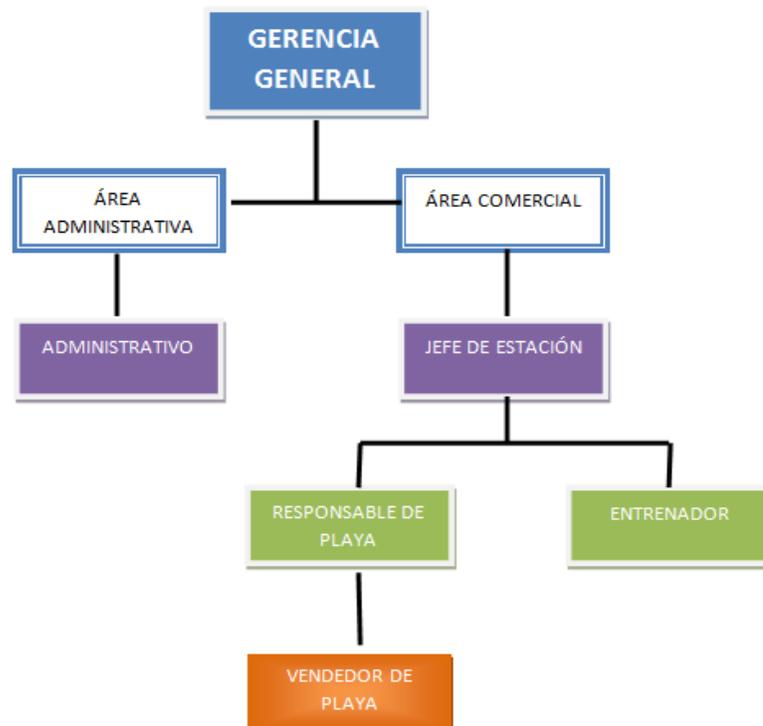


Figura 11. Nuevo diseño de organigrama. Fuente de elaboración propia.

6.3. Rediseño de puestos existentes.

Con el previo análisis del diseño de los puestos como se los presenta, se proponen cambios que apunten a enriquecer las tareas otorgando mayor motivación y satisfacción intrínseca en cada puesto, promoviendo comportamientos más productivos que favorezcan un aumento en el nivel de desempeño de la organización en general. El crecimiento de uno de los miembros de la estación no solo puede presentarse con un ascenso o promoción, también existe cuando encontramos una mejor forma de hacer lo que estábamos haciendo, cuando optimizamos el uso del tiempo o cuando aumentamos nuestras capacidades de trabajar en equipo adicionando la sinergia del grupo.

Se parte de reconsiderar la estructura sobre la que luego se pueda intervenir con un plan de capacitación correctamente dirigido y orientado.

Proponemos una estructura formal, donde las partes y relaciones tienen un orden. La misma determina la interdependencia de los puestos, la comunicación y la toma de decisiones. Además de ser formal, proponemos que sea funcional, es decir, que frente a cada unidad o departamento encontremos a un jefe y como superior a todos los jefes esté el gerente general. Cada unidad o departamento contiene un conjunto de obligaciones y responsabilidades distintas. Además de crear los departamentos o unidades, se suprimió el puesto de repartidor de lubricantes y se agregó como nueva función al puesto de vendedor de playa.

PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Jefe de estación

Área a la que pertenece: Comercial

Dependencia jerárquica: Gerencia general

Subordinación jerárquica: Responsable de playa y Entrenador

OBJETIVO GENERAL

Gestionar, administrar, desarrollar y controlar el funcionamiento de la Estación de Servicio a su cargo, a fin de lograr la máxima rentabilidad, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

REQUISITOS MÍNIMOS

- 1. Grado académico:** Nivel superior, terciario o universitario con orientación en gestión, administración de empresas o afines.
- 2. Conocimientos:** Conducción de personal y capacidad de gestión. Utilización de herramientas informáticas: computación, internet y paquete Office. Conocimiento en área comercial, orientación al servicio y al cliente. Administración de inventarios.
- 3. Habilidades:** Para comunicar tareas y objetivos, para empatizar y generar confianza en el personal a cargo, para controlar el correcto funcionamiento de los procesos, capacidad de organización, capacidad de delegar, capacidad de accionar.
- 4. Destrezas:** Manejo de planillas y control de stock, manejo de planillas de auditoría, manejo de herramientas informáticas, manejo de recursos.
- 5. Competencias:** Trabajo en equipo y cooperación, marcada proactividad, orientación a resultados, orientación a la calidad del servicio, visión global de los negocios que incluye la empresa, autogestión, organización de tareas, compromiso con la organización, competencias conversacionales y de coordinación, buen juicio, liderazgo.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Operar la unidad de negocio a su cargo de acuerdo a la planificación realizada, logrando los niveles de presentación, tanto en la unidad como del personal. Volúmenes de venta y servicios al cliente establecidos.
2. Trabajar en forma segura y proactiva.
3. Gestión del mantenimiento de los equipos de la estación.
4. Verificar que las rutinas de trabajo se cumplan de acuerdo a lo establecido.
5. Realizar seguimiento de Plan de Acción de Auditoría de Bromatología y Auditoría de Seguridad y Medio Ambiente.
6. Controlar stock de playa, tienda y lubricentro.
7. Planificar y aplicar reconocimientos y sanciones acordes.
8. Mantener comunicaciones diarias con el entrenador dentro de la playa.
9. Realizar las evaluaciones de desempeño a los Responsables de estación.

RESPONSABILIDADES

1. **Materiales:** Maneja herramientas de oficina e informáticas.
2. **Dinero:** Es responsable indirecto de valores.
3. **Información confidencial:** Maneja un alto grado de confidencialidad.
4. **Toma de decisiones:** Las decisiones que se toma se basan en propio juicio y planes de acción prediseñados.

CONDICIONES DE TRABAJO

1. **Ambiente de trabajo:** El cargo se ubica en un espacio cerrado, agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.
2. **Riesgo:** Mediana probabilidad de exposición a factores de riesgo físicos, químicos y ergonómicos.
3. **Esfuerzo:** Esfuerzo físico normal y esfuerzo mental mayor.

PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Administrativo

Área a la que pertenece: Administración

Dependencia jerárquica: Gerencia general

Subordinación jerárquica: No posee

OBJETIVO GENERAL

Realizar el control administrativo, contable y del personal. Llevar la documentación y realizar seguimiento de la información para el cumplimiento del proceso contable y fiscal.

REQUISITOS MÍNIMOS

- 1. Grado académico:** Nivel superior, terciario o universitario con orientación administración de empresas o afines.
- 2. Conocimientos:** Administración y gestión contable, herramientas informáticas, gestión de procesos administrativos.
- 3. Habilidades:** Para organizar el trabajo, para resolver problemas, para trabajar en equipo, para comunicarse eficientemente, para autogestionarse.
- 4. Destrezas:** Manejo de herramientas informáticas, redacción de informes, manejo de listas de asistencia de personal, ejecutar tareas administrativas como emisión de cheques y depósitos.
- 5. Competencias:** Trabajo en equipo y cooperación, dinamismo, aptitudes para la comunicación escrita y oral, autogestión, trabajar con rapidez, metódico y organizado, compromiso con la organización, responsabilidad.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Ordenar y clasificar la documentación derivada de las operaciones de compra y venta realizadas por la estación de Servicio.
2. Elaborar los cheques para pago a proveedores.
3. Controlar la lista de asistencia del personal y elaborar la nómina, verificando con el contador su cálculo y determinando los pagos correspondientes.
4. Realizar pedido de los uniformes de trabajo del personal.
5. Realizar informes de novedades del personal.
6. Realizar el pago de la nómina y demás obligaciones laborales y fiscales.
7. Realizar depósitos y verificar el estado de la cuenta bancaria.
8. Mantener los pagos de servicios, tales como luz, teléfono, agua y todos los impuestos requeridos.
9. Controlar y actualizar la información y estados de cuenta de los clientes a los que se les otorga crédito y de aquellos con los que se tienen convenios, así como de los proveedores.

RESPONSABILIDADES

1. **Materiales:** Maneja herramientas de oficina e informáticas.
2. **Dinero:** Es responsable directo de valores.
3. **Información confidencial:** Maneja un alto grado de confidencialidad.
4. **Toma de decisiones:** Las decisiones de mayor importancia las toma en base a órdenes directas de los Directivos y en situaciones de menor envergadura toma decisiones basadas en el propio juicio.

CONDICIONES DE TRABAJO

4. **Ambiente de trabajo:** El cargo se ubica en un espacio cerrado, agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.
5. **Riesgo:** Mediana probabilidad de exposición a factores de riesgo físicos, químicos y ergonómicos.
6. **Esfuerzo:** Esfuerzo físico normal y esfuerzo mental mayor.

PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Responsable de Playa

Área a la que pertenece: Comercial

Dependencia jerárquica: Jefe de Estación

Subordinación jerárquica: Vendedor de Playa

OBJETIVO GENERAL

Coordinar, organizar, dirigir y controlar la operación del negocio a fin de lograr

eficazmente los servicios de prestación al cliente de las EESS.

