

Trabajo Final de Graduación
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO
en una Empresa Familiar
en Desarrollo

Caso de Aplicación: "YPF General Deheza"

Magdalena Manzur

- Diciembre, 2005 -

INDICE [pic]

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 4 |
| 1. Definición del Problema | 5 |
| 2. Objetivos | 7 |
| 1.1 Objetivo General | 7 |
| 1.2. Objetivos Específicos | 7 |
| 3. Marco Contextual | 8 |
| FICHA TÉCNICA | 9 |
| MARCO TEÓRICO | 12 |
| 1. Administración de Recursos Humanos | 12 |
| 1.1 Preparación y Selección | 13 |
| 1.2 Desarrollo y Evaluación | 14 |
| 1.3 Compensación y Protección | 15 |
| 2. Gestión Estratégica | 15 |
| 3. Empresas Familiares | 16 |
| 3.1 Enfoque Sistémico de la Empresa Familiar | 17 |
| 3.2 Profesionalizar la Empresa Familiar | 18 |
| 3.3 Modelo de Tres Círculos de la Empresa Familiar | 18 |
| 3.4 Modelo Evolutivo Tridimensional | 20 |
| 3.4.1 Dimensión Evolutiva de la Propiedad | 21 |
| 3.4.2 Dimensión Evolutiva de la Familia | 22 |
| 3.4.3 Dimensión Evolutiva de la Empresa | 23 |
| METODOLOGÍA DE ABORDAJE | 26 |
| 1. Diagnóstico Organizacional | 26 |
| 1.1 Dimensiones de Análisis | 26 |
| 1.2 Variables de Análisis | 27 |
| 1.2.1 Dimensión Interna | 28 |
| 1.2.2 Dimensión Externa | 28 |
| 1.2.3 Dimensión de Recursos Humanos | 29 |
| 1.3 Metodología de Diagnóstico | 30 |
| 1.3.1 Recolección de Datos | 30 |
| 1.3.2 Instrumentos de Recolección de Datos | 31 |
| DESARROLLO | 33 |
| ANÁLISIS ORGANIZACIONAL | 35 |
| 1. DIMENSION INTERNA | 35 |
| 1.1 Historia | 35 |
| Sus Comienzos: "Gastaldi-Urquía S.A" | 35 |
| 1978: Una nueva firma | 35 |
| 2001: "Sebastián Reineri y Otros SH" | 37 |
| 1.2 Actualidad | 38 |
| 1.2.1 Unidades de Negocio Actuales y Futuras | 38 |
| 1.2.2 Organigrama | 39 |
| 1.2.3 Visión | 40 |
| 1.2.4 Ejes de Acción | 40 |
| 2. DIMENSION EXTERNA | 41 |
| 2.1 Clientes | 41 |
| 2.2 Posición en el Mercado | 41 |
| 2.3 Competidores | 42 |
| 3. DIMENSIÓN DE RECURSOS HUMANOS | 43 |
| 3.1 Reclutamiento y Selección de Personal | 43 |
| 3.2 Inducción | 43 |
| 3.3 Capacitación | 44 |
| 3.4 Manual de Puestos. Especificaciones de puestos | 45 |
| 3.5 Evaluación de Desempeño | 46 |
| 3.6 Recompensas y Beneficios | 47 |
| 4. Análisis F.O.D.A de Gestión de Recursos Humanos | 48 |

| | | |
|-------|--|------------|
| | 5. Una Perspectiva Sistémica | 49 |
| | 5.1 Modelo de Sistemas | 49 |
| | 5.2 Modelo de Tres Círculos | 49 |
| | 5.2.1 Sistema Familiar | 50 |
| | 5.2.1.1 Genograma | 51 |
| | 5.2.2 Sistema Empresa | 53 |
| | 5.2.2.1 Recursos Humanos | 55 |
| | PLAN DE ACCIÓN | 58 |
| | 1. Contextualización | 58 |
| 1.1 | Gestión de Recursos Humanos: Desensibilizar la Empresa | 59 |
| 1.2 | Coordinación Organizacional: Nuevas Habilidades | 59 |
| 1.3 | Fundamentos del Plan | 61 |
| | 2. Propuesta Profesional | 63 |
| | 2.1 Objetivo del Plan | 63 |
| | 2.2 Ejes del Plan | 64 |
| 2.2.1 | Dinámica familiar en el desenvolvimiento organizacional y en el manejo de personal | 64 |
| | 2.2.1.1 Consejo de Familia | 64 |
| 2.2.2 | Actitudes en los empleados que hacen a su disciplina y compromiso hacia la empresa | 67 |
| | 2.3 Hacia quien va dirigido | 68 |
| | 2.4 Programa de Evaluación y Desarrollo | 69 |
| | 2.5 Instrumentación del Plan | 70 |
| | 3. Fases de Aplicación | 71 |
| | 4. Manual Nº 1 | 72 |
| | 4.1 Sistema de Evaluación de Desempeño | 73 |
| | 4.1.1 Propósitos del Sistema | 74 |
| | 4.1.2 Metodología de Evaluación | 75 |
| | 4.1.2.1 Técnica de Evaluación | 75 |
| | 4.1.2.2 Responsable de la Evaluación | 76 |
| | 4.1.3 Criterios de Evaluación | 77 |
| | 4.1.4 Estándares de Evaluación | 79 |
| | 4.1.5 Formatos de Evaluación | 79 |
| | 4.1.6 Impacto de la Implementación del Sistema | 80 |
| | 4.2 Programa de Reconocimiento: Sistema de Incentivos | 81 |
| | 4.2.1 Puntaje por Competencia según Escala Cualitativa | 82 |
| | 4.2.2 Premios según la Puntuación Obtenida | 82 |
| | 4.2.3 Presupuesto de Premios | 85 |
| 4.2.4 | Distribución Temporal del Sistema de Evaluación e Incentivos | 86 |
| | 5. Manual Nº 2 | 87 |
| | 5.1 Estudio de Satisfacción Laboral | 88 |
| | 5.1.1 Dimensiones de Análisis | 89 |
| | 5.2 Recolección de Datos | 90 |
| | 5.2.1 Cuestionarios de Satisfacción Laboral | 90 |
| | 5.3 Variables de Análisis | 91 |
| | 5.3.1 Características de la Tarea | 92 |
| 5.3.2 | Autoridad, Liderazgo y Toma de Decisiones | 92 |
| | 5.3.3 Comunicación | 93 |
| | 5.3.4 Sentimiento de Pertenencia | 93 |
| | 5.3.5 Reconocimiento | 94 |
| | 6. Cronograma de implementación | 95 |
| | CONCLUSIONES | 98 |
| | FUENTE BIBLIOGRÁFICA | 101 |
| | ANEXOS | 103 |

INTRODUCCIÓN

El presente consiste en un Trabajo Final de Graduación que responde al desafío de integrar los conocimientos adquiridos a lo largo de estos años de estudio. El mismo consiste en un trabajo de diagnóstico empresarial orientado hacia los Recursos Humanos y el consecuente desarrollo de una propuesta de cambio en esa materia.

La institución del medio, objeto de este análisis, es un representante comercial de la multinacional "Repsol YPF": *YPF General Deheza*.

El plan que se utilizó para el desarrollo de este trabajo se sustentó en tres grandes cuestionamientos que guiarán la presentación del mismo:

¿Dónde se encuentra la empresa?

Para arribar a la respuesta de esta pregunta se procedió a efectuar un análisis organizacional con respecto a la realidad que atraviesa la empresa en su dimensión interna, externa y en lo referido a sus Recursos Humanos.

¿Hacia donde es necesario que se dirija?

A partir del análisis efectuado de los datos relevados en la etapa de diagnóstico y del análisis FODA de la Gestión de los Recursos Humanos, se desarrolló un plan de acción que contemple la propuesta que se considere la más constructiva y viable para hacer frente a las debilidades detectadas y para potenciar las fortalezas que evidencia el accionar organizacional.

¿Cómo llegar allí?

Pero de nada sirve fijar una meta sin determinar también cuáles serán los pasos lógicos y necesarios para alcanzarla. Así mismo, es necesario considerar, además de los procedimientos, los recursos que se emplearán para llegar a la situación deseada.

La elaboración del plan de acción intenta demarcar la ruta que la organización deberá recorrer para consolidar la estructura interna que servirá de base para alcanzar nuevos niveles de crecimiento organizacional.

El presente trabajo intenta responder a cada una de estas tres preguntas y el mismo se ha estructurado de la siguiente manera:

En un primer momento se demarca el aval teórico que servirá como base cognitiva para efectuar el diagnóstico organizacional y para elaborar el plan de acción dirigido a la empresa.

La segunda sección contiene la explicación de la metodología que se utilizó para realizar el diagnóstico referido a las fortalezas y debilidades de la Gestión de los Recursos Humanos.

Seguidamente se contextualiza a la organización en cuestión, presentando su realidad interna y externa, en función de la información obtenida en la etapa diagnóstica. Así mismo, se presenta su dinámica sistémica, en el sentido de tratarse de una empresa familiar que trabaja con la coexistencia de dos importantes subsistemas: la empresa y la familia.

Por último, se expone el plan de acción diseñado en función de los resultados del análisis, con la presentación de los instructivos e instrumentación necesarios para llevarlo adelante.

1. Definición del Problema

A medida que una empresa crece, los métodos instintivos de gestión pasan a ser inútiles por ser transitoriamente eficaces y descontextualizados. Surge en estos casos, el desafío de ceder paso a un manejo profesionalizado de la empresa, utilizando un criterio de gestión inspirado en la planificación a corto, mediano y largo plazo y contando con herramientas que permitan ejercer un control del crecimiento de la empresa y todos sus recursos, entre ellos el humano.

Además de operar con los retos del mercado como cualquier otro negocio, la Empresa Familiar tiene que funcionar sin olvidar el delicado territorio de las relaciones personales. Una sistematización de las actividades y prácticas de la Gestión de Recursos Humanos se convierte en una alternativa viable para desentrañar muchos de los factores emocionales comunes en este tipo de empresas, que tienden a dificultar el normal desenvolvimiento de la organización y que impiden hacer una evaluación adecuada del funcionamiento de la misma.

La Gestión del Desempeño integra este conjunto de actividades y su propósito va más allá de evaluar el rendimiento del personal; se presenta como la alternativa más eficaz y objetiva de *evaluación* y también de *desarrollo* de habilidades y comportamientos óptimos para el desempeño individual, grupal y organizacional.

Esto es posible mediante un enfoque que permite por sí mismo obtener una estadística del capital humano con el que cuenta la empresa, desarrollando la base para encauzar acciones para motivarlo e incentivarlo a alcanzar comportamientos funcionales a los procesos internos y a la calidad empresarial. Asimismo, se logrará sensibilizar la empresa a través del desarrollo de una metodología de organización que permita canalizar e intensificar las energías de intuición a la hora de evaluar y tomar decisiones relacionadas con la gestión del personal.

Así, y partiendo de la consideración del factor humano como recurso estratégico, si se desarrollan políticas que fomenten el compromiso, implicación, pertenencia, satisfacción del trabajador en la empresa, ello redundará en una mejora para el desenvolvimiento global de la organización.

2. Objetivos

1.1 Objetivo General

Demostrar la importancia de la Gestión del Desempeño como variable de profesionalización, que permite lograr por si misma una ventaja competitiva y como elemento clave en la estrategia de una empresa familiar en expansión.

1.2. Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis de la realidad organizacional de “YPF General Deheza” para identificar aquellos aspectos que inciden en la eficiencia empresarial y conocer:
 - Aspectos básicos de su funcionamiento.
 - Actividades que la empresa lleva a cabo para la gestión de su personal.
 - Elementos particulares de la dinámica familiar y la incidencia de ésta en la esfera empresarial de “YPF General Deheza”.
2. Elaborar una matriz FODA sobre la Gestión de los Recursos Humanos
3. Elaborar un plan de intervención desde la Gestión de Recursos Humanos, acorde a la dinámica empresarial de “YPF General Deheza”.

3. Marco Contextual

“YPF General Deheza” es una empresa familiar ubicada en el interior de la provincia de Córdoba, que se desenvuelve en el rubro de estación de servicios.

El pueblo donde opera, General Deheza, experimenta un importante desarrollo de su actividad económica, impulsado principalmente por su gran industria aceitera “AGD”. Esto permite que muchos de los establecimientos que allí se asientan perduren en el mercado y sea posible la continuidad de su crecimiento.

Esta Estación de Servicios, con una dotación no mayor a los treinta empleados, es un representante comercial de la firma multinacional “Repsol YPF”, de la cual recibe las directrices básicas y fundamentales del negocio.

FICHA TÉCNICA

| |
|--|
| |
|--|

| | | |
|-------------------------------|-----------------------------|--|
| Razón Social | "Sebastián Reineri y Otros" | |
| | Representante comercial de | |
| | Repsol YPF | |
| Sector de Actividad | Comercio | |
| Cantidad de integrantes | 24 empleados y 4 socios | |
| Ubicación geográfica | General Deheza, Córdoba | |
| Segmento Geográfico | Local | |
| Año de inicio de la Actividad | 2001 | |

Primera Parte: ANTECEDENTES

Segunda Parte: **METODOLOGÍA DE ABORDAJE**

Tercera Parte: **DESARROLLO**

Cuarta Parte: CONCLUSIONES

Antecedentes Teóricos

- > Administración de Empresas
- > Administración de Recursos Humanos
- > Empresa Familiar

MARCO TEÓRICO

El encuadre teórico que servirá de base tanto para el diagnóstico como para el desarrollo del plan que se presentará en el presente trabajo, proviene de tres ramas diferentes de la Administración de Empresas:

- De la Administración de Recursos Humanos, como sistema de referencia para el diagnóstico y diseño de la sistematización de las prácticas de la gestión.
- De la Gestión Estratégica, para poseer un modelo que permita enmarcar los nexos significativos entre la estrategia empresarial y la Gestión de los Recursos Humanos.
- De la gestión de Empresas Familiares, a los fines de contar con una mirada de la dinámica organizacional de este tipo de entidades.

1. Administración de Recursos Humanos

Resulta necesario conceptuar los procesos típicos de la Administración de los Recursos Humanos a los fines del diagnóstico que se realizará, como así también del proyecto de cambio organizacional propuesto a la organización. Por tal motivo, definir el concepto de esta rama de la administración de empresas y clarificar qué se entiende por cada una de sus prácticas más comunes, es fundamental para arribar un diagnóstico desde esa disciplina, como así también, elaborar el plan referido a la misma.

Según el enfoque de Aquino, Viola y Arecco, en su libro "Recursos Humanos" se define a la Administración de Recursos Humanos como

“... aquella función que permite a la dirección de empresa reclutar, capacitar y motivar a la gente que necesita para el desempeño de las tareas presentes y futuras.

Tiene tres finalidades complementarias:

Seleccionar, conservar y cualificar a las personas que la organización necesita.

Propiciar el trabajo colectivo eficaz y creador.

Contribuir a que cada uno alcance sus objetivos y un mayor desarrollo personal.” [1]

Se decidió guiar este trabajo por ese concepto ya que el mismo integra todos los componentes de la disciplina, presentando a la administración de personal como un conjunto de actividades interdependientes que se presentan como subsistemas claramente definidos; estos si bien tratan de actividades independientes en cuanto a sus métodos y procedimientos, se encuentran totalmente relacionadas en cuanto que unos necesitan de las otras para poder desarrollarse.

A continuación se explicará el papel de cada uno de esos subsistemas, utilizando como base el enfoque propuesto por William B. Werther y Heith Davis[2] en su libro "Administración de personal y Recursos Humanos"

1.1 Preparación y Selección

Esta fase se encuentra compuesta por tres etapas que en su conjunto hacen a la provisión planificada de personal a la organización.

La *Planeación* consiste básicamente en prever las necesidades futuras de personal mediante el desarrollo de una actividad estimativa. Para ello surge la necesidad de disponer de información sólida sobre las personas que integran la organización, sobre cada puesto, así como las necesidades de recursos humanos a futuro. Conociendo esto, se facilita el accionar proactivo de los subsiguientes procesos de *Reclutamiento* y *Selección*. Mediante estas actividades la organización se procura obtener un número suficiente de personas idóneas que presenten las correspondientes solicitudes para cubrir las vacantes, procediendo al estudio y análisis sistematizado en pasos de cada uno de ellas, para finalmente, elegir al candidato que reúna las características del puesto.

1.2 Desarrollo y Evaluación

Todo empleado contratado o reubicado, requiere por parte de la organización, la necesaria orientación y entrenamiento para adquirir destreza para el desarrollo de las futuras responsabilidades y tareas.

Mediante las actividades que forman parte del *Desarrollo* del empleado se intenta formarlo en cuanto a conocimientos técnicos del puesto y habilidades que serán necesarias para el correcto desenvolvimiento del mismo. La finalidad de este tipo de prácticas es garantizar la aportación del empleado a la organización, como así también satisfacer sus legítimas necesidades de progreso. Pero eso no es todo, el éxito no solo depende de formar al personal en sus funciones para su óptimo rendimiento; también depende de la estimación que se obtenga, a un plazo considerable, de la forma en que los empleados se encuentran desempeñando su puesto dentro de la organización.

Es así, como por medios de técnicas y procedimientos de *Evaluación*, se determinará, objetivamente, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto, brindándole la posibilidad de efectuar las correcciones pertinentes en un desempeño futuro y encauzar sus esfuerzos hacia un óptimo rendimiento.

Existen diferentes enfoques para evaluar el desempeño de los empleados. Los métodos pueden clasificarse en tres categorías: los que se basan en rasgos, pretenden evaluar las características personales del empleado; aquellos enfocados en la conducta, que buscan calificar los comportamientos exhibidos en el puesto de trabajo; y finalmente, los que se centran en los resultados alcanzados por el empleado en un determinado período. Centrarse en uno de estos enfoques, permitirá que la práctica de evaluación adquiera cierta uniformidad.

1.3 Compensación y Protección

Este subsistema se relaciona con la asistencia integral que la organización brinda a sus empleados y esta compuesto, por un lado, por las compensaciones y el conjunto de beneficios adicionales a la compensación y, por otro lado, por la protección en el lugar de trabajo a fin de garantizar un entorno de trabajo saludable.

2. Gestión Estratégica

El eje predominante en la historia del análisis estratégico ha sido la búsqueda de enlaces entre decisiones estratégicas y rendimiento empresarial. Para el desarrollo de propuestas de cambio organizacional en lo referido a la Gestión de los Recursos Humanos, es necesario trabajar en ese nexo y ubicar, tanto en el plan estratégico como en la filosofía organizacional, nuevos conceptos de administración del personal que, a largo plazo se conviertan en pilares estratégicos que incidan significativamente en el rendimiento empresarial.

Desde la perspectiva del *Cuadro De Mando Integral*[3] se observa que la actuación de cualquier empresa no se limita solo a la medición del rendimiento financiero, sino que se contempla desde cuatro perspectivas, que deben encontrarse debidamente equilibradas. Ellas son: la perspectiva financiera, del cliente, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento. A los fines de este trabajo, se focalizará la atención en la última de ellas y su relación con las demás, en el sentido de que "proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas"[4].

En palabras de Kaplan y Norton:

“Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas”. [5]

Esta última relación de equilibrio que establece la herramienta, es la que interesa a los fines de la realización del trabajo. En este sentido, surge el imperativo de comprender que existen lazos significativos entre la Gestión de Recursos Humanos y la estrategia general de la organización, permitiendo integrar aquella a esta. Los autores afirman que el nuevo reto es lograr el adecuado balance entre activos duros y tangibles con activos blandos e intangibles y desarrollar las medidas adecuadas para demostrar que juntos, y no separados, crean valor agregado a la organización.

3. Empresas Familiares

“YPF General Deheza” es una firma dirigida por miembros de una familia y por tal motivo, muestra una dinámica particular en el accionar organizacional. Diseñar un sistema de gestión, cualquiera sea su tipicidad, requiere conocer esta dinámica, como así también, la variedad de factores que reinan en la dirección de la empresa. Fue así, que tras la consulta de diversos autores que tratan esta temática se eligió a Peter Leach, quien en su obra “La empresa familiar” hace referencia a este tipo de empresas, conceptualizándola como:

“... aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar.
En el caso más evidente, la familia como entidad puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del cincuenta por ciento de las acciones, o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en el management.” [6]

3.1 Enfoque Sistémico de la Empresa Familiar

Un método útil para comprender la dinámica que rige en este tipo de empresas es considerarlas como un macrosistema que contiene dos subsistemas principales: la empresa y la familia. En este tipo de estructuras organizacionales estos sistemas no solo se superponen sino que también son interdependientes. Resulta conveniente considerar qué elementos componen cada subsistema ya que “YPF General Deheza” será analizada en función de los mismos.

Peter Leach, muestra esta perspectiva sistémica haciendo una distinción de cada uno de ellos.

“El sistema familiar es básicamente emocional, con sus miembros vinculados por profundos lazos afectivos, que pueden ser positivos o negativos”... “También suele ser introvertido, en él se cultivan los altos valores sobre la lealtad, la protección y la educación de sus miembros. Además existe una cultura conservadora para minimizar el cambio y mantener intacto el equilibrio de la familia.” [7]

También hace mención a la perspectiva empresarial como subsistema:

“El sistema empresarial, por otro lado, se basa en el cumplimiento de las tareas. Esta construido en torno de las relaciones contractuales donde el personal accede a trabajar a cambio de una remuneración convenida”...

“Está orientado hacia el mundo exterior (extrovertido) toda vez que produce bienes y servicios para el mercado y enfatiza el rendimiento y los resultados”...

“Promueve el cambio en vez de minimizarlo.” [8]

El reto que se le presenta a este tipo de firmas es intentar separar completamente la vida familiar de la laboral para evitar los problemas que puedan llegar a surgir como consecuencia de la contraposición de valores entre una esfera de acción y la otra. Una manera de llevar a cabo este “desafío” consiste en desarrollar estrategias que ayuden a reconocer y analizar los problemas familiares y empresariales para asegurar el correcto equilibrio entre los componentes del sistema, de modo de manejar adecuada y profesionalmente la empresa sin alterar la armonía familiar. Los primeros pasos que deben darse para lograr este objetivo implican profesionalizar la empresa, distribuir el poder y los recursos reflexivamente, adoptar medidas preventivas y gestionar todas las variables eficientemente.

3.2 Profesionalizar la Empresa Familiar

Siguiendo el enfoque de este autor, se advierte que la clave de la profesionalización es el management estratégico. El dice respecto a ello,

“Este proceso -profesionalizar la empresa- va más allá de las teorías básicas de gestión para reconocer la importancia decisiva del personal talentoso, con amplios conocimientos y debidamente motivado, dentro de una organización que planifica cuidadosamente sus metas e introduce sistemas para controlar el rendimiento de acuerdo con un plan estratégico.” [9]

Profesionalizar, de esta manera, es el paso previo para estar en condiciones de poder manejar la superposición de los sistemas familiar y empresaria. Este método se concentra en diversas áreas de los recursos humanos, que son particularmente problemáticas para la empresa familiar, como la selección de personal, la evaluación del rendimiento, la motivación y la remuneración.

3.3 Modelo de Tres Círculos de la Empresa Familiar

Kelin Gersick y John Davis, en su libro “Empresas Familiares. Generación a Generación”, presentan a este tipo de empresas basándose en un *modelo de tres círculos*, que muestra al sistema de empresas familiares compuesto de tres subsistemas autónomos pero superpuestos y en constante interrelación: **empresa, propiedad y familia**.

A través de este modelo se puede obtener una mirada más compleja de la empresa y sus componentes. El mismo mostrará su utilidad a la hora de comprender el origen de los conflictos

interpersonales y entre roles organizacionales, como así también, las prioridades y límites “impuestos” por la familia dentro de la empresa. Más precisamente,

“El hecho de especificar diversos papeles y subsistemas permite dividir las interacciones tan complejas dentro de la empresa familiar y además facilita ver lo que esta ocurriendo y por qué”[10]

A su vez, cada una de estas tres dimensiones que integran al sistema denominado *empresa familiar*, se modifican, se desarrollan, y maduran a lo largo del tiempo. Experimentan modificaciones individuales pero que repercuten en el devenir de las demás. Así, Gersick y David presentan su *modelo evolutivo tridimensional*:

“Estos avances evolutivos influyen unos en otros, pero también son independientes. Cada parte cambia a su propio ritmo y de acuerdo con su secuencia”[11]

3.4 Modelo Evolutivo Tridimensional

Este modelo tiene en cuenta, entre otras cosas, el *por qué* y el *cómo* la organización cambia a medida que pasa el tiempo. Estas dos perspectivas hacen mención a factores externos e internos que repercuten en la evolución del sistema empresa, respectivamente.

Con el hincapié en los factores externos es posible esclarecer el proceso por el cual una empresa responde a su ambiente económico y social y se adapta a él.

Desde la otra perspectiva -que no subestima el cambio impulsado por agentes externos- se considera que las empresas cambian fundamentalmente por los complejos procesos de maduración que suceden dentro de ellas. Considerando a la organización como un organismo biológico, este modelo se centra en los ciclos de vida organizacional, las etapas de este ciclo, y los retos especiales de índole estratégico, administrativo y estructural, que cada uno le depara.

Los dos indicadores que Gersick y David exponen en su obra y que permiten comprender los procesos de cambio originados en el seno de la empresa son, por un lado el *crecimiento*, por el cual se valora el progreso de la compañía a lo largo del tiempo en función del volumen de ventas, el valor de sus recursos, sus líneas de producto, etc.; y por otro lado, la *complejidad* que tiene que ver con los cambios en las estructuras organizacionales, considerando el avance desde estructuras simples a cada vez más complejas.

Obviamente, en el momento del desarrollo de la propuesta profesional, se deberá considerar en qué etapa se encuentra cada subsistema a los fines de diseñar un sistema lo más contextualizado posible y acorde a la realidad de la empresa.

A continuación se expondrá, para cada subsistema, la dimensión evolutiva, junto con las características y desafíos típicos para cada etapa.

3.4.1 Dimensión Evolutiva de la Propiedad

Los autores sostienen que lo que define a una empresa familiar es la propiedad de la familia.

“La estructura y distribución de la propiedad
-cuánto poseen los miembros de cierta clase de acciones-
repercuten de manera significativa en otras decisiones de la empresa y de la familia.”[12]

Existe para esta dimensión una sucesión de tres etapas:

| Etapas | Características | Retos |
|----------------------------|---|---|
| PROPIETARIO CONTROLADOR | <p>“Control de la propiedad consolidado en un individuo o matrimonio. Otros propietarios, en caso de que los haya, tienen sólo acciones nominales y no ejercen una importante autoridad de propietarios.”</p> | <p>Capitalización. Equilibrar el control unitario con los puntos de vista de los principales accionistas. Elegir una estructura de propiedad para la siguiente generación.” [13]</p> |
| SOCIEDAD DE HERMANOS | <p>“Dos o más hermanos con el control de la propiedad. Control efectivo en manos de una generación de hermanos.”</p> | <p>Establecer un proceso para compartir el control entre los propietarios. Definir la función de los propietarios no empleados. Retener el capital. Controlar la orientación partidaria de las ramas de la familia. “[14]</p> |
| CONSORCIO DE PRIMOS | <p>“Muchos primos accionistas. Mezcla de propietarios empleados y no empleados. Complejidad, manifestada de dos formas: la creciente complejidad de la familia y la complejidad de la propiedad.”</p> | <p>Administración de la complejidad de la familia y del grupo de accionistas. Creación de un mercado de capitales para la empresa familiar.”[15]</p> |

3.4.2 Dimensión Evolutiva de la Familia

La particularidad en la evolución de este ámbito radica en el hecho de estar sujeta al envejecimiento biológico de los miembros de la familia, el cual no es posible detener.

Comprende cuatro etapas:

| Etapas | Características | Retos |
|--|---|--|
| FAMILIA JOVEN DE NEGOCIOS | "Generación adulta menor de cuarenta años. Hijos, si los hay, menores de dieciocho años. | Crear una empresa conyugal funcional. Tomar las decisiones iniciales sobre la relación entre trabajo y familia. Crear relaciones con la familia extendida Criar a los hijos." [16] |
| LA FAMILIA QUE INGRESA EN EL NEGOCIO | "Generación de los padres cuya edad fluctúa entre treinta y cinco y cincuenta y cinco años. Generación de los hijos en la adolescencia o de veinte a treinta años. | Manejar la transición de la edad madura. Separar e individualizar la generación de los hijos. Facilitar un buen proceso de las decisiones iniciales relativas a la carrera." [17] |
| LA FAMILIA QUE TRABAJA EN FORMA CONJUNTA | "La familia se ha convertido en una red de familias, a medida que la generación joven se casa y tiene sus hijos". [18] La edad de la generación de los padres fluctúa entre cincuenta y setenta y cinco años. La edad de la generación de los hijos fluctúa entre los veinte y cuarenta y cinco años. | Fomentar la cooperación y la comunicación entre generaciones. Alentar el manejo constructivo de los conflictos. Dirigir la familia de la tercera generación que trabaja en forma conjunta." [19] |
| LA FAMILIA QUE CEDE LA BATUTA | "Durante esta etapa, muchas de las cuestiones importantes se relacionan con el cambio real de la propiedad y el control directivo de la empresa. La primer generación tiene sesenta o más años." [20] La sucesión es todo un desafío. El hecho más frecuente es el "choque entre dos fuerzas: la dificultad de que la generación mayor ceda su puesto en ella y la dificultad de que la generación joven espere con paciencia." [21] | "La primer generación se desvincula de la empresa familiar. Se transfiere el liderazgo de la familia a la siguiente generación." [22] |

3.4.3 Dimensión Evolutiva de la Empresa

Para comprender la evolución de esta dimensión, los autores se focalizan en los dos indicadores que al inicio de esta sección se expusieron: el crecimiento y la complejidad. Cada una de las tres etapas de la empresa aplica diferentes criterios de ambos indicadores.

| Etapas | Características | Retos |
|----------|---|---|
| ARRANQUE | "Abarca los primeros años de la empresa y comprende dos fases: formación y supervivencia. Estructura informal de la organización, con el propietario en el centro | Supervivencia (ingreso en el mercado, planeación de los negocios, financiamiento). Análisis racional frente al sueño del fundador." [23] |

| | | |
|----------------------------------|--|---|
| <p>EXPANSION Y FORMALIZACION</p> | <p>de todo. Un producto. "Llegado a este punto, una empresa puede crecer significativamente, modificando escasamente sus estructuras, buscando ampliar sus mercados; o puede crecer lentamente, pasando por una importante reestructuración, buscando consolidar su nicho de mercado y sistematizar las formas de operar. Estructura cada vez más funcional. Múltiples productos o líneas de negocios.</p> | <p>Cambio de la función de propietario gerente y profesionalización del negocio. Planeación estratégica. Sistemas y políticas organizacionales. Administración de efectivo." [24]</p> |
| <p>MADUREZ</p> | <p>"La madurez en relación con el mercado se vuelve evidente cuando los márgenes sanos de utilidad empiezan a reducirse, cuando se multiplican los competidores, cuando el producto de mayor demanda ya no se distingue de los otros en el mercado o cuando las ventas se estancan o decrecen." [25] "Una estructura organizacional que apoya la estabilidad. Una base estable (o decreciente) de clientes, con un crecimiento modesto. Una estructura divisional dirigida por un equipo de gerentes de alto nivel. Procedimientos organizacionales bien establecidos.</p> | <p>Reenfoque estratégico. Compromiso de los directivos y de los dueños. Reinversión." [26]</p> |

Metodología de Abordaje

> Diagnóstico Organizacional

- Dimensiones de análisis
- Metodología de recolección de datos

METODOLOGÍA DE ABORDAJE

El proceso de intervención en “YPF general Deheza” ha sido estructurado en dos momentos:

- Proceso de diagnóstico organizacional.
- Proyecto de cambio en prácticas comunes de Gestión de Recursos Humanos.

1. Diagnóstico Organizacional

1.1 Dimensiones de Análisis

El objetivo principal de esta primera etapa consistió en desarrollar una actividad diagnóstica referida a las fortalezas y debilidades de la organización con respecto a la Gestión de sus Recursos Humanos. Para ello resultó conveniente, como primer paso, obtener una aproximación a la realidad empresarial, lo más completa posible.

Para efectuar el análisis organizacional se utilizó el enfoque de diagnóstico propuesto por Geroge Milicovich en su libro “Dirección y Administración de Recursos Humanos”. Dicho enfoque consta de cuatro fases:

1. Estimación de condiciones:
 - Externas
 - Internas, de la Organización
 - De los empleados, Recursos Humanos
2. Establecimiento de objetivos: Planificación
3. Elección de actividades, según las condiciones estimadas
4. Evaluación de resultados

A los efectos de este trabajo, se tomó de este modelo el primero de estos cuatro apartados, ya que el fin fue recabar la mayor cantidad de información para obtener una aproximación a la realidad de la empresa, en función de las tres dimensiones propuestas por el autor.

Cada dimensión está compuesta por un conjunto determinado de variables de análisis. Para definir aquellas que se utilizaron en el abordaje de las dos primeras dimensiones – de carácter general – se siguió el enfoque de Aldo Schelemenson en su obra “La perspectiva ética en el análisis organizacional” y el expuesto por Darío Rodríguez en su libro “Diagnóstico Organizacional”.

Para la tercera dimensión -de carácter específico- se usó el modelo de William Werther y Heith Davis en “Administración de Personal y Recursos Humanos” presentado en el aval teórico que acompaña este trabajo. (Ver Anexo N° 1: Entrevistas semidirigidas al nivel gerencial, Pág. I)

En cuanto a la exposición de la información obtenida, se siguió un esquema que detalla, por dimensión de análisis, cada una de las variables tenidas en cuenta en esta etapa de diagnóstico.

Del análisis efectuado en cada una de estas tres dimensiones se procedió a realizar una matriz FODA en lo referente a la Gestión de los Recursos Humanos que, actualmente, tiene lugar en la empresa.

1.2 Variables de Análisis

Las variables que se tuvieron en cuenta en el momento de llevar a cabo el diagnóstico han sido elegidas teniendo en cuenta el tipo de información que resultará útil a la hora de elaborar la propuesta de acción.

A continuación se expondrá el grupo de estas variables que integran a cada una de las tres dimensiones de análisis.

1.2.1 Dimensión Interna

El objetivo de análisis para esta dimensión fue obtener una aproximación de la situación actual de la organización, como así también de lo concerniente a sus ejes de acción y unidades estratégicas de negocio.

Las variables que integran esta dimensión son las siguientes.

| VARIABLE | DEFINICIÓN |
|-------------------|---|
| Historia | Surgimiento de la firma, sus fundadores, evolución a lo largo del tiempo. |
| Actualidad | Negocio principal Actividad que desarrolla la empresa. Ventajas Características que la diferencian de la competitivas competencia. |
| Proyecto | Filosofía Supuestos y convicciones sobre la situación imperante. Misión Propósito de la organización. Valores Conjunto de creencias y principios que orientan el accionar organizacional. |
| Estructura formal | Conjunto de roles o posiciones que forman parte del sistema. |
| Organigrama | Forma gráfica por medio de la cual se presentan las funciones, jerarquía y relación entre puestos. |
| Toma de decisión | Canales de toma de decisión, centralidad y descentralidad de las mismas. |

1.2.2 Dimensión Externa

El objetivo de esta sección del análisis fue obtener una mirada de la relación que la empresa mantiene con los agentes externos que forman parte del funcionamiento organizacional. Los ítems a considerar serán los siguientes.

| VARIABLE | DEFINICIÓN |
|--------------|---|
| Clientes | Público al que se dirige y brinda sus servicios y productos. |
| Competidores | Empresas que se mueven dentro de la zona geográfica y que apuntan al mismo segmento de clientes. |
| Proveedores | Empresas que suministran los insumos necesarios para el desarrollo de la actividad. |

1.2.3 Dimensión de Recursos Humanos

Desde el rol profesional, esta dimensión de análisis es la que más rigurosidad presentó en cuanto a la información requerida y al nivel de detalle en el análisis de cada variable. El rigor aplicado en el estudio de esta dimensión responde a la necesidad de obtener toda la información posible que permita elaborar, a partir de su análisis, una propuesta de cambio lo más acorde a la realidad de la empresa.

| VARIABLE | DEFINICION |
|----------------------------------|--|
| Departamento de recursos humanos | Área formalizada de la organización que se ocupa de las prácticas |

| | |
|--------------------------------------|--|
| | correspondientes a la Gestión de los Recursos Humanos. |
| Planeación de recursos humanos | Estimación de las demandas futuras de personal. |
| Reclutamiento | "Proceso de identificar y atraer a la organización a candidatos capaces e idóneos". |
| Selección | Proceso sistemático por el cual se decide qué solicitante será el contratado |
| Inducción | Proceso por el cual se integra al nuevo empleado en aspectos generales de la organización, y específicos de la función. |
| Capacitación | Proceso de transmisión de conceptos, teóricos o prácticos, a los empleados. |
| Evaluación de desempeño | Planes y sistemas para la evaluación continua de la calidad y adecuación del personal en sus funciones. |
| Reconocimiento | Programas de incentivos por los que el empleado es reconocido por su desempeño en la organización. |
| Prestaciones y servicios al personal | "Planes y sistemas de beneficios sociales adecuados a la diversidad de necesidades de los miembros de la organización." [27] |
| Compensaciones | Retribuciones que el empleado recibe a cambio de su trabajo en la organización |

1.3 Metodología de Diagnóstico

Esta etapa de diagnóstico consistió en una secuencia lógica de dos pasos. En un primer momento se procedió a la *recolección de datos*, en donde el objetivo fue constatar la presencia de hechos, información y opiniones sobre la realidad de la compañía, en lo referido a las tres dimensiones anteriormente presentadas. En un segundo momento, se procedió a la *interpretación de los datos* a través de la exposición de la información obtenida y del análisis FODA de la Gestión de Recursos Humanos.

1.3.1 Recolección de Datos

La primer parte de esta tarea, se desarrolló mediante *contactos preliminares* con la empresa, que consistieron en entrevistas semidirigidas al nivel gerencial y propietarios, en donde el objetivo de las mismas fue conseguir una descripción sucinta de la realidad, entender la naturaleza de dicha realidad y, finalmente, obtener una aproximación preliminar de las necesidades. El acento de este ciclo de entrevistas estuvo puesto en configurar, como primer paso esencial, la imagen que sus dueños tienen de la empresa para luego introducirnos en la realidad referente a la gestión del personal. (Ver Anexo N° 1: Entrevistas semidirigidas al nivel gerencial, Pág. I)

Considerando que la organización de estudio trata de una empresa familiar, donde la dirección de la misma se encuentra en manos de integrantes de una familia, se decidió que la metodología de entrevistas cara a cara iba a ser aplicada en estas personas para comprender, además, cómo el sistema familiar repercute -y limita- en la gestión del personal de la empresa y de qué manera los valores familiares -a veces en detrimento de los empresariales-

muestran su protagonismo en la dirección de la empresa. En esta primera aproximación, se pudieron observar también los problemas que se presentan en el sistema familiar de la empresa y que hacen que se imponga un régimen de trabajo determinado.

La segunda parte de la etapa de recolección de datos consistió en el desarrollo y la consecuente administración de cuestionarios de encuestas dirigidos al personal que no integra el área de gerencia, ni administrativa. El formato de los mismos fue elaborado a la luz de aquellos conceptos arrojados por los involucrados en el ciclo de entrevistas, y su administración es a los fines de obtener un análisis lo más completo y exhaustivo posible en lo referido a la Gestión de los Recursos Humanos.

La utilidad de este procedimiento, además de ampliar y alimentar la tarea de diagnóstico, consiste en constatar y objetivar la información obtenida por los miembros de la familia que integran el "grupo gerencia" y obtener un acercamiento más profundo a la verdadera realidad organizacional. (Ver Anexo N° 2: Encuesta: Gestión de Recursos Humanos, Pág. II)

1.3.2 Instrumentos de Recolección de Datos

A continuación se presenta un cuadro a modo de síntesis de la etapa de diagnóstico, en función de la metodología utilizada, mostrando el objetivo de cada una, las personas involucradas dentro de la organización, como así también los recursos que fueron necesarios a la hora de llevarlos a cabo.

| | | |
|-------------------------------------|--|---|
| INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS | Entrevistas semidirigidas al personal de gerencia | Cuestionario dirigido a personal no administrativo |
| OBJETIVOS | 1. Generar un contacto preliminar. 2. Obtener una descripción sucinta de la realidad. 3. Entender la naturaleza de dicha realidad. 4. Obtener una aproximación preliminar de las necesidades. | 1. Incluir en el diagnóstico al personal no administrativo. 2. Constatar la presencia de hechos e información obtenidos en las entrevistas. 3. Realizar un análisis exhaustivo de la Gestión de los Recursos Humanos. |
| VARIABLES DE ANÁLISIS | Dimensión interna, externa y de Recursos Humanos | Dimensión de Recursos Humanos |
| PERSONAL INVOLUCRADO | Personal de gerencia y propietarios | Personal operativo no administrativo |
| RECURSOS | Tiempo Lugar | Tiempo Lugar |
| | Tres días consecutivos Tres horas por día Dentro del establecimiento, en oficinas administrativas | Dos días consecutivos Una hora por día Dentro del establecimiento, en lugar acorde para reunir a grupos de siete empleados por hora |

DESARROLLO

> Análisis Organizacional

- . Dimensión Interna

- . Dimensión Externa

- . Dimensión de Recursos Humanos

> Propuesta Profesional

- . Dimensión de Recursos Humanos

Análisis Organizacional

> Dimensión Interna

- Historia
- Actualidad

> Dimensión Externa

- Clientes
- Competidores

> Dimensión de Recursos Humanos

- Reclutamiento y Selección
- Inducción
- Capacitación
- Manual de Puestos
- Evaluación de Desempeño
- Recompensas y Beneficios

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL



1. DIMENSION INTERNA

1.1 Historia

A lo largo de sus años de vida, esta empresa fue experimentando variadas transformaciones y modificaciones en todos los niveles (organigrama, unidades de negocio, etc.) y sigue proyectando a futuro nuevos y atractivos cambios.

A continuación se presenta su evolución en el tiempo.

Sus Comienzos: "Gastaldi-Urquía S.A"

En sus inicios esta organización se desempeñaba en el rubro de ramos generales, comercializando entre otras cosas, cereales, tractores Fiat y combustibles. En el año 1973 se experimenta una división de actividades, dando como resultado que en el mismo local se dedicaran exclusivamente a la venta de combustible a cargo de dos de los socios: Atilio y Edgardo Gastaldi.

1978: Una nueva firma

En este año, debido en parte a la edad avanzada y la buena posición económica de sus propietarios, la firma fue comprada por Juan Froute y Sebastián Reineri pasando a conformar la sociedad "Froute y Reineri SH", o más conocida como "*San Cristóbal*".

Por aquellos tiempos, el contexto nacional limitaba la actividad del comercio de combustible. Si bien existían tres firmas petroleras en el ámbito nacional (YPF, Shell y Esso), el precio del combustible estaba fijado por el gobierno, lo que repercutía en la imposibilidad de diferenciación de marcas en este aspecto.

Con el pasar de los años, fue necesario implementar nuevos servicios y ampliar la oferta a los clientes, con la finalidad de atraer a nuevos segmentos para la subsistencia de la empresa. Un ejemplo de ello fue el "lubricentro", en donde la gente del pueblo, o aquellos turistas de paso, podían llevar su vehículo para un lavado, cambio de aceite y filtros, control de neumáticos, etc.

Es importante resaltar que en aquella época hubo un importante cambio a nivel nacional que fue la "liberación" del precio del combustible. Esta firma comercializaba productos YPF (Yacimientos Petrolíferos Fiscales), y con el gobierno del presidente Carlos Menem, YPF deja de ser un ente nacional para convertirse en una empresa privada que posteriormente se llamaría "Repsol-YPF". Este cambio a nivel país fue un disparador para que, aun las más pequeñas empresas, se vieran preocupadas en diferenciar su servicio; surgieron así los "Shops" o más comúnmente denominados *minimercados* dentro de los establecimientos. San Cristóbal, ahora representante de "Repsol YPF", no se quedó al margen de ello, y hubo que realizar modificaciones edilicias y administrativas para poder incorporar esta nueva unidad de negocio.

Otro gran hito en la historia de esta empresa fue también verse afectada con el surgimiento de un importante avance: el GNC (Gas Natural Comprimido), lo que implicó una importante inversión en infraestructura y tecnología

para la cual la empresa no estaba preparada financieramente; por tal motivo, tuvieron que llevar a cabo un contrato de Leasing para poder adquirir los compresores y surtidores necesarios para brindar este nuevo servicio.

Por otra parte y simultaneo con este proceso de desarrollo corporativo, Repsol YPF exigía a sus representantes adaptarse a la nueva imagen corporativa, para lo que resultó necesario realizar una serie de modificaciones que abarcaron desde la tecnología en los surtidores utilizados hasta el uniforme de los empleados, promociones, nuevos productos, etc.

San Cristóbal, experimentó una parálisis en este aspecto: la gerencia mantenía una fuerte postura y un rígido conservadurismo ante la incorporación de cambios, trayendo esto como consecuencia, la posibilidad de quedar marginada de todo nuevo progreso en el ámbito de Repsol YPF y de la capacidad de diferenciarse de sus competidores.

Como último punto, es importante mencionar que el pueblo en el que esta empresa se encuentra ha experimentado, y aun lo sigue haciendo, un notorio desarrollo económico influenciado principalmente por una importante productora de aceites y sus derivados (Aceitera General Deheza), que en la actualidad se encuentra entre las principales exportadoras de tal producto.

2001: "Sebastián Reineri y Otros SH"

La situación antes descripta -incapacidad de adaptación a los cambios- produjo conflictos a nivel gerencial por lo que en noviembre del 2001 esta empresa experimenta una disolución: uno de los dueños decide retirarse del negocio, surgiendo así una nueva firma, bajo la que actualmente se desempeña: "*Sebastián Reineri y Otros SH*".

Sin embargo, este cambio no significó una modificación en la plantilla de personal, es decir, que si bien se transformó la firma, los empleados siguieron siendo los mismos, teniendo en cuenta que los valores y prácticas que antes se desarrollaban continúan aun hoy vigentes.

A fines de ese año, junto con todos los cambios que enfrentaban los "nuevos" dueños, las condiciones económicas de Argentina también cambiaron. Esto afectó de sobremanera en la cotización del combustible y en las facilidades de pago que ofrecía Repsol YPF a sus minoristas. El fin de la convertibilidad fue lo que disparó el costo del combustible a precios inimaginables; además Repsol YPF exigió a sus minoristas un pago de contado a la hora de entregar la materia prima, es decir era necesario pagar el gasoil (por ejemplo) antes de venderlo, y la pregunta era de qué manera financiar la compra sin antes haber vendido el combustible. Esto ocasionó turbulencias en cuestiones administrativas, financieras y económicas, afectando también el clima laboral de la misma empresa.

En el año 2002, la empresa firmó un contrato con "Repsol YPF" para la adhesión a la *Red 21*, marcando una diferencia en la manera de comercialización de combustible. A partir de dicho convenio, todo combustible que se vende en la estación es por cuenta y orden de Repsol YPF. El contrato Red 21 le ofreció a la empresa grandes ventajas en lo que respecta a la relación comercial con sus clientes y en lo que concierne a la calidad del servicio ofrecido.

Otro importante momento en el crecimiento de esta empresa fue en febrero del año 2003, cuando Repsol YPF ofrece a nivel nacional 120 posibilidades de *distribución diesel*, viéndose "YPF General Deheza", en la oportunidad de incorporar en su negocio una unidad de reparto y pasar a formar parte de dicha cadena de distribución.

1.2 Actualidad

1.2.1 Unidades de Negocio Actuales y Futuras

Actualmente, la estación de servicio se encuentra funcionando bajo las condiciones pactadas con Repsol YPF en el año 2002 tras haber firmado el contrato *Red 21*. Luego de adherirse a esta red, la empresa en el ámbito comercial, opera vendiendo sus productos por cuenta y orden de su proveedor de combustible. Antes de celebrar este contrato, la estación compraba combustible para ponerlo a la venta; actualmente Repsol da combustible en consignación a cada estación para la venta; luego de venderlo, lo repone y en ese momento se efectúa el pago.

La Red 21 ofrece varios beneficios a los servicios de atención al cliente y a los procesos productivos de la empresa. Una de estas ventajas es el software "CEM 44" por el cual se efectúa el control de salida de combustible de la estación, midiendo los despachos de combustibles por surtidor (detallando la hora, los litros, el valor por litro, etc.)

en cada turno de trabajo. Esta máquina proporciona datos valiosos a la hora de evaluar el rendimiento de cada turno de trabajo y permite tomar decisiones respecto a ello, según la información que detalla. Asimismo, la Red 21 brinda un servicio de mantenimiento de cada surtidor (tarea que antes la efectuaban los playeros de cada turno) dejando a la empresa libre de esa actividad, permitiendo que los playeros se concentren en su tarea de atención al cliente y que la empresa quede librada del gasto de limpieza y mantenimiento de dicha tecnología

Otro aporte de perfeccionamiento que brinda este sistema, está relacionado con el servicio de atención al público. Consiste en tres tipos de tarjetas de fidelización de clientes, cuyo objetivo es generar bases para una relación comercial que resulte beneficiosa tanto para consumidores como para cada estación. Una de ellas es *YPF en cuenta corriente*, que se le entrega a grandes empresas, brindándoles la posibilidad de cargar combustible en cualquier estación de servicio adherida a la red, y recibiendo cada representante un proporcional de cada venta. *YPF en ruta contado*, es otra y por medio de la misma se le hace un descuento a cada transporte de carga que compre combustible y que cumpla con determinados requisitos (inscripción en la AFIP, revisiones técnicas, etc.). La tarjeta *Serviclub*, que se le otorga a los clientes, permite ir sumando puntos por cada compra realizada y canjearlos por futuros premios en función de lo detallado en el catálogo de puntos.

En cuanto a proyectos futuros que la dirección de la empresa tiene en mente, son dos los que hoy se convierten en desafíos. En lo que respecta a Distribuidor Diesel, la empresa cuenta actualmente con un distribuidor que opera principalmente con cosechas de la zona y es un plan a futuro incorporar una nueva unidad de reparto. También, planea efectuar reformas edilicias en playa y unidad de servicompras, incorporando nuevos servicios, tales como comidas rápidas y entrega a domicilio las 24 horas.

Las Unidades Estratégicas de Negocio de esta estación son las siguientes:

- Venta y despacho de combustible
- GNC (Gas Natural Comprimido)
- Distribuidor Diesel
- Venta de fertilizantes
- Lubricentro
- Servicompras

1.2.2 Organigrama

A continuación se presenta gráficamente la estructura de puestos y funciones de la organización, y sus relaciones jerárquicas.

1.2.3 Visión

En las entrevistas realizadas al nivel gerencial, el Operador de Estación manifestó que no cuentan con lineamientos que se relacionen con una visión expresamente definida en el ámbito interno, es decir como unidad autónoma. Sí sostiene que a nivel de planificación general existen objetivos derivados de lo que en un comienzo se les presentó como un desafío personal y que hoy se encuentra en su mayoría concretado. No obstante, al tratarse de un representante de la marca YPF, en este aspecto debe regirse por lo que el proveedor disponga y apruebe.

1.2.4 Ejes de Acción

En el ámbito interno y para regir la relación laboral entre empleados y empleador, la empresa cuenta con un reglamento en donde además de identificar los derechos, obligaciones y privilegios del personal y sus dueños, expone su filosofía de trabajo.

Este documento hace mención a la intención de la empresa de ofrecer un lugar de trabajo seguro, en donde por parte de los empleados se observe honestidad, buena voluntad, entendimiento mutuo y armonía; esperando también por parte de la dirección de la empresa un trato imparcial hacia todos sus miembros.

Además, como sucede con los lineamientos en cuanto a visión y misión empresarial, existen valores y principios profesados a nivel general desde los ejes de acción que determina Repsol YPF y que se relacionan principalmente con el vínculo entre este mayorista y cada uno de sus representantes, esperando de ellos una adecuada responsabilidad corporativa, manifestándose *de forma transparente y estimulando la motivación de todos los que forman parte del negocio. Son principios que reinan en esta relación, la atención al medioambiente y la*

seguridad como aspectos centrales de la gestión del negocio. Todo ello, sin duda tiene su impacto en la filosofía empresarial de esta estación de servicios, debiendo atender y respetar cada uno de estos valores en su accionar cotidiano y en su relación con el personal.

2. DIMENSION EXTERNA

2.1 Clientes

Los segmentos de mercado con los que trabaja “YPF General Deheza” son de distintas características y esto se debe principalmente a que se encuentra ubicada en una de las rutas del interior de la provincia de Córdoba. De esta forma brinda sus servicios a minoristas locales del pueblo en el que se encuentra, de pueblos vecinos, viajantes, mayoristas de otros pueblos, camiones de transporte de mercadería, entre otros.

Dentro de los esfuerzos por brindar un excelente servicio al cliente, esta estación, al estar adherida a la Red 21, proporciona a sus clientes *tarjetas de fidelización* que son entregadas en función de las características del comprador y de la venta misma. En párrafos anteriores se habló de este beneficio por lo que sólo se recordará que se trata de tres tipos:

- YPF Ruta cuenta corriente
- YPF Contado
- Serviclub y Serviclub de Camiones

2.2 Posición en el Mercado

La estación de servicios se encuentra sólidamente posicionada en el mercado debido principalmente a dos grandes razones: por un lado, al ser representante comercial de la multinacional Repsol YPF cuenta con las ventajas que esta relación le proporciona, con relación a la imagen de la marca y a las campañas de marketing que se realizan desde esta gran empresa.

Por otro lado, “YPF General Deheza” se encuentra ubicada geográficamente en una zona de la provincia que experimenta un importante desarrollo de su actividad económica, permitiendo que el establecimiento logre un desenvolvimiento distinguido en el mercado y que sea posible la continuidad en su crecimiento.

2.3 Competidores

La situación que experimenta esta empresa con respecto a su competencia es un tanto particular. Sus dos principales competidores son Repsol YPF y Distribuidor Diesel. Uno, su proveedor de combustible; otro, una de sus unidades de negocios.

Repsol YPF efectúa ventas directas de combustibles a grandes clientes que por la magnitud de la compra se ve en mejores condiciones de hacerlo que sus propios representantes. El caso concreto que la estación de servicios experimenta, es el abastecimiento de combustibles para AGD. La compra que esta empresa efectúa es a Repsol YPF, transacción que hace “perder” a la estación un importante - pero no posible por la magnitud del producto- volumen de venta. Una situación bastante similar es la que se vive con el abastecimiento de combustible por parte de la unidad de reparto de Distribuidor Diesel que opera generalmente en el agro y las cosechas, haciéndose cargo también, de ventas en grandes volúmenes.

3. DIMENSIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A continuación se expone la realidad de esta empresa con relación a la Gestión de Recursos Humanos, según la información recabada en el diagnóstico (Ver Anexo N° 1: Entrevistas semidirigidas al nivel gerencial, Pág. I y Anexo N° 3: Resultados de encuestas administradas a empleados no administrativos, Pág. III). Al finalizar esta sección se muestra el análisis FODA referido esta temática.

3.1 Reclutamiento y Selección de Personal

El reclutamiento se realiza generalmente por recomendaciones hechas por los empleados. También se consideran los currículums vitae de los solicitantes espontáneos, es decir, de aquellos que personalmente hayan solicitado un empleo. (Ver Anexo N° 3: Resultados de encuestas a empleados no administrativos, Gráfico N° 1)

La selección se realiza mediante una entrevista con el Operador de la estación, quien estará a cargo de decidir cual será el candidato elegido para incorporarse a la empresa. El procedimiento consiste en una primera etapa de análisis de currículums o solicitudes y luego, en una convocatoria de los aspirantes preseleccionados para la correspondiente entrevista.

En general, los puestos que más rotación presentan son los de playeros y cajeros. La empresa intenta contratar empleados jóvenes y solteros, buscando personas con nivel de experiencia necesaria para cada puesto, debido a que a veces se trata de incorporaciones inmediatas.

3.2 Inducción

Mediante este proceso se busca informar al empleado que ingresa a la firma en aspectos correspondientes a amplias categorías: una de interés general, englobando aspectos que resultan relevantes para todos los empleados y otra, de interés específico, que incluye los objetivos, tareas y responsabilidades particulares del puesto que el recién ingresado va a desempeñar.

En el caso concreto de la incorporación de un playero, el Operador de Estación lo capacita en lo referido al ciclo de servicio y se le asigna temporariamente un compañero que actuará como tutor en lo que se refiere a las funciones específicas del puesto como así también explicándole las normas de seguridad (Ver Anexo N° 3: Resultados de encuestas a empleados no administrativos, Gráfico N° 3).

Los empleados encuestados manifestaron haber recibido información en porcentajes similares acerca de aspectos genéricos de la empresa, sus miembros, áreas y funciones generales, en los aspectos específicos de las futuras tareas a desempeñar y en normas de trabajo y seguridad (Ver Anexo N° 3: Resultados de encuestas a empleados no administrativos, Gráfico N° 2).

3.3 Capacitación

Las instancias de capacitación son generadas desde Repsol YPF, no contando en el ámbito interno con modalidades instructivas formales dirigidas al personal, salvo los procedimientos informales de inducción dirigidos a los empleados nuevos que se incorporan a la empresa. Muestra de ello es la clasificación mayoritaria de "informal y no periódica" que los empleados asignaron a los procedimientos de formación iniciados en el seno de la empresa. No obstante esta clasificación, afirman los encuestados recibir información, por parte de sus superiores, principalmente en tres grandes temáticas: normas de trabajo y seguridad, servicio de atención al cliente y nuevos productos y servicios (Ver Anexo N° 3: Resultados de encuestas a empleados no administrativos, Gráfico N° 4 y N° 5).

Volviendo a la capacitación iniciada por Repsol YPF, por un lado, el proveedor consulta al inicio de cada año a sus representantes sobre qué temas considera son los necesarios a capacitar en su personal, elaborando en función de la información obtenida los planes de formación. Las principales temáticas que surgen se relacionan con el servicio de atención al cliente, los productos nuevos, sus características y beneficios como así también, en las políticas generales de la empresa (Ver Anexo N° 3: Resultados de encuestas a empleados no administrativos, Gráfico N°: 6).

La modalidad para llevarlas a cabo es mediante una *Unidad Educativa Móvil*, equipada adecuadamente para impartir la capacitación allí dentro, y que visita a las estaciones de todo el país, capacitando al personal de las mismas.

Por otra parte, Repsol YPF, organiza talleres dirigidos a los Operadores de estación, que tienen como principal objetivo desarrollar temáticas vinculadas a la gestión del personal, o inherentes al desenvolvimiento del negocio, concentrándose en aspectos propios de la dirección general de la empresa.

3.4 Manual de Puestos. Especificaciones de puestos

A nivel administrativo no existe una división claramente definida de funciones y responsabilidades sino que cada integrante de la familia (junto con un administrativo no familiar) se hace cargo de un grupo de tareas relacionadas con las siguientes responsabilidades:

- Bancos y pago proveedores
- Control de mercadería y carga de las facturas de proveedores en el sistema.
- Cuentas corrientes
- Relación con proveedores, ventas y relación con los clientes.

En el nivel operativo y considerando el organigrama funcional que representa la estructura organizacional, cada unidad de negocio reúne un conjunto de tareas que lleva a cabo una o dos personas dependiendo la función y la distribución por turnos. (Ver Organigrama, Pág. 40). Tampoco existe en este nivel una especificación detallada de responsabilidades y tareas, sino que en el mismo documento en donde se expone la normativa interna de la empresa se les comunica a los empleados el conjunto de responsabilidades y obligaciones que tienen por desempeñar su función. La mayor parte de los empleados encuestados considera entender la información que se detalla en dicho documento y manifiesta un pleno conocimiento de sus responsabilidades y funciones (Ver Anexo N° 3: Resultados de encuestas a empleados no administrativos, Gráfico N° 7 y N° 8).

3.5 Evaluación de Desempeño

Este es un tipo de práctica que no se observa bajo ninguna modalidad en el funcionamiento de la empresa. No existen estándares de medición que permitan obtener parámetros de la productividad individual de cada empleado; consecuentemente, al no contar con instancias evaluativas del desempeño, tampoco existen procedimientos formales para retroalimentar a los empleados acerca de la forma en que desarrolla su tarea.

La estación cuenta con un software que brinda una estadística del desempeño global de cada turno, indicando los despachos de cada surtidor por turno pero no especificando que playero fue el que realizó la carga de combustible. De la misma manera, el control se ve dificultado porque el cajero, ubicado dentro de la tienda, es quien cobra la venta y en la transacción no se tiene en cuenta la persona que atendió al cliente.

Aún contando con un programa de evaluación actitudinal y de conocimientos elaborado por Repsol YPF dirigido al personal, tampoco se lleva a cabo la evaluación debido a que ningún miembro de la gerencia considera tener tiempo para hacerlo.

Se espera contar para mediados de este año con un nuevo sistema informático que permitirá la medición de la productividad individual de cada empleado de la playa. Por cada despacho que el playero efectúe deberá ingresar en el sistema un código propio, finalizando la venta él mismo. La información que este sistema brinde servirá a los fines evaluativos, pudiendo realizar comparaciones dentro del mismo turno, conociendo quién atendió a aquel cliente que en su caso manifieste una queja y elaborando apreciaciones del desempeño de cada uno de los empleados en función de sus ventas.

No obstante ello, los empleados que afirman recibir algún tipo de evaluación de su desempeño consideran que éste es un procedimiento que no respeta una frecuencia determinada y que en la mayoría de los casos se efectúa de manera informal. En los casos en los que se da una evaluación del rendimiento, los empleados manifiestan que la misma es mayoritariamente en aspectos relacionados con sus tareas y funciones y la disciplina en el trabajo (Ver Anexo N° 3: Resultados de encuestas a empleados no administrativos, Gráfico N° 10 y N° 11).

3.6 Recompensas y Beneficios

No existe dentro de las políticas empresariales un sistema de beneficios o incentivos dirigido al personal. La única clase de estímulo económico que se les entrega a los empleados es en el día del trabajador petrolero, obviamente una vez al año. Este consiste en una suma de dinero que reciben todos los empleados por igual en la fecha correspondiente.

Surgieron variados tipos de premios a lo largo del tiempo pero ninguno de ellos llegó a institucionalizarse, ya que el personal en general terminaba considerándolo como un *derecho adquirido* y el incentivo perdía de esa forma su verdadero significado y su esperado impacto en el comportamiento y desempeño del empleado.

Si hay algo que la gerencia pareciera tener en claro es que en el momento de otorgar una recompensa a su personal, se va a dar prioridad a aquellos empleados que muestren un alto grado de compromiso, voluntad y buena predisposición para el trabajo. No obstante ello, no existe un sistema institucionalizado dentro de la organización por el cual se realice dicho reconocimiento (Ver Anexo N° 3: Resultados de encuestas a empleados no administrativos, Gráfico N° 12).

4. Análisis F.O.D.A de Gestión de Recursos Humanos

Según la información obtenida en las entrevistas realizadas con el personal de gerencia y los resultados de la encuesta administrada al personal operario (Ver Anexo N° 3: Resultados de encuestas a empleados no administrativos, Pág. III), se puede arribar al siguiente análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en relación a la gestión de recursos humanos de esta empresa.

| Fortalezas | Oportunidades |
|---|---|
| Reuniones periódicas con el personal para tratar temas vinculados a la relación laboral. | Cursos y capacitaciones organizadas por Repsol YPF para el perfeccionamiento de la gestión del personal. |
| Capacitación al personal brindada por Repsol YPF. | Capacitación móvil dirigida a los empleados organizadas por Repsol YPF. |
| Capacitación a Operadores de Estación brindada por Repsol YPF. | Estrategias de formación y evaluación por parte de Repsol YPF destinadas a todos los empleados de sus representantes. |
| Existencia de Reglamento Interno propio. | |
| Existencia de sistema de medición de productividad por turnos. | |
| Incorporación de nuevo sistema para medición de la productividad individual. | |
| Debilidades | Amenazas |
| Escasa formalización en prácticas de gestión de Recursos Humanos. | Posibilidad de abandono de empleo por parte del personal ante surgimiento de nuevas ofertas. |
| Falta de rigurosidad en los procedimientos de reclutamiento y selección. | |
| Escasez de medios formales para la comunicación interna. | |
| Falta de estándares de medición del desempeño y procedimientos para el seguimiento del personal. | |
| Retroalimentación informal a los empleados sobre su rendimiento. | |
| Ausencia de planes de beneficios, solo se otorgan incentivos económicos no institucionalizados. | |
| Inexistencia de relación entre premios otorgados y rendimiento individual de cada empleado. | |
| Falta de control de la normativa interna y disciplina de los empleados. | |
| Reuniones periódicas con el personal que resultan insatisfactorias en cuanto al impacto generado. | |
| Compromiso pobre de los empleados para la empresa. | |
| Clima laboral con relaciones conflictivas entre empleados. | |

5. Una Perspectiva Sistémica

5.1 Modelo de Sistemas

Este enfoque nos presenta una mirada hacia la empresa que permite conocer una estructura distinta a la formal, que no solo se concentra en la distribución de responsabilidades, funciones y jerarquías organizacionales, sino que por contrario reúne componentes propios de la dinámica familiar tan característica en este tipo de empresas.

Siguiendo el modelo presentado en el aval teórico que enmarca este trabajo, un método útil para comprender la dinámica que rige en este tipo de empresas es considerarlas como un macrosistema que contiene dos subsistemas principales: la empresa y la familia. En éste tipo de estructuras organizacionales estos sistemas no solo se superponen sino que también son interdependientes y los componentes que integran a uno también integran a otros.

“En el ámbito familiar, que se fundamenta en aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad, mientras que en la esfera empresarial, sustentada en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados.”[28]

5.2 Modelo de Tres Círculos

El siguiente gráfico presenta la realidad sistémica de “YPF General Deheza”, para que a partir del mismo, sea posible concentrarse en la dinámica empresarial y familiar particular de la estación de servicios, como así también, en sus componentes principales. Asimismo, utilizando como base el Modelo Evolutivo propuesto por Kevin E. Gersick y John A. Davis, se pudo definir en qué etapa se encuentra tanto la familia como la empresa en su totalidad, a los fines de desarrollar una propuesta lo más contextualizada posible.

5.2.1 Sistema Familiar

“YPF General Deheza” es una empresa familiar, y como tal, la propiedad y la dirección están en manos de las mismas personas, integrantes de una familia que proyecta en el accionar organizacional un modelo de gestión, que adquiere gran fortaleza por compartir un lenguaje, una historia y una identidad común. Esto se debe principalmente a que tanto las tradiciones, los valores y principios y las prioridades provienen de una fuente común: la familia.

Sin embargo, este conjunto de elementos que proporcionan una cierta armonía y cohesión en el accionar, en la realidad de esta empresa, se da en detrimento de un comportamiento verdaderamente profesional en lo que respecta al ejercicio de la gestión y de la autoridad, obstaculizando en repetidas ocasiones las relaciones formales y generando confusión de roles entre los miembros de la familia. Estos son quienes tienen a cargo la dirección de la empresa y desarrollan las funciones de administración general del negocio.

5.2.1.1 Genograma

Seguidamente se presenta el Genograma de la empresa que muestra una representación gráfica de las relaciones entre los miembros de la familia de la empresa. Gráficamente los hombres estarán representados con un cuadrado y las mujeres con un círculo. Las líneas en punto que conecten a cada uno de ellos significarán relación de matrimonio y las rectas, de padre e hijo.

Debajo de la generación de los padres se representa la generación de los hijos comenzando en el lado izquierdo por el de más edad.

Según se puede observar, el sistema familiar de esta empresa está compuesto de la siguiente manera:

- Matrimonio: Padre de 64 años, accionista mayoritario. Madre de 59 años
- Hijos: Varón de 36 años no-accionista y mujer de 25 años, accionista.
- Esposa del hijo varón de 36 años, accionista.

Las posiciones de autoridad, lo que en este trabajo se llama el *grupo gerencia*, están ocupadas por estos miembros de la familia y la correspondiente colocación en cada puesto se hizo sin considerar el grado de habilidad o experiencia de cada una de estas personas. El hecho de formar parte de la gerencia por ser solo miembro de la familia demuestra en repetidas ocasiones un trabajo deficientemente distribuido entre estas personas, haciéndose cargo algunos de ellos de un gran grupo de tareas, y otros aportando solo "presencia" a la organización.

Esta aproximación a la composición de la familia de la empresa permite observar que en función de las etapas de evolución del sistema familiar que Kevin E. Gersick y John A. Davis exponen en su libro "Empresas Familiares. Generación a Generación", esta organización se encuentra en la etapa de la *empresa que trabaja en forma conjunta*, siendo liderada simultáneamente por dos generaciones: la de padres e hijos. La edad de la generación de padres fluctúa entre 50 y 75 años y la de la generación de hijos, entre 20 y 45 años.

Todos los miembros, excepto la hija menor, tienen dentro de las oficinas su lugar físico de trabajo. A diferencia de su hija, que no participa de las tareas del negocio por estar estudiando su carrera universitaria fuera del pueblo, el

padre de la familia, quien es el que posee mayor cantidad de acciones, no participa pero por no tener una función definida dentro de la empresa. La madre de la familia y la esposa del hijo mayor, son quienes se ocupan de tareas vinculadas con la compra y venta, la relación con las entidades bancarias, los proveedores de mercadería para el Servicompas.

Las decisiones más importantes del negocio son tomadas por el padre, accionista mayoritario y su hijo, no-accionista, que desempeña la función de Operador de Estación. Sobre este último recae la responsabilidad de dirección de la empresa, ocupándose de aspectos vitales para el negocio, de la relación comercial con Repsol YPF y con los principales clientes, como así también de la relación con los empleados del negocio.

En la mayoría de los casos, este tipo de decisiones -como lo fue en su momento la incorporación de la unidad de reparto de Distribuidor Diesel- se toman sin consultar la opinión del resto de los accionistas y desestimando -y en ocasiones, desconfiando- el asesoramiento profesional del estudio contable que maneja desde una posición de staff, distintos asuntos de la empresa. Dentro de esta informalidad imperante se encuentra un cierto grado de ambigüedad en las responsabilidades, así como áreas grises referidas a decisiones que no poseen responsables claros.

Otro aspecto a tener en cuenta en la particularidad de esta empresa es el modo en que todo lo concerniente al negocio ha llegado a dominar cada aspecto de la vida de los miembros de la familia, convirtiéndose la empresa en una "extensión de la familia". No existen, a nivel estructural, instancias o espacios en los cuales se toquen temas referidos al negocio, sino que por contrario, los mismos suelen discutirse en espacios propios de la vida familiar.

5.2.2 Sistema Empresa

Como se hizo mención en páginas anteriores, esta empresa tiene una fuerte posición en el mercado debido principalmente al apoyo estratégico y comercial que recibe de su mayorista Repsol YPF y a la zona geográfica donde se encuentra ubicada, que en la actualidad experimenta un importante crecimiento económico. Estas ventajas que "vienen de afuera" permiten que la empresa en estudio logre un distinguido desenvolvimiento en el mercado y tenga oportunidades de seguir creciendo en el ámbito comercial.

No obstante ello, desde el seno de la empresa misma se ha desplegado una serie de prácticas de perfeccionamiento que permiten ir al unísono de este crecimiento impulsado externamente. Acciones de refacción y modernización del sector de Playa, Servicompas y oficinas; incorporación de herramientas de medición de la productividad por turnos; estrategias de fidelización de clientes; elaboración de normas internas de conducta y disciplina para los empleados, son, entre otros, síntomas que permiten afirmar que esta empresa ha superado la incertidumbre propia de los inicios y que año tras año ha podido concretar lo que en su comienzo fue un sueño.

Siguiendo al mismo autor anteriormente mencionado, todo esto lleva a ubicar a la dimensión empresarial en una etapa de *expansión y formalización*, considerando que los esfuerzos concretados de perfeccionamiento a nivel estructural fueron muchos, aunque aún sea más lo que falta hacer para lograr una verdadera profesionalización en las prácticas, procesos, sistemas y políticas organizacionales.

En los últimos años, la empresa incluyó dentro de sus unidades de negocio, los servicios de venta de fertilizante y el distribuidor mayorista de combustible; esto llevó a incorporar el personal necesario para llevar a cabo cada función. Así fue como se sumaron a la plantilla de empleados los transportistas para el reparto y un Ingeniero Agrónomo encargado de la venta de fertilizantes. Hay que destacar que con la incorporación del Distribuidor Diesel, se experimentó una ampliación en la participación del mercado debido, por un lado, al aumento considerable de las ventas de la empresa y, por otro lado, a la ampliación de la zona de abastecimiento, ya que se hizo posible brindar este servicio a campos, pueblos o ciudades vecinos.

Como es común en las empresas que se encuentran transitando esta etapa, los problemas de los inicios no están del todo resueltos debido a que todavía se siguen encauzando esfuerzos para reunir suficiente capital a los fines de mantener el negocio en un nivel sustentable. Pero el hecho de haber buscado asesoramiento profesional externo, ampliar las unidades de negocio mediante la incorporación del Distribuidor Diesel y el GNC, contar con un sentimiento por parte de sus propietarios de haber fundado una organización viable y enfrentar en la actualidad nuevos retos, demuestra que el desarrollo y el crecimiento forman parte de la filosofía y objetivos empresariales.

Con respecto a los ejes que demarcan la acción empresarial, es relevante considerar que no se cuenta con una visión propia, es decir, con un proyecto compartido por todos los miembros de la organización, sino que, como anteriormente se dijo, reciben los lineamientos dados por una organización superior que es su principal proveedor. Si bien sus dueños saben dónde quieren llegar con su empresa, no existe una cuidadosa especificación referida a los métodos, procedimientos y sistemas para hacerlo. Al contrario de ello, se basan en un modelo de gestión puramente instintivo, transitoriamente eficaz pero desordenado debido a que, por un lado, no cuentan con los conocimientos necesarios y, por otro, desestiman el asesoramiento externo contratado.

5.2.2.1 Recursos Humanos

En la esfera de sus Recursos Humanos, la realidad interna que se vive en esta empresa es, en demasía, compleja. Por un lado, el grupo gerencia se encuentra integrado por miembros de la familia, sin responsabilidades y funciones claramente definidas y sufre la constante superposición del sistema empresarial con el familiar. Por otro lado, la estación de servicios, experimenta un grave problema en la gestión de su personal, según lo manifiesta su Operador, miembro de la gerencia.

Revelando una concepción bastante pobre del valor de sus recursos humanos, la dirección de la empresa acepta como un problema normal del desenvolvimiento del negocio tener que mantener relaciones conflictivas en el ámbito externo, es decir con sus proveedores y sus representantes comerciales, sus clientes, las entidades bancarias, pero no a nivel interno, es decir, con su personal. Producto de tener su atención puesta en cuestiones "*más importantes*", la gerencia considera que tener problemas con el compromiso, disciplina y desempeño de sus empleados, a quienes a cambio de su labor "*se les asigna un sueldo*", implica una importante pérdida de tiempo y un descuido de las cuestiones que son "*verdaderamente substanciales para el negocio*".

Así mismo, la gerencia considera que esta falta de compromiso con la empresa, disciplina en el trabajo y buen desempeño es evidentemente una cuestión actitudinal y no económica. Un ejemplo que el Operador comenta en la entrevista para justificar esta apreciación es que no mucho tiempo atrás se premiaba económicamente a aquellos empleados que llegaban a horario al trabajo, siendo esto su obligación, y de la misma manera se seguía teniendo problemas con la puntualidad de los empleados de cada turno.

Por último, es real que dentro de la gerencia, debido a la sobrecarga de trabajo y la ineficiente distribución del mismo, no exista quien pueda llevar a cabo prácticas de control, seguimiento y acompañamiento del personal.

Entonces, según se puede observar en los resultados obtenidos en las primeras aproximaciones a la empresa, si bien en estos últimos años -más precisamente desde el cambio de dueños- se ha experimentado un crecimiento exponencial, evidenciado por una inversión en la supervivencia y perfeccionamiento de la empresa, se ha dejado de lado la estructura que brinda sostén y soporte a la misma. Esto quiere decir que no se ha repensado, simultáneamente con los progresos y avances, un modelo de organización por el cual se sostenga y enmarque este crecimiento, volviéndose *internamente* obsoleta, conservadora y poco rentable.

Plan de Acción

> Definición del Problema

> Propuesta Profesional

PLAN DE ACCIÓN

1. Contextualización

Según como se vio en secciones anteriores, la empresa objeto de análisis se encuentra en una etapa de *expansión y formalización*, donde las relaciones con los proveedores están firmemente consolidadas, el crecimiento en las ventas y las ganancias se ha estabilizado y existe cierto equilibrio financiero. Se encuentra funcionando bajo la “normativa” de un contrato firmado con la multinacional Repsol YPF, que le permite contar con una base para el perfeccionamiento de las operaciones vigentes, a fin de mejorar la eficiencia de la empresa en lo que concierne a sus procesos comerciales y su ciclo de servicio.

No obstante ello, **se evidencia que este crecimiento y progreso no ha sido acompañado por una estructura interna firme y sólida que permita convertir a la organización en una unidad coherente y manejable.**

Se encuentra, entonces, en la oportunidad de comenzar a operar integrando todos sus recursos: el personal, los sistemas y los procesos; y no por eso descuidará los aspectos que hoy considera más importantes a la hora de elegir a qué brindarle prioridad.

En esta etapa de transición, no se debe olvidar que la noción de gestionar los recursos humanos todavía es un cambio tan radical para muchas pequeñas y medianas empresas, que es casi como comenzar de nuevo. No solo exige una nueva forma de hacer el trabajo, sino una nueva forma de pensar en él. Asimismo, para que llegue a institucionalizarse una nueva forma de pensar y actuar, tiene que ser, necesariamente, coherente con la visión que la organización tenga de sí misma.

Así, y partiendo de la consideración del factor humano como recurso estratégico, si se desarrollan políticas que fomenten el compromiso, implicación, pertenencia, satisfacción del trabajador en la empresa, ello redundará en una mejora para el desenvolvimiento global de la organización.

1.1 Gestión de Recursos Humanos: Desensibilizar la Empresa

Además de operar con los retos del mercado como cualquier otro negocio, la Empresa Familiar tiene que funcionar sin olvidar el delicado territorio de las relaciones personales. Una sistematización de las actividades y prácticas de la Gestión de Recursos Humanos se convierte en una alternativa viable para desentrañar muchos de los factores emocionales comunes en este tipo de empresas, que tienden a dificultar el normal desenvolvimiento de la organización y que impiden hacer una evaluación adecuada del funcionamiento de la empresa.

Es así, como a través de la aplicación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos, se logrará desensibilizar la empresa a través del desarrollo de una metodología de organización que permita canalizar e intensificar las energías de intuición a la hora de tomar decisiones relacionadas con la gestión del personal. El resultado de este proceso no será otra cosa que una formalización en las prácticas asociadas con la gestión del personal que proporcionará la base para una efectiva gestión global de la organización.

Peter Leach comenta al respecto,

“La transición hacia una organización profesionalmente planeada y manejada es un proceso en el cual la balanza debe inclinarse hacia la empresa.” [29]

1.2 Coordinación Organizacional: Nuevas Habilidades

En la etapa de diagnóstico organizacional se observó que los cambios experimentados en los últimos años

determinaron una gran complejidad en cuanto a procesos de coordinación. En la configuración de su proyecto empresarial, la clientela juega un rol protagónico, orientando el plan estratégico y el accionar de la gerencia externamente. La familia que integra el grupo gerencia de esta organización pone en pos de sus clientes, su vocación de servicio, descuidando en repetidas ocasiones la realidad interna y la estructura que brinda el soporte a la relación comercial.

La empresa se encuentra atravesando en la actualidad momentos cruciales. Según se comentó en páginas anteriores, este momento de transición transcurre en medio de una etapa de expansión, lo que engendra nuevas actividades, nuevos movimientos y situaciones que a su vez determinan requerimientos en concepto de organización. Esto significa que **estos procesos generan a su vez la necesidad de hacer frente a responsabilidades mucho mayores de las que los miembros están preparados para asumir. Los problemas del crecimiento desbordan a los protagonistas y a los sistemas y procesos organizativos**, y esto es así debido a que la empresa llegó a crecer en forma desordenada, poco planificada, ni acorde a las competencias de su personal.

Este tipo de proceso hace que se produzca entonces, en palabras de Schelemenson
“... un desequilibrio entre el nivel de capacidad del ocupante del rol
y el nivel de responsabilidad de la gestión actual.

Este desequilibrio contribuye a que la estructura organizativa global deje de ser
continente de los procesos y los problemas que tiene que orientar,
produciéndose entonces, situaciones caóticas y desbordes de ansiedad típicos de situaciones de crisis.”[30]

Graficando una brecha entre la gerencia y el resto de los empleados, el Supervisor de Estación manifestó que el personal carece de falta de autonomía y que responde a los mandatos y funciones de una manera dependiente y poco “comprometida”. Al no poder confiar en sus colaboradores, los procesos de delegación de responsabilidades son escasos, supervisando la mayoría de los procesos en forma personal. Manifestando plena conciencia de la necesidad de desarrollar habilidades en los empleados, consonantes con el ritmo de crecimiento organizacional, el grupo gerencia de esta empresa familiar acepta dirigir parte de sus esfuerzos y recursos a un plan que permita trabajar en ello.

Por consiguiente, el objetivo del plan que seguidamente se presenta debe apuntar a desarrollar métodos que ayuden a liberar el deseo natural de los empleados para rendir al máximo. Lo que se pretende no será desarrollar una fuerza laboral que trabaje *duramente*, sino que lo haga hasta el límite de sus capacidades, incluyendo ese esfuerzo adicional que proviene de la verdadera identificación con lo que se hace. Ese esfuerzo extra es el sello distintivo del personal altamente motivado.

1.3 Fundamentos del Plan

A modo de síntesis del análisis organizacional efectuado en el módulo anterior, a continuación se listarán los principales elementos que fundamentan la propuesta profesional dirigida a la empresa, desde los Recursos Humanos.

- Si bien el negocio está en crecimiento, las exigencias contextuales y organizacionales crean la necesidad de modernizar y hacer más eficientes los procesos para lograr un óptimo nivel de competitividad y lograr los objetivos empresariales. *El nivel de desempeño del personal y la participación del mismo en el mejoramiento de los procesos están directamente relacionados con los resultados que obtenga la empresa.*
- El grado de profesionalización y sistematización de la gestión de las distintas áreas de la empresa no es el apropiado para hacer frente a las exigencias. La ausencia de objetivos e indicadores explícitos y de un sistema que permita medir la evolución de las actividades de la empresa y específicamente la evolución del desempeño del personal, provoca la ausencia de información vital para el proceso de toma de decisiones de las distintas áreas, entre las que se encuentra Recursos Humanos.
- Los miembros de la empresa deben contar con un sistema de comunicación que posibilite la interacción en distintas direcciones y sentidos de la estructura. *Un sistema que mida y permita reflexionar sobre el desempeño del personal puede convertirse en una valiosa fuente de información para la empresa.*

- Las condiciones físicas de los puestos de trabajo en el área operativa y la falta de feedback sobre los resultados del trabajo y de reconocimiento pueden afectar negativamente el nivel de satisfacción y la productividad del personal. Muestra de ello es la alta rotación de personal en los puestos de playeros.
- La dirección de la empresa, efectuada por miembros de la familia, manifiesta técnicas y procedimientos de gestión poco formales y sujetos a planificación. No existen mecanismos institucionalizados de dirección por los cuales el negocio siga su rumbo, ni instancias formales para debatir el devenir de la empresa.

2. Propuesta Profesional

A continuación se expone el plan de acción elaborado en función de los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico y presentados en el análisis organizacional anteriormente desarrollado. Consiste en una serie de *Propuestas Sistemáticas de Gestión de Recursos Humanos* -concretadas en un **Sistema de Gestión del Desempeño**- dirigidas, por un lado, al grupo familiar que integra la empresa, y por el otro, al resto de los empleados no familiares.

La propuesta intenta abarcar las principales debilidades detectadas en el diagnóstico organizacional con respecto a dos grandes ejes:

- Influencia de la dinámica familiar en el desenvolvimiento organizacional y en el manejo de personal.
- Actitudes en los empleados que hacen a su disciplina y compromiso hacia la empresa.

Estos dos ejes responden al problema planteado con anterioridad, el cual se resume en la circunstancia de que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento y progreso que no ha sido acompañado por una estructura interna firme y sólida que de soporte al mismo, experimentando los protagonistas la necesidad de hacer frente a responsabilidades mucho mayores de las que están preparados para asumir.

2.1 Objetivo del Plan

Es objetivo de este plan incluir en la estrategia general del negocio, la filosofía de Gestión de Recursos Humanos a través de la creación de un **Programa de Evaluación y Desarrollo** de los recursos humanos que fomente el compromiso, implicación, pertenencia y satisfacción del trabajador en la empresa.

2.2 Ejes del Plan

2.2.1 Dinámica familiar en el desenvolvimiento organizacional y en el manejo de personal

El reto que se le presenta a la firma es intentar separar completamente la vida familiar de la laboral para evitar los problemas que puedan llegar a surgir como consecuencia de la contraposición de valores entre una esfera de acción y la otra. Una manera de llevar a cabo este “desafío” consiste en desarrollar estrategias que ayuden a reconocer y analizar los problemas familiares y empresariales para asegurar el correcto equilibrio entre los componentes del sistema, de modo de manejar adecuada y profesionalmente la empresa sin alterar la armonía familiar. Los primeros pasos que deben darse para lograr este objetivo implican profesionalizar la empresa, distribuir el poder y los recursos reflexivamente, adoptar medidas preventivas y gestionar todas las variables eficientemente.

Para trabajar en este primer aspecto, se ha intentado desde el principio, desarrollar conciencia en el grupo gerencia, de la importancia de contar con procedimientos formalizados para dirigir, controlar y motivar a los recursos humanos. Este primer intento fue llevado a cabo a través de contactos iniciales y entrevistas en donde los miembros de la gerencia manifestaban su percepción con respecto a la realidad de su empresa y de sus recursos humanos.

2.2.1.1 Consejo de Familia

Como se pudo observar en el análisis organizacional anteriormente presentado, la dirección de “YPF General Deheza” está a cargo de los miembros de la familia, los cuales trabajan conjuntamente en el intento de orientar a la organización, coexistiendo simultáneamente dos generaciones de líderes, según se observó. Estos manifiestan en su accionar, métodos un tanto instintivos de gestión, no contando con instancias formales -tanto en frecuencia como en forma- para “debatir” y reflexionar sobre su actuación y, a partir de allí, evaluar su propio rendimiento en cuanto al manejo de la empresa y su personal. Es por ello, que la propuesta dirigida a este grupo consiste en generar una instancia mensual en donde los miembros se reúnan para planificar su empresa de una manera consensuada, y no como un grupo de individuos que solo los une un vínculo de parentesco.

Dado que la mayoría de puestos administrativos están desempeñados por familiares, sería interesante que se elaboraran espacios diferenciados para tratar los problemas que hacen a la empresa exclusivamente. El imperativo para estas reuniones es mantener una comunicación abierta y dirigida para abordar, principalmente, los aspectos críticos que conciernen al compromiso de la familia con la empresa. Tienen como principal objetivo ofrecer un ámbito en donde cada integrante de la familia “pueda expresar sus valores, necesidades y expectativas frente a la empresa y establecer políticas para preservar los intereses a largo plazo de la familia”[31]. Se transforma así, en un lugar para divulgar los derechos y responsabilidades de cada pariente, trazando los límites entre empresa y familia.

A los fines del plan global de Gestión de Recursos Humanos, es igualmente necesario que en estas reuniones, la gerencia reflexione sobre la manera en que ejerce su liderazgo formal con su personal y qué tipo de modificaciones deberían efectuarse al respecto. Bajo la supervisión y dirección de un asesor externo a la empresa, este *consejo familiar* evaluará sus comportamientos de tarea y relación, sustanciales a la hora de asumir un compromiso hacia los empleados.

“El *comportamiento de tarea* se define como el grado en que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o del grupo.

Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, dónde, cuándo y por quién.

El *comportamiento de relación* se define como el grado en que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones.

Tal conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar.” [32]

En las primeras reuniones, necesariamente, la familia reflexionará sobre su rol de *líder formal* y poco a poco irá adquiriendo conciencia de la necesidad de elaborar políticas de dirección de personal, ya de manera consensuada y no "impuestas" como quizás se perciba cuando comience la ejecución de este plan.

Pensando en el plan en su conjunto, los elementos que alimentarán estas reuniones mensuales serán los resultados de las *evaluaciones de comportamiento* realizadas al personal, porque de esos resultados la gerencia podrá detectar, además de las debilidades de su personal, las suyas propias, entendiendo la influencia que tienen en esos resultados. Lo mismo ocurrirá cuando en el transcurso de las primeras reuniones de consejo familiar, la gerencia debata acerca de los resultados que se obtendrán tras aplicar la *encuesta de satisfacción del personal*, considerando que un elemento que influye en el grado de satisfacción de los empleados es el estilo de liderazgo y autoridad con el que trabajan.

| | | |
|------------------|---|--|
| Duración de cada | Al finalizar cada mes calendario. | |
| reunión mensual | Duración estimativa de cuatro horas | |
| Metodología | 1. Preparación conjunta entre el Operador de Estación y el | |
| | asesor externo. | |
| | 2. Guiadas por un asesor externo y conducidas por las | |
| | temáticas definidas. | |
| | 3. Elaboración de objetivos mensuales según las necesidades | |
| | detectadas. | |

2.2.2 Actitudes en los empleados que hacen a su disciplina y compromiso hacia la empresa

Para hacer frente a la debilidad que proviene del terreno de los empleados en cuanto a su falta de compromiso y disciplina en el trabajo, la aplicación del plan intentará abarcar dos grandes áreas que hacen a un buen desempeño: la capacidad y la disposición.

“La *capacidad* es el conocimiento, la experiencia y las habilidades que el individuo o el grupo aporta a determinada tarea o actividad.”[33]

“La *disposición* es el grado en que el individuo o el grupo muestra la confianza, el compromiso y la motivación para realizar cierta tarea.”[34]

Surge así, la necesidad de desarrollar procesos y sistemas que continuamente mejoren las capacidades de las personas y que se focalicen en cambiar patrones de conducta que hacen al compromiso y a la disciplina. Es por ello, que este plan ha sido pensado para que su aplicación signifique una verdadera instancia de aprendizaje que desarrolle al máximo las habilidades individuales de los empleados.

El objetivo de estas prácticas no es otra cosa que el fomento del compromiso, implicación, pertenencia y satisfacción del trabajador en la empresa, con el ya sabido efecto que esto puede tener en el rendimiento global de la empresa.

La opción de una Política y un Sistema de Evaluación de Desempeño, y la correcta manera en que éste sea administrado, puede convertirse en una fuerza importante que influya en el comportamiento de todas las personas que trabajan en la organización, en el desempeño en su puesto de trabajo y, consecuentemente, en un mejor desenvolvimiento global de la empresa. De este sistema de evaluación se desprenderá una serie de resultados que estarán vinculados a un Sistema de Reconocimiento e Incentivos dirigido a todo trabajador no familiar de la empresa, cuyo objetivo será premiar conductas que superen el estándar.

Por otro lado, y a los fines de corroborar la apreciación del grupo gerencia con respecto a la presencia de altos grados de indisciplina y bajo rendimiento por parte de los empleados, atribuido ello a una ausencia de compromiso por la labor y hacia la empresa, forma parte del plan, realizar un Estudio de Satisfacción Laboral dirigido al personal no gerente.

Entonces, el diseño de un *sistema de evaluación de comportamientos*, de *incentivo de conductas sobresalientes* y de *estudio de satisfacción laboral*, constituyen el componente operativo del plan, dirigido al personal no familiar, para trabajar en ellos -y con ellos- la búsqueda de la autogestión y compromiso laboral.

2.3 Hacia quien va dirigido

Los empleados; para evaluar conductas que se relacionen con su capacidad y disposición e incentivar la presencia de dichos comportamientos a los fines de desarrollar compromiso en ellos hacia la organización y sus respectivas funciones.

El grupo gerencia; miembros del sistema familiar de la empresa; para evaluar, y fomentar a través de ello, comportamientos de tarea y de relación, a los fines de obtener un mayor nivel de profesionalización en la gestión de su personal.

Los principales resultados que se esperan tras la aplicación de este plan son: el desarrollo de *compromiso y habilidades*, por parte de los empleados y de *profesionalización* en la tarea de dirección de empresa, por parte de la familia.

2.4 Programa de Evaluación y Desarrollo

GRUPO GERENCIA

EMPLEADOS NO FAMILIARES

2.5 Instrumentación del Pan

Los instrumentos que se desarrollaron para cumplir con los objetivos del plan corresponden a un programa de evaluación y desarrollo de los recursos humanos. Dichos instrumentos son

Formato de Evaluación y Autoevaluación

Encuesta de Satisfacción Laboral

En un primer momento se planea *evaluar* los conceptos que hacen a la capacidad y disposición en los empleados, a través de una *Evaluación de Desempeño* y un *Estudio de Satisfacción Laboral* para observar en que grado dichos conceptos -consonantes con el ritmo de crecimiento organizacional- están presentes en los empleados. Luego, en una frecuencia bimestral durante seis meses consecutivos, se evaluará a cada empleado no-gerente y se les otorgará, según la calificación obtenida, un premio monetario, correspondiente al período de evaluación. Cabe aclarar que se cuenta para el diseño de este plan con el pleno apoyo de la dirección de la empresa, debido a que aceptó destinar parte de sus recursos y esfuerzos en pos de contar con una fuerza de trabajo más comprometida.

Se espera que finalizado el semestre los empleados ya se encuentren funcionando con los conceptos que se le estuvieron premiando y que resultan imprescindibles para un adecuado rendimiento. Finalizado dicho período, se realizará un nuevo estudio de Satisfacción Laboral, analizando las mismas variables que en el primero, para comparar resultados y poder obtener una visión más clara y precisa de la verdadera situación de los empleados y observar qué efecto tuvo en ellos el plan de evaluación y desarrollo.

De los resultados obtenidos en este segundo estudio y del correspondiente análisis que se efectúe acerca de ellos, se procederá a diseñar un nuevo sistema de reconocimiento dirigido a los empleados, ampliando las opciones y dándoles la posibilidad de elegir, dentro de un paquete, la que más se adecue a sus necesidades o preferencias.

3. Fases de Aplicación

Primera Fase

Segunda Fase

Tercera Fase

4. Manual N° 1

Sistema de Evaluación de Desempeño

Sistema de Incentivos

4.1 Sistema de Evaluación de Desempeño

Cuando una organización se propone incluir entre sus prácticas estratégicas un Sistema de Evaluación de Desempeño, lo hace con el propósito de contar con un medio objetivo para evaluar y desarrollar las habilidades del personal.

Como se observó en el correspondiente análisis organizacional, la empresa no cuenta con un programa de administración del desempeño que realice una planificación y evaluación sistemática del rendimiento del personal. No obstante, se observa que existen parámetros generales que orientan el desempeño de los individuos en los respectivos puestos.

La opción más constructiva y eficiente para YPF General Deheza es administrar un Sistema Combinado de Evaluación. Este consiste en dos instancias evaluativas en las que, por un lado el evaluador asignará las calificaciones correspondientes a cada empleado, y, por otro lado, cada empleado será responsable de evaluar su propio rendimiento.

Para cumplir con la finalidad del plan global, este sistema ha sido pensado para que tras su aplicación, la organización pueda conseguir dos grandes objetivos con respecto a sus empleados: evaluar y desarrollar. Para alcanzar el primero de estos propósitos, el enfoque apropiado es el de métodos que se concentren en **evaluar el desempeño pasado**, que ya sucedió y que puede ser medido.

También, **plantear objetivos por los cuales se pueda motivar al empleado hacia conductas deseables para mejorar el desempeño individual** forma parte de la meta y concreta el segundo gran objetivo. Esto se logrará llevando a los empleados a efectuar una autoevaluación de su propio rendimiento, lo cual constituye una técnica muy útil, ya que el objetivo es alentar el desarrollo individual. Con este enfoque de evaluación se podrá concentrar en el desempeño futuro, mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

El sistema, en su integridad, identifica los elementos relacionados con el desempeño, las actitudes que la organización espera de sus miembros y que Repsol YPF espera de los empleados de sus representantes comerciales, y las competencias que se pretende desarrollar en cada uno de ellos (Ver "Criterios de Evaluación" Pág.77); permite una clasificación sobre la base de criterios objetivos y mensurables y proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño y comportamiento, permitiéndoles diagramar un plan de acciones correctivas y sus objetivos de desempeño.

Así, se logrará conseguir los objetivos de evaluación y desarrollo mediante la utilización de dos enfoques que se complementan en su administración, beneficios y utilidad, obteniendo como valor agregado, la posibilidad de plantear objetivos de desempeño a futuro, establecidos por acuerdo mutuo, tanto para cada empleado en particular, como para la empresa en su totalidad.

4.1.1 Propósitos del Sistema

Por medio de la administración de este sistema, YPF General Deheza obtendrá una estadística del capital humano con el que cuenta con la base para encauzar acciones para motivarlo e incentivarlo a alcanzar comportamientos funcionales a los procesos internos y a la calidad empresarial. A continuación se detalla lo que este sistema se propone y a través de lo cual se conseguirá la excelencia que la organización alcanzará tras su aplicación.

Influir en el comportamiento de todos los empleados no familiares que trabajan en la organización, en el desempeño en su puesto de trabajo y, consecuentemente, en un mejor rendimiento global de la empresa.

Brindar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente su desempeño y sus conductas en el trabajo, motivándolo hacia comportamientos deseables que mejoren su performance y para que logren proyectarse en la empresa.

Proporcionar al grupo gerencia los medios para identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de cada empleado.



Establecer un Sistema de Incentivos relacionado al desempeño, por el cual se premie todo rendimiento sobresaliente.



Generar un canal formal de comunicación dando cabida y participación a los empleados dentro de la empresa, fortaleciendo el vínculo de estos con sus superiores y permitiéndoles crecer dentro de la empresa, uniendo los objetivos individuales con los empresariales.

4.1.2 Metodología de Evaluación

| | | |
|-------------------|--|--|
| Sistema | Escala de puntuación | |
| Método | Sistema combinado de evaluación | Evaluación general a todos los empleados y Autoevaluación de todos los empleados |
| Responsable | Evaluador General, personal de gerencia capacitado a tal fin | |
| Frecuencia | Empleados en instancia de autoevaluación | |
| Retroalimentación | Evaluación general, bimestral | |
| | Autoevaluación, mensual | |
| | Bimestral | |

4.1.2.1 Técnica de Evaluación

El enfoque elegido para evaluar el desempeño de los empleados es el que se basa en *CONDUCTAS*, el cual busca calificar los comportamientos exhibidos en el puesto de trabajo; es decir, no se evaluará con este método, ni características de la persona, ni los resultados a los que arriba con su función, sino competencias significativas, que consisten en conductas que se espera de los todos empleados.

Dentro de esta clasificación de Métodos de Evaluación, se seleccionó la técnica de **Escala De Puntuación**, en la cual, una vez elegidos los criterios y cualidades que se evaluarán, corresponde al evaluador calificarlos en función de cada rendimiento. Se eligió esta técnica ya que provee de la ventaja de poder ser aplicada a grupos grandes de empleados con la tranquilidad que brinda un sistema estandarizado al permitir prácticas iguales y comparables.

4.1.2.2 Responsable de la Evaluación

La persona encargada de realizar las evaluaciones mensuales será un miembro de la gerencia, cuyas tareas actuales permiten que pueda adquirir la responsabilidad de evaluar al personal de la empresa. Se decidió que sea un miembro interno a la organización ya que la principal metodología de evaluación será la observación directa y para ello, es necesaria la concurrencia habitual al establecimiento.

El evaluador deberá efectuar una evaluación del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto, sobre criterios de desempeño que responden a conceptos que deben observarse en los puestos de trabajo. De la misma manera, y con una frecuencia mensual, los empleados deberán realizar su propia evaluación, y a partir de allí, debatir con el evaluador general sobre las similitudes y diferencias de ambas evaluaciones.

La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación; será la encargada, luego, de relacionar valores numéricos con cada punto de la escala cualitativa, a fin de permitir la obtención de varios cómputos, vinculando la puntuación obtenida al programa de incentivos.

Debido a la importancia del rol que cumple el encargado de efectuar la evaluación bimensual y mantener la reunión de consenso bimestral con cada empleado, resulta conveniente capacitarlo acerca de cómo deberá llevar adelante su función, qué es lo que debe evitar para intervenir lo más objetivamente posible y qué destrezas deberá

adquirir para efectuar la evaluación y brindar la retroalimentación a cada empleado. Para tal fin, se capacitará en dichos aspectos al responsable de realizar la evaluación antes del inicio del programa.

4.1.3 Criterios de Evaluación

Los criterios para evaluar a los empleados han sido elegidos a la luz de los conceptos que Repsol YPF, en sus ciclos de capacitaciones, intenta inculcar a todos los empleados de sus representantes comerciales. Se trata de comportamientos que hacen al ciclo de servicio de la estación y que son necesarios para lograr un desempeño sobresaliente, es decir orientados hacia

- la atención al cliente
- el cumplimiento de responsabilidades y funciones
- el compromiso con la empresa
- las relaciones laborales
- la higiene personal y del sector de trabajo
- el cumplimiento de normativa interna

A continuación se detallan las competencias que serán evaluadas y se buscará desarrollar en todos los empleados por igual; esto ha sido planeado de tal manera debido a que se trata de conductas y comportamientos que se pretende observar en todos los miembros a los fines de lograr la excelencia en el desempeño global de la empresa. Cada una de ellas se presenta acompañada de un conjunto de conductas observables, las cuales irán acompañadas en el respectivo formato con lo que se entiende por tal concepto, que puede o no estar presentes en cada empleado a evaluar y cuya presencia o ausencia determinará el nivel de competencia en dicha persona. Al ser consideradas como aptitudes que todos los empleados deben manifestar, servirán de base para determinar políticas de incentivos aplicables a la totalidad de los empleados.

| | |
|------------------------|--|
| Competencias | Conductas observables |
| Trabajo en equipo | Consideración de metas y necesidades grupales |
| | Amabilidad y Cooperación |
| | Respeto mutuo |
| Responsabilidad | Cumplimiento de tareas en tiempo y forma |
| | Puntualidad |
| | Limpieza y orden del sector de trabajo |
| | Uniforme e higiene personal |
| Comunicación | Información de incidentes críticos en tiempo y forma |
| | Información de necesidades e intereses propios vinculados al trabajo |
| | Comunicación con sus pares |
| | Comunicación con superiores y/o subordinados |
| Calidad de trabajo | Habilidades técnicas |
| | Cumplimiento de expectativas del cliente |
| | Compromiso |
| | Actitud de servicio |
| Cumplimiento de normas | Respeto de políticas generales |
| | Cumplimiento de reglamento interno |
| Iniciativa. | Incorporación de nuevas ideas y sugerencias |
| Proactividad | Actitud dinámica |

4.1.4 Estándares de Evaluación

Los resultados de las revisiones de desempeño realizadas proporcionarán la estructura e información necesaria para administrar los incentivos individuales.

El resultado de las evaluaciones de desempeño, a efectos de determinar el incentivo a pagar, se calificará como:

Inaceptable: comportamiento opuesto al esperado.

Pobre: comportamiento reiterado de bajo rendimiento con respecto al esperado.

Aceptable: comportamiento mínimo esperado.

Superior: comportamiento que supera el estándar notablemente.

Excelente: comportamiento que supera las expectativas.

4.1.5 Formatos de Evaluación

Si bien las competencias conductuales van a ser las mismas que se evaluarán en las dos instancias, cabe aclarar que los formatos utilizados a tales fines serán distintos, para los empleados, en la autoevaluación mensual y para el evaluador general, en las evaluaciones bimestrales de cada empleado. Dicha diferenciación se debe a que, del instrumento de evaluación y de las apreciaciones que el evaluador efectúe acerca de cada empleado, se tomarán las decisiones relacionadas a los incentivos y, dada la importancia de ello, se conseguirá a través del desglosamiento de cada comportamiento a evaluar, una mayor precisión de lo que se está evaluando. El formato correspondiente a la autoevaluación que realizará simultáneamente cada empleado contiene el mismo listado de competencias pero sin entrar en detalle de lo que integra cada una (Ver Anexo N° 4: Ficha de evaluación de desempeño, Pág. IV y N° 5: Ficha de autoevaluación, Pág. V).

4.1.6 Impacto de la Implementación del Sistema

La gestión del desempeño se configura como una de las actividades centrales de la Gestión de los Recursos Humanos ya que la información que la misma proporciona retroalimenta al resto de las actividades del área. Por este motivo es que se propone este subsistema como primer paso para lograr la profesionalización de los recursos internos y para desarrollar la estructura que en un futuro de soporte al surgimiento de un Plan Estratégico de Recursos Humanos.

Por razones de confidencialidad de información desde y hacia la empresa, no es posible mostrar un cálculo ajustado de la relación Costo-Beneficio que surge de la aplicación del sistema, pero sí resulta pertinente comentar que la información obtenida en la revisión de desempeño podrá ser utilizada para variados fines en lo que respecta al personal de la empresa:

- Diagnosticar necesidades de capacitación, en función de la brecha detectada entre el desempeño real y el ideal, y considerando aquellas áreas en donde se manifieste un comportamiento no adecuado al que se espera del personal.
- Elaborar Estrategias de Compensación y Reconocimiento: como se verá en el siguiente módulo, los resultados de la revisión del desempeño influirán en el sistema de incentivos que se administrará sobre el personal con carácter bimestral
- Desarrollo del Personal: cuando el sistema llegue a institucionalizarse, los empleados habrán desarrollado habilidades consonantes con el ritmo del crecimiento que viene experimentando la empresa, como así también, con las exigencias impuestas por Repsol YPF.
- Medición del Clima Interno: considerando que la evaluación se concentra en criterios conductuales más que en medir un rendimiento vinculado a las tareas específicas, se podrá, a través de la misma, obtener una estimación del ambiente laboral que reina en la empresa.

4.2 Programa de Reconocimiento: Sistema de Incentivos

“Un programa de beneficios adecuadamente diseñado motiva el rendimiento, propicia un cambio de conducta y actitud hacia el trabajo, refuerza la cultura y metas organizacionales, y elimina posibles barreras al rendimiento y la productividad.”^[35]

Actualmente, como se puede observar en el Anexo N° 3 (Pág. III) existe una ausencia de reconocimiento al desempeño sobresaliente, lo que se refleja en la totalidad del personal encuestado que respondió no ser reconocido. Esta falta de reconocimiento coexiste con la existencia de medidas que toma la gerencia en caso de desempeños deficientes.

El Sistema de Incentivos que se desprende de este procedimiento de evaluación de desempeño intenta atacar esta debilidad organizacional y consiste en **premiar aquel desempeño que supere el estándar**. Asimismo se distinguirá -a los fines de aplicación del programa de incentivos- entre aquellos empleados que muestren un desempeño sobresaliente y aquellos cuyo desempeño sea superior al aceptable pero del cual se pueda esperar más. También aquellos empleados que manifiesten un desempeño menor al esperado, serán advertidos a los fines de adecuar su rendimiento a lo que de ellos se espera, teniendo en cuenta su potencial.

Este sistema de incentivos dirigido al personal proporciona un refuerzo positivo en los casos de desempeño sobresaliente, con el consecuente efecto motivacional ya que contribuye a la satisfacción de necesidades de reconocimiento.

De igual manera, para que sea eficaz su aplicación se debe tener en cuenta que el premio otorgado sea valioso para el empleado y equitativo con relación al esfuerzo exigido para su obtención, y que los objetivos o estándares definidos no sean percibidos como inalcanzables por parte del personal.

La forma concreta del incentivo será un BONO BIMESTRAL. La razón que fundamenta la decisión sobre la periodicidad del bono es que, no siendo de carácter mensual, se evita la posibilidad de que el personal lo asuma

como un incremento salarial, desvirtuando el efecto motivacional y de desarrollo que se pretende conseguir con el mismo.

A continuación se presenta la tabla de puntos con los valores numéricos correspondientes a cada categoría de evaluación. Seguidamente se presenta el premio monetario que corresponderá recibir según los resultados obtenidos en la evaluación.

4.2.1 Puntaje por Competencia según Escala Cualitativa

| | Inaceptable | Pobre | Aceptable | Muy bueno | Excelente |
|---|------------------------|-------|-------------|-----------|-------------|
| Trabajo en equipo | -10 | 0 | 20 | 30 | 40 |
| Responsabilidad | -10 | 0 | 20 | 30 | 40 |
| Comunicación | -10 | 0 | 20 | 30 | 40 |
| Calidad de trabajo | -10 | 0 | 20 | 30 | 40 |
| Iniciativa/ proactividad | -10 | 0 | 20 | 30 | 40 |
| Cumplimiento de normas | -10 | 0 | 20 | 30 | 40 |
| Totales por categoría | -60 | | 0 | | 120 |
| GEISBUHLER Sergio Oscar | Encargado de Turno | | \$ 70,00 | | \$ 140,00 |
| ORODAZ Romina Alejandra | Encargado de Turno | | \$ 70,00 | | \$ 140,00 |
| FERREIRA Sergio Daniel | Encargado de Turno | | \$ 70,00 | | \$ 140,00 |
| HERRERA Melina Andrea VELEZ Mariela Marisa | Encargado de Turno | | \$ 70,00 | | \$ 140,00 |
| MANETTI Omar Hector | Operador de Playa | | \$ 70,00 | | \$ 140,00 |
| TARABLE Oscar Humberto | Operador de Playa | | \$ 70,00 | | \$ 140,00 |
| PALOMEQUE Rafael Eduardo | Operador de Playa | | \$ 70,00 | | \$ 140,00 |
| CALDERON Rudi Eladio PEZZANI Martín Gabriel | Operador de Playa | | \$ 70,00 | | \$ 140,00 |
| ARBALLO Diego Enrique SCHIAVERANO Viviana Sonia | Operador de Playa | | \$ 70,00 | | \$ 140,00 |
| ACEVEDO María Gabriela | Operador de Playa | | \$ 70,00 | | \$ 140,00 |
| MENARDI Pablo Javier | Operador de Playa | | \$ 70,00 | | \$ 140,00 |
| SAMBRANA Alejandro Omar | Operador de Playa | | \$ 70,00 | | \$ 140,00 |
| ARMANDO Sergio Daniel DIAZ Virginio Santo | Operador de Lavandería | | \$ 70,00 | | \$ 140,00 |
| | Totales en premio | | \$ 1.190,00 | | \$ 2.380,00 |

4.2.4 Distribución Temporal del Sistema de Evaluación e Incentivos

|Tarea A | | | | | | |

| | | |
|---|--|--|
| Tarea A: Evaluación de Desempeño | | |
| Tarea B: Autoevaluación | | |
| Tarea C: Reunión de retroalimentación | | |
| Tarea D: Administración de premios monetarios | | |

5. Manual N° 2

Estudio de Satisfacción Laboral

5.1 Estudio de Satisfacción Laboral

En las organizaciones, las actitudes son importantes ya que afectan el comportamiento en el trabajo. Estas capturan las evaluaciones positivas o negativas que los empleados mantienen acerca de los aspectos de su ambiente de trabajo. El término *satisfacción laboral*[36] se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción generalmente mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona no satisfecha mantiene actitudes contrarias.

Los trabajos requieren interacción con los colegas y los jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir los estándares de desempeño, vivir con condiciones de trabajo que a menudo son inferiores a lo ideal y otras cosas similares. Entonces, se afirma que el trabajo es una realidad bastante compleja en donde confluyen innumerables factores que lo determinan. Esto último tiene una importante relación con la satisfacción en el trabajo, ya que para diagnosticar este aspecto organizacional, se requiere conocer qué variables relacionadas con el trabajo la están determinando.

Este estudio se propone realizar en dos momentos:

Antes de comenzar el programa de evaluación e incentivos; a los fines de detectar cuál es la situación actual de los empleados en la empresa en cuanto a su satisfacción laboral.

Finalizados los seis meses de vigencia de dicho programa; para que, mediante la comparación y corroboración de los resultados obtenidos, con los que arrojó el primer estudio, se pueda detectar qué áreas de satisfacción han sido superadas o no y si el plan aplicado tuvo el efecto esperado en el comportamiento de los empleados. De igual manera, luego de efectuado este segundo estudio, se procederá a diseñar un nuevo programa de reconocimiento que amplíe las opciones de premios.

| | |
|----------------------|---|
| Instrumento | Encuesta de Satisfacción Laboral |
| Personal comprendido | Todos los empleados no gerentes de la empresa |
| Ubicación temporal | Antes y después del semestre de vigencia del Sistema de Evaluación e Incentivos. |
| Objetivo | Conocer el grado real de satisfacción del personal y la influencia que en ellos tuvo el Programa de Incentivos aplicado en los seis meses anteriores. |

5.1.1 Dimensiones de Análisis

El estudio de Satisfacción Laboral dentro de YPF General Deheza será realizado en función de cinco variables operacionales.

- Características de la Tarea
- Autoridad, Liderazgo y Toma de Decisiones
- Comunicación
- Pertenencia
- Reconocimiento

5.2 Recolección de Datos

5.2.1 Cuestionarios de Satisfacción Laboral

“Una encuesta de satisfacción es un procedimiento mediante el cual los empleados expresan sus opiniones sobre su trabajo y su entorno laboral” [37].

Considerada un poderoso instrumento de diagnóstico, se la utiliza para combinar y analizar las respuestas individuales obtenidas y para arribar a conclusiones que puedan ser funcionales a la organización y permitan obtener un panorama más claro de su realidad.

El cuestionario de Satisfacción Laboral ha sido elaborado a la luz de las variables operacionales establecidas (Ver Anexo N° 6: Encuesta de Satisfacción Laboral, Pág. VI). Dichas variables corresponden a los dos grupos de factores que Herzberg propone:

Factores Higiénicos: causantes de insatisfacción (o no- insatisfacción). Dentro de este grupo se tendrán en cuenta en los aspectos relacionados a:

- Políticas de la organización
- Estilo de supervisión
- Características extrínsecas de la tarea

Factores de crecimiento o motivacionales: causantes de satisfacción (o no- satisfacción). Se prestará atención a:

- Características intrínsecas de la tarea
- Reconocimiento

A su vez, se considera relevante no limitar el análisis a este grupo de factores por lo que se decidió incluir una serie de variables que contribuirán a obtener una visión mas completa del nivel de satisfacción de los empleados:

- Relaciones Personales
- Comunicación
- Pertenencia

La evaluación de cuán satisfecho o no está un empleado con su trabajo es una suma compleja de un número de elementos discretos de trabajo. Para ello, se diseñó un instrumento basado en la “*calificación de la suma de las facetas del trabajo*” [38]. A través de éste, se identificaron los elementos claves en el trabajo para indagar a los empleados acerca de sus sentimientos sobre cada uno. Seguidamente, estos factores se estimarán sobre una escala estandarizada y luego se sumarán para crear una calificación total sobre la satisfacción el trabajo. Intuitivamente, parecería que sumando las respuestas de las variables anteriormente mencionadas se lograría una evaluación más precisa de la satisfacción. Pero éste es uno de esos raros momentos en los que la simplicidad le gana a la complejidad; por lo que, para hacer frente a esta “debilidad”, se decidió incluir en el análisis, la instancia de entrevistas semidirigidas con la finalidad de obtener datos de índole cualitativos, elaborando un modelo de entrevista que incluya preguntas en función de cada variable.

5.3 Variables de Análisis

A continuación se expondrá el conjunto de afirmaciones, del Cuestionario de Satisfacción Laboral, correspondiente a cada una de las variables, con una explicación de lo que se entiende por cada una de ella.

5.3.1 Características de la Tarea

Esta variable hace referencia a los elementos presentes en cada puesto de trabajo que hacen a su funcionamiento. Estos elementos se corresponden con aspectos intrínsecos y extrínsecos de la tarea, e involucran la autonomía o responsabilidad por el trabajo, la variedad o uso de diferentes habilidades o conocimientos, la necesidad de desempeñar una labor significativa cuidadosamente planificada, las relaciones formales e informales con las demás funciones y las condiciones físico-ambientales o del contexto.

Las afirmaciones, dentro del instrumento de estudio, que corresponden con esta variable, son las siguientes:

- . Mi trabajo me resulta estimulante.
- . Siento que los objetivos de mi puesto están bien planeados.
- . Tengo plena libertad de intentar nuevas formas de realizar las tareas.
- . Estoy conforme con las condiciones físicas de mi tarea.
- . Estoy conforme con las condiciones económicas de mi tarea.
- . Estoy conforme con las condiciones sociales y psicosociales de mi tarea.
- . Cuento con las herramientas adecuadas para realizar mi trabajo en tiempo y forma.

5.3.2 Autoridad, Liderazgo y Toma de Decisiones

Con esta dimensión se hace referencia a las relaciones formales de autoridad que tienen lugar dentro de la estructura jerárquica de la organización. Asimismo, se diagnostica a través de esta dimensión, la forma en que el procedimiento de la toma de decisiones se encuentra altamente centralizado o descentralizado. Incluye, al mismo tiempo, el manejo de las relaciones laborales y la gestión del desempeño por parte de la gerencia, y el tipo de autoridad que tiene sobre sus inferiores, midiendo el grado de autonomía percibida por el empleado para tomar decisiones, el grado de participación que la organización fomenta y las características de la relación existente entre el supervisor y el empleado.

La lista de afirmaciones para el análisis de esta variable es la siguiente:

- . Mi superior controla mi desempeño.
- . Estoy conforme con la modalidad de mi superior para controlar mi desempeño.
- . Siento que puedo expresar mis opiniones o sugerencias abiertamente.
- . Estoy conforme con la comunicación que mantengo con mi superior.
- . Mi superior me brinda el apoyo necesario para el desarrollo de mis tareas.

5.3.3 Comunicación

Considerando que la comunicación favorece la motivación al aclarar a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando de la manera adecuada y si hay posibilidades de cambio, se incluye esta variable dentro del análisis para investigar cuál es su papel en las funciones de control, motivación, gestión de la información y del personal. A su vez, la percepción del empleado sobre este aspecto va a incidir en gran medida en su bienestar dentro de la organización, en su inserción en la misma y en la calidad del servicio que brinde al cliente.

Para ello, se incluye en el instrumento, los siguientes ítems:

- . Estoy conforme con la política de comunicación dentro de la organización.
- . La información en esta organización se comparte abiertamente entre los miembros.
- . Tengo la suficiente información necesaria para la realización de mi trabajo.

5.3.4 Sentimiento de Pertenencia

Esta dimensión abarca el análisis de aquellos elementos que refuerzan la decisión de pertenecer a la organización y de demostrar continuidad en ella. A través de esta variable se buscará observar cuán comprometidos están los miembros con la misión de la organización, esto es la identificación del empleado con los valores que transmite la organización, el grado de lealtad hacia la empresa y las actividades que en su seno se realizan.

En función de la misma, se incluyen las siguientes aseveraciones:

- . La organización vela para que sus integrantes conozcan a fondo sus objetivos.
- . Adhiero por completo a los valores que profesa la organización.
- . La organización se preocupa por mi capacitación y desarrollo.
- . Las relaciones informales que mantengo con los demás integrantes contribuyen a mi satisfacción dentro de la organización.
- . Mi sentimiento de pertenencia se refuerza por las condiciones psicológicas de la organización.
- . Mi sentimiento de pertenencia se refuerza por las condiciones económicas que me brinda la organización.

5.3.5 Reconocimiento

El reconocimiento es uno de los factores más importantes en el bienestar y satisfacción del empleado dentro de la organización; un reconocimiento percibido como justo contribuye a aumentar el entusiasmo del empleado por su tarea, a mejorar la calidad de su desempeño y a consolidar la identidad del empleado como miembro de la empresa.

Con esta variable se buscará medir el grado en que el empleado siente que lo que aporta a la organización se corresponde con lo que recibe de ella, ya sea en términos económicos, sociales o psicológicos (dentro de las dos últimas categorías se encuentran otros incentivos no remunerativos, sino simbólicos).

Los ítems correspondientes a esta dimensión son los siguientes:

- . Los esfuerzos que realizo para con la organización se corresponden con lo que recibo de ella.
- . Siento que soy reconocido por mi superior cuando me destaco en mi desempeño.
- . Me importa solamente ser reconocido económicamente.
- . Estoy conforme con el reconocimiento de mi supervisor por mi labor.

6. Cronograma de implementación

1. Etapa de preparación y difusión

Tiempo aproximado: 4 días

1.1 Selección del responsable de realizar la evaluación bimensual al personal

Esta persona será la responsable de evaluar mensualmente el desenvolvimiento de los empleados de la empresa en función del formato diseñado a tal fin, considerando los criterios de evaluación establecidos. También deberá relacionar valores numéricos con cada punto de la escala cualitativa, a fin de permitir la obtención de varios cómputos, vinculando la puntuación obtenida al programa de incentivos. Al finalizar todas las evaluaciones mensuales deberá comunicar los resultados obtenidos a la gerencia e informar el presupuesto de premios mensuales.

Se decidió que sea un miembro interno a la organización ya que la principal metodología de evaluación será la observación directa y para ello, es necesaria la concurrencia habitual al establecimiento. Será un miembro de la gerencia, cuyas tareas actuales permiten que pueda adquirir la responsabilidad de evaluar al personal de la empresa.

1.2 Reunión explicativa del proceso de evaluación con el responsable de realizarla

La capacitación será dividida en dos días. En dos horas diarias se instruirá al responsable sobre aquellos aspectos que deberá manejar y dominar a la hora de efectuar la evaluación y la correspondiente retroalimentación del desempeño a cada empleado. Así mismo, recibirá ayuda para el momento de difundir y explicar el sistema ante los empleados de la empresa.

|Conceptos de Capacitación
|Comunicación de responsabilidades y funciones
|Evaluación mensual
|Cálculo de puntuación y vinculación al Sistema de Incentivos
|Retroalimentación
|Información de resultados a gerencia
|Método de evaluación
|Características
|Procedimiento
|Criterios de evaluación
|Presentación del formato de evaluación

1.3 Reunión informativa del sistema con el resto del personal

Esta reunión estará a cargo del responsable de efectuar las evaluaciones mensuales en momento y lugar establecido por el mismo, con anterioridad del inicio del sistema.

2. Primer Estudio de Satisfacción Laboral

Tiempo aproximado: 2 días

2.1 Reunión informativa y administración de los cuestionarios

La reunión está programada para ser realizada en una hora por grupo de empleados. El personal será dividido en dos grupos para asistir a la reunión informativa y para completar los cuestionarios.

2.2 Análisis de información y resultados obtenidos

- Semestre de vigencia del Sistema de Evaluación e Incentivos -

3. Segundo Estudio de Satisfacción Laboral

Tiempo aproximado: 2 días

3.1 Administración de los cuestionarios

El personal será dividido en dos grupos para completar los cuestionarios, en tiempo aproximado de una hora

3.2 Análisis de información y resultados obtenidos

3.3 Comparación de datos con el primer estudio realizado a inicios del programa

4. Etapa de Comunicación

Tiempo aproximado: 1 día

4.1 Reunión comunicativa de resultados obtenidos con los miembros de la gerencia.

Esta reunión será efectuada con todos los miembros de la gerencia y consistirá en comunicar los resultados de los dos Estudios de Satisfacción Laboral y compararlos con atención al Sistema de Evaluación e Incentivos.

CONCLUSIONES

“Se viene instaurando un nuevo orden comercial que impone unas formas de organización mucho más flexibles y requiere unas aptitudes humanas tan nuevas como variadas.

En este contexto, escoger las herramientas adecuadas para administrar la organización interna, sus recursos humanos, optimizar los procesos y planificar la actividad de cada componente, significa adquirir la capacidad para competir en nuevos escenarios.”

Como pudo observarse en las páginas precedentes, el presente consistió en un trabajo final de graduación cuya realización fue motivada por el desafío de analizar una realidad organizacional y detectar aquellos aspectos que fundamentaran y dieran dirección a una propuesta de intervención enfocada desde la Gestión de los Recursos Humanos.

El objetivo que guió la realización, tanto del diagnóstico organizacional, como del diseño del proyecto de intervención, fue demostrar la importancia de la Gestión de Recursos Humanos como variable de profesionalización, que permite lograr por sí misma una ventaja competitiva y como elemento clave en la estrategia de una empresa familiar en expansión.

La empresa de estudio elegida fue “YPF General Deheza”, una estación de servicios ubicada en el interior de la provincia de Córdoba, que se caracteriza principalmente por ser una empresa familiar, y como tal, es la misma familia la que proyecta el modelo de organización, y a su vez se transforma directa o indirectamente en el órgano político de ella.

A lo largo del diagnóstico organizacional realizado, se detectaron importantes debilidades con relación a dos grandes ejes. Por un lado, a la influencia de la dinámica familiar en el desenvolvimiento organizacional y en el manejo de personal y por otro, a actitudes en los empleados vinculadas a su disciplina y compromiso hacia la empresa.

Para hacer frente al primero de estos ejes se pensó de qué manera la empresa, y más precisamente, la familia que la lidera pueden llegar a repensar y adaptar su actual modelo de gestión a uno en donde sobresalgan rasgos de profesionalización, valor agregado y ventajas competitivas.

Si bien el análisis reveló, con respecto al sistema familiar, falta de coherencia y profesionalización en la gestión y dirección de la empresa -carente ésta de estrategia propia, ya que la misma proviene de lineamientos de una organización superior- existe un aspecto que si se aprovecha puede llegar a contribuir en el desarrollo de este nuevo modelo: ubicación del sistema familiar en la etapa “*la familia que trabaja en forma conjunta*”, liderada simultáneamente, como se pudo observar, por dos generaciones.

Fue así, que pensando en dicha fortaleza, se propuso un espacio diferenciado de reflexión y planificación, para tratar los problemas que hacen a la empresa, en un ámbito exclusivamente organizacional. Este sería la única forma en que ambos subsistemas, trazando los límites entre empresa y familia, crecieran e incorporaran nuevas normas y valores, y por la que se pudieran cultivar realmente los distintos aportes de cada integrante del grupo gerencia.

Paralelamente al análisis efectuado en relación al sistema familiar, se pudo detectar que la empresa de estudio atraviesa un momento de *expansión y formalización*, considerando que los esfuerzos concretados de perfeccionamiento a nivel estructural fueron muchos, aunque aún sea más lo que falta hacer para lograr una verdadera profesionalización en las prácticas, procesos, sistemas y políticas organizacionales. Tal como se observó, “YPF General Deheza” experimentó un importante crecimiento y desarrollo en los últimos años, logrando un firme posicionamiento en el mercado, favorecido en parte por la creciente actividad económica de su zona de acción. No obstante, su progreso no será consistente y duradero si continúa trabajando con herramientas incompatibles con las exigencias contextuales actuales y con las que provienen del contrato celebrado con la multinacional Repsol YPF.

Sumado a todo ello, existe un ámbito más profundo que está reclamando atención: su capital humano. Se pudo detectar en el diagnóstico efectuado que la gerencia reconoce la existencia de comportamientos en los empleados que no son los apropiados para hacer frente a las exigencias planteadas, como así también, la inexistencia de mecanismos formales por los que se pueda trabajar sobre dicho aspecto.

Producto de la pobre concepción y valoración de su recurso humano y de la poca atención que se le brinda al mismo en el planteamiento de objetivos empresariales, el grupo gerencia no es conciente de los beneficios que representa *gestionar adecuadamente el desempeño de su personal*. A través de este procedimiento, que se presenta como un medio objetivo para evaluar y desarrollar las habilidades del personal, se intentará influir en el comportamiento de todos los empleados, en el desempeño en su puesto de trabajo y, consecuentemente, en un mejor rendimiento global de la empresa. Asimismo, se les brindará a los empleados la oportunidad de analizar regularmente su desempeño y sus conductas en el trabajo, motivándolo hacia comportamientos deseables que mejoren su performance.

Es así como, la propuesta presentada consistió en el diseño de una herramienta de evaluación y desarrollo del

desempeño que permitiera enfrentar aquellos aspectos que dificultan e impiden un accionar eficiente en la organización, como así también, llevar a la empresa a niveles de gestión y desempeño que respondan a los lineamientos establecidos por la organización superior de la que depende.

A su vez, con el fin de estimular la motivación de los empleados en su puesto de trabajo, se estableció la posibilidad de vincular su propio desempeño a la consecución de recompensas relacionadas a los niveles de rendimiento alcanzado. Esto permitirá que, por medio de la administración de este sistema, "YPF General Deheza" obtenga una estadística del capital humano con el que cuenta y una base para encauzar acciones para motivarlo e incentivarlo a alcanzar comportamientos funcionales a los procesos internos y a la calidad empresarial.

Por último, y retomando la idea de generar desde adentro un nuevo modelo de gestión, propio y diferenciado –pero compatible– del "impuesto" por la organización superior de la que depende la empresa de estudio, se insiste, como primer paso esencial, en comenzar a asignarle el valor agregado que se merece al recurso humano y potencializar el aporte de un capital que permite por sí mismo lograr una ventaja competitiva para la empresa.

FUENTE BIBLIOGRÁFICA



- William B. Werther. Jr, Heith Davis; "*Administración de personal y Recursos Humanos*"; Ed. McGraw-Hill (4^{ta} edición)
- Jean Paul Sallenave, "*La Gerencia Integral*"; Ed. Norma (1994)
- Harold Koontz, Heinz Weihrich; "*Administración, Una Perspectiva Global*"; Ed. McGraw Hill (onceava edición)
- George Milicovich, John Boudreaw; "*Dirección y Administración de Recursos Humanos*"; Ed. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Darío Rodríguez, "*Diagnóstico Organizacional*"; Ediciones Universidad Católica de Chile (tercera edición)
- Aldo Schlemenson; "*La Perspectiva Ética en el Análisis Organizacional*"; Ed. Paidós
- Aldo Schelemnson; "*Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal. Crisis y Conflicto en Contextos Turbulentos*"; Ed. Paidós (1998)
- Peter Leach. "*La empresa Familiar*", Ed. Juan Granica S.A, 1996
- Stephen P. Robbins; "*Comportamiento Organizacional*"; Ed. Prentice Hall (1999)
- Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Jonson, "*Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo Situacional*" Ed Prentice Hall
- Kevin E. Gersick, John A. Davis y otros; "*Empresas Familiares. Generación a Generación*"; Ed. McGraw-Hill
- Jorge Aquino, Roberto Viola, Marcelo Arecco y Gustavo Aquino, "*Recursos Humanos*", Ed. Macchi. 2^a Edición actualizada.
- George Milicovich, John Boudreaw, "*Dirección y Administración de Recursos Humanos*" Ed. Addison-Wesley Iberoamericana
- Idalberto Chiavenatto. "*Administración de Recursos Humanos*" Segunda edición. Ed. Mc. Graw Hill.1994
- Dessors D, Guiho-Baully, "*Organización del Trabajo y Salud. De la Psicopatología a la Psicodinámica del Trabajo*". Lumen Humanitas. Argentina, 1998
- Flannery T, Hofrichter D, Platten P; "*Personas, Desempeño y Pago. Compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios*"; Ed. Paidós

-
- [1] Jorge Aquino, Roberto Viola, Marcelo Arecco y Gustavo Aquino, “*Recursos Humanos*”, Ed. Macchi. (2ª Edición actualizada)
- [2] William B. Werther y Heith Davis“, *Administración de personal y Recursos Humanos*” Ed. McGraw-Hill (4^{ta} edición)
- [3] Robert S. Kaplan, David P. Norton. “*El cuadro de mando integral, The balanced scorecard*” Ed. Gestión, 2000
- [4] Ibid. Cáp. 6, pg 139
- [5] Ibid. Cap 2, pg. 52
- [6] Peter Leach. “*La empresa Familiar*”, Ed. Juan Granica S.A, 1996. Pg 22
- [7] Ibid. Pg 50
- [8] Ibid. Pg 51
- [9] Ibid. Pg 126
- [10] Kelin Gersick, John Davis y otros; “*Empresas Familiares. Generación a generación*”; Ed. McGraw-Hill. Pg 7
- [11] Ibid. Pg 17
- [12] Ibid. Pg. 29
- [13] Ibid. Pg. 32
- [14] Ibid. Pg. 43
- [15] Ibid. Pg. 49
- [16] Ibid. Pg 54
- [17] Ibid. Pg 75
- [18] Ibid. Pg 86
- [19] Ibid. Pg 85
- [20] Ibid. Pg. 96
- [21] Ibid. Pg. 99
- [22] Ibid. Pg. 96
- [23] Ibid. Pg. 113
- [24] Ibid. Pg 119
- [25] Ibid. Pg. 127
- [26] Ibid. Pg. 127
- [27] Idalberto Chiavenato, “*Administración de Recursos Humanos*” Quinta edición, Ed. Mc Graw Hill. Pag 23
- [28] Peter Leach. “*La empresa Familiar*”, Ed. Juan Granica S.A, 1996. Pg. 28
- [29] Peter Leach. “*La empresa Familiar*”, Ed. Juan Granica S.A, 1996. Pg 138
- [30] Aldo Schelemenson; “*Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal. Crisis y Conflicto en Contextos Turbulentos*”; Ed. Paidós (1998). Pg 67
- [31] Kelin Gersick, John Davis y otros; “*Empresas Familiares. Generación a generación*”; Ed. McGraw-Hill. Pg 248
- [32] Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Jonson, “*Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo Situacional*” Ed Prentice Hall Pg 191
- [33] Ibid. Pg. 194

[34] Ibid. Pg. 195

[35] Flannery T, Hofrichter D, Platten P; "Personas, Desempeño y Pago. Compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios"; Ed. Piados Pg. 78

[36] Stephen P. Robbins; "*Comportamiento Organizacional*"; Ed. Prentice Hall, (1999);
Capitulo 6, pg.151

[37] Ibid. Pg.132

[38] Ibid. Pg.134

PROPIEDAD

FAMILIA

EMPRESA

Propiedad

2

23

2

Empresa

Familia

1

Mirtha Moneti

Empleada
Propietaria

Sebastián Reineri
No empleado
Propietario

Julio Reineri
Empleado
No propietario

Lorena Furno

Empleada
Propietaria

Julieta Reineri

No empleada
Propietaria

Consejo de Familia

Comportamientos de Tarea y Relación

Evaluación de Desempeño

Capacidad y Disposición

Programa de Incentivos

Estudio de Satisfacción Laboral

Primer Estudio de Satisfacción Laboral

Segundo Estudio de Satisfacción Laboral

Consejo
De
Familia

Programa de Incentivos

Evaluación de Desempeño

Desempeño estándar. Grupo A: Resultado Estándar
|Puntuación Mínima | 80 puntos |

| | | |
|-------------------|------------|--|
| Estándar | | |
| Puntuación Máxima | 140 puntos | |
| Estándar | | |

El empleado que obtenga en la evaluación bimestral una puntuación que oscile dentro de estos dos valores recibirá lo que a los fines de este programa se denomina: Percepción estándar.

Percepción estándar: remuneración sin aumentos generados en función del rendimiento, correspondiente a aquellos empleados que hayan manifestado un desempeño aceptable.

Desempeño superior . Grupo B: Resultado Superior

Premio superior: premio de \$70 (pesos setenta) correspondiente a aquellos empleados que hayan manifestado un desempeño superior al estándar pero del cual se puede esperar aún más y cuyo puntaje obtenido en la Evaluación de Desempeño se mueva dentro del siguiente rango.

| | | |
|-----------------------------|------------|--|
| Puntuación Mínima Muy Buena | 150 puntos | |
| Puntuación Máxima Muy Buena | 200 puntos | |

Desempeño excelente . Grupo C: Resultado Excelente

Premio excelente: premio de \$140 (pesos ciento cuarenta) correspondiente a aquellos empleados que hayan manifestado un desempeño sobresaliente que supere las expectativas y cuyo puntaje obtenido en la Evaluación de Desempeño se mueva dentro del siguiente rango.

| | | |
|-----------------------------|------------|--|
| Puntuación Mínima Excelente | 210 puntos | |
| Puntuación Máxima Excelente | 240 puntos | |