

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA
DELEGACIÓN JUJUY.
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN



Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos con Orientación Organizacional

Trabajo final de graduación: *“Estrategias de Recursos Humanos implementadas con los empleados de playa en la estación de servicio YPF Babnik S.A. de la Ciudad de Palpalá (provincia de Jujuy) durante horas de sobrecarga laboral, en el año 2015.”*

Alumno: Mariano Javier Echenique

Director de tesina: Lic. Martín Venencia

2016

AUTORIDADES:**Canciller:**

S.E.R. Mons. MARIO ANTONIO CARGNELLO. *Arzobispo de Salta.*

Rector:

Ing. RODOLFO GALLO CORNEJO

Delegado Rectoral de Jujuy:

Prof. SERGIO CASTANETTO

Decano Facultad de Economía y Administración:

Cr. FEDERICO GUIJARRO JIMÉNEZ

Jefa de Carrera Lic. En Recursos Humanos:

Lic. MARINA MERCADO CÁRDENAS

**Coordinador académico de carreras presenciales de UCASAL
delegación Jujuy:**

Mgster. CLAUDIA MAMANÍ

TÍTULO:

“Estrategias de Recursos Humanos implementadas con los empleados de playa en la estación de servicio YPF Babnik S.A. de la Ciudad de Palpalá (provincia de Jujuy) durante horas de sobrecarga laboral, en el año 2015.”

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS:

Dedico este trabajo a mis padres, quienes me apoyaron en todo momento para seguir adelante y no bajar nunca los brazos en el transcurso de la carrera.

A mi familia y amigos por ser incondicionales.

A todos aquellos que me facilitaron la búsqueda de la información, especialmente a Santiago y Valeria por su enorme compromiso y colaboración.

No puedo dejar de mencionar a la empresa Babnik que muy amablemente abrieron las puertas de su organización.

Índice General

TÍTULO:	3
“Estrategias de Recursos Humanos implementadas con los empleados de playa en la estación de servicio YPF Babnik S.A. de la Ciudad de Palpalá (provincia de Jujuy) durante horas de sobrecarga laboral, en el año 2015.”	3
Figura 1 – Reconstrucción de Organigrama.....	62
.....	7
Figura 2 – Representación de Horarios pico.....	74
.....	7
ÍNDICE DE IMÁGENES.	7
Imagen I – Carteles de Aviso.....	76
.....	7
Imagen II - Exterior de YPF Babnik- Playa de Nafta.....	77
.....	7
Imagen III - Se observa la ubicación de la Playa en una intersección de la ruta, los empleados están expuestos a las corrientes de aire y diferentes condiciones climáticas.....	78
.....	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1. DIMENSIÓN EPISTEMOLÓGICA	9
Breve reseña de la construcción del problema de investigación.	9
Planteamiento del problema.	9
Justificación del problema.	10
Antecedentes.	12
Objetivo general:	16
CAPÍTULO DOS. MARCO REFERENCIAL DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN.	18
La Administración.	18
Estrategias de gestión de recursos humanos	19
Sobrecarga laboral.	20
PYME: Definición y características.	23
CAPÍTULO TRES. ASPECTOS METODOLÓGICOS	24
Dimensión metodológica	24
Técnicas de obtención de información.	25
Observación participante:	25
Observación no participante:	25
Entrevista:	26

Universo de estudio:	27
Población de estudio/ Unidad de estudio:	27
Plan de análisis de análisis de datos.	27
ENTREVISTA N° 1 A ENCARGADO DE “BABNIK S.A”	28
ENTREVISTA N° 2 A ENCARGADO DE “BABNIK S.A”	34
ENTREVISTA N°3 A PLAYERA DE “BABNIK S.A”	38
ENTREVISTA N° 4 A PLAYERO DE “BABNIK S.A”	42
ENTREVISTA N° 5 A PLAYERO DE “BABIK S.A”	45
ENTREVISTA N°6 A DUEÑO DE “BABNIK S.A”	47
REGISTRO DE OBSERVACIÓN N°1	54
CUARTO CAPÍTULO. ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS	61
Identificación y análisis de las estrategias de Recursos Humanos los días de sobrecarga laboral en horarios picos de atención.	69
Estrategia de diseño de trabajo.	70
Abordaje que la empresa realiza de la sobrecarga de trabajo del personal de playa.	71
Sobrecarga laboral.	72
Carga mental:	79
QUINTO CAPÍTULO. OTRAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS QUE SURGEN DEL PROCESO	83
CONCLUSIONES	90
CONSIDERACIONES Y SUGERENCIAS	91
BIBLIOGRAFÍA	93
Libros.	93
Artículos de revista.	93
Informes.	94
Textos de Internet:	94
Tesis y trabajos de grado	94
Presentación de Power Point	94

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1 – Reconstrucción de Organigrama.....	62
Figura 2 – Representación de Horarios pico.....	74

ÍNDICE DE IMÁGENES.

Imagen I – Carteles de Aviso.....	76
Imagen II - Exterior de YPF Babnik- Playa de Nafta.....	77
Imagen III - Se observa la ubicación de la Playa en una intersección de la ruta, los empleados están expuestos a las corrientes de aire y diferentes condiciones climáticas.....	78

INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto se investigaron las estrategias de Recursos Humanos que implementa la estación de servicio YPF Babnik S.A. ante situaciones de sobrecarga laboral.

El objetivo general propuesto fue caracterizar y dar cuenta de las estrategias de RRHH que implementa la estación de servicio YPF Babnik S.A. de la ciudad de Palpalá, los días de sobrecarga laboral de personal de playa, en horas pico de atención a consumidores.

Para ello se trabajó desde el paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo, se realizó un trabajo de campo etnográfico, utilizando como técnicas de recolección de datos la observación participante y no participante, entrevistas a los empleados de playa, los encargados y al dueño.

Luego con lo recabado en el campo, se utilizó para el procesamiento y análisis de datos la técnica de María Teresa Sirvent, que permitió identificar aquellas situaciones que resultaron significativas cuando se intentó describir y comprender lo que ocurría en la playa durante los horarios pico de atención a los clientes. Cabe señalar que fue necesario considerar las estrategias de Recursos Humanos que la empresa implementa en general para luego analizar aquellas que se utilizan en los casos de sobrecarga laboral, analizando de este modo el contexto general.

Finalmente se sistematizó y analizó toda la información que se verá plasmada en cada uno de los capítulos.

CAPÍTULO 1. DIMENSIÓN EPISTEMOLÓGICA

Breve reseña de la construcción del problema de investigación.

Definición del tema.

En este apartado se expone la lógica relativa a la construcción del problema de investigación, para ello fue necesario delimitar el tema con el fin de problematizarlo.

El tema seleccionado fue el de las “Estrategias de Recursos Humanos implementadas con los empleados de playa en la estación de servicio YPF Babnik S.A. de la Ciudad de Palpalá (provincia de Jujuy) durante horas de sobrecarga laboral, en el año 2015.”

Se priorizó que la delimitación del problema de investigación sea lo más clara y precisa posible de la situación problemática a indagar.

Para la construcción del problema fue necesario trabajarlo en tres niveles, primero, la revisión de antecedentes, luego la construcción teórico conceptual y finalmente el conocimiento empírico.

Para pensar el diseño fue necesario identificar los orígenes y fuentes del problema, el origen parte de la observación y desnaturalización de la realidad, solía ser cliente de esta empresa y observaba esta situación de sobrecarga a diario. Los horarios picos según lo observado se producían en horas de entrada y salida de los colegios (mañana o tarde), a veces al mediodía. En general la clientela estaba apurada y no tenía la suficiente paciencia en esperar los respectivos turnos para la carga de combustible.

Planteamiento del problema.

El presente proyecto pretende investigar las estrategias de Recursos Humanos que implementa la estación de servicio YPF Babnik S.A. cuando se presentan situaciones de sobrecarga laboral.

Lo que se va a investigar es si la empresa utiliza estrategias de Recursos Humanos para los trabajadores de playa en horarios picos de sobrecarga laboral. Entendemos que, si se utilizan las estrategias de recursos humanos adecuadas, la organización va a contar con una ventaja competitiva que le puede permitir ser líder en el mercado en el cual se está desempeñando.

La inquietud por estudiar las situaciones de sobrecarga laboral surge de la observación de la realidad, solía ser cliente de esta empresa y vivía esta situación a

diario, los horarios picos según lo observado se producían en horas de entrada y salida de los colegios (mañana o tarde), a veces al mediodía. En general la clientela está apurada y no tienen la suficiente paciencia en esperar los respectivos turnos para la carga de combustible.

En una ocasión en la que se presentó una nota dirigida al dueño para solicitar el acceso a la empresa un playero comentó que hubo casos en que los clientes reprochaban la demora en la atención al personal de playa, haciendo que estos no realicen con comodidad su labor. Situaciones como la descrita pueden traer como consecuencia que un empleado responda de mala manera hacia el cliente, y a su vez que el trato con sus pares no sea el mejor. Toda esta secuencia desencadena un ambiente laboral tenso y podría generar un servicio de no muy buena calidad.

En un acercamiento que se realizó a la empresa para ver la viabilidad del estudio, se consultó a un encargado sobre la plantilla de la organización Babnik S.A., quien comentó que la misma está conformada por 14 personas, de los cuales 11 son playeros, que están separados por turnos, 4 en la mañana, 4 en la tarde y 2 en la noche, uno descansa. Luego hay 2 encargados a cargo de la organización, y el dueño.

En este marco surgen una serie de preguntas que orientarán la investigación:

¿Cómo son las estrategias de Recursos Humanos que implementa la estación de servicios “Babnik S.A.” de la ciudad de Palpalá, durante los días de sobrecarga de trabajo del personal de playa en horas pico de atención a consumidores?

¿Qué estrategias de Recursos Humanos implementa la estación de servicio Babnik S.A., durante los días de sobrecarga de trabajo del personal de playa en horas pico de atención a consumidores?

¿Cuáles son las estrategias de Recursos Humanos y cómo se desarrollan las mismas para evitar la concentración de problemas cotidianos del personal de playa de la estación de servicio Babnik S.A., de la ciudad de Palpalá, durante las horas pico de atención a consumidores?

¿Cómo aborda la empresa “Babnik S.A.” la situación de sobrecarga de trabajo del personal de playa en las horas pico de atención a consumidores?

Justificación del problema.

YPF Babnik S.A. está ubicada en la Ruta Provincial N°1, en el acceso a la ciudad de Palpalá, por el sector de Río Blanco, cabe destacar que es un lugar donde existe una intersección de rutas, lo cual hace que sea un área muy concurrida.

Actualmente en esa ruta, el gobierno de la provincia, está trabajando para convertirla en doble carril, sumado a esto que la zona de Río Blanco se está loteando, por lo que se va a urbanizar aún más con el consecuente aumento de demanda del servicio.

En Río Blanco sobre la Ruta Provincia N° 1, está ubicado el Parque Industrial “LA NORIA”, conformado por las siguientes empresas: “Papelería del NOA S.A.” Fábrica de papel kraft y pasta celulósica, “Ex-Incor S.R.L.” Cajas de cartón corrugado, Bolsas de papel, “Procesadora de boratos argentina” dedicada a la producción de Boratos; “IRMI S.A.” que brinda servicios de gas industrial; “Magna Construcciones S.R.L.” Empresa Constructora, “Fábrica de aberturas Ortiz.” Carpintería; “Vallespino Peuser” brinda servicios a motoniveladoras; “El mundo de placas” Muebles de fibrofácil y juguetería; “Frigorífico PUHNA” Faenado de Ganado; “El Crestón” empresa distribuidora de bebidas y fraccionadora de vinos; “Bronsaes” Hierro gris piezas; “Aserradero Río Blanco” Aserradero de madera; “El Piave” Empresa de Transporte y “Ferrometal S.R.L.”.

A su vez hay tres instituciones educativas, una es el Colegio San Alberto Magno (FASTA) que funciona en tres turnos y dos escuelas primarias la “N°284 Armada Nacional” y la “Escuela N° 266 Provincia de Catamarca”, también está la capilla de Río Blanco a la que asisten muchos pobladores de Palpalá.

Asimismo a 5 km. se encuentra el conocido complejo minero-forestal siderúrgico, ahora llamado “Aceros Zapla S.A”.

Como puede observarse esta estación de servicio tiene como clientes a varias organizaciones que son muy concurridas todos los días, haciendo que su labor no decaiga en ningún momento.

La organización Babnik S.A. es una empresa que se dedica a la venta de lubricantes, GNC, siendo su principal producto, la venta de combustibles.

Está ubicada en la localidad de Pálpala; la cual se ve afectada por los elementos ya mencionados y la alta demanda de clientes.

Adentrándonos en la rama de Recurso Humanos, éste tema tiene que ser tratado con cautela, ya que existen actitudes que pueden generar malestar en las organizaciones y principalmente en las personas que trabajan en ellas. El encargado de Recursos Humanos tiene que estar preparado para cualquier tipo de situación que se le pueda presentar de ésta índole.

Éste trabajo tiene como objetivo, contribuir con las organizaciones para que tomen sus respectivas medidas con el fin de superar este problema de sobrecarga laboral, para que la comunidad también pueda disfrutar de un mejor servicio y se puedan generar políticas para que los empleados gocen de una mejor calidad de vida y salud.

Al terminar la presente tesina se va a intentar contribuir en este aspecto a “Babnik S.A” para que tanto sus clientes, como sus empleados se sientan a gusto estando allí.

Antecedentes.

En lo que respecta a estudios e investigaciones en torno a la problemática planteada, Jujuy es un campo insuficientemente trabajado e investigado. Por ende se espera que esta tesina sirva de aporte para la sociedad, colegas y demás empresas que puedan valerse de él.

Al realizar la búsqueda de antecedentes se encontró a nivel provincial un interesante estudio realizado en la ciudad de San Salvador, capital de la provincia de Jujuy, donde se encuentra ubicado el “Hospital público Pablo Soria”, de cabecera a nivel provincial, donde se han observado y estudiado las condiciones de trabajo desfavorables del personal de nuevo ingreso al mencionado nosocomio. Las autoras de este trabajo son Liliana Quispe y Verónica Aguirre, es un estudio del año 2009, sin embargo se decide incluirlo porque como se mencionó fue realizado en la provincia de Jujuy y versa sobre las condiciones de trabajo de los enfermeros que recién ingresan al nosocomio. Entre las condiciones mencionadas por las autoras una de ellas es la sobrecarga laboral.