REQUISITOS MÍNIMOS

1. Grado académico: Nivel Secundario completo.

2. Conocimientos: Conocer las normas de higiene, seguridad y medio ambiente vigentes. Técnicas en ventas y posventa. Conducción y coordinación de equipos. Calidad de atención al cliente interno y externo.

3. Habilidades: Para las relaciones interpersonales, motivar y conducir personal, inteligencia para tomar decisiones a nivel operativo, tratar con personas de distintos niveles. Aptitud para organizar rutinas y los tiempos de trabajo.

4. Destrezas: Manejo de los programas de Excel, Word y Outlook. Utilización de sistemas de facturación y promociones. Manipulación de elementos de seguridad y control de medidas preventivas.

5. Competencias: Control de mando, liderazgo, pensamiento lógico y racional/operativo, trabajo en equipo y predisposición para asistir, compromiso con los objetivos grupales e individuales, confianza en sí mismo y en el equipo de trabajo, motivación al logro, iniciativa, competencias comunicacionales, orientación y calidad de servicio al cliente.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Trabajar en la calidad de la atención al cliente teniendo en cuenta el ciclo de servicio.
2. Organización de recursos y de las rutinas de limpieza y mantenimiento, atención de reclamos y asignación de tareas considerando la iniciativa, la equidad, trabajo en equipo y la predisposición.
3. Controlar el estado y ubicación de los elementos de seguridad haciendo responsable a las personas que hacen uso de los mismos.
4. Programar las compras de productos e insumos para el funcionamiento de la estación de servicio: combustibles, mercaderías, lubricantes, sistemas de facturación, promociones. Informa cualquier modificación y/o actualización en el funcionamiento que involucre al personal a cargo.
5. Supervisar y/o efectuar la descarga de combustible en la playa protegiendo la integridad física del personal propio y de terceros, considerando las normas y procedimientos.
6. Comunicar los objetivos individuales y del equipo enfocándose en la calidad de la atención al cliente.
7. Realizar las evaluaciones de desempeño y los planes de desarrollo de personal.
8. Confeccionar evaluaciones, monitoreos y controles sobre la tarea para analizar si lo aprendido es transferido a la tarea y si dicho aprendizaje permanece en el tiempo. Buscar que el mismo forme parte de la rutina laboral.
9. Cooperar con el Jefe de estación en las tareas administrativas en pos del logro de los objetivos de la estación.
10. Constatar que las rutinas de trabajo de cada empleado se cumplan en tiempo y forma sin perder de foco el cuidado del equipo de trabajo y la calidad en la atención.

RESPONSABILIDADES

1. **Materiales:** Maneja elementos de protección personal, libro de stock y de compras, cronograma de turnos y horarios del personal.
2. **Dinero:** custodia de productos y materiales.
3. **Información confidencial:** Maneja en forma directa un grado de confidencialidad intermedio.
4. **Toma de decisiones:** Las decisiones que se toman se basan en el manual de operaciones, políticas y objetivos específicos, órdenes o guías de acción a nivel

CONDICIONES DE TRABAJO

1. **Ambiente de trabajo:** El cargo se ubica en un espacio cerrado, agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.
2. **Riesgo:** Mediana probabilidad de exposición a factores de riesgo físicos, químicos y ergonómicos.
3. **Esfuerzo:** Esfuerzo físico normal y esfuerzo mental mayor.

PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Vendedor de Playa

Área a la que pertenece: Comercial

Dependencia jerárquica: Responsable de Playa

Subordinación jerárquica: No posee

OBJETIVO GENERAL

Brindar un excelente servicio al cliente de acuerdo a los estándares de seguridad, calidad, imagen y servicio definidos por YPF. Poseer proactividad y empatía con el cliente.

REQUISITOS MÍNIMOS

- 1. Grado académico:** Nivel Secundario completo.
- 2. Conocimientos:** Técnicas de ventas y asesoramiento al cliente en lubricantes, combustible y GNC. Conocer el ciclo de servicio y el sistema de recepción de combustible y productos.
- 3. Habilidades:** para empatizar y generar confianza en el cliente, para relacionarse con sus compañeros de trabajo, para mantener orden y limpieza.
- 4. Destrezas:** Manejo de surtidores de GNC y combustibles líquidos, manejo de matafuegos y varillado, manejo de las planillas y control de stock, manejo de caja.
- 5. Competencias:** Trabajo en equipo y cooperación, autocontrol, confianza en sí mismo, compromiso con la organización, iniciativa para la solución de problemas, orientación de servicio al cliente, proactividad, rapidez, competencias conversacionales.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Brindar atención personalizada al cliente con calidad y compromiso en pos de superar las expectativas de los clientes, mejorando la calidad del servicio y logrando fidelizar al cliente.
2. Asesorar e informar con cortesía la variedad de productos, promociones y formas de pago del día a cada cliente.
3. Comprometerse con los valores que forman parte de la cultura de la estación y transmitir los mismos a los clientes.
4. Cumplir con el ciclo de servicio mediante el uso oportuno de las técnicas de venta e identificar los momentos de la verdad para satisfacer las necesidades de los clientes.
5. Cuidar, ordenar, preservar y mantener la limpieza del lugar de trabajo con responsabilidad y compromiso: islas, surtidores, rejillas, perimetrales.
6. Verificar el stock de los productos antes de la finalización del turno y comunicar siempre las novedades a los compañeros de trabajo.
7. Vigilar la recepción de combustibles y productos cumpliendo y considerando el impacto en la seguridad, medio ambiente y calidad.
8. Cuidar con responsabilidad los valores que se maneja en lo que respecta a la caja, productos, elementos y/o elementos de trabajo.
9. Responder a las normas de seguridad, higiene y cuidado del medio ambiente vigentes con responsabilidad y compromiso por la vida de uno mismo y de los demás.
10. Repartir lubricantes a los grandes clientes de acuerdo a la rutina planificada por el responsable de playa.

RESPONSABILIDADES

1. **Materiales:** Manejo combustibles, lubricantes y productos químicos siendo su responsabilidad directa, maneja elementos de protección personal.
2. **Dinero:** Es responsable directo de valores.
3. **Información confidencial:** Maneja un grado de confidencialidad baja.
4. **Toma de decisiones:** Las decisiones que se toman se basan en instrucciones específicas, órdenes y/o guías de acción, a nivel operativo.

CONDICIONES DE TRABAJO

1. **Ambiente de trabajo:** El cargo se ubica en un espacio cerrado, poco agradable y mantiene contacto con agentes contaminantes.
2. **Riesgo:** Explosiones; incendios; contactos térmicos y eléctricos; inhalación, contacto o ingestión de sustancias nocivas; atropellos, golpes o choques contra o con vehículos; sobreesfuerzos; exposición a temperaturas extremas o a radiaciones y a caídas de objetos.
3. **Esfuerzo:** El cargo exige un esfuerzo de estar parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual media y un grado de precisión visual media.

6.4. Diseño del nuevo puesto.

La incorporación del nuevo puesto radica en la necesidad expuesta por el propio Jefe de estación, quien nos ejemplifica el uso del mismo en otras estaciones de servicio. El aporte y la claridad de su solicitud permitieron ver el nuevo puesto como una continuidad de nuestra propuesta de mejora. Esta necesidad sería cubierta con la agregación de un nuevo puesto llamado “entrenador”, cuyo objetivo principal es adquirir y desarrollar las competencias definidas para el correcto desempeño de los vendedores de playa. El cambio es inminente pero para la permanencia del mismo en el tiempo se necesita de una persona que además de ser un modelo a imitar cumpla con la función de controlar y hacer los seguimientos necesarios para la modificación actual y las futuras. A continuación se describe el nuevo puesto.

PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Entrenador

Área a la que pertenece: Comercial

Dependencia jerárquica: Jefe de estación

Subordinación jerárquica: No posee

OBJETIVO GENERAL

Adquirir y desarrollar las competencias definidas para el correcto desempeño del rol.

Organizar y planificar el proceso de entrenamiento de la dotación, para la transferencia de conocimientos y destrezas al puesto de trabajo.

REQUISITOS MÍNIMOS

- 1. Grado académico:** Nivel Secundario completo.
- 2. Conocimientos:** Conducción de personal. Utilización de herramientas informáticas: internet y paquete Office. Conocimiento en área comercial, orientación al cliente. Planificación de desarrollo y capacitación de personal. Control, monitoreo y evaluación de aprendizajes.
- 3. Habilidades:** Para persuadir, sensibilizar y empatizar con el personal a cargo. Guiar y orientar al logro de objetivos. Dialogar y transmitir las fortalezas y debilidades de cada miembro. Para mediar entre las necesidades personales de cada miembro y las de la estación.
- 4. Destrezas:** Analíticas, técnicas, de diseño y comunicación. Utilización del paquete office. Redacción de informes. Registro de acciones formativas. Planificación, dirección, organización y control de las capacitaciones.
- 5. Competencias:** Dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo, pensamiento analítico, actitud positiva, resolución de problemas o conflictos, autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante fracasos, compromiso con la organización, búsqueda de información, motivación al logro, competencias conversacionales

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Orientar a los miembros de la estación al logro de los objetivos individuales y organizacionales creando compromisos de acción y acuerdos sobre las conductas y actitudes a mejorar.
2. Identificar y diagnosticar las necesidades de formación y desarrollo del personal a cargo manteniendo comunicación constantemente con el Jefe de estación.
3. Crear un clima laboral ameno, siendo oportuno, buscando el momento y el lugar adecuado para el encuentro, protegiendo la autoestima y motivando a los miembros de la estación.
4. Planificar e implementar el proceso de formación en el puesto de trabajo, asegurando el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje.
5. Informar, registrar y emitir reportes sobre las acciones formativas al Jefe de estación.
6. Realizar observaciones objetivas de los comportamientos de las personas, y fundamentar con evidencias y hechos concretos.
7. Reconocer los aciertos y errores: los logros deben verse como buenos con el fin de mantenerlos y potenciarlos. Y los errores deben ser reconocidos como parte del aprendizaje y oportunidades de mejora.
8. Realizar el seguimiento en cada puesto de trabajo reforzando los valores: iniciativa, trabajo en equipo, enfoque al cliente, seguridad y excelencia operacional.
9. Dar a los vendedores feedback diariamente, de los aspectos positivos y a mejorar, en relación con la tarea para que asuman las responsabilidades requeridas.
10. Acompañar y apoyar el desempeño formativo siempre dando el ejemplo a los miembros de la estación de servicio.

RESPONSABILIDADES

1. **Materiales:** Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa.
2. **Dinero:** Custodia de materiales y equipos.
3. **Información confidencial:** Maneja en forma directa un grado de confidencialidad intermedia.
4. **Toma de decisiones:** Las decisiones operativas se toman se basan en procedimientos y en experiencias anteriores y las decisiones estratégicas se toman conjuntamente con el Jefe de estación.

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de trabajo: El cargo se ubica en un espacio cerrado, poco agradable y mantiene contacto con agentes contaminantes.

Riesgo: Explosiones; incendios; contactos térmicos y eléctricos; inhalación, contacto o ingestión de sustancias nocivas; atropellos, golpes o choques contra o con vehículos; sobreesfuerzos; exposición a temperaturas extremas o a radiaciones y a caídas de objetos.

Esfuerzo: El cargo exige un esfuerzo de estar parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual media y un grado de precisión visual media.

6.5. Plan de capacitación.

Nuestra propuesta de mejora se enfoca en la elaboración de un plan de capacitación, con el principal propósito de mejorar los niveles de calidad en el servicio.

Consideramos que la optimización del funcionamiento de Reynoso S.R.L. sucederá cuando la misma destine esfuerzos y recursos al desarrollo y capacitación del personal. El equilibrio racional entre su desarrollo cuantitativo y cualitativo presentará a la organización las mejores oportunidades de crecimiento.

Las fases que componen nuestro plan de capacitación (**Anexo V**) se describen a continuación:

6.5.1. Detección de la necesidad.

Sabemos que la capacitación no es el fin en sí misma, sino el medio para ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos. Para ello, abordamos un proyecto de intervención que nos permitió conocer a la estación desde lo general a lo específico. Las entrevistas, cuestionarios, bocetos y manuales nos mostraron los problemas y necesidades reales de la misma.

Problemática de la estación y su resolución:

- Estructura organizacional no definida formalmente: para esta problemática se realizó el diseño de un organigrama que defina las áreas existentes en la estación, las líneas jerárquicas, de relaciones y de comunicación formalizadas.
- Puestos poco especificados, tareas y funciones asignadas aleatoriamente en toda la organización, tanto a nivel directivo, administrativo y operativo: para este problema se rediseñaron los puestos del Jefe de estación, del administrativo, de los responsables y

vendedores de playa. Además se incorporó y se diseñó un puesto nuevo conocido como el entrenador. Se aclaró que la participación de los directivos en la actividad de la estación está meramente relacionada a la supervisión contable y a la toma de decisiones estratégicas conjuntamente con el jefe de estación.

- Centralización en toma de decisiones y responsabilidades en el puesto de Jefe encargado de estación: para la resolución de esta problemática se rediseñan los puestos enriqueciendo las responsabilidades y los desafíos.
- Barreras en los canales de comunicación: esta problemática se soluciona por medio del plan de capacitación porque en el mismo se podrá concientizar, enseñar y formar sobre la importancia de comunicar con claridad, objetividad y regularidad en el flujo de la información necesaria para desarrollar la actividad diaria. Como así también la utilización de herramientas que permitan mejorar la comunicación de manera que sea fluida y constante. Otro concepto que se introduce en la capacitación es el trabajo en equipo, con el fin de mejorar el desempeño individual y grupal, además de ser otro factor que favorece a la comunicación.
- Especificaciones mínimas: la resolución de la misma se efectuó mediante el rediseño y diseño de puesto, es decir, aumentando y modificando la cantidad de tareas además de enriquecer la calidad de los puestos. Además las especificaciones que se describen en el diseño y rediseño de puestos ayudaron a la detección de necesidades de capacitación para el personal.
- Desconocimiento sobre objetivos generales de la organización: para esta problemática se incluye como contenido al plan de capacitación la importancia de la motivación al personal y la importancia de una administración orientada a la calidad y a los resultados.

- Conocimiento limitado del manual de procedimientos: En la parte práctica del plan de capacitación se utilizará el manual de procedimientos como guía para enseñar y demostrar sus contenidos y la importancia de su utilización.

6.5.2. Diseño del plan.

Una vez realizado el diagnóstico actual de la estación definiremos a continuación los objetivos del plan de capacitación, basándonos en los análisis expuestos anteriormente.

Objetivo general:

- Mejorar el proceso del ciclo de servicio buscando mayores niveles de calidad a través de nuevos conocimientos y competencias.

Objetivos específicos:

- Cognoscitivos:
 - Formar a las autoridades y al entrenador para que los mismos sean conscientes sobre la importancia de difundir, reforzar y actualizar la cultura y los valores de la organización.
 - Formar al candidato del nuevo puesto, quien acompañará a la estación durante el resto del proceso como agente de cambio.
 - Brindar conocimientos para cumplir con las nuevas tareas y/o funciones.
 - Enseñar sobre el concepto de la calidad, ciclo de servicio y los momentos de la verdad.
- Operacionales:
 - Adaptar los flujos de comunicación entre todos los niveles de la estación y favorecer la retroalimentación.

- Descentralizar la toma de decisiones y el exceso de tareas al Jefe de estación: ampliando, enriqueciendo y empoderando las tareas de los puestos existentes.
 - Actitudinales:
- Actualizar y reforzar actitudes requeridas por cada puesto, las cuales se detallan en las descripciones de puestos.
- Lograr motivar a todos los miembros de la estación para que apoyen y guíen el cambio organizacional.

En esta fase además de definir los objetivos, es necesario definir las funciones de los participantes:

Roles funcionales

La Dirección o Alta Conducción de la Organización:

- Decide y/o aprueba el presupuesto de capacitación.
- Aprueba el plan de capacitación y brinda su apoyo político.
- Brinda los recursos necesarios para realizar las actividades de capacitación.
- Acompaña y participa en el plan de capacitación.

Jefe del área comercial:

- Solicita, evalúa o califica al plan de capacitación y al personal subordinado.
- Colabora con los responsables de la capacitación a detectar y registrar las necesidades de capacitación del personal bajo su responsabilidad.
- Evalúa el grado en que cada actividad de capacitación recibida por los integrantes de su área satisfizo la necesidad que le dio origen.

- Responsable principal por la implementación en la práctica cotidiana de lo aprendido o incorporado en la capacitación.
- Solicita la actualización del programa de capacitación cada vez que lo crea conveniente.
- Actualiza los registros de calificación de su personal a cargo.

Responsables de la capacitación:

- Orienta y asesora al Jefe del área comercial para que realice la identificación de necesidades de capacitación para las personas bajo su responsabilidad.
- Detectan conjuntamente con el Jefe del área comercial las necesidades de capacitación.
- Planean un bosquejo del Programa o Plan de capacitación, el cual será entregado a la dirección, para que se apruebe o se modifique hasta conseguir su aprobación.
- Realiza o delega las gestiones necesarias para las actividades de capacitación.

Destinatarios de la capacitación:

- Se deben comprometer, asistir y ser puntuales con las actividades del plan de capacitación.
- Completan los registros correspondientes.
- Aprovechan al máximo lo aprendido para el logro de los objetivos del plan de capacitación.

Rol auxiliar:

El Agente de cambio:

- Guía y acompaña el cambio en la organización.
- Se encuentra en contacto permanente con los responsables del aprendizaje o de la capacitación.
- Expone ideas para generar el cambio y resoluciones para los problemas que se presenten.

Aclaración: El mismo será ocupado por el candidato al nuevo puesto (entrenador) luego de su formación.

6.5.3. Organización de los medios.

- **Contenidos:**

Los mismos irán de lo más concreto a lo más abstracto, variarán y se adaptarán al o los participantes de la formación.

Competencias, conocimientos, habilidades y actitudes que deseamos incorporar en:

- Primer equipo de trabajo:
 - Orientación a la calidad del servicio y a los resultados.
 - Ciclo del servicio de la estación.
 - Liderazgo y tácticas para una comunicación eficiente.
 - Motivación y productividad.
 - Control y evaluación del desempeño en el cumplimiento del ciclo de servicio.
 - Cambio estructural: Rediseño y diseño de puestos.
- Entrenador:
 - Funciones propias del puesto.
 - Orientación a la calidad del servicio y a los resultados.
 - Competencias conversacionales.
 - Motivación y productividad.
 - Planificación del desarrollo y capacitación del personal.
- Segundo equipo de trabajo:
 - Funciones del nuevo puesto: entrenador.
 - Orientación a la calidad del servicio y a los resultados.
 - Técnicas sobre la calidad de atención al cliente interno y externo.
 - Conocimiento del ciclo de servicio y los momentos de la verdad.

- **Metodología:**

El diseño del plan busca que la misma sea activa, participativa, motivadora y encaminada a alcanzar los objetivos.

Tipo de formación para nuestro plan de capacitación:

- Por el nivel de los asistentes: para directivos, para jefes, para mandos medios y operarios.
- Por el número de los formados: Formación grupal e individual.
- Por el momento de la empresa: Bajos niveles de rendimiento en el ciclo del servicio.
- Por el lugar donde se desarrollará: En el aula se desarrollará el programa o plan de capacitación de los equipos de trabajo y del entrenador.
- Por la procedencia de los formadores: Formación externa.

En el **Anexo VI** se adjunta una guía para aplicar como método evaluativo sobre el plan de capacitación propuesto, con el fin de brindarle las herramientas necesarias para controlar y corregir errores. La misma se divide en cuatro pasos y será otra herramienta que utilizará el entrenador para cumplir con su función.

- **Materiales:**

- Proyector (préstamo del área de formación de YPF SA)
- Fotocopias de las transparencias.
- Anotadores en blanco para la toma de notas.
- Bolígrafos.
- Grilla de monitoreo correspondiente a cada supervisor.
- Grilla del plan de capacitación y el de los 4 pasos para el entrenador.

- Planillas sobre la descripción de puesto para cada miembro.
- Manual de procedimientos de YPF.
 - **Técnicas:**
 - Roll-play.
 - Exposición de experiencias anteriores.
 - Casos ejemplificadores (audiovisuales y verbales).

6.5.4. Implementación del plan.

- **Participantes:**

El o los destinatarios de la capacitación se dividirán en equipos de trabajo porque el conocimiento, habilidad o actitud a reforzar o aprender depende del puesto o función a desempeñar:

- 1) Primer equipo de trabajo: la dirección, responsables del área comercial y administrativa.
- 2) El puesto de entrenador.
- 3) Segundo equipo de trabajo: Responsables y vendedores de playa.

- **Días y horarios:**

Las capacitaciones se distribuirán en diferentes días a lo largo de un mes y en horarios no pico, con el principal objetivo de perjudicar lo menos posible a la actividad de la estación.

Las capacitaciones se dictarán en el orden en que fueron designados los grupos y el tiempo de duración se definió considerando el equipo de trabajo y los contenidos que se abordarán

en cada encuentro. El tiempo estimado de duración de cada capacitación varía entre los 120 min a 180 min con 15 min de descanso.

○ **Lugar:**

La capacitación del primer equipo de trabajo se realizará fuera de la empresa para evitar interrupciones de los colaboradores. Se alquilará una sala de formación para este encuentro. Las dos capacitaciones restantes se realizarán en el sitio de trabajo, es decir, en la misma sala donde se realizaron las entrevistas.

La disposición de las sillas y mesas será en forma de U, esta distribución favorece la visualización de las filminas y la mayor cercanía entre los capacitadores y los participantes.

6.5.5. Evaluación del plan.

Proponemos la utilización de monitoreos para comprobar si lo aprendido se aplica en la tarea y si se mantiene en el tiempo.

Los monitoreos se realizarán al personal de playa, es decir, a los vendedores (**Anexo VII**) y responsables (**Anexo VIII**) y al entrenador (**Anexo IX**) siguiendo las líneas de dirección y subordinación. Realizamos 3 grillas de monitoreo para cada función con el fin de repetir y reforzar lo aprendido en la capacitación; el encargado de llevar adelante esta tarea será el supervisor directo de cada miembro de la estación.

Proponemos que el monitoreo se realice en principio cada 15 días durante los primeros 3 meses, y luego 1 vez semestralmente. En los casos en que el resultado no sea el

esperado y el tipo de observación marcada sea crítica se debe reforzar el monitoreo y mantener la periodicidad cada 15 o 30 días.

Luego del mismo el supervisor inmediato deberá realizar una devolución al colaborador en el mismo día para corregir desvíos en tiempo y forma.

6.6. Ciclo de servicio.

A continuación se muestra el ciclo de servicio de Reynoso S.R.L desde el momento que el cliente ingresa al establecimiento hasta su despedida o despacho. Es necesario el logro de un ciclo de éxito al considerar los momentos de la verdad, porque la acumulación de los mismos definirán la valoración positiva o no de la calidad del servicio de la estación.

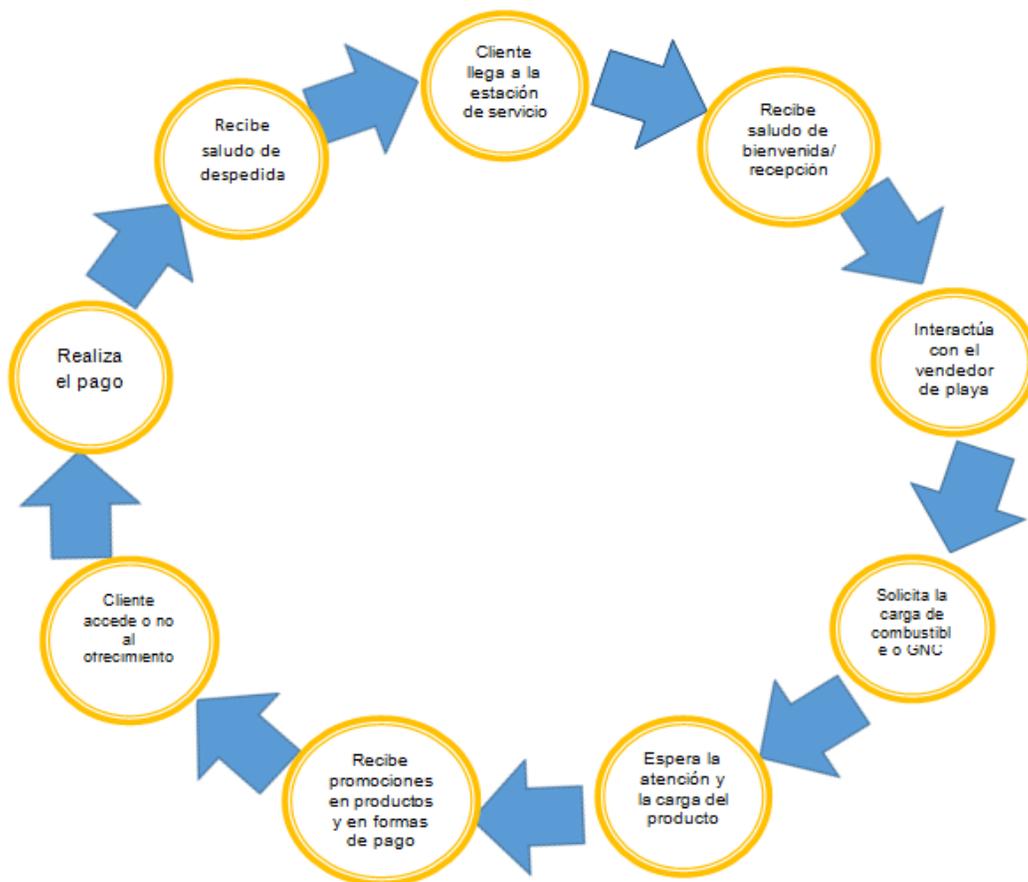


Figura N°12. Mapa del ciclo de servicio. Fuente de elaboración propia.

6.6.1. Los momentos de la verdad.

Se detallan a continuación los contactos entre el cliente y la estación, los cuales no son únicamente contactos humanos, sino también telefónicos, a través de la cartelera, instructivos, publicidades, señalética. La identificación y análisis de cada uno permitirá a la organización mejorar la eficacia del ciclo de servicio y la calidad de atención:

- Cuando el cliente llega a la EESS y busca ingresar a la misma. Tiene en cuenta la señalética para el ingreso a la estación, horas picos, tiempos de espera, organización y planificación del ingreso de vehículos.
- Observa la señalética para el ingreso a la playa de combustibles líquidos o de GNC.
- Aprecia el orden, limpieza, infraestructura y mantenimiento, todas las islas habilitadas y la comunicación correcta y clara de los precios de productos y/o promociones.
- Percibe la bienvenida, la demora y la atención de cada vendedor de la estación.
- Analiza si encuentra los precios y las formas de pago que buscaba.
- Valora la imagen de los vendedores y encargados de playa: uniforme completo y limpio, buena apariencia, prolijos y alineados, si cuenta con distintivo con su nombre.
- Valora la predisposición para la comunicar las promociones y consultar sobre la utilización de la tarjeta serviciclub.
- Considera la agilidad en la cobranza y la entrega u ofrecimiento del ticket de compra.
- Analiza el despacho, el ofrecimiento de la limpieza de los vidrios, la revisión de fluidos y si brinda un servicio de cortesía, ágil y eficiente.

6.6.2. Atención al cliente.

Así como existen valores que la organización persigue desde adentro, es decir, que forman parte de la cultura organizacional también existen valores y/o actitudes que el cliente interno debe mostrar o transmitir en cada contacto con el cliente. Es necesario que los mismos sean coherentes con la cultura “Reynoso S.R.L” y asumidos con compromiso por los miembros de la estación. El cumplimiento de los mismos aseguraría una buena calidad de servicio. En conjunto con el Jefe de estación definimos los siguientes conceptos básicos de la atención al cliente:

- **Bienvenida:** Saluda al cliente nuevo o habitual personalizando el saludo en este último caso. La capacidad para reconocer y diferenciación al cliente forman parte de un plus en la calidad de atención, porque generan confianza y fidelidad.
- **Contacto visual:** al saludar, comunicar o despedir es importante mirar a los ojos mostrando interés y total transparencia.
- **Sonreír:** demuestra una actitud positiva hacia el cliente, despertando su interés y atención para el resto de la entrevista.
- **Cordialidad:** la simpatía, amabilidad y cortesía permite brindarle un excelente trato al cliente.
- **Comunicación:** genera confianza y credibilidad. El intercambio de información, alguna novedad del día o experiencia motiva al cliente y crea un ambiente o clima laboral ameno.
- **Empatía:** la capacidad para ponernos en lugar del otro nos permite tener predisposición para preocuparnos y ayudar al cliente.

- Rapidez: reaccionar rápidamente y efectiva frente a situaciones diferentes es parte de una buena atención como así también el anticiparse a posibles conflictos o problemas.
- Responsabilidad: Desempeñar las tareas con dedicación y compromiso son actitudes percibidas por el cliente.
- Imagen personal: Nuestro aspecto personal, prolijidad, limpieza son parte de la calidad de atención.
- Despedida: el saludo de despedida debe ser amable, dando las gracias y/o invitando a volver al cliente.

Capítulo N°7: Conclusiones.

El objetivo fundamental del presente proyecto fue brindarle a Reynoso S.R.L. las herramientas necesarias para que mejoren los resultados en el desempeño general de la organización, y se cumplan sin inconvenientes los objetivos planteados por YPF, con un especial compromiso de parte de todos los integrantes.

Si bien el jefe de estación en un principio nos planteó la necesidad de realizar un cambio de estrategia, nuestros análisis arrojaron como conclusión que un plan de capacitación sería la herramienta ideal que favorecería y facilitaría comenzar con el cambio esperado.

Planteando un plan de capacitación como principal objetivo, nos encontramos con una insuficiencia en los inputs que precisa el sistema para funcionar como es debido, como lo era una estructura no planteada formalmente, con responsabilidades ambiguas en los puestos, inconvenientes con las líneas de mando y la comunicación. Como primera medida, rediseñamos bases estructurales (el organigrama y los puestos), enriqueciendo el potencial individual de cada uno y como consecuencia el potencial general de la organización.

Con bases sólidas de donde partir, continuamos por plantear un plan de capacitación, que se fundamenta en reforzar conceptos sobre la importancia del cliente, y en incorporar la calidad en el servicio que se brinda prestando especial atención en el ciclo del servicio y en identificar y gestionar los momentos de la verdad del mismo.

Nuestra intervención procura responder a una necesidad actual de la organización, pero que no se limite al corto plazo y a una solución concreta y específica, sino que conlleve a un proceso sistemático en la gestión de la calidad y en el compromiso de parte

de todos, tanto con la organización como con el cliente, por lo que además de considerar contenidos y controles específicos al plan planteado, hemos diseñado contenidos y controles que permitan una autogestión y funcionen en el mediano y largo plazo, pretendiendo expandir el alcance de nuestra propuesta en beneficio de la estación de servicio.

Bibliografía

- Blake, Oscar.** 2001. “La capacitación”. 3era edición. Macchi Grupo Editor.
- Chiavenato, Idalberto.** 2007. “Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones.” 8va edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores. México.
- Chiavenato, Idalberto.** 2000. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Río de Janeiro, Elsevier. Campus.
- Gibson, Ivancevich, Jr, Konopaske.** 2006. “Organizaciones”. McGraw-Hill/Interamericana Editores. México.
- Gómez-Mejía Luis R., Balkin David B. y Cardy Robert L.** 2008. “Gestión de recursos humanos”. 5ta edición. Pearson Educación, S.A. Madrid.
- Ishikawa, Kaoru.** 1994. ¿Qué es el control total de calidad? Editorial Norma.
- Johnson Gerry, Scholes Kevan y Whittington Richard.** 2006. “Dirección estratégica”. 7ma edición o posterior, editorial Pearson- Prentice Hall.
- Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy.**2008. “Gestión de recursos humanos”. 5ta edición. Pearson Educación, S.A. Madrid.
- Lovelock, Christopher-Wirtz, Jochen.** 2008. “Marketing de servicios”. 7ma edición. Pearson Educación, S.A.
- Peña Batzan, Manuel.** 1990.“Dirección de personal: organización y técnicas”. Ed Hispano Europea.
- Schlemenson, Aldo.** 1998. “Análisis organizacional y empresa unipersonal”. Editorial Paidós. Buenos Aires.

Valencia, Joaquín Rodríguez. 2003. “Introducción a la administración”. 4a edición.

Internacional Thomson Editores. México

Werther William B., Jr. Keith Davis. 1999. “Administración de Recursos Humanos”. Mc Graw Hill. 4ta edición. México.

Documentos:

Barrionuevo Susana, Norry Carlos. Guía de estudio “Administración de Recursos Humanos”. Propiedad del Instituto Universitario Aeronáutico. Edición 2007.

Beltramone, Claudia. Vanucci, Orlando. Guía de estudio “Introducción al concepto de la calidad de servicio”. Propiedad del Instituto Universitario Aeronáutico. Edición 2007

Emeterio, César San. Guía de estudio “Cambio Organizacional”. Propiedad del Instituto Universitario Aeronáutico. Edición 2008.

Fassa Julio A. Verde, Lic. Lesta Marcelo. Guía de estudio “Capacitación y desarrollo”. Propiedad del Instituto Universitario Aeronáutico. Edición 2008.

Universidad Tecnológica Nacional, Facultad regional Buenos Aires. La capacitación corporativa. Año 2017.

Sitios web:

Autor anónimo. Técnica para el rediseño de puestos. Lugar de publicación:

Administración de Recursos Humanos

<http://administrarecursoshumanos.blogspot.com/2014/04/tecnica-para-el-redisen-de-puestos.html> . Año 2014.

Capítulo N°8: Anexos.

Índice de los Anexos

Anexo I: Primera entrevista al Jefe de estación.....	93
Anexo II: Cuestionario para administrativo, responsables y vendedores de playa.....	95
Anexo III: Segunda entrevista al Jefe de estación.....	97
Anexo IV: Entrevista al administrativo, responsables y vendedores de playa.....	98
Anexo V: Grilla del plan de capacitación.....	99
Anexo VI: Grilla para preparar y evaluar una formación.....	101
Anexo VII: Grilla de monitoreo para vendedores de playa.....	102
Anexo VIII: Grilla de monitoreo para responsables de playa.....	104
Anexo IX: Grilla de monitoreo para el entrenador.....	105
Anexo X: Grilla de la encuesta al cliente.....	106
Anexo XI: Power points de la capacitación.....	107

Anexo I: Primera entrevista al Jefe de estación.

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Entrevistador/a:

Entrevistado/a: (nombre, edad, género, puesto) _____

Preguntas:

1. *¿La estación de servicio cuenta con una misión, visión, valores?*
2. *¿Conoce los objetivos de la estación de servicio? ¿Se comunican periódicamente a todos los empleados?*
3. *¿Cuál es su función y/o contribución al objetivo general de la misma?*
4. *¿Sabe cómo hacer cambios y así mejorar su trabajo y cumplir con los objetivos de la estación?*
5. *¿Las personas con las que trabaja lo siguen/apoyan en la tarea que desempeña?*
6. *¿Existe relación directa con su superior/directivo?*
7. *¿Existe buena relación con sus colaboradores/subordinados?*
8. *¿Comprende todas las funciones que se desarrollan en la estación?*
9. *¿Se hallan definidos formalmente los objetivos, actividades y responsabilidades de cada puesto?*
10. *¿Existe una evaluación de desempeño de cada persona y/o cumplimiento de objetivos y metas establecidos?*

11. *¿Se aplica un reglamento interno o base de funcionamiento formal? ¿Es eficaz?*
12. *¿Qué significa para Ud. Calidad en servicio? ¿Hay un sistema de gestión de calidad?*
13. *¿Se desarrollan acciones para mejorar la atención al cliente? ¿Cuáles?*
14. *¿Pueden mensurar la calidad ofrecida? ¿Qué indicadores usan para medirla?*

Anexo II: Cuestionario para administrativos, responsables y vendedores de playa.

FECHA _____

ANÁLISIS DE PUESTO

Nombre y Apellido: _____ Edad: _____

Sexo: _____ Estado civil: _____

Nombre del puesto: _____

Jefe inmediato: _____

Personal a cargo: SI o NO / Cantidad de personas: _____

Puesto de trabajo: _____

Antigüedad en la empresa: _____

Antigüedad en el puesto: _____

Jornada laboral: de _____ a _____ hs./ ¿Es fijo? SI o NO / Descanso: de _____ a _____ hs.

Relaciones laborales:

¿Cuándo tenes una inquietud o duda a quien te dirigís? _____

¿Con quién te comunicas cuando surge una emergencia? _____

¿Cuándo no se encuentra tu jefe inmediato, a quien te dirigís? _____

¿Quién es el compañero/referente de confianza en tu grupo? _____

1. Describe brevemente la función general de tu puesto:

2. Descripción específica del puesto

A). - Funciones permanentes (las que realizas siempre):

B). - Funciones periódicas (las que realizas a veces):

C). - Funciones esporádicas (las que realizas muy rara vez):

3. Especificación del puesto

a) ¿Que materiales o productos químicos manejas? :

b) ¿Que equipos/herramientas que utilizas? :

c) ¿Dónde se encuentra localizado específicamente el puesto (playa de líquido o GNC):

4. Requisitos de Educación

Primario

Nivel de estudio que tenes Secundario
 Terciario
 Universitario

Especialización requerida en tu puesto: _____

5. Experiencia

¿Qué experiencia consideras que se requiere para tu puesto? (ej.: en atención al cliente, en coordinación, supervisión, etc.): _____

6. Habilidades

¿Qué habilidades técnicas/conocimientos se requieren en tu puesto? (ej.: mantenimiento de la estación, control de stock, conocer las normas de seguridad y medio ambiente, etc.): _____

¿Cuál fue tu última capacitación? _____

¿Qué tema se trató? _____

7. Ciclo del servicio

Enumere los pasos a seguir durante la atención al cliente:

Anexo III: Segunda entrevista al Jefe de estación.

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Entrevistador/a: _____

Entrevistado/a: (nombre, edad, género, puesto): _____

Preguntas:

1. *¿Existe un plan de capacitación anual en la estación de servicio?*
2. *¿Hay un diagnóstico previo que indique las necesidades de capacitación?*
3. *¿Se han detectado las necesidades actuales y futuras de capacitación?*
4. *¿Qué alcance tiene la capacitación? ¿Participan todos los miembros de la estación?*
5. *¿Se evalúan los resultados de la capacitación? ¿Se realiza un seguimiento para constatar que se aplique en la tarea?*

Anexo IV: Entrevista a los administrativos, encargados y vendedores de playa.

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Entrevistador/a: _____

Entrevistado/a: (nombre, edad, género, puesto): _____

Preguntas:

1. *¿Conoces los objetivos de la estación de servicio?*
2. *¿Qué significa la calidad en el servicio?*
3. *¿Conoces el reglamento interno?*
4. *¿Cuál fue la última vez que asistió a una capacitación brindada por la estación de servicio?*
5. *¿La capacitación fue brindada por personal interno o externo? ¿Le sirvió el material que le brindaron? ¿Pudo aplicar lo aprendido en sus tareas?*
6. *¿Cómo fue la capacitación? ¿Fue clara y precisa? ¿Se entendió lo que se transmitió? ¿Se sintió cómodo para hacer preguntas?*
7. *¿Considera que las capacitaciones son importantes? ¿Qué cree usted acerca de ellas?*
8. *¿Por qué cree usted que es importante su participación en las capacitaciones?*
9. *¿Considera que las capacitaciones colaboran con su crecimiento personal?*
10. *¿Se siente más seguro para realizar su trabajo luego de asistir a las capacitaciones?*
11. *¿Si las capacitaciones fueran optativas, optaría por asistir?*

Anexo V: Grilla del plan de capacitación.

Grilla del plan de capacitación
Nombre de la E/S:
Dirección:
Localidad:
Provincia:

1) Detección de la necesidad

2) Diseño del plan
Objetivo general
Objetivos específicos
a) Cognoscitivos:
b) Operacionales:
c) Actitudinales:

Roles (marcar la asistencia con una X)		SI	NO
La Dirección o Alta Conducción de la Organización			
Jefe del área comercial			
Jefe del área administrativa			
Responsables de la capacitación:	Nombre y Apellido		
Formador 1			
Formador 2			
Formador 3			
Destinatarios de la capacitación:			
Entrenador			
Responsable de playa (turno mañana)			
Responsable de playa (turno noche)			
Operarios (turno mañana)	1)		
	2)		
	3)		
	4)		
	5)		
Operarios (turno noche)	1)		
	2)		
	3)		
	4)		

3) Organización de los medios			
a) Contenidos			
b) Metodología			
c) Materiales			
d) Técnicas			
4) Implementación del plan			
a) Equipos de trabajo			
b) Días y horarios			
c) Lugar			

Anexo VI: Grilla para preparar y evaluar una formación.

Grilla para preparar y evaluar una formación	
I. Preparación del trabajador	Observaciones
a) Anime al formando.	
b) Infórmele acerca de su trabajo.	
c) Averigüe qué aspectos del trabajo ya conoce.	
d) Despierte interés por el trabajo.	
e) Colóquelo en posición conveniente.	
II. Demostración	
a) Explique, demuestre e ilustre las fases más importantes.	
b) Destaque los puntos clave.	
c) Instruya clara, completa y pacientemente.	
d) No explique más de lo que puede asimilar el formando.	
III. Comprobación	
a) Pida al formando que realice el trabajo.	
b) Corrija los errores.	
c) Haga que el formando explique los puntos clave mientras ejecuta el trabajo.	
d) Haga preguntas para comprobar si aprendió.	
e) Haga que repita el trabajo hasta que no cometa errores.	
f) No pida velocidad, sino calidad de trabajo.	
IV. Seguimiento	
a) Déjelo trabajar con independencia.	
b) Indíquele quién le puede ayudar.	
c) Visítelo para controlarlo y ayudarlo.	
d) Invítele a hacer preguntas.	
e) Disminuya gradualmente la ayuda y el control.	

Anexo VII: Grilla de monitoreo para vendedores de playa.

Grilla de Monitoreo para Vendedores de playa							
Nombre de la E/S:							
Dirección:							
Localidad:							
Provincia:							
Fecha:							

* Toda evaluación con Efectivo, Necesita Mejorar o Insatisfactorio requiere observación

1) Imagen de la playa							
-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

Ítem	Aspecto	Excelencia	Altamente Efectivo	Efectivo	Necesita Mejorar	Insatisfactorio	Observaciones
1.1	Imagen exterior (Infraestructura, mantenimiento, orden, limpieza. Islas habilitadas)						
1.2	Orden y limpieza general en la estación.						
1.3	Infraestructura y mantenimiento general de la estación.						
1.4	Todas las islas se encuentran habilitadas.						
1.5	Precios y promociones claramente comunicados.						

Comentarios (detallar todo elemento, característica, producto o negocio poco habitual que pueda haberle llamado la atención)

2) Atención en Playa							
----------------------	--	--	--	--	--	--	--

Ítem	Aspecto	Excelencia	Altamente Efectivo	Efectivo	Necesita Mejorar	Insatisfactorio	Observaciones
2.1	Atención						
2.1.1	Tiene su uniforme completo y limpio. Buena apariencia personal, prolija y alineada.						
2.1.2	Saluda amable y respetuosamente, sonrío, contacto visual: "Hola / ¿Qué tal? / Buenos Días/Tardes/Noches".						
2.1.3	Orienta la venta ofreciendo el mejor producto: INFINIA / INFINIA Diesel.						
2.1.4	Orienta la venta ofreciendo completar el tanque.						
2.1.5	Comunica y ofrece las promociones y/o lanzamientos vigentes.						
2.1.6	Asesora, empatiza, responde con claridad consultas sobre producto o promoción.						

2.2 Despacho

2.2.1	Ofrece la limpieza de vidrios.						
2.2.2	Ofrece revisar los fluidos.						
2.2.3	Brinda un servicio de cortesía ágil y eficiente.						

2.3 Cobranza

2.3.1	Consulta por la tarjeta Serviclub "¿Posee tarjeta Serviclub?"						
2.3.2	Realiza una cobranza de forma ágil. Entrega u ofrece el ticket de compra.						

2.4 Despedida

2.4.1	Despide al cliente con amabilidad, da las gracias y/o lo invita a volver.						
-------	---	--	--	--	--	--	--

3) Actitudes

Ítem	Aspecto	Excelencia	Altamente Efectivo	Efectivo	Necesita Mejorar	Insatisfactorio	Observaciones
3.1	Enfoque al cliente						
3.2	Comunicación						
3.3	Trabajo en equipo						
3.4	Cordialidad						

Anexo VIII: Grilla de monitoreo para responsables de playa.

Grilla de Monitoreo para Responsables de playa	
Nombre de la E/S:	
Dirección:	
Localidad:	
Provincia:	
Fecha:	

* Toda evaluación con regular (Efectivo), mal (Necesita mejorar) o no aplica (Insatisfactorio) requiere observación

1) Imagen de la playa						
Ítem	Aspecto	Excelencia	Altamente Efectivo	Efectivo	Necesita Mejorar	Insatisfactorio
1.1	Imagen exterior e interior (Infraestructura, mantenimiento, orden, limpieza. Islas habilitadas)					
1.2	Orden y limpieza general en la estación.					
1.3	Infraestructura y mantenimiento general de la estación.					
1.4	Todas las islas se encuentran habilitadas.					
1.5	Precios y promociones claramente comunicados.					
1.6	Estado y ubicación de los elementos de seguridad					
1.7	Imagen personal y la de sus colaboradores					

2) Coordinación y control						
2.1	Organización de los recursos y de las rutinas de limpieza y mantenimiento					
2.2	Coordinación de tareas y funciones					
2.3	Actualización del stock de productos e insumos					
2.4	Comunicación de los objetivos y novedades					

3) Atención al cliente						
3.1	Recepción y respuesta ante los reclamos					
3.2	Calidad de atención al cliente					
3.3	Seguimiento y cumplimiento del ciclo del servicio					
3.4	Comunicación de los valores					

4) Actitudes

4.1	Enfoque al cliente					
4.2	Comunicación					
4.3	Trabajo en equipo/ Coordinación					
4.4	Toma de decisiones					

Anexo IX: Grilla de monitoreo para el entrenador.

Grilla de Monitoreo para el ENTRENADOR

Nombre de la E/S:

Dirección:

Localidad:

Provincia:

Fecha:

* Toda evaluación con Efectivo, Necesita Mejorar o Insatisfactorio requiere observación

1) Planificación y organización

Ítem	Aspecto	Excelencia	Altamente Efectivo	Efectivo	Necesita Mejorar	Insatisfactorio	Observaciones
1.1	Identificación y diagnóstico de necesidades						
1.2	Ejecución de planes de acción y acuerdos						
1.3	Planificación del proceso educativo						

2) Evaluación del proceso educativo

Ítem	Aspecto	Excelencia	Altamente Efectivo	Efectivo	Necesita Mejorar	Insatisfactorio	Observaciones
2.1	Reconocimiento de aciertos y errores						
2.2	Seguimiento de los participantes						
2.3	Feedback a los participantes						

3) Actitudes

3.1	Comunicación						
3.2	Coordinación						
3.3	Toma de decisiones						
3.4	Compromiso						

Anexo X: Grilla de la encuesta al cliente.

Encuesta al cliente

* Toda encuesta con regular (R), mal (M) o no aplica (N/A) requiere análisis para corrección de desvíos.

En **Reynoso S.R.L** queremos conocer su opinión:

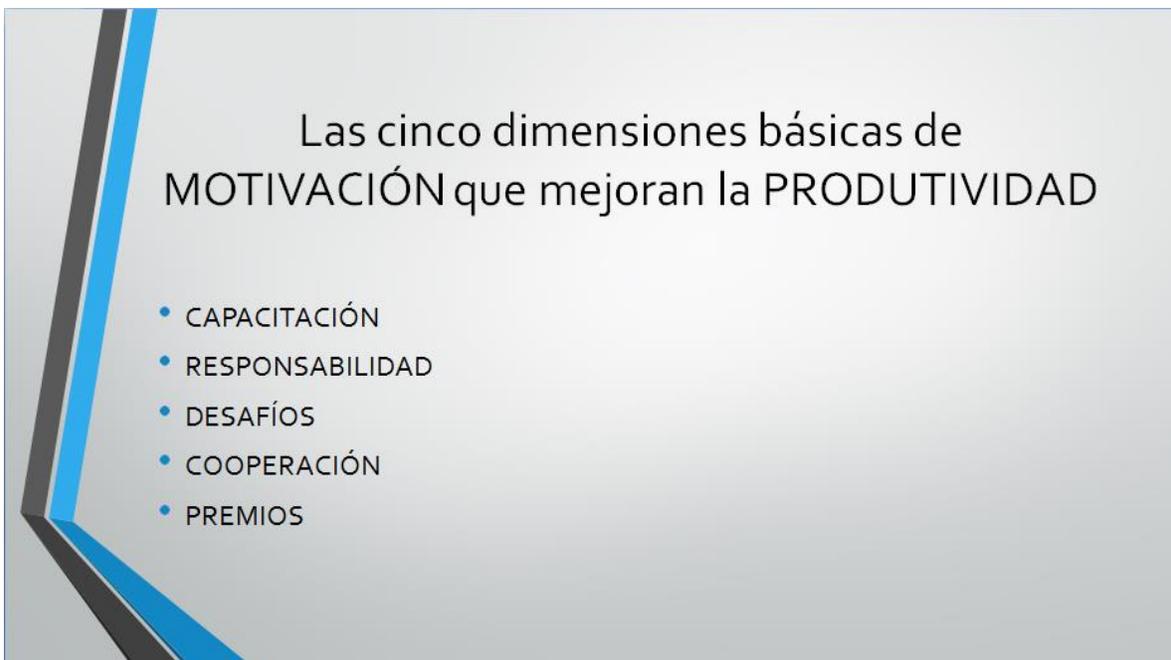
* Marque con una X su respuesta.

5= Nivel de excelencia, 4= Altamente efectivo, 3= Efectivo, 2= Necesita mejorar y 1= Insatisfactorio

N°	Pregunta	1	2	3	4	5
1.	¿Cuán satisfecho se encuentra con la atención de su última visita?					
2.	¿Cómo evalúa la cordialidad del vendedor/a que lo atendió?					
3.	¿Nos visitaría nuevamente?					
4.	Si lo desea puede dejarnos un comentario de su experiencia					

Anexo XI: Power points de la capacitación.

Power point N°1: Motivación y productividad.



CAPACITACIÓN

Actividad que le posibilita a la organización que sus miembros dispongan de los conocimientos, habilidades y actitudes que sus tareas o proyectos requieren.

"No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización."

Silíceo Aguilar

BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO

- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo

BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN

- Promueve la comunicación en toda la organización
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo

RESPONSABILIDAD

La responsabilidad se construye si las personas pueden tomar decisiones, es decir, que nuestras decisiones nos hacen responsable.

"Tomar decisiones nos motiva y la responsabilidad que deriva de esas decisiones, nos hace sostener nuestra motivación"

Por eso...

- En todos los puestos de trabajo se deben tomar decisiones (por más pequeñas que sean)
- También debe haber decisiones compartidas que surjan de los equipos de trabajo
- Los jefes no deben acumular la toma de decisiones
- Los jefes deben supervisar en términos generales, para permitirle a los miembros de su equipo el auto chequeo de sus tareas específicas.

DESAFÍOS

Las personas y los equipos de trabajo se motivan si se perciben desafíos. Para que un trabajo sea motivador debe imponerse desafíos, porque ellos son la base de superación y aprendizaje de todo adulto en situación laboral.

"Los desafíos nos motivan porque nos ayudan a tomar riesgos calculados y planificados"

Por eso...

- Todo puesto de trabajo debe contemplar desafíos individuales.
- Todo equipo de trabajo debe planificar sus desafíos compartidos (la gestión de proyectos es una excelente oportunidad)

COOPERACIÓN

La cooperación nos motiva porque en ella se juegan modalidades de trabajo que fomentan la ayuda mutua.

"La cooperación nos motiva porque los logros se comparten, como así también las responsabilidades entre pares y entre líderes y colaboradores"

Por eso...

- La cooperación debe fortalecer la complementariedad entre las habilidades de las personas
- Los logros cooperativos/colectivos deben ser siempre publicados o comunicados
- Los logros cooperativos/colectivos deben apoyarse en los logros individuales pero superarlos y esta superación debe ser festejada
- Y cuando los resultados no sean los esperados, los líderes deben ser solidariamente responsables con sus colaboradores para considerar a toda situación como una instancia de aprendizaje cooperativo y solidario

PREMIOS

Tener una política de motivación que contemple el reconocimiento de las acciones y logros de las personas, es transmitir al personal que la organización en su conjunto, prefiere utilizar más el premio que el castigo o la sanción.

"El premio se debe vincular directamente con el reconocimiento al esfuerzo de las personas"

¿Qué reconocer? El esfuerzo...

- Por fortalecer la responsabilidad con la toma de decisiones
- Por el logro de desafíos que nos enseñan a tomar riesgos para mejorar lo que hacemos y como lo hacemos
- Por la cooperación mutua para superar los logros individuales

Power point N°2: Calidad del servicio.



CALIDAD

"Calidad es la total y completa satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes consumidores, y debe ser conseguida a los menores costos posibles"

A continuación veremos un par de ejemplos en la película "La familia de mi novia" de servicios al cliente deficientes:

<https://youtu.be/d3RCalsFKPY>

¿Qué pudimos observar?...

Valores básicos en la atención al cliente:

- Bienvenida
- Contacto visual
- Sonreír
- Imagen personal
- Cordialidad
- Comunicación
- Empatía
- Rapidez
- Responsabilidad
- Despedida





Los momentos de la verdad

- Cuando el cliente llega a la EESS y busca ingresar a la misma. Tener en cuenta la señalética para el ingreso a la estación, horas pico, tiempos de espera, organización y planificación del ingreso de vehículos.
- Observa la señalética para el ingreso a la playa de combustibles líquidos o de GNC.
- Aprecia el orden, limpieza, infraestructura y mantenimiento, todas las islas habilitadas y la comunicación correcta y clara de los precios de productos y/o promociones.
- Percibe la bienvenida, la demora y la atención de cada vendedor de la estación.
- Analiza si encuentra los precios y las formas de pago que buscaba.
- Valora la imagen de los vendedores y encargados de playa: uniforme completo y limpio, buena apariencia, prolijos y alineados, si cuenta con distintivo con su nombre.
- Valora la predisposición para la comunicación las promociones y consultar sobre la utilización de la tarjeta serviciub.
- Considera la agilidad en la cobranza y la entrega u ofrecimiento del ticket de compra.
- Analiza el despacho, el ofrecimiento de la limpieza de los vidrios, la revisión de fluidos y si brinda un servicio de cortesía, ágil y eficiente.

La calidad la hacemos entre todos

- Planificación: (Comienzo de año)

Supervisor y colaborador acuerdan objetivos de desempeño anuales y consensuan indicadores de medición.

- Monitoreo (los primeros 3 meses una o dos veces por mes)

Supervisor y colaborador monitorean el grado de avance de los objetivos fijados.

- Cierre: (fin de año)

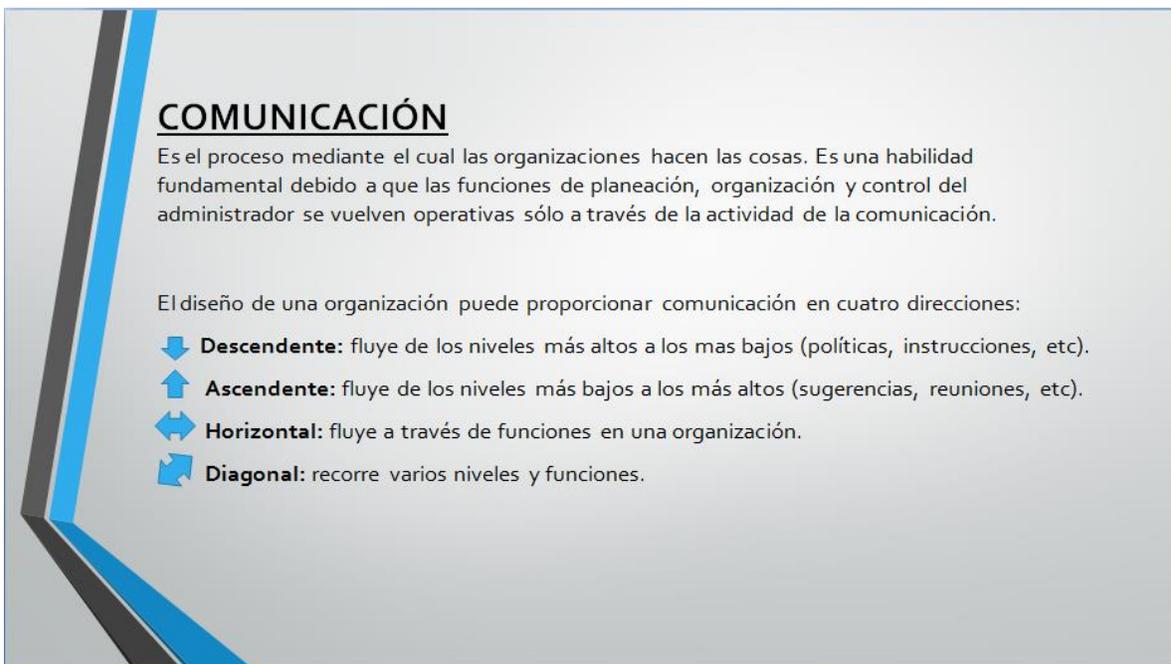
Al cierre, Jefe de estación y colaborador revisan el logro de los objetivos y el desarrollo de competencia

YPF

Y recuerden...

¡Los logros se **festejan** en **equipo** y se **reconocen...**
los errores son **oportunidades** de mejora y
parte del **aprendizaje!**

Power point N°3: La importancia de la comunicación.



Barreras para una comunicación eficaz

- Problemas semánticos
- Filtrado
- Lenguaje interno de grupo
- Diferencia de estatus
- Escucha selectiva
- Juicios de valor
- Fuente de credibilidad
- Marco de referencia
- Comportamiento proxémico
- Sobrecarga de comunicación

¿Cómo mejorar la comunicación?

- **Seguimiento:** intentar determinar si el significado pretendido fue realmente recibido.
- **Regular el flujo de información:** puede asegurar un flujo óptimo de información y se elimina la sobrecarga de información.
- **Uso de retroalimentación:** proporciona un canal de respuesta del receptor que permite al comunicador determinar si el mensaje ha sido recibido.
- **Empatía:** capacidad de ponerse uno mismo en el papel de la otra persona para asumir sus puntos de vista y emociones.

Plataforma de comunicación interna

- **Tablones de anuncios:** útil clásico que brinda todo género de información (ej.: Tablón de corcho)
- **Buzón de sugerencia:** permite a los empleados emitir sus opiniones y sugerencias.
- **Mensajería electrónica:** e-mail, mensajes de texto, WhatsApp.
- **Señalizaciones:** rótulos y símbolos que sirven para identificar el destino encomendado a los espacios físicos dentro de estación.
- **Notas y flash informativos:** destinados a difundir rápidamente una información breve.
- **Audiovisuales:** permite presentar un tema en su globalidad y desarrollarlo mediante argumentación motivacional.
- **Reuniones:** tiempo dedicado a escuchar a otro, puede ser formal o informal.
- **Entrevistas:** se realiza entre dos personas, puede ser regular o puntual.

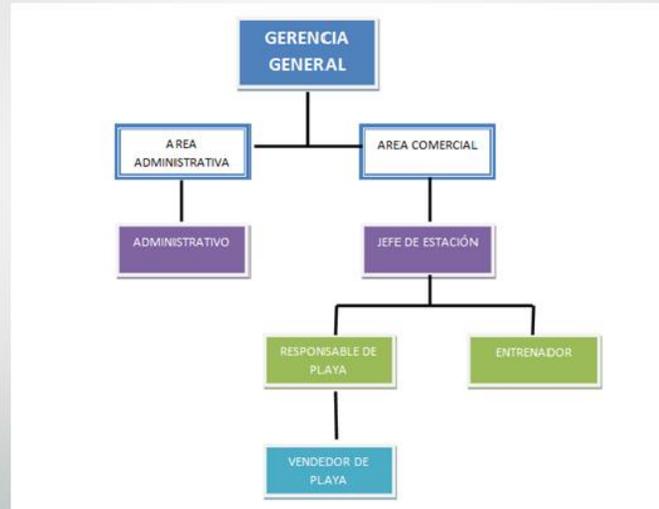
Power point N°4: Estructura organizacional.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Téc. Paez, Fernanda Daiana

Téc. Peters, Nerea

ORGANIGRAMA



¿Cuál es la función del ENTRENADOR?

Objetivo del puesto:

- Adquirir y desarrollar las competencias definidas para el correcto desempeño del rol.
- Planificar y organizar el proceso de entrenamiento de la dotación, para la transferencia de conocimientos y destrezas al puesto de trabajo.

Funciones, actividades y/o tareas

- Orientar a los miembros de la estación
- Identificar y diagnosticar las necesidades de formación y desarrollo del personal
- Crear un clima laboral ameno
- Planificar e implementar el proceso de formación en el puesto de trabajo
- Informar, registrar y emitir reportes sobre las acciones formativas
- Realizar observaciones objetivas
- Reconocer los aciertos y errores
- Realizar el seguimiento en cada puesto
- Dar a los vendedores feedback diariamente
- Acompañar y apoyar el desempeño formativo

Glosario

Conocimientos: *cuando nos encontramos frente a datos o conjuntos de datos que nos refieren a una noción o concepto. Los conocimientos son susceptibles de ser registrados por las personas en un proceso de aprendizaje llamado “adquisición” pero a diferencia de las habilidades y las actitudes pueden archivarse.* (Oscar Blake, 2001, p.60)

Habilidad: *requiere para su ejercicio el uso de algún conocimiento. Una habilidad pone conocimientos en acción. Toda habilidad requiere una base cognitiva de distinta magnitud.* (Oscar Blake, 2001, p.60)

Actitudes: *son condicionantes importantes de la forma en que la acción se desarrolla y por lo tanto de su calidad.* (Oscar Blake, 2001, p.62)

Competencia: *se refiere a la manera que permite hacer frente, regular y adecuadamente, a un conjunto o familia de tareas y de situaciones, haciendo apelaciones a las nociones, a los conocimientos, a las informaciones, a los procedimientos, los métodos, las técnicas y también a las otras competencias más específicas.* (Perrenoud, 2008. Citado en Wikipedia)