Si bien el servicio que prestan es diferente al de una estación de carga de combustible, tiene algunos puntos en común, por ejemplo el horario de trabajo rotativo.

Lo que interesa para el presente plan de trabajo es cómo realizan un diagnóstico que se resume en un mapa de riesgo de condiciones de trabajo, el perfil de las condiciones del puesto de trabajo, la jerarquización de los daños y medidas de protección-prevención que se implementan.

Entre las conclusiones se menciona que el personal identifica los procesos favorecedores en la organización del trabajo y grados de peligrosidad en los demás factores. Los daños están relacionados a las exigencias mentales y físicas: osteoarticulares, fatiga y estrés. Tienen sentido de pertenencia, compromiso y de identificación con el trabajo que se vuelve un elemento favorecedor. Manifiestan querer implementar las medidas, el conocer-participar facilita la acción.

Las autoras mencionan los principios rectores en salud ocupacional enunciados por la OMS, que se entiende también se deberá tener en cuenta al realizar el presente estudio, según las autoras estos enunciados deben incorporarse a las legislaciones nacionales:

- Evitar los riesgos y peligros (prevención primaria) y el uso de tecnologías seguras.
- Optimización de las condiciones de trabajo o integración de la producción con las actividades de fomento de la salud y la seguridad.
- Responsabilidad principal de los empleadores y los empresarios en lo tocante a la salud y la seguridad en el lugar de trabajo.
- Reconocimiento del interés de los trabajadores en la higiene y la seguridad en el trabajo.
- Colaboración y cooperación entre los empleadores y los trabajadores en condiciones de igualdad.

Se rescatan las variables asociadas a las condiciones de trabajo, en los siguientes aspectos propuestos por la Organización Internacional del Trabajo, en el año 2005:

- Ambiente físico
- Carga de trabajo
- Carga mental.
- Seguridad del puesto de trabajo
- Oportunidades de desarrollo y avance personal.
- Ingresos económicos
- Aspectos psicosociales.

Para hacer las entrevistas se tendrán en cuenta estos aspectos.

En el plano internacional se encontró un material de difusión y divulgación realizado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y El instituto Nacional de higiene y seguridad en el Trabajo de Madrid, denominado “Estrés Laboral” de María Ángeles del Hoyo Delgado. C.N.N.T. de este documento se rescata principalmente lo desarrollado en cuanto a los estresores de cualquier tarea laboral a las que se encuentra sometido un empleado.

En el documento explican que no necesariamente la sobrecarga laboral tiene una relación directa con la satisfacción laboral, sin embargo se aclara que a la larga es un factor más a analizar cuando se observan las condiciones laborales.

Para el presente trabajo interesa lo desarrollado por French y Caplan (1973) que señalan que “la sobrecarga y el exceso de horas de trabajo están relacionados con la insatisfacción y la tensión laboral, la baja autoestima, la fatiga...”

El exceso de trabajo o su dificultad producen estrés. pero esto no quiere decir que los que realizan poco trabajo (subcarga cuantitativa) o tareas demasiado sencillas (subcarga cualitativa) no sean susceptibles de sufrir estrés y estén siempre relajados, sino que también lo pueden padecer, es decir, la carga demasiado pequeña ocasiona a veces tanto estrés como la sobrecarga pudiendo deteriorar la salud.

Ya que la falta de estimulación es tan perjudicial como el exceso, el aburrimiento y la monotonía constituyen un extremo igualmente nocivo para la salud y, aunque resulte paradójico, un poco de tensión produce un efecto estimulante, vigoriza y es conveniente.

Otro antecedente hallado en el plano internacional es un artículo acerca de una investigación denominada: “Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo”. La autora es Juana Patlán Pérez, escribió un artículo para la revista “Estudios Gerenciales”, de México.

En dicha investigación se trabajó en una institución de salud en la que durante los últimos 4 años hubo un incremento importante en la carga de trabajo y agotamiento emocional en el personal. Las causas de esta problemática según la investigadora están centradas en el incremento en el número de pacientes atendidos con el mismo personal de la plantilla, la sobrecarga de trabajo, la insuficiencia de personal, la creación de nuevas áreas de trabajo que son atendidas por el mismo personal y la falta de personas para la sustitución de permisos y vacaciones del personal. Por esta razón, se consideró pertinente efectuar una investigación para identificar el efecto que tiene la sobrecarga de trabajo y el burnout en la Calidad de Vida en el Trabajo.

La unidad de análisis está constituida por trabajadores de la institución de salud, de todas las categorías y turnos. La muestra fue de 673 empleados, que representan el 33,7% del total.

Se trabajó con el modelo hipotético deductivo. El modelo hipotético fue sometido a prueba en la investigación y plantea que el burnout y la sobrecarga de trabajo están asociados negativamente con la Calidad de Vida del Trabajo, es decir, cuando existen mayores niveles de burnout y mayor sobrecarga percibida, esto repercute en menores niveles de Calidad de Vida en el Trabajo.

Entre las conclusiones a las que arriban una de ellas es que prevalece un mayor agotamiento emocional en mujeres, en comparación con los hombres. Esta situación es explicada por diversos autores como consecuencia de los múltiples roles que cubren las mujeres al atender las demandas laborales y del hogar (Gil-Monte, 2002; Maslach, 2009).

Existe un alto nivel de despersonalización en personal con menor nivel de educación, lo que muy probablemente obedece a la presencia de puestos de trabajo de nivel operativo que entrañan múltiples actividades rutinarias, repetitivas y con reducida responsabilidad y toma de decisiones, que se traducen en un factor de riesgo para desencadenar la despersonalización del trabajador.

Los mayores niveles de burnout (agotamiento, despersonalización y baja realización personal) se identifican en personal que tiene a su cargo la atención de un mayor número de usuarios, tal es el caso de las enfermeras, el personal de laboratorio y el de dietología.

Estos resultados coinciden con los señalamientos de Maslach y Pines (1997) y Maslach y Jackson (1981) respecto a que los mayores niveles de burnout se presentan en personal que tiene un trato directo y continuado con los usuarios de los servicios que proporcionan.

Se identifica un alto nivel de agotamiento en el personal del turno nocturno, muy probablemente a consecuencia de la carga de trabajo y el horario mismo, resultados que coinciden con los obtenidos por Solano et al. (2002) y Gil-Monte (2002, 2003). Por el contrario, en esta investigación destacan los altos niveles de agotamiento emocional, despersonalización e insatisfacción de logro en el personal del turno matutino, con mucha probabilidad como consecuencia de las altas demandas de trabajo existentes en esa franja horaria.

De acuerdo con las conclusiones obtenidas en esta investigación, el reto para las organizaciones es propiciar un trabajo saludable a las personas para prevenir y evitar efectos negativos en los trabajadores y contribuir al logro de la calidad de vida del trabajador. En este sentido, según lo señala Frankenhaeuser (2000), el trabajo saludable debe reunir al menos los siguientes criterios: a) capacidad del trabajador para influir y controlar su trabajo; b) tener conocimiento y comprender su contribución del trabajo en un contexto más amplio que la sola realización de tareas; c) el trabajador debe experimentar un sentimiento de comunidad y pertenencia en su lugar de trabajo, y d) el trabajador debe desarrollar sus capacidades personales y sus

aptitudes profesionales mediante el aprendizaje continuo. Estos criterios abren amplias posibilidades de intervención y oportunidades de mejora de los puestos de trabajo en las organizaciones, particularmente en aquellas cuya función central se dirige a proveer y atender un gran número de usuarios.

Esta investigación también abre nuevos interrogantes para continuar investigando, tales como: ¿cuáles son los efectos que tiene el burnout y la sobrecarga de trabajo en otras variables de importancia para las organizaciones (por ejemplo, la calidad del servicio, la satisfacción de los usuarios, el desempeño organizacional, los accidentes, el absentismo, la rotación y la productividad) y para el trabajador (por ejemplo, el desempeño laboral, el bienestar en el trabajo, el compromiso con la organización, la calidad de vida del trabajador)?

También resulta importante la generación de investigaciones en otros tipos de organizaciones (gubernamentales, manufactureras, de servicios) que permitan identificar las consecuencias que tiene la sobrecarga y el burnout, en particular, en la calidad de vida del trabajador.

Finalmente, es importante reflexionar que en la medida en que las organizaciones generen un mayor nivel de calidad de vida del trabajador, se tendrá una fuerza de trabajo más satisfecha y más comprometida con el trabajo y con la organización.

Por último para el presente trabajo se rescató el concepto que utilizaron para definir la sobrecarga de trabajo percibida que es la percepción del trabajador de tener muchas actividades que debe realizar y concluir en un tiempo determinado (Greenglass et al., 2003).

Objetivo general:

- Caracterizar y dar cuenta de las estrategias de RRHH que implementa la estación de servicio YPF, “Babnik S.A.”, de la ciudad de Palpalá, los días de sobrecarga laboral de personal de playa, en horas pico de atención a consumidores.

Objetivos específicos:

- Describir qué estrategias de Recursos Humanos implementa la estación de servicio Babnik S.A., en la jornada laboral de personal de playa.

- Identificar y analizar las estrategias de Recursos Humanos que implementa la estación de servicios “Babnik S.A.” de la ciudad de Palpalá, durante los días de sobrecarga de trabajo del personal de playa en horas pico de atención a consumidores.
- Analizar el abordaje que la empresa realiza de la sobrecarga de trabajo del personal de playa, en las horas pico de atención a los consumidores.

A continuación se inicia el recorrido teórico conceptual que sostiene el objeto de investigación seleccionado.

CAPÍTULO DOS. MARCO REFERENCIAL DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN.

Sobre este componente y pensando acerca de la teoría más formal, se consideró desarrollar primeramente la Administración, para ver luego cuál es la teoría que sustenta el presente trabajo.

La Administración.

Si ahondamos en los inicios, se puede decir que a la Escuela Tradicional es posible localizarla sobre todo en dos referentes Frederick W. Taylor al cual ubicamos dentro de la llamada Escuela Cuantitativa; y Henry Fayol, quien enriquece la Escuela del Proceso Administrativo.

La Administración es una ciencia que se ha visto enriquecida por otros planteamientos teórico-prácticos como la Calidad Total, la Reingeniería y la Teoría de Sistemas, por lo que, al unir ambas afirmaciones, tendríamos claro que el cambio es perenne en las organizaciones y debe evolucionar tanto hacia el mejoramiento continuo, como hacia la adaptabilidad a los tiempos modernos.

Previo a sumergirnos en el amplísimo mundo de los Recursos Humanos, es importante dejar claro la diferencia entre la “Administración” y la “Gestión” de Recursos Humanos, indiferentemente de su campo de aplicación.

En el material bibliográfico generado por la Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico/Instituto Nacional de Administraciones Públicas de España (2016) establecen claramente esta diferenciación, al explicar que:

“La política de personal y la gestión de personal están íntimamente entrelazadas, sin una no hay la otra. En cambio, la administración de personal puede coexistir con ellas o existir con independencia de ellas. La gestión de personal presupone la política de personal y consiste en el establecimiento de los objetivos operacionales, en función de los cuales modularán su actuación los responsables de las diferentes actividades de personal. Los gestores no son simples administradores porque han de tomar decisiones sobre objetivos operacionales, plazos de realización y técnicas de gestión. La administración de personal empieza cuando desaparece la responsabilidad de tomar decisiones sobre los objetivos operacionales. No tiene porqué ser una función rutinaria, pero nunca supone decidir entre alternativas y consiste en una simple tarea de aplicación, independiente de que suponga el dominio de unas ciertas técnicas de gestión.

Por lo anterior, Gestión de Recursos Humanos se convierte en una acepción más amplia y envolvente, capaz de incorporar y concatenar elementos, términos y métodos, permitiendo que las organizaciones capten, desarrollen y motiven constantemente a su personal, pero de una manera diferente; y con diferente quiero decir, moderna, vanguardista, sin perder de vista el sentido humano del término, pero tampoco desechando la constante búsqueda de la productividad institucional e incorporando elementos estratégicos (objetivos, políticas, planes, etc)”.

Abordar la gestión de Recursos Humanos significa entender los procesos mediante los cuales las organizaciones determinan su relación con los empleados.

Estrategias de gestión de recursos humanos

Estas son vistas como un modo que en la actualidad, esencialmente se refieren a los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los Recursos Humanos, son: la consideración de los RRHH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la Gestión de Recursos Humanos y la necesidad de que exista un ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional.

“Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales y considerando las interacciones con el entorno.

En consecuencia los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo y de proceso, son esenciales en la GRH estratégica que se requiere hoy, y más aún en el porvenir empresarial. Por ello es necesario adoptar un sistema de GRH, reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo previamente determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura o filosofía empresarial y las políticas de GRH a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno.” (Chiavenato, 2002: p.342).

En empresas de servicios, los sistemas de GRH constituyen más que la suma simple de sus partes o procesos clave, es una nueva cualidad surgida de la interacción de sus partes. Lo sistémico aquí rechaza el enfoque tayloriano, parcelado y en extremo especializado que mutila al empleado su potencial de multi-habilidades o polivalencia (multicompetencias), devenido en sustento de los sistemas de trabajo flexibles. Lo sistémico, además, es base de la modelación, imprescindible en la percepción de la

funcionalidad integral de la GRH. Lo multidisciplinario indica que la GRH demanda la acción de diferentes disciplinas científicas, errando quien pretenda sesgarla con el predominio de alguna. Lo participativo comprende la cada vez más creciente influencia de los empleados en las actividades de GRH y de la organización toda, y en especial en la toma de decisiones. Lo proactivo señala la actuación anticipada, contraria a la reactiva caracterizada por accionar cuando se presenta el problema o la dificultad, o peor aún, después de su manifestación. Y el enfoque de proceso centrado en el cliente, tanto interno como externo, se caracteriza por considerar la cadena de creación del nuevo valor agregado desde el proveedor hasta el cliente.

Para que nos resulte más fácil poder comprender el concepto de gestión estratégica de los recursos humanos, es fundamental entender primero el concepto de estrategia de recursos humanos.

“Una estrategia de recursos humanos se basa en las herramientas y metodologías que la organización utiliza para contratar, capacitar, retener y promover a su personal. La estructura del plan permite a los jefes de departamento solicitar el mismo empirismo y el rigor en la gestión de los recursos humanos al igual que para actividades empresariales (DOLAN, 2004).

Teniendo en cuenta la lectura realizada sobre este tema, podemos decir que la gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas. Este proceso requiere un objetivo coherente con las políticas de la empresa en donde este departamento debe de mantener el activo más valioso de cualquier organización como lo son las personas.

Sobrecarga laboral

Una revista española, sobre Administración de Empresas, nos da la introducción certera sobre ésta temática: “Sobrecarga laboral requiere en un primer lugar, determinar qué significa carga en el trabajo, entendiéndose por ella, el conjunto de tareas, ya tenga exigencias físicas o psicológicas, que inciden en las personas en el desarrollo de su puesto de trabajo” (ITACA, 2006). Entre los aspectos que influyen en la sobrecarga laboral, la salud psíquica y física de los empleados son los principales. Éstos puede verse dañados por los medios, por las condiciones del lugar y por los instrumentos de tipo material que existen en el trabajo. Ahora bien, entenderemos sobrecarga laboral como el aumento extraordinario de trabajo, y de los esfuerzos tanto psíquicos como corporales que éste requiere para ser llevado a cabo.

Los autores Joan Broada-Grau y Pilar Ficapal-Cusí (2012), plantean que para poder reducir los riesgos de la sobrecarga laboral, se deben adecuar las tareas a ejecutar con la cantidad de tiempo que tiene la jornada de trabajo. Uno de los riesgos que ésta supone en los empleados implica un aumento del agotamiento emocional de los mismos. Entonces, podemos decir que la carga de trabajo puede ser dividida en dos grandes ramas. Por un lado, la carga física; por otro, la carga mental. Aunque la mayoría de los trabajos requieren de ambas maneras de trabajar, hay que tener en cuenta que en algunos el esfuerzo físico será mayor que en otros, en los que se podría notar mayor esfuerzo psíquico.

La carga de trabajo mental, entonces, según Menéndez Diez (2008), está comprendida dentro de la carga de trabajo, pero está referido a los requerimientos perceptivos, cognoscitivos y psicomotrices del trabajo. Implica percepción, análisis y procesamiento de la información y acción motriz.

Dentro de este tipo de carga en el trabajo deben tenerse en cuenta ciertos factores, siendo el primero de ellos, la cantidad y la complejidad de la información que el empleado deberá manejar, en este caso depende del tipo de tarea que se realice, la cantidad de señales que se atiendan y las deducciones que deben realizarse a partir de los datos. El segundo factor que se debe tener en cuenta es el tiempo, considerado desde dos puntos de vista, por un lado, la cantidad de tiempo que debe ponerse atención a la tarea; por el otro, el tiempo del que se dispone para realizar la tarea asignada. En el primer caso, el tiempo está relacionado con la capacidad de atención de las personas y la necesidad de hacer pausas o de abocarse a una tarea que requiere menor atención, con el fin de disminuir la fatiga. El segundo caso hace referencia al ritmo de trabajo que se debe tener. Si el ritmo es acelerado, mayor será el esfuerzo que se deberá realizar, no siendo así si la respuesta que se necesita puede ser deliberada y pensada. Por último, los aspectos individuales y ambientales son el tercer factor que incide en la carga laboral mental. En cuanto a los primeros, hay ciertos rasgos personales que pueden influir en la capacidad de respuesta, siendo estos, el género, la edad, la personalidad, la motivación, el interés, el nivel y ritmo de aprendizaje, y el estado de fatiga. A los que más se debe prestar atención porque son en los que la empresa puede influir son: la experiencia, la formación y el estado de fatiga. En cuanto a los aspectos ambientales cabe destacar el ruido, la temperatura, la iluminación o las malas posturas. Estos pueden disminuir la concentración y atención del trabajador, influyendo directamente sobre la producción.

Por lo tanto, los factores que inciden en la carga mental son:

- La cantidad de información que se recibe,
- La complejidad de la respuesta que se exige,
- El tiempo en que se ha de responder,
- Las capacidades individuales,
- El salario,
- Las malas relaciones laborales y,
- Los trabajos de poco contenido.

Una vez analizada la carga mental laboral, podemos pasar a explicar la carga física en el trabajo. Teniendo en cuenta que el aumento de la tecnología ha permitido crear máquinas que han suplantado al hombre en muchas de sus actividades físicas, aún existen tareas que requieren de un esfuerzo corporal mayor. Según Faustino Menéndez Diez: “Las exigencias físicas del trabajo pueden categorizarse en tres ramas: excesivo trabajo físico, repetitividad y posturas forzadas”.

Las exigencias corporales del trabajo difieren. Por un lado, la carga física objetiva de trabajo, y por otro, la carga física que el trabajo representa para el individuo. Entonces, decimos que todo trabajo requiere un gasto de energía que será mayor cuanto más esfuerzo físico solicite al empleado. De aquí se deriva el concepto de fatiga, que es la consecuencia de una carga excesiva de trabajo, relacionada con un consumo de energía mayor.” (Menéndez Diez, 2008)

Se reconocen dos tipos de esfuerzos musculares de distinto tipo, aunque en la práctica la diferencia es muy difícil de determinar. En primer lugar, se encuentra el esfuerzo físico estático, que se denomina así cuando la contracción de los músculos, puestos en acción, es continua y se mantiene durante un cierto período de tiempo. En segundo lugar, determinamos el esfuerzo físico dinámico, que produce una sucesión periódica de tensiones y relajamientos de los músculos de muy corta duración.

Por otro lado, el concepto de fatiga muscular puede ser definido como: “La disminución de la capacidad física del individuo, después de haber realizado un trabajo, durante un determinado tiempo”. (Menéndez Diez, 2008) En casos en los que los empleados poseen este tipo de sobrecarga laboral, las consecuencias que se derivan son el bajo ritmo de actividad, cansancio, movimientos torpes e inseguros, sensación de malestar e insatisfacción y disminución de la productividad. La fatiga puede tener que ver con factores tanto del individuo, como corporales, físicos, falta de entrenamiento o adaptación; como con factores ambientales.

En cuanto a la carga física, las recomendaciones genéricas que brinda la Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de Murcia (CROEM) son: combinar los esfuerzos estáticos y dinámicos en el desarrollo de las tareas, para que el consumo de energía y el aumento del ritmo cardíaco se mantenga dentro de unos valores razonables; combinar y alternar la postura de trabajo de pie con otras posturas como la de sentado o que impliquen movimiento; situar dentro del campo eficaz de trabajo del operario los elementos de accionamiento, mando y control; calcular la carga cuando su manipulación tenga que ser manual, valorar factores como la forma de la carga, la frecuencia de manipulación, las distancias a recorrer y las características personales de los trabajadores; y en cualquier caso, no superar los 25 Kg. de peso, a ser posible.

En este estudio se centrará la atención en una estación de servicio donde se realizan multitareas, trabajos repetitivos y el incremento del ritmo de trabajo en algunas franjas horarias es inevitable. Ante ésta realidad la aparición de la sobrecarga laboral en los horarios picos de atención a clientes es un hecho. El desafío está en generar estrategias de recursos humanos que permitan abordar esta situación de sobrecarga en la empresa estudiada.

PYME: Definición y características.

Por último se entiende que no se puede dejar de definir qué se entiende por PYME, ya que por las características de Babnik S.A. la podemos clasificar como una empresa de Servicios, que pertenece a las “Empresas del sector terciario o de servicios: el principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos e intelectuales” (Venencia, 2014).

Por la cantidad de empleados se la podría definir como una pequeña y mediana empresa, siendo los propietarios de la empresa los que por regla general llevan a cabo la gestión y dirección de la misma (definición basada en los aspectos cualitativos) tienen como objetivo principal la obtención de utilidades basadas en la explotación de las habilidades personales de sus titulares.

Una de las características más importantes de las Pymes, es la de estar a cargo de un emprendedor que conoce las tareas o que se atreve a ejecutarlas en ciertas condiciones. Por lo general, se toma al negocio como un arte, sin una planificación a largo plazo y orientado a un nicho de mercado. También podemos denominarlas, desde

el punto de vista cualitativo, a aquellas empresas que cumplan las condiciones que a continuación se mencionan:

- Que empleen menos de 250 personas.
- Que tenga un volumen anual de negocio no superior a 1.000.000 de pesos, o bien un balance general no superior a 150.000 pesos.
- Y que cumpla el criterio de independencia, entendiendo por empresas independientes aquellas en las que el 25% o más de su capital o de sus derechos de voto no pertenezca a otra empresa, o conjuntamente a varias empresas que no respondan a la definición de Pyme.

CAPÍTULO TRES. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Dimensión metodológica

El presente trabajo se corresponde con el paradigma interpretativo, con enfoque cualitativo. Según Sirvent (2011) “la lógica cualitativa está más cerca de enfatizar la inducción analítica y de buscar la comprensión, la generación de teoría, la especificidad (se enfatiza el contexto de descubrimiento)”.

En el contexto de descubrimiento los datos recabados en el trabajo de campo permiten construir categorías.

Se trabaja con un conjunto de enunciados y proposiciones relacionados entre sí. Sirvent (2011) explica que “la teoría orienta el trabajo en terreno con el propósito de generar teoría a partir del mundo empírico.

La teoría pre existente es usada, de acuerdo a las manifestaciones del fenómeno en la realidad. Se busca generar nuevas teorías, es decir nuevos conceptos y relaciones consistentes con las manifestaciones observadas. Se busca y se trabaja con la teoría para:

- a. Descubrir categorías, sus propiedades y las relaciones entre clases en la construcción de una trama diferente, que hace a una unidad de sentido diferente.
- b. Ir relacionando con las teorías existentes a lo largo del proceso en terreno.
- c. Comenzar con teorías conocidas y abrirlas.
- d. Para desarrollar un proceso de ida y vuelta donde es importante “el insight” y la noción de “restauración” apoyada en una “sensibilidad teórica.” (Glazer y Strauss).

La sensibilidad teórica es la facilidad de reconocer que es importante en los datos y darle su significado. Ayuda a formular teoría útil para el fenómeno.

Técnicas de obtención de información.

Observación participante:

Se utilizó como técnica la observación participante en donde el investigador comparte con los investigados su contexto, experiencia y vida cotidiana, para conocer directamente toda la información que poseen los sujetos. Mientras se realiza la observación el investigador puede realizar preguntas sobre la marcha.

Observación no participante:

Una de las técnicas que se utilizarán para esta investigación va a ser la *observación no participante*, que nos va a servir para recolectar información para conocer la interacción entre los informantes, y durante ese proceso recogerán datos de modo sistemático y no intrusivo. La característica de este tipo de observación es que quien investiga debe ingresar al campo para poder determinar qué preguntas realizar y cómo hacerlas. Los preconceptos que puedan poseer los investigadores pueden ser ingenuos, erróneos o totalmente falsos.

Los pasos a seguir para llevar a cabo la observación son: elegir el escenario, al que ingresará y gradualmente irá adquiriendo confianza, para poder ir obteniendo los primeros datos de la investigación; que es el siguiente paso. Estos datos, generalmente, serán de mucho valor más adelante. Durante el proceso inicial, el investigador deberá poner en primer lugar el conocer a las personas y al escenario, para luego interesarse por la recolección de los datos. Así también, en un principio las visitas al escenario deberán tener un lapso de tiempo limitado, porque probablemente recibirá mucha información al principio que deberá organizar. A medida que vaya adquiriendo confianza, podrá ir aumentando el tiempo que pasa en el escenario.

Por ser la observación es una actividad que se realiza con todos los sentidos, es por eso que en el proceso de investigar, debe ser realizada numerosas veces; lo que permite conseguir distintos puntos de vista. En la observación hay dos momentos que se puede distinguir; el primero se puede denominar observación heurística, que hace referencia a la primera mirada que se realiza que arrojará las primeras preguntas del

problema. Luego de esta primera observación, de los datos obtenidos surge el problema. Así, el segundo tipo de observación es la de comprobación o desaprobación de hipótesis. En este momento, la investigación requiere que la observación que se realice sea de mayor rigurosidad, y más delimitada, para poder determinar si los hechos, fenómenos, datos o conductas comprueban, refutan, rechazan o desaprueban las hipótesis. La diferencia entre los tipos de investigación se refiere al tipo de datos que se obtienen, en la primera los datos salen de manera espontánea; en cambio en la segunda, el investigador debe buscar los datos que desea, estructurándolos y planeándolos, teniendo en cuenta su hipótesis y los problemas que han surgido de la primera.

Entrevista:

La siguiente herramienta que se utilizará en la investigación es la entrevista, en el libro ya mencionado de Taylor y Bogdan (1990) se describen como entrevistas “no directivas, no estructuradas, no estandarizadas y abiertas.” Se las llama entrevistas de profundidad, entendidas como reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes. La intención de estos encuentros es determinar las perspectivas de los entrevistados con respecto a su vida, su profesión y el ambiente en el que trabajan.

El entrevistador debe establecer una relación de confianza antes de comenzar con las preguntas para obtener información. La diferencia con la observación es que ésta se desarrolla en escenarios específicos de los trabajadores, en cambio, la entrevista se da en lugares específicamente preparados para ello.

Las entrevistas a utilizar serán guiadas, estructuradas, dirigidas y controladas; en las que el entrevistador sigue una serie de preguntas planeadas de antemano. Y las entrevistas no guiadas o no estructuradas son aquellas que dejan que el entrevistado lleve la conversación por donde desee, buscando que manifieste sus opiniones libremente.

Es necesario que el entrevistador se prepare para hacer la entrevista, para que lo que pregunte sea de verdadero interés y utilidad para la investigación. Luego, un segundo riesgo y de mayor relevancia que el anterior es la posibilidad de los participantes de distorsionar lo que se dice. Se debe tener en cuenta que el entrevistado podría no querer responder a ciertas preguntas, mentir en sus respuestas o no ser completamente honesto a la hora de responder. Por otro lado, como

entrevistador, se debe estar preparado de tal manera que las preguntas que se realicen no predispongan al entrevistado para responder lo que uno desea escuchar.

Universo de estudio:

Estación de Servicio “Babnik S.A.”

Población de estudio/ Unidad de estudio:

Babnik S.A., está conformada por 14 personas en total, de los cuales 11 son playeros, que están separados por turnos, 4 en la mañana, 4 en la tarde y 2 en la noche, uno descansa. Luego hay 2 encargados a cargo de la organización, y el dueño.

Las entrevistas se realizarán a:

- Dueño de la empresa.
- 2 Encargados.
- 5 Playeros.

Plan de análisis de análisis de datos.

Para realizar esta etapa de análisis de la información recabada a través de las técnicas de recolección de datos mencionadas, se trabajó con la propuesta de Sirvent (2011), que plantea los siguientes pasos:

1. Registro de la observación, entrevista o documento a tres columnas (observables, comentarios y análisis)
2. Estudio de los Registros: Con el fin de realizar una lectura intensiva de los mismos.
3. Identificación de temas emergentes (Columna de análisis): Identificación de las categorías y sus propiedades (traducción en enunciados de las dos primeras columnas).
4. Identificación de temas recurrentes (A partir del análisis de los conceptos en la 3° columna del registro).
5. Comparación: De las fichas buscando identificar nuevos conceptos de mayor nivel de generalidad. Nueva categorización.
7. Escritura de pequeños memos: Registro de los avances de la investigación en términos de teoría.

A continuación se detalla cada registro trabajado según el plan de análisis descripto.

ENTREVISTA N° 1 A ENCARGADO DE “BABNIK S.A”

Fecha: 26/08/2015

Entrevistador: Mariano Echenique.

Entrevistado: Juan Pablo Bauer, encargado de la estación de servicio.

Duración: Desde 18:10 Hasta; 18:30 hs

Tipo de registro: Entrevista semi estructurada, se utilizó como instrumento¹ una grabadora.

Contexto general: Eran las 18:00 hs, hora pactada del encuentro en la estación de servicio. Le pedí a un playero que lo llame y al instante bajó a saludarme. Nos fuimos a una oficina en donde me contó que hace un par de horas tuvieron un inconveniente con el sistema de la empresa y que estaba lleno de problemas a causa de eso, situación que comprendí, motivo por el cual la entrevista se hizo de manera rápida.

Paso a explicarle sobre mi tesis y qué era lo que necesitaba.

Luego le comento que lo que me fue diciendo, yo grababa con mi celular dado que esa información era esencial para mi tesis.

¹ **Concepto de instrumento:** Soporte material de la técnica. Medio o instrumento que se utilizan para registrar la información que se obtiene con las técnicas o procedimiento de recolección de información.

Referencias:**J: Juan Pablo Bauer.****INV: Investigador (Mariano Echenique)****REGISTRO DE LA ENTREVISTA:**

SEG MEN TO N°	REGISTRO	COMENTARI O	CATEGORÍA
1	<p>INV: ¿Podrías relatar detalladamente tu jornada de trabajo?</p> <p>J: Mi jornada de trabajo es en horario comercial de 09:00 a 13:00 y de 16.00 a 20.00, con flexibilización en ese horario dependiendo de los camiones que llegan, pero generalmente ese es mi horario. Lo que hago son trabajos administrativos generales de toda la estación y soy el encargado, con uno más, de los empleados.</p>	<p>En el marco teórico se habla de <i>Relación con los empleados</i>.</p> <p>Hay dos encargados</p>	<p>Tarea/Función: Encargado</p> <p>Estratificación: jerarquías Segmentación</p> <p>Jornada laboral: Aspecto del contenido del trabajo: - Trabajo administrativo</p>
2	<p>INV: ¿Tenés alguna formación específica?</p> <p>J: En este puesto es necesario tener un conocimiento de administración de empresas. Lo cual yo lo tengo porque hace mas 10 años que estoy estudiando para recibirme de contador (risas) pero por cuestiones de tiempo, obviamente, no puedo pero si tenes que tener formación debido a que existe cartera de clientes y hay que estar preparado en ese aspecto.</p>		<p>Formación específica para el puesto de trabajo</p> <p>Cartera de clientes (gestión de la cartera de clientes)</p>

3	<p>INV: Ahora quiero que me cuentes sobre la formación en la empresa ¿A vos te la brindaron?</p> <p>J: La empresa si me brindó capacitación interna, directamente desde el dueño y bueno, también capacitación que exige YPF al ser una empresa abanderada, es decir nosotros somos bandera de YPF, por lo tanto ellos solicitan que se haga una capacitación al encargado de la estación de servicio.</p>		Capacitación.
4	<p>INV: Vamos al tema de los empleados ¿Cuentan con alguna política de incentivo para ellos?</p> <p>J: Con respecto a los incentivos, lo que nosotros le damos es de acuerdo al desempeño que tienen en forma anual; esto se evalúa directamente con el dueño de la estación, de darles algún tipo de descanso o sumarle días a sus vacaciones. Tenemos esta política porque si uno incentiva constantemente a los empleados, se acostumbran y eso no sirve.</p>	<p>La clave: se aplica el mismo incentivo uniformemente al grupo</p> <p>*</p> <p>COMPENSACIÓN VARIABLE EN BASE A RESULTADOS, SE APLICA A TODA LA NÓMINA</p> <p>PROCEDIMIENTO EN MATERIA DE</p>	- Incentivo y recompensas.

		RECOMPENSA	
	Va de acuerdo al objetivo general, ésta es una estrategia de RRHH		
5	<p>INV: ¿Cuál es tu antigüedad en el cargo?</p> <p>J: Mi antigüedad son ya de 6 años y medio.</p>	Lo llaman al celular, por el inconveniente ya mencionado, por lo cual hablo más o menos 5 minutos,	Antigüedad : 6 años y medio
6	<p>INV: ¿Cómo esta conformado el plantel laboral?</p> <p>J: En total somos 14. Tengo 11 empleados de playa, son operadores de playa que son los chicos que están trabajando ahora, despachando combustible y el muchacho que está vendiendo lubricantes. Estoy yo en la parte administrativa y después esta Alfredo, el dueño, con Matías que es su mano derecha.</p> <p>INV: De esos 11 playeros, ¿Cómo están divididos los turnos?</p> <p>J: Son 4 a la mañana, 4 a la tarde, 2 a la noche y 1 descansa. Son horarios rotativos por semana.</p>	Jornada de trabajo: Turnos rotativos	14 empleados en total 3 turnos rotativos

7	<p>INV: ¿Cuántos hombres y mujeres trabajan acá?</p> <p>J: Ahora son 5 mujeres, todas playeras y 9 hombres, que serian 6 playeros, el dueño y nosotros dos encargados.</p>		<p>Género: Acceso a puestos de trabajo históricamente desarrollados por hombres.</p>
8	<p>INV: ¿Cuentan con algún organigrama?</p> <p>J: No contamos con ningún organigrama porque la organización es una pirámide muy chiquita, en la cúspide se encuentra el dueño y Matías, en la parte media estoy yo y abajo los encargados de playa.</p>	<p>El organigrama no aparece explícitamente pero todos los empleados saben cómo está constituido. La organización tiene una estructura sencilla, informal y relativamente estable.</p>	<p>Jerárquico Verticalista</p>
9	<p>INV: Háblame de las funciones que cumple el empleado de playa.</p> <p>J: Principalmente lo que haces es el despacho de combustible y la atención al cliente, como actividades secundarias lo que deben cumplir es el mantenimiento de la estación de servicio, como ser limpieza en general, cobranzas, efectúan remitos, manejan caja. Esto es sintético, lo ideal sería que les preguntes a los empleados de playa directamente.</p>		<p>Empleado de playa-funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Despacho de combustible -Atención al cliente -Mantenimiento de la estación de servicio (limpieza en general, cobranza, remitos, manejan caja)

10	<p>INV: ¿Cómo es el criterio para la rotación de turnos del personal?</p> <p>J: Generalmente no se usa un criterio, en estos momentos hay 4 empleados a la mañana, 4 a la tarde y 2 a la noche, lo que se hace es rotar a 2 de ellos, los otros rotan solamente a la mañana y a la tarde, cuando concluye el mes rotan todos, cosa que sea parejo para todos. Así cíclicamente los 365 días del año porque la estación no cierra.</p>		Turnos rotativos.
11	<p>INV: En esta estación ¿Experimentaron en algún momento situaciones de sobrecarga laboral por la alta demanda de los clientes?</p> <p>J: Si se ha experimentado situaciones de sobrecarga laboral porque hay mucha demanda, igual la política del personal es incorporar un operador de playa como en este momento, en realidad antes había 3 playeros en este turno. Cosa de que en octubre cuando empiezan a salir de vacaciones, esa vacante está cubierta. Hay que estar preparados para los horarios picos porque si no se reciben quejas por parte de los clientes.</p>		Sobrecarga laboral: Horarios pico
12	<p>INV: ¿Qué servicios brinda la organización?</p> <p>J: Lo principal es la venta minoritaria de combustibles líquidos y ahora, hace</p>		Empresa de Servicio: -combustible líquido GNC Venta de lubricantes Gaseosas

	un año y medio, GNC. Después como actividad secundaria la venta de lubricantes, helados, gaseosas y hielo. Todavía no llega a ser un kiosco pero es la idea del dueño para el año que viene, implementar si servi-compras, lo cual va a aumentar la venta.		Helados Hielo Intensión de ampliar el servicio
13	<p>INV: Te agradezco muchísimo por tu tiempo Juan Pablo y el permiso para hacer las entrevistas.</p> <p>J: Cuando quieras, sabes que no hay drama, siempre y cuando sea para la facultad. (Risas)</p>		

ENTREVISTA N° 2 A ENCARGADO DE “BABNIK S.A”

Fecha: 26/08/2015

Entrevistador: Mariano Echenique.

Entrevistado: Matías Perri.

Duración: Desde 18:40 Hasta; 18:50 hs

Tipo de registro: Entrevista semi estructurada, se utilizó como instrumento² una grabadora.

Contexto general: Esta entrevista es realizada a los 10 minutos de haber terminado con el primer encargado. El mismo, subió a las oficinas y llamo a ésta persona, para que pueda responder las preguntas.

Nos dirigimos hacia la misma oficina, le muestro las preguntas y empezamos con la grabación. De antemano sabía que este encargado también contaba con poco tiempo, así que no hubo una charla previa extensa.

A continuación transcribo detalladamente la grabación.

Referencias:**M: Matias Perri.****INV: Investigador (Mariano Echenique)****REGISTRO DE LA ENTREVISTA:**

SEG MEN TO N°	REGISTRO	COMENTARI O	CATEGORÍA
1	<p>INV: Sé que tenes poco tiempo, así que empecemos ahora nomas (Risas). ¿Cuál es tu cargo?</p> <p>M: Mi cargo es el de encargado de la estación. Mira te cuento, acá nosotros tenemos fusionadas el área administrativa y la de Recursos Humanos, por eso es que los dos encargados realizamos ambas funciones.</p>	<p>El tener poco tiempo de alguna manera condiciona la entrevista y la posibilidad de re preguntar. Motivo por el cual se decide realizar observaciones no participantes acordadas previamente con los encargados para observar la dinámica de trabajo durante las horas pico</p>	<p>Cargo: -encargado de la estación</p>
2	<p>INV: ¿Y entonces cuales serían esas funciones que realizan?</p> <p>M: Mis funciones son muchas, un gran abanico, desde la carga de las cuentas corrientes hasta la cobranza de las cuentas corrientes, compra de lubricantes minoristas, la supervisión de los chicos, la preparación de los mismos, la capacitación que hay que darle a los empleados de playa; bueno</p>	<p>Consultar profesión</p>	<p>Funciones del cargo: “un gran abanico” -carga de cuenta corrientes -cobranza de cuentas corrientes -Compra a proveedores -Supervisión de los playeros -Capacitación a empleados de playa</p> <p>Se reporta con el dueño</p>

	las rendiciones hacia el dueño obviamente.		
3	<p>INV: ¿Cuál es tu antigüedad en el puesto?</p> <p>M: Mmm y yo ya estoy hace 7 años más o menos.</p>		7 años de antigüedad
4	<p>INV: ¿Qué estrategias utilizan para gestionar los Recursos Humanos con los que cuentan?</p> <p>M: Bueno las estrategias con las que contamos son amplias, volvemos al mismo abanico, lo que nosotros buscamos en la estación de servicio es que el recurso humano, cuando ingresa acá, enseñarle la política interna debido a que al ser bandera de YPF tenemos una bajada de línea por parte de ellos, de cómo se tiene que desempeñar un operador de playa. Igual es irrelevante porque al ser externos a la estación, también deben cumplir con las exigencias que pide el dueño del lugar. Esto es fundamental también a la hora de tomar un empleado nuevo, si es capaz de adaptarse a esta organización, más lo que YPF nos exige, está adentro.</p>	<p>El ser bandera</p> <p>Buscarlo teóricamente</p> <p>Franquicia</p> <p>Entrar a la página de YPF</p>	<p>Bajada de línea:</p> <ul style="list-style-type: none"> - YPF - Dueño

		<p>Recuperado de http://www.ypf.com/Extranet/Documents/Condiciones%20Castellano.pdf. Pp. 1.</p> <p>Bandera de YPF: Para ser bandera se necesita cumplir con ciertas condiciones generales que constituyen la las bases de compras de bienes y/o contrataciones de obras y/o servicios. Los proveedores/contratistas deben declarar conocer con anterioridad estas condiciones para poder realizar compras y/o contratos.</p>
5	<p>INV: Queda la última ¿Cuentan con alguna política de incentivo para los empleados?</p> <p>M: Generalmente los incentivos son económicos en otros lugares, pero nosotros no optamos por esa opción. Nosotros no estamos de acuerdo porque genera acostumbramiento. Los incentivos que le damos son de acuerdo a como se está moviendo la playa, un día libre, depende si hay o no poca venta obviamente. Tratamos de acomodarles los horarios, en momentos que ellos no puedan venir y les damos días extras en sus</p>	<p>Políticas de incentivo: No económicas Premio</p>

	vacaciones. Si hay algo que beneficia a alguno pero perjudica a otro, ese incentivo no es tenido en cuenta. Todos estos premios van a depender de su desempeño en la playa. Nosotros intentamos que sea algo que no esperen, porque si es esperado deja de ser un incentivo. (Risas)		
6	<p>INV: Te agradezco Mati, por cualquier cosa voy a andar de nuevo por acá.</p> <p>M: De nada. Ya sabes que hablas con Juan Pablo y arreglas con él.</p>		

ENTREVISTA N°3 A PLAYERA DE “BABNIK S.A”

Fecha: 28/08/2015

Entrevistador: Mariano Echenique.

Entrevistados: Melisa Adelmo.

Duración: Desde 02:10 Hasta; 02:15 hs

Tipo de registro: Entrevista informal, se utilizó como instrumento³ una grabadora.

Contexto general: Llegué a la estación cerca de las 2:00 am para la entrevista pactada. La razón del horario es por la imposibilidad de hacerlo durante la mañana y/o la tarde, por la cantidad de trabajo.

Apenas llego, me acerco a los playeros que estaban limpiando los baños y me hacen esperar unos minutos. Lugo nos dirigimos al salón donde se venden lubricantes y refrigerios, para empezar con la charla.

La grabación es la que les voy a escribir en breve.

³ **Concepto de instrumento:** Soporte material de la técnica. Medio o instrumento que se utilizan para registrar la información que se obtiene con las técnicas o procedimiento de recolección de información.

Referencias:**M: Melisa Adelmo.****INV: Investigador (Mariano Echenique)****REGISTRO DE LA ENTREVISTA:**

SEG MEN TO N°	REGISTRO	COMENTARIO	CATEGORÍA
1	INV: Ahora empiezo a grabar. Melisa, ¿Cuál es tu antigüedad en el cargo? M: Llevo trabajando ya 5 años.		Antigüedad: 5 años
2	INV: ¿Me podrías detallar una jornada de trabajo? M: Son ocho horas diarias dependiendo del turno que te toque. Nuestro trabajo es cargar combustible y GNC a los clientes. También vendemos lubricantes cuando ofrecemos o nos piden. Ahora en este turno de la noche tenemos que mantener la estación, lavamos los baños, la playa y las heladeras. Pero cuando es necesario durante la mañana o el turno tarde, hay que hacerlo igualmente. Hacemos remitos, facturas.		- Duración de la jornada laboral: 8 hs diarias - Tareas desempeñadas: Carga de combustible y GNC Atención al cliente Venta de lubricantes Mantenimiento y limpieza de la estación Manejo de caja Emisión de facturas y remito - División de tareas
3	INV: ¿Cuáles son los horarios de esos turnos? M: Bueno tenes de 6 de la mañana a 2		Turno rotativo: 3 turnos de 8 hs. cada uno

	de la tarde; de 2 de la tarde 10 de la noche y de 10 de la noche a 6 de la mañana.		
4	<p>INV: ¿Experimentaste momentos de sobrecarga laboral por la alta demanda de clientes?</p> <p>M: Si, todos los empleados lo vivimos acá. Hay momentos en que se congestiona tanto que tenemos que andar a las corridas (risas). Llegó a pasar que los clientes se quejan con el dueño, porque se tarda en atender, y hasta insultan.</p>		<p>Sobrecarga laboral/Satisfacción laboral.</p> <p>-Emocional -Insultos al personal por parte de los clientes -Quejas con el dueño</p>
4	<p>INV: ¿Qué días u horarios son en los que se congestiona el servicio?</p> <p>S: Depende del día y la hora. De 12 del mediodía hasta las 2 de la tarde es un horario pico. De 5 a 6 y media de la tarde por la salida de los colegios; y de 8 a 10 de la noche cuando las personas salen de trabajar. En esas horas estamos a mil.</p>		<p>Horarios de mayor congestión y sobrecarga laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 12:00 a 14:00 - 17:00 a 18:30 - 20:00 a 22:00
5	<p>INV: ¿Qué tipos de horarios tenés?</p> <p>M: Como te contaba los horarios depende de los turnos mañana, tarde y noche. Son rotativos. También lo que rotamos es todos los días 2 empleados trabajamos en combustible y 2 en</p>		<p>Gestión del recurso humano</p> <p>Rotación de turnos</p> <p>Rotación de puestos</p>

	GNC; y así vamos cambiando. Ahora a la noche cada uno tiene su parte.		
			<p>Chiavenato Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano. Colombia: Editorial McGraw Hill. Pp. 6.</p> <p>Gestión del Recurso Humano: es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.</p>
6	<p>INV: ¿Recibiste alguna capacitación?</p> <p>M: Si nos dan seguido, el dueño paga la capacitación y la verdad que nos sirve mucho porque son cosas que utilizamos todos los días.</p>	Repreguntar: Qué tipo de capacitación reciben	Estímulo/ Incentivo Capacitación
7	<p>INV: Te agradezco por el tiempo melisa.</p> <p>M: No, de nada!</p>		

ENTREVISTA N° 4 A PLAYERO DE “BABNIK S.A”

Fecha: 28/08/2015

Entrevistador: Mariano Echenique.

Entrevistados: Marcelo Jerez.

Duración: Desde 02:20 Hasta; 02:25 hs

Tipo de registro: Entrevista semi estructurada, se utilizó como instrumento⁴ una grabadora.

Contexto general: Esta entrevista también fue realizada en la madrugada, terminando con los dos playeros de turno. Lo fui buscar a la playa y fuimos al mismo salón, que con su compañera. Le dije que lo iba a grabar y le mostré las preguntas.

A continuación la entrevista completa.

Referencias:

M: Marcelo Jerez.

INV: Investigador (Mariano Echenique)

REGISTRO DE LA ENTREVISTA:

SEG MEN TO N°	REGISTRO	COMENTARIO	CATEGORÍA
1	<p>INV: Bueno empecemos ¿Cuál es tu antigüedad en el cargo?</p> <p>M: Hace 3 años que trabajo de playero.</p>		Antigüedad: 3 años
2	<p>INV: ¿Me podrías detallar una jornada de trabajo?</p> <p>M: La jornada depende del turno que a uno le toque, no es lo mismo el turno</p>		Jornada de trabajo diferente según el turno que desempeñen.

⁴ **Concepto de instrumento:** Soporte material de la técnica. Medio o instrumento que se utilizan para registrar la información que se obtiene con las técnicas o procedimiento de recolección de información.

	de la mañana, que el de la tarde ni el de la noche.		
3	<p>INV: ¿En qué se diferencia cada turno?</p> <p>M: Mira, a la mañana estamos a full trabajando desde las 8 de la mañana en adelante, en la tarde durante la siesta es tranquilo, entonces nos encargamos del mantenimiento y algunos papeles; y a la noche a veces por ser dos nomas, se enquilomba mas. (Se ríe). De noche hacemos la limpieza y la descarga de camiones. Somos como serenos.</p>		<p>Tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Atención a cliente -Venta de GNC y nafta -Mantenimiento de la estación -Tareas administrativas -Descarga de los camiones -Serenos
4	<p>INV: Hablando con tu colega me dijo que siempre tienen sobrecarga ¿Experimentaste momentos de sobrecarga laboral por la alta demanda de clientes?</p> <p>M: Siempre pasa, igual te digo, apenas entré era más pesado que ahora. Hay horarios pico, por ejemplo ahora a la noche los viernes y sábado que la gente sale a bailar es difícil trabajar porque vienen borrachos, con música al mango y hay que ir a tranquilizar. Somos dos nomas a la noche así que los findes andamos a las corridas con la nafta y el GNC.</p>	<p>Llegó un auto a cargar GNC y se retiró por unos minutos, ese día éste empleado estaba encargado del gas.</p> <p>“andar a las corridas”</p>	<p>Satisfacción laboral</p> <p>Sobrecarga laboral</p>

5	<p>INV: ¿Qué días u horarios son en los que se congestiona el servicio?</p> <p>M: Los findes a la mañana y a la tarde son tranqui pero durante la semana tenemos sobrecarga temprano cuando la gente sale de su casa, al mediodía y a la noche cuando vuelve de trabajar.</p>		3 horarios de sobrecarga laboral
6	<p>INV: ¿Qué tipos de horarios tienes?</p> <p>M: Hay tres turnos acá. Éste de la noche que entramos a las 10 y salimos a las 6 de la mañana, de ahí el turno de la mañana hasta las 2 de la tarde y ese hasta las 10 de la noche. Nosotros rotamos todas las semanas.</p>		3 turnos laborales Rotativos
6	<p>INV: ¿Recibiste alguna capacitación?</p> <p>M: Nos dan capacitaciones casi todos los meses. A veces acá o sino nos mandan con otros playeros también de YPF a otras estaciones.</p>		Capacitación permanente Incentivo
7	<p>INV: Con esto terminamos Marcelo. Muchas gracias!</p>		

ENTREVISTA N° 5 A PLAYERO DE “BABIK S.A”

Fecha: 26/08/2015

Entrevistador: Mariano Echenique.

Entrevistados: Rodrigo Barrionuevo.

Duración: Desde 19:00 Hasta; 19:10 hs

Tipo de registro: Entrevista informal, se utilizó como instrumento⁵ una grabadora.

Contexto general: Esta fue la última entrevista de ese día por la cantidad de trabajo con la que contaba la estación no fue posible realizársela a otro empleado.

Uno de los encargados mandó a llamar a un playero. Éste se acercó y nos dirigimos al salón de lubricantes y refrigerios. Le mostré las preguntas y las leyó un rato. Cuando me dijo que ya estaba, empezamos.

A continuación les detallo lo que dijo.

Referencias:

R: Rodrigo Barrionuevo.

INV: Investigador (Mariano Echenique)

REGISTRO DE LA ENTREVISTA:

SEG MEN TO N°	REGISTRO	COMENTARIO	CATEGORÍA
1	<p>INV: Contame Rodrigo ¿Hace cuánto trabajas acá?</p> <p>R: Trabajo hace un año y medio recién.</p>		Antigüedad: 1 año y medio
2	<p>INV: ¿Me podrías detallar una jornada de trabajo?</p> <p>R: Hacemos varios trabajos, lo principal cargar combustible y gas. Y después la limpieza de los baños</p>		Funciones: <ul style="list-style-type: none"> - Carga de combustible y de gas (GNC) - Limpieza y mantenimiento de la estación

⁵ **Concepto de instrumento:** Soporte material de la técnica. Medio o instrumento que se utilizan para registrar la información que se obtiene con las técnicas o procedimiento de recolección de información.

	<p>cuando se ensucian, la playa, los lubricantes cuando están aceitosos; descargamos por la noche el combustible, rendimos cuentas, realizamos remitos y facturas cuando los clientes nos piden, vendemos hielo, no sé qué más decirte (se ríe), esas entre varias.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Descarga de combustible por la noche - Manejo de caja (rendición de cuentas) - Emisión de facturas y remitos - Venta de hielo
3	<p>INV: ¿Experimentaste momentos de sobrecarga laboral por la alta demanda de clientes?</p> <p>R: Si viví momentos de sobrecarga. Hay todos los días en los horarios pico.</p>		Sobrecarga laboral
4	<p>INV: ¿Qué días u horarios son en los que se congestiona el servicio?</p> <p>R: Los días que más movimiento tenemos son los lunes y jueves, que viene la municipalidad de Palpalá, empresas de Rivarola, Pepsi, tenemos casi 45 camiones entre esos dos días y se nos hace pesado a todos. Después cuando se congestiona el servicio es en las horas pico que son a las ocho de mañana, a la una de la tarde y a la noche a las nueve que es el horario donde todo el mundo vuelve del trabajo.</p>	<p>Al terminar esta pregunta, una compañera de playa entró al salón a preguntarle acerca de unos remitos y facturas.</p>	Sobrecarga laboral

5	<p>INV: ¿Qué tipos de horarios tenes?</p> <p>R: Contamos con tres turnos rotativos que son a la mañana de 6 a 14, a la tarde de 14 a 22 y a la noche de 22 a 06 am. Rotamos todos los días entre combustible y GNC; por semana cambiamos los turnos.</p>		Turnos y puestos rotativos
6	<p>INV: ¿Recibiste alguna capacitación?</p> <p>R: Capacitaciones nos están dando todos los meses o mes de por medio.</p> <p>INV: ¿Y cómo son?</p> <p>R: El dueño paga la capacitación. Viene un tipo a darnos capacitación sobre manejo de combustible, sobre los matafuegos, sobre todo ese tipo de cosas.</p>		Capacitación permanente Seguridad laboral
7	<p>INV: Eso sería todo. Te dejo que vayas a trabajar (risas). Gracias Rodrigo.</p> <p>R: De nada.</p>		

ENTREVISTA N°6 A DUEÑO DE “BABNIK S.A”

Fecha: 8/10//2015

Entrevistador: Mariano Echenique.

Entrevistado: Alfredo Gonzales, dueño de la estación de servicio YPF “Babnik S.A”

Duración: Desde 20:15 Hasta; 22:05 hs.

Tipo de registro: Registro reconstruido a priori. Entrevista informal utilizando cuaderno de campo.

Contexto general: Llegue a la estación a hs. 20:10 hs preguntando por el encargado, que ya se había retirado, le avisan al dueño e inmediatamente me hizo subir al primer piso donde se encuentran las oficinas. Una vez arriba paso a explicarle sobre mi tesis y qué era lo que necesitaba. Empezamos una charla informal, que luego se convirtió en una fuente rica de información porque pasó a detallarme todas las actividades dentro de la empresa.

Referencias:

A: Alfredo Gonzales.

INV: Investigador (Mariano Echenique)

REGISTRO DE LA ENTREVISTA:

SEG MEN TO N°	REGISTRO	COMENTARIO	CATEGORÍA
1	<p>INV: ¿Hace cuánto existe la organización?</p> <p>A: La empresa surgió hace 15 años, en un principio tenía un socio, luego nos separamos y él se abrió otra estación de servicio (YPF) en la entrada de Palpalá por el lado de la autopista. Ésta estación ya estaba construida por lo que nosotros lo que hicimos, fue comprarla.</p>		<p>Antigüedad de la Empresa: 15 años</p> <p>Historia de la Empresa</p>
2	<p>INV: ¿Tenés alguna formación específica?</p> <p>A: Soy Licenciado en Administración de Empresas.</p>		<p>Formación específica para el puesto de trabajo</p>

3	<p>INV: ¿Existen horarios picos de atención al consumidor?</p> <p>A: Horarios picos no hay. Todo el día se está en movimiento, obviamente por las noches y en la hora de la siesta no.</p>	Desfasaje entre lo que dicen los empleados y el dueño	<p>Sobrecarga Laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No existe
4	<p>INV: ¿En la organización existen políticas de selección de personal?</p> <p>A: Las políticas que yo utilizo son las de no contratar a personas mayores de 35 años y tampoco a las que ya trabajaron en otras estaciones de servicio. Con respecto a las mujeres fuimos una de las primeras estaciones en contratarlas. Al principio todos me cuestionaban el hecho de si una mujer podía realizar este trabajo, pero siempre pensé que no tiene nada de complejo el hecho de cargar nafta, GNC o revisar el aceite, es algo que todos pueden hacer. Lo que si me complico con el tema de las mujeres es el horario rotativo, ya que de por si realizarlos es complicado, pero al principio no queríamos que ellas trabajen de noche, cosa que luego tuvimos que obviar y lo empezaron a hacer, igualmente lo que no realizamos es que dos mujeres a la vez ocupen el turno nocturno.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de selección. <p>No contratan mayores de 35 años. No contratan personas con experiencia en el rubro</p> <ul style="list-style-type: none"> - Género: Acceso a puestos de trabajo históricamente desarrollados por hombres (pioneros) - Prejuicio - Equidad de género - Turnos rotativos. Política de la empresa (no hacer coincidir en el turno

			nocturno a dos mujeres)
5	<p>INV: ¿Tienen alguna política de incentivos para los empleados?</p> <p>A: Les damos días adicionales a sus vacaciones dependiendo de su rendimiento anual y los sueldos también los considero motivacionales.</p>		Incentivos y recompensas.
7	<p>INV: Hablando un poco más de los empleados ¿Cómo es tu trato con ellos?</p> <p>A: El trato es el mejor pero ellos saben que acá adentro somos compañeros de trabajo y no amigos. No tengo problemas en despedirlos, de pagarles indemnización, lo hice varias veces pero nosotros les pagamos bien, les damos horarios flexibles, tenemos convenios con muchísimas empresas importantes de la zona, con lo que a veces los jefes de personal y los mismo dueños de dichas organizaciones vienen personalmente a cargar y ellos pueden crear vinculo por algún trabajo futuro, entonces mínimamente lo que queremos es calidad en el servicio y ganas de trabajar. Los conflictos que surgen acá adentro por tema laboral, se resuelve acá. Los problemas que surgen afuera, se quedan ahí.</p>		<p>Comunicación</p> <p>Relación formal y jerárquica</p> <p>Condiciones laborales: Tiempo: flexibilidad horaria</p> <p>Clima: -Surgen conflictos y se solucionan allí</p>
8	<p>INV: ¿Cuáles son las políticas de atención al consumidor que se establecen?</p> <p>A: Por parte de YPF tenemos políticas de atención, por ejemplo, el hecho de atender siempre de buena manera,</p>		Políticas de atención al cliente.

	<p>empezando con un saludo cordial pero sin mantener una conversación. Preguntar siempre si el cliente quiere llenar el tanque, no preguntar cuanto cargar. Luego ofrecer los tipos productos de la empresa y la revisión de líquidos. Hay algunas cuestiones con las que no estoy de acuerdo como la revisión de fluidos, porque paso que las mujeres hacen esta pregunta y algunos clientes le toman a manera de broma y la situación se presta para otra cosa. Si veo que la playa de combustible de GNC o combustible están congestionadas, hago que todos atiendan sin importar que playa le tocaba a cada uno ese día. O caso contrario si no hay mucho trabajo les pido que se pongan a limpiar la estación. De ahora en más fíjate en las otras estaciones como es la atención de los empleados, esto es fundamental para una clientela fija.</p>		
9	<p>INV: ¿Cómo es la rendición del dinero por parte de los empleados?</p> <p>A: Cada empleado tiene su propia cartera con el dinero, es responsabilidad de ellos el no tener mucha cantidad, hasta unos 1000 pesos, con ellos, cada vez que llegan a ese monto o un poco menos, tienen la responsabilidad de ponerlo en un sobre y ponerlos en un buzón (ubicado dentro de la oficina), con el nombre, cantidad de dinero y turno correspondiente. Me</p>		Política de manejo de caja

	<p>pasó que varios robos que tuvimos fueron de noche y a empleados que tenían encima 4000 pesos, cosa que saben que no pueden hacer. Esto te hace dudar y se lo tiene que echar. Como también me pasó con empleados que los asaltaron (siempre de noche y en la playa) solo con 350 pesos, eso te da la pauta que siguieron con las reglas. Yo les digo que en esas situaciones entreguen el dinero y que no lo defiendan porque no es de ellos. Imagínate si les pasa algo, el problema es mayor. En cada expendedor tenemos un código el cual automáticamente funciona con cada carga, por ende llevamos el control de cuantos litros y dinero se mueve. Cada vez que llega la finalización de un turno, se toman los registros correspondientes y se reinicia el código. El dinero de los buzones y el que lleva el empleado en ese momento, tiene que coincidir con la cantidad de combustible y GNC cargados.</p>		
10	<p>INV: Veo que abajo tienen una oficina dedicada únicamente a la venta de lubricantes ¿Cómo les va con eso?</p> <p>A: Vendemos bastantes productos pero donde mejor nos va es en las comisiones, mira te cuento, nosotros somos mayorista gracias a un permiso especial de YPF por medio de un proyecto presentado en la gerencia general. Es decir que nosotros le brindamos esos productos a otras estaciones, incluidas otras YPF, con lo que ahí obtenemos mayor rentabilidad</p>		

	<p>de los distintos tipos de aceites.</p> <p>.</p>		
11	<p>INV: ¿Cómo se realizan los pedidos de combustible y cada cuánto tiempo?</p> <p>A: Los pedidos tienen fecha límite, es decir que, supongamos que los pedidos se pueden realizar hasta el sábado 9 de la mañana, yo puedo realizar todos los que quiera hasta esa hora y van a llegar a los 3 o 4 días de haberlos realizado, con la respectiva diferencia con los que los realice. Si el límite es hasta ese sábado, generalmente se vuelven a habilitar a los 2 días para volverlos a hacer. La fecha límite nos llega por mail y con un par de días de anticipación. Al principio es difícil saber cuántos litros encargar, pero con el paso del tiempo uno sabe cuánto pedir dependiendo de la época y demás.</p>		
12	<p>INV: Te agradezco muchísimo por toda la información Alfredo.</p> <p>A: De nada!</p>		

REGISTRO DE OBSERVACIÓN N°1

Fecha: 12/03/2016

Entrevistador: Mariano Echenique.

Entrevistado: Juan Pablo Bauer, encargado de la estación de servicio.

Duración: Desde 17:40 Hasta; 18:55 hs

Tipo de registro: Entrevista semi estructurada, se utilizó como instrumento⁶ un cuaderno de campo.

Contexto general: El jueves 11 de Marzo hablé con el dueño comentándole que iba a realizar la observación para mi tesis, por lo que me respondió que no había ningún problema. Como condición prometí no interferir en el trabajo de los empleados.

El viernes 12 de marzo de 2016. Siendo las **17.40** estaba arribando a la Estación de Servicio YPF Batnik.

Era un día nublado cuando llegaba a la ciudad de Palpalá por la Ruta Provincial N°1 Mientras iba en camino me llamó la atención que la obra de construcción de la autopista está muy lenta y casi no se avanzó, por lo que la obra por partes es transitable normalmente y por otras, a razón del ripio y desvíos, es demasiado lenta. Esto hace que el acceso tarde un poco más de lo normal. Llegando a la estación, pude observar que la ruta está bastante deteriorada, por lo que hay que ingresar cuidadosamente a la empresa.

REGISTRO DE LA OBSERVACIÓN:

SEG MEN TO N°	REGISTRO	COMENTARIO	CATEGORÍA
1	Una vez dentro del predio de la empresa, me dirigí a una isla para cargar nafta, en ese momento solo había un auto más cargando combustible. Al instante se me acercó una playera y me preguntó que iba a cargar, le dije que 200\$ de nafta súper.		Diseño de trabajo

⁶ **Concepto de instrumento:** Soporte material de la técnica. Medio o instrumento que se utilizan para registrar la información que se obtiene con las técnicas o procedimiento de recolección de información.

	Inmediatamente sacó la manguera y realizó la carga. Luego le pagué y me preguntó si necesitaba algún ticket o factura, por lo que no necesitaba, así que arranque el auto y me dirigí hacia el estacionamiento.		
2	Apenas el auto me fui a ver al dueño a su oficina para decirle que había llegado.		Parte de la negociación del proceso de entrada al campo
3	Me paré al lado de la puerta del salón de lubricantes y productos con un cuaderno y lapicera.		Cuaderno de registro de campo
4	En ese momento había dos autos que cargaban nafta diesel y súper. Dos playeras estaban de servicio a cargo de la nafta. Luego de despachar los dos autos, empezaron a ingresar por el lapso de 10 minutos, 4 autos más. Veo que la forma de atender de las empleadas es el mismo.	El dueño en la entrevista me dijo que debían preguntar si desean comprar lubricantes u otro producto	Diseño de trabajo: 1.Pregunta cuánto carga 2.Realiza la carga 3.Emite ticket o factura (hay muchos clientes que no lo solicitan) 4.De a momentos llevan los sobres con dinero a un buzón
5	Mientras miraba como realizaban el trabajo, pasa delante mío un playero con un balde de agua y una escoba, al		Mantenimiento de su lugar de trabajo

	parecer estaba limpiando la parte de GNC.		
6	Todos los trabajadores estaban vestidos de buzo, pantalón azul y gorra con el logo de la empresa. Los zapatos o zapatillas son a elección del empleado. No utilizan barbijo ni guantes para realizar ese trabajo.		Vestimenta laboral Elementos de seguridad e higiene (no se observa rigurosidad en el uso de un calzado específico, ni guantes)
7	Noto que permanentemente suena una radio con un volumen bajo.		Ambiente laboral distendido
8	Son las 18.10 y los autos empiezan a entrar más seguido. Hay 4 islas pero en este momento solo están habilitadas 3, 2 de nafta y una diésel. En las de nafta se forma una fila. Mientras que están cargando a un auto, también se encargan de hacerlo en otro que está esperando diésel. De todos los autos que entraron solo uno pidió una factura.		Atención simultánea y se repite el diseño de trabajo
9	Algo raro que noté es que al entrar una moto, su conductor no tenía casco y cargó nafta, a pesar de que hay un cartel que avisa que los conductores en moto sin casco, no recibirán el servicio. Es la única que vi hasta el momento.	Se observaron diferentes carteles, por ejemplo: En el área de carga se solicita a los clientes que mantegan apagados sus celulares y	No se respeta el protocolo de seguridad

		cigarrillos. Hay un indicador que señala la existencia del matafuego	
10	Luego de que le pagaran a una playera, ésta se dirigió a una oficina la lado del salón de lubricantes, vi el procedimiento de las playeras 3 veces. Luego le pregunte a una que hacían y me decía que ahí dejaban el sobre con dinero, que el dueño nos comentaba en la entrevista.		Protocolo de seguridad para el manejo de efectivo
11	La rutina era la misma, seguían entrando autos, camionetas y motos. Nadie hacía más que cargar combustible, pensé que compraban lubricantes o se hacían limpiar los vidrios. Varios autos sólo cargaban combustible y se retiraban, en general todo es muy tranquilo.		Se repite el diseño de trabajo
12	18.25 me dirigí hacia el área de carga de GNC donde habían dos autos cargando, los ocupantes del auto se encontraban fuera del mismo, protocolo de seguridad que se sigue en todos las cargas de GNC.		Se sigue el protocolo de seguridad para la carga de GNC
13	Hay dos playeros encargados de este sector. Después de terminar con esos vehículos, no entró ninguno más por el lapso de 5 minutos. Me impactó que de golpe entraron varios seguidos, por		Flujo constante de clientes

	lo que los playeros estuvieron 15 minutos sin parar.		
14	Algo que me llamó la atención es que las personas que descendían del vehículo, merodeaban por la playa (algunos) mientras que en realidad, por seguridad, estos se tienen que poner del lado de atrás del auto. Los playeros no advertían esto.	Esto debería ser muy riguroso por la seguridad de los clientes y para evitar problemas para la empresa	Falta de cumplimiento del protocolo de seguridad
15	En un momento me acerqué y les pregunte como era el tema del depósito del sobre que realizan cada cierta cantidad de dinero, y el empleado me dijo que ellos lo hacen con menos frecuencia que con la nafta, por el monto de dinero que se suele cargar en GNC.		Protocolo de seguridad para el manejo de dinero en efectivo
16	Estos empleados tampoco usaban guantes ni nada de protección adicional a la vestimenta típica de la empresa. En este sector no se escucha la radio.		Falta de elementos de seguridad e higiene laboral
17	Allí se encuentra el baño exclusivo para los playeros, ellos manejan la llave.		Condiciones laborales físicas: Baño exclusivo para los empleados separados por sexo
18	Los autos siguen entrando y se forman filas en ambas islas, noto que hay más movimiento que en el de combustible		Flujo intenso de clientes
19	A pesar de que la empresa se		Condiciones

	encuentra en una importante intersección, no es tan ruidoso el lugar, se puede hablar tranquilamente sin necesidad de gritar.		laborales: Poco ruido (favorable)
20	Algo que hay que tener en cuenta es que muchos de los que descienden de los autos son chicos con uniformes escolares. Es obvio que con el comienzo de clases el movimiento en la estación es mucho mayor.		Movimiento constante (influye el inicio de clases)
21	En este sector de GNC nadie pidió tickets, pero un taxista fue el único que se dirigió a comprar un aceite, es el único cliente que vi que consuma este producto en el tiempo que estuve.		Los clientes consumen los otros productos
22	El trabajo sigue siendo el mismo, digamos que es una rutina, así que a las 18.55 me fui a ver al dueño otra vez para darle las gracias y así retirarme del lugar.		Diseño de trabajo se repite
23	Preguntando al dueño sobre el tema del vestuario, me decía que la vestimenta consiste en pantalón azul o gris, chomba mangas cortas y largas, buzo, chaleco, cinto azul, gorra, medias grises y camperón para invierno.		Hay un uniforme
24	Me comentaba que ellos pueden ir de cualquier manera a trabajar, siempre y cuando utilizando las cosas antes		No se observa rigurosidad en el empleo de zapatos

	<p>nombradas. Esta vestimenta es para los playeros. Hay otra vestimenta para los empleados de YPF que trabajan en el shop de alimentos. En este caso, todavía no está instalado.</p>		<p>especiales, por ejemplo con punta de acero, ni guantes, ni gafas de seguridad, además de otros elementos que hacen a la seguridad e higiene en el trabajo</p>
--	--	--	--

CUARTO CAPÍTULO. ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

Con el fin de describir para luego poder analizar las estrategias de Recursos Humanos que implementa la estación de servicios “Babnik S.A.” en la jornada laboral de playa, se intentaron identificar las mismas en los datos recabados en el trabajo de campo.

De este modo surgen los siguientes puntos:

1. Existen estrategias de afectación: reclutamiento interno o externo, contratación fija o temporal
2. Existen estrategias retributivas que se pudieron identificar, como ser los salarios y días de vacaciones extras según el desempeño de cada uno.
3. Cuentan con estrategias de formación que implementa la empresa. Para ello requieren empleados polivalentes.

El dueño en la entrevista 6, segmento N°4, menciona lo siguiente:

INV: *¿En la organización existen políticas de selección de personal?*

A: *Las políticas que yo utilizo son las de no contratar a personas mayores de 35 años y tampoco a las que ya trabajaron en otras estaciones de servicio. Con respecto a las mujeres fuimos una de las primeras estaciones en contratarlas.*

En este fragmento se puede observar que por un lado, la selección la lleva adelante el dueño. Al respecto se analizará la estructura organizacional de la empresa.

Como especifica un entrevistado en el registro N°1, en el segmento 6, el plantel laboral de la empresa está conformado por 14 empleados, de ese total 11 son empleados de playa, dos encargados, uno de ellos es la persona de confianza del dueño.

Por lo relatado es una empresa pequeña, con un organigrama relativamente simple, y que por lo leído en la bibliografía que trabaja con este tema, es común encontrar este tipo de estructura en las pequeñas empresas.

Un dato para resaltar es que la misma es *Empresa Bandera de YPF* por lo que debe seguir ciertas normativas y reglas impartidas por YPF, tanto en lo que hace a la seguridad e higiene del lugar como a las normas generales de funcionamiento.

Según el registro 1 segmento 8, no cuentan con un organigrama formal, sin embargo explicitan claramente cómo están organizados. Se infiere de sus dichos que el organigrama es informal, está implícito, no tienen un instrumento escrito.

El fragmento de la entrevista que da cuenta de esto es el siguiente:

INV: ¿Cuentan con algún organigrama?

J: No contamos con ningún organigrama porque la organización es una pirámide muy chiquita, en la cúspide se encuentra el dueño y Matías, en la parte media estoy yo y abajo los encargados de playa.

Atendiendo a esta descripción y sumado a que esta estación es Bandera de YPF, la estructura sería la siguiente:

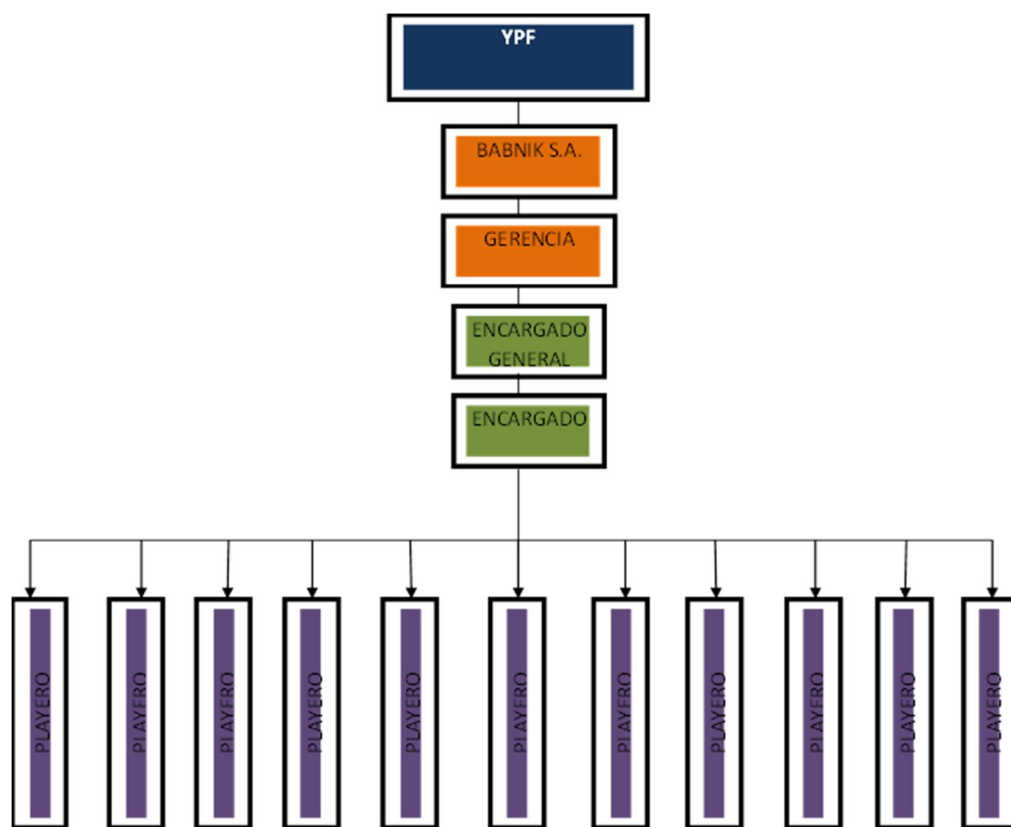


Figura 1- Reconstrucción de Organigrama

Ambos encargados de la estación ponen énfasis en que son bandera de YPF por eso se grafica el organigrama de ese modo.

Por otro lado y continuando con el análisis, se entiende que todo organigrama representa los cargos, cualquier empresa debe contar con una estructura organizacional conforme a las actividades, tareas o cargos que existen en la misma.

Chiavenato (2007) explica que el cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. El cargo constituye una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización.

Contar con una estructura permite establecer funciones, mantener un orden adecuado y el control para alcanzar metas y objetivos.

En el organigrama armado en base a los datos facilitados por los encargados, se observa un carácter integral, donde se intenta representar toda la estructura de la organización, en ésta es posible observar la jerarquía entre los miembros y la dependencia que existe entre ellos.

Por la distribución gráfica es un organigrama vertical, estructurado de arriba hacia abajo, encabezado por la persona de mayor jerarquía en la empresa, que en este caso es el dueño.

Ese sería un punto a revisar por Babnik S.A, debido al tamaño de la empresa todavía es manejable una estructura de este tipo, sin embargo sería conveniente que estructuren su organigrama para definir aún más los roles y funciones.

Los procesos de aplicación de Recursos Humanos incluyen la ubicación de las personas en los cargos y la evaluación de su desempeño en tales cargos.

La empresa es un sistema de roles. Un rol es un conjunto de actividades y comportamientos que se exigen a una persona. Para que ésta comprenda los roles que se le asignan, se somete a una socialización empresarial, es decir, un aprendizaje de los valores, normas y comportamientos que la organización exige. No obstante, el desempeño del rol es complejo y está sujeto a muchas discrepancias y disonancias. La Administración de Recursos Humanos llama cargos a los roles... En la actualidad los cargos[...]están dejando de ser individuales y aislados socialmente para convertirse en actividades de equipo con elevado contenido social. Todo esto se lleva a cabo con el propósito de mejorar la calidad de vida en el trabajo; es decir, el grado de satisfacción de las personas con sus actividades y la organización. (Chiavenato, 2005: p.325-326)

Tener bien definido el cargo y responsabilidad del mismo facilita una serie de tareas y es la base para cualquier actividad interrelacionada con la administración de recursos humanos.

Por el tipo de organización y la cantidad de empleados, la mayoría de las decisiones son tomadas por el dueño, es éste quien ya tiene establecido el perfil del candidato, aclara que como política de la empresa, definieron el perfil para el empleado de playa, detallando los siguientes requisitos:

- Personas menores de 35 años
- Que no tengan experiencia de trabajo en otras estaciones de servicio (excluyente)
- Pueden presentarse candidatos de ambos sexos.

Estos requisitos son los que se tienen en cuenta al momento de seleccionar un empleado de playa.

Marta Alles (2009) define la selección como “una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil”.

La misma autora al intentar explicar qué se entiende por perfil dice que:

La acepción número 6 de la palabra perfil, según el “Diccionario de la Real Academia Española”, es el que más se ajusta a nuestro tema. En pintura, perfil es “contorno aparente de la figura, representado por líneas que determinan la forma de aquella”, y en sentido figurado, la octava acepción, “miramientos de las conductas o en el trato social”. También nos es útil la definición 4, relacionada con la geometría, que lo define como “figura que representa un cuerpo cortado, real o imaginariamente, por un plano vertical”. (Alles, 2009: p. 162).

Si se analizan los fragmentos que se transcriben a continuación, esa misma definición de perfil encaja con este trabajo.

En la misma entrevista y el mismo segmento, el dueño expresa que:

“Al principio todos me cuestionaban el hecho de si una mujer podía realizar este trabajo, pero siempre pensé que no tiene nada de complejo el hecho de cargar nafta, GNC o revisar el aceite, es algo que todos pueden hacer.”

Al decir que es una tarea que “todos” pueden hacer, el perfil del candidato no requiere de mayores requisitos, salvo los que remarca al principio. Es un puesto que no implica el manejo de mayores destrezas.

Como datos objetivos si interesa la edad, sexo, educación, experiencia previa en el rubro.

En relación a este último punto cuando se le re preguntó al dueño por qué no tomaban gente con experiencia en el rubro, explicó que es un puesto en el que es posible aprender ciertas “mañas” para sacar rédito propio, la idea del dueño es tomar gente sin experiencia y uno de los puntos que se valora es la honestidad del trabajador.

Por lo tanto la honestidad y transparencia son otros puntos a considerar en el perfil.

Esto se puede ver claramente en el siguiente fragmento:

INV: *¿Cómo es la rendición del dinero por parte de los empleados?*

A: *Cada empleado tiene su propia cartera con el dinero, es responsabilidad de ellos el no tener mucha cantidad, hasta unos 1000 pesos, con ellos, cada vez que llegan a ese monto o un poco menos, tienen la responsabilidad de ponerlo en un sobre y ponerlos en un buzón (ubicado dentro de la oficina), con el nombre, cantidad de dinero y turno correspondiente. Me pasó que varios robos que tuvimos fueron de noche y a empleados que tenían encima 4000 pesos, cosa que saben que no pueden hacer. Esto te hace dudar y se lo tiene que echar. Como también me pasó con empleados que los asaltaron (siempre de noche y en la playa) solo con 350 pesos, eso te da la pauta que siguieron con las reglas. Yo les digo que en esas situaciones entreguen el dinero y que no lo defiendan porque no es de ellos. Imagínate si les pasa algo, el problema es mayor. En cada expendedor tenemos un código el cual automáticamente funciona con cada carga, por ende llevamos el control de cuantos litros y dinero se mueve. Cada vez que llega la finalización de un turno, se toman los registros correspondientes y se reinicia el código. El dinero de los buzones y el que lleva el empleado en ese momento, tiene que coincidir con la cantidad de combustible y GNC cargados.*

Por lo expresado en este fragmento, además de la honestidad y transparencia cuenta mucho la responsabilidad.

En este apartado se desarrollará el punto dos mencionado al principio del capítulo, que hace referencia a ¿Cuáles son las estrategias retributivas que pudimos identificar?

Chiavenato (2002) habla en términos de recompensas y las define como el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlos. En una de las preguntas que se realizaron a los entrevistados se intentó analizar qué políticas se implementan teniendo en cuenta el factor humano, esto debido a que la empresa está conformada por un grupo de personas que entregan su trabajo, tiempo y talento para el logro de los objetivos que persigue la misma.

El dueño en el segmento 5 de esta entrevista deja claro qué le ofrece la empresa al empleado:

INV: ¿Tienen alguna política de incentivos para los empleados?

A: Les damos días adicionales a sus vacaciones dependiendo de su rendimiento anual y los sueldos también los considero motivacionales.

El salario es un aspecto fundamental en la relación del trabajo, según Chiavenato (2002), “el salario puede considerarse de diferentes maneras: pago de un trabajo, una medida del valor de un individuo en una organización, medida de estatus jerárquico en las organizaciones”

En una entrevista informal el entrevistado dijo que un trabajador de playa cobraba lo siguiente: “el piso es de \$11.500 aproximadamente y dependiendo de la antigüedad del trabajador cobra un poco más”. Además de los beneficios que corresponden por derecho a cada trabajador.

Cabe señalar que en Argentina existen varios beneficios para los trabajadores de cualquier rubro, entre ellos se pueden citar: las licencias por enfermedad del empleado, vacaciones pagas, cobertura médica, licencia por duelo, licencia por tareas judiciales, licencia por enfermedad de familiar directo, seguro de vida, licencia por maternidad, entre otros. En esta empresa también son tenidos en cuenta y se constituyen en beneficios canalizados por Babnik S.A.

Continuando con las políticas de la empresa en cuanto a incentivos, también lo podemos ver en los fragmentos que siguen a continuación en la Entrevista 1, segmento 4, realizada a uno de los encargados de la estación.

INV: Vamos al tema de los empleados ¿Cuentan con alguna política de incentivo para ellos?

J: Con respecto a los incentivos, lo que nosotros le damos es de acuerdo al desempeño que tienen en forma anual; esto se evalúa directamente con el dueño de la estación, de darles algún tipo de descanso o sumarle días a sus vacaciones. Tenemos esta política porque si uno incentiva constantemente a los empleados, se acostumbran y eso no sirve.

Asimismo, otro de los encargados en la entrevista 2, segmento 5, hace mención al mismo tema y aclara que a diferencia de otras empresas en las que los incentivos son económicos, en el caso de Babnik como política general se decidió hacerlo de este modo, sumando días de vacaciones o de descanso, según el desempeño del empleado.

INV: Queda la última ¿Cuentan con alguna política de incentivo para los empleados?

M: Generalmente los incentivos son económicos en otros lugares, pero nosotros no optamos por esa opción. Nosotros no estamos de acuerdo porque genera acostumbramiento. Los incentivos que le damos son de acuerdo a como se está moviendo la playa, un día libre, depende si hay o no poca venta obviamente. Tratamos de acomodarles los horarios, en momentos que ellos no puedan venir y les damos días extras en sus vacaciones. Si hay algo que beneficia a alguno pero perjudica a otro, ese incentivo no es tenido en cuenta. Todos estos premios van a depender de su desempeño en la playa. Nosotros intentamos que sea algo que no esperen, porque si es esperado deja de ser un incentivo. (Risas)

El entrevistado también aclara que en algunos casos pueden flexibilizar el horario a algún empleado si en la playa no hay tanto movimiento de ventas.

A su vez explica “*Si hay algo que beneficia a alguno pero perjudica a otro, ese incentivo no es tenido en cuenta*” éste es un punto no menos importante, el objetivo de las políticas de incentivos es crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores.

Para que una organización alcance a realizar con éxito la implementación de sus políticas de remuneración y planes de incentivo no se debe perder de vista el hecho de considerar al trabajador como el elemento fundamental de la misma.

Como puede verse, la complejidad de la definición del incentivo surge de la naturaleza intangible del valor de un individuo, también de la subjetividad que implica cuantificar el esfuerzo de una persona.

Chiavenato (2002) señala que: “El salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al trabajador por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado periodo”.

A su vez se agrega a esta definición de Chiavenato que la determinación de los salarios es compleja; al momento de decidir el monto del mismo son muchos los factores y variables que ejercen efectos diferentes sobre éste. En suma, si uno estudia distintas empresas puede ver que un trabajador puede recibir de la organización compensaciones financieras y no financieras.

En el caso de Babnik S.A. las compensaciones son no financieras, y estas tienen que ver con el reconocimiento, autoestima, seguridad en el trabajo y prestigio.

La remuneración debe estar estrechamente relacionada con el personal y su rendimiento y con la visión y sus valores empresariales que respaldan su rendimiento. Dos de los factores más importantes que influyen sobre el rendimiento y los resultados son el clima de la organización (sus valores y cultura) y sus prácticas de gestión, que incluyen la remuneración.

Estos conceptos (entre otros) son vertidos por Flannery, Hofritcher y Platten, quienes describen el nuevo rol que las remuneraciones tienen en el presente y tendrán, según nuestro criterio, en el futuro. Por un lado, faltará el trabajo para todos, y por otro los perfiles serán más exigentes y difíciles de cubrir, en todos los niveles (Alles, 2012: p.183)

En la empresa por una cuestión de usos y costumbres la remuneración o retribución a los empleados no se hace en términos de incrementos salariales, sino que se piensa en beneficios al personal.

Werther (2008) define a los incentivos como aquella amplia gama de servicios y posibilidades de compensación indirecta. Cada empresa tiene su política en este campo de compensaciones y el reclutador la debe conocer. Los incentivos pueden ser de carácter monetario, de servicios o de garantías importantes.

Para ir cerrando este tema se dirá que los programas de incentivos dependen de cada institución y podrán abarcar los aspectos financieros y no financieros, directos e indirectos de la remuneración, todos con un mismo fin, buscan motivar al trabajador para que continúe aportando su máxima eficiencia a la empresa.

No hay que olvidar que tiene que ver también con un tema que es relativamente nuevo y es la toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa.

Entendemos que estas políticas ayudan entre otras cosas a reducir la rotación de personal, a elevar la moral de la fuerza laboral y a reforzar la seguridad laboral.

En esta empresa la rotación de personal no es elevada, contemplando que es una empresa nueva la antigüedad de los empleados va a un ritmo acompasado con la edad de Babnik.

En la entrevista con el dueño, él nos comenta cómo surge y hace cuántos años funciona la empresa:

INV: ¿Hace cuánto existe la organización?

A: La empresa surgió hace 15 años, en un principio tenía un socio, luego nos separamos y él se abrió otra estación de servicio (YPF) en la entrada de Palpalá por el lado de la autopista. Ésta estación ya estaba construida por lo que nosotros lo que hicimos, fue comprarla.

En los días en que se realizaron las observaciones participantes, se les consultó a los empleados de playa hace cuánto tiempo trabajan y muchos manifestaron estar desde que la compró el actual dueño, los que menos antigüedad tenían estaban hace cinco años en la empresa.

Identificación y análisis de las estrategias de Recursos Humanos los días de sobrecarga laboral en horarios picos de atención.

En cuanto al punto 3, la empresa trabaja con una visión de **empleados polivalentes**.

Contemplando los datos analizados utilizan una estrategia de RRHH que podría denominarse defensiva, los empleados de playa realizan multitareas, el trabajo se diversifica con el fin de reducir costes.

Puede decirse que son empleados polivalentes, cumplen múltiples funciones.

Por ejemplo uno de los encargados en la entrevista 1, segmento 9, menciona lo siguiente:

INV: Háblame de las funciones que cumple el empleado de playa.

J: Principalmente lo que haces es el despacho de combustible y la atención al cliente, como actividades secundarias lo que deben cumplir es el mantenimiento de la estación de servicio, como ser limpieza en general, cobranzas, efectúan remitos, manejan caja. Esto es sintético, lo ideal sería que les preguntes a los empleados de playa directamente.

Por otro lado en la entrevista 4, segmento 3, realizada a uno de los empleados de playa se le preguntó ¿En qué se diferencia cada turno?, la respuesta fue la siguiente:

M: Mira, a la mañana estamos a full trabajando desde las 8:00 de la mañana en adelante, en la tarde durante la siesta es tranquilo, entonces nos encargamos del mantenimiento y algunos papeles; y a la noche a veces por ser dos nomas, se enquilomba más. (Se ríe). De noche hacemos la limpieza y la descarga de camiones. Somos como serenos.

Por lo expresado, entre las tareas que desempeña un empleado de playa el encargado y uno de los playeros mencionan las siguientes actividades:

- Despacho de combustible
- Atención al cliente
- Mantenimiento de la estación de servicio (limpieza en general)
- Manejo de caja (Cobranza, remitos)
- Descarga de combustibles
- Sereno

Estrategia de diseño de trabajo.

Por lo descrito por los entrevistados los empleados de playa no se encuentran rígidamente afectados a las tareas que correspondan a los mismos, sino que se observa que se rigen por el principio de polivalencia funcional y flexibilidad funcional, a fin de apuntar a la óptima productividad.

Si la empresa entiende que es necesario solucionar alguna contingencia, siempre existe ese grado de flexibilidad que permite que se le asignen al empleado funciones y tareas diferentes a las que en principio le son propias.

A su vez ese grado de flexibilidad es de ambas partes, tanto del empleado como en el caso del empleador, si el trabajador requiere alguna flexibilización de tiempo o algún cambio de turno por motivos personales, los permisos son concedidos, se propicia así un trabajo en armonía con el resto del equipo considerando las cuestiones de índole personal.

Se observa que la empresa cuenta con un diseño de trabajo, la manera en que se organizan el conjunto de actividades ayuda a su vez a tomar en cuenta todos los factores que afectan a cualquier trabajo o labor, por lo que el diseño de tareas incluye cuestiones como:

- Definición de funciones

- Indicaciones de cómo se deben realizar las tareas (para ello la formación permanente resulta útil)

- La ampliación del trabajo

- Los ritmos de tarea

- Las horas de trabajo

Otro punto a destacar es que el trabajo en Batnik S.A está diseñado conforme a las necesidades y posibilidades de la empresa, esto ayuda a su vez a promover en los empleados un sentimiento de logro y autoestima por la tarea desarrollada.

El diseño de trabajo es una estrategia que ayuda a tratar problemas tales como la sobrecarga laboral. El mismo es considerado a veces como una forma de ayudar a manejar el estrés en el lugar de trabajo.

Abordaje que la empresa realiza de la sobrecarga de trabajo del personal de playa.

Como política de la empresa, tienen pautas de trabajo para la atención al consumidor, por ejemplo en la entrevista realizada al dueño, en el segmento 8 de dicho registro nos explicaba lo siguiente:

INV: ¿Cuáles son las políticas de atención al consumidor que se establecen?

A: Por parte de YPF tenemos políticas de atención, por ejemplo, el hecho de atender siempre de buena manera, empezando con un saludo cordial pero sin mantener una conversación. Preguntar siempre si el cliente quiere llenar el tanque, no preguntar cuanto cargar. Luego ofrecer los tipos productos de la empresa y la revisión de líquidos. Hay algunas cuestiones con las que no estoy de acuerdo como la revisión de fluidos, porque paso que las mujeres hacen esta pregunta y algunos clientes le toman a manera de broma y la situación se presta para otra cosa. Si veo que la playa de combustible de GNC o combustible están congestionadas, hago que todos atiendan sin importar que playa le tocara a cada uno ese día. O caso contrario si no hay mucho trabajo les pido que se pongan a limpiar la estación. De ahora en más fijate en las otras estaciones como es la atención de los empleados, esto es fundamental para una clientela fija.

Ésta política forma parte de las estrategias de recursos humanos que implementa la empresa, para la jornada laboral de los trabajadores de playa, ésta posibilita que al

momento de sobrecarga laboral, puedan colaborar entre todos los playeros para descongestionar las playas y brindar un mejor servicio a los clientes y de esta manera evitar la concentración de problemas cotidianos del personal de playa.

Sobrecarga laboral.

Atendiendo a lo expresado por el dueño en el fragmento de entrevista descripto en los párrafos precedentes, respecto a la sobrecarga laboral, llamó la atención que la visión del dueño y la de los empleados difieren entre sí. Para el primero no hay sobrecarga laboral, sin embargo explica qué política adopta la empresa en los casos de congestión en la playa.

Olarte Ávila (2007) explica que la sobrecarga laboral surge cuando una persona se ve obligada a realizar una serie de actividades o resolver más problemas de lo que está acostumbrado. La razón de la sobrecarga es la búsqueda de más productividad por parte de las empresas. Esa búsqueda no va de la mano con una organización eficiente de trabajo.

En el trabajo de campo se pudo observar que el dueño, en la entrevista 6, segmento 3, ante la pregunta de si existen horarios picos de atención al consumidor, expresó lo siguiente:

A: Horarios picos no hay. Todo el día se está en movimiento, obviamente por las noches y en la hora de la siesta no.

Sin embargo los playeros entrevistados explican que sí existen horarios picos, a continuación se detallan las entrevistas y fragmentos que dan cuenta de ello.

Por ejemplo en la entrevista 3, segmento 4 se le consultó si experimentó momentos de sobrecarga laboral por la alta demanda de clientes.

En su respuesta es muy claro y dice:

M: Si, todos los empleados lo vivimos acá. Hay momentos en que se congestiona tanto que tenemos que andar a las corridas (risas). Llegó a pasar que los clientes se quejan con el dueño, porque se tarda en atender, y hasta insultan.

INV: ¿Qué días u horarios son en los que se congestiona el servicio?

S: Depende del día y la hora. De 12 del mediodía hasta las 2 de la tarde es un horario pico. De 5 a 6 y media de la tarde por la salida de los

colegios; y de 8 a 10 de la noche cuando las personas salen de trabajar. En esas horas estamos a mil.

Entrevista 4, segmento 4 y 5: (empleado)

INV: Hablando con tu colega me dijo que siempre tienen sobrecarga ¿Experimentaste momentos de sobrecarga laboral por la alta demanda de clientes?

M: Siempre pasa, igual te digo, apenas entré era más pesado que ahora. Hay horarios pico, por ejemplo ahora a la noche los viernes y sábado que la gente sale a bailar es difícil trabajar porque vienen borrachos, con música al mango y hay que ir a tranquilizar. Somos dos nomas a la noche así que los fines andamos a las corridas con la nafta y el GNC.

INV: ¿Qué días u horarios son en los que se congestiona el servicio?

M: Los fines de semana a la mañana y a la tarde son tranqui pero durante la semana tenemos sobrecarga temprano cuando la gente sale de su casa, al mediodía y a la noche cuando vuelve de trabajar.

Entrevista 5, segmento 3 y 4: (empleado)

INV: ¿Experimentaste momentos de sobrecarga laboral por la alta demanda de clientes?

R: Sí, viví momentos de sobrecarga. Hay todos los días en los horarios pico.

INV: ¿Qué días u horarios son en los que se congestiona el servicio?

R: Los días que más movimiento tenemos son los lunes y jueves, que viene la municipalidad de Palpalá, empresas de Rivarola, Pepsi, tenemos casi 45 camiones entre esos dos días y se nos hace pesado a todos. Después cuando se congestiona el servicio es en las horas pico que son a las ocho de la mañana, a la una de la tarde y a la noche a las nueve que es el horario donde todo el mundo vuelve del trabajo.

En los casos descriptos la sobrecarga proviene de un aumento transitorio de trabajo, que, en algunas ocasiones, se prolonga durante espacios de tiempo dilatados y en días específicos.

Según los datos brindados por los empleados de playa entrevistados, los horarios picos de atención al consumidor serían los siguientes:

Momentos de sobrecarga laboral/ Horarios pico		
Momentos del día	Horarios pico	Motivo
Medio día	12:00 a 14:00 hs.	Cuando la gente sale a trabajar y lleva a sus hijos a la escuela
Por la tarde	17:00 a 18:30	Cuando las personas dejan su trabajo y a la salida del colegio
Noche	20:00 a 22:00	Cuando las personas vuelven a sus hogares y están terminando su jornada
Viernes y Sábados	De madrugada	Cuando los jóvenes salen a bailar

Figura 2- Representación de horarios pico

Las situaciones descritas afectan a la calidad de vida del empleado, como se registró hay varios momentos en los que se producen situaciones estresantes, por ejemplo los insultos, en la entrevista a la playera quedó registrada esa realidad.

Es posible verificar que la sobrecarga laboral es un hecho sumado a ciertas condiciones que conlleva la situación de sobrecarga, entre ellas se pueden destacar las siguientes:

- **Estrés Laboral.**
- **Violencia** (insultos, robos, acoso, etc.)
- **Trabajo en turnos rotativos**

En las entrevistas se habla de trabajo a turnos que supone una ordenación del tiempo de trabajo. En este caso la labor es desarrollada por distintos grupos sucesivos, cumpliendo cada uno de ellos una jornada laboral, de manera que se abarca un total de 24 horas de trabajo diarias.

En la entrevista 1, segmento 6 realizada a uno de los encargados explica esta situación:

INV: De esos 11 playeros, ¿Cómo están divididos los turnos?

J: Son 4 a la mañana, 4 a la tarde, 2 a la noche y 1 descansa. Son horarios rotativos por semana.

Asimismo en la entrevista 3, segmento 5 realizada a uno de los playeros este aclara los horarios de los turnos:

INV: ¿Qué tipos de horarios tenés?

M: Como te contaba los horarios depende de los turnos mañana, tarde y noche. Son rotativos. También lo que rotamos es todos los días 2 empleados trabajamos en combustible y 2 en GNC; y así vamos cambiando. Ahora a la noche cada uno tiene su parte.

A su vez en la entrevista 4, segmento 6 el empleado dice lo siguiente:

INV: ¿Qué tipos de horarios tienes?

M: Hay tres turnos acá. Éste de la noche que entramos a las 10 y salimos a las 6 de la mañana, de ahí el turno de la mañana hasta las 2 de la tarde y ese hasta las 10 de la noche. Nosotros rotamos todas las semanas.

En síntesis la organización de los tiempos se hace contemplando la cantidad de empleados de playa que son un total de 11, 4 de ellos trabajan en el turno mañana y tarde respectivamente, dos en el turno noche y uno descansa.

- Exposición a posibles incendios y explosiones. En la playa hay varios carteles que indican zonas de peligro.



Imagen I- Carteles de aviso

En lo que respecta a la emanación de gases, se le preguntó a un playero y una playera si tenían idea sobre los elementos químicos con los que trabajan o si tienen algún tipo de consecuencia, si ellos la habían sufrido. Ambos respondieron que no conocían el riesgo ni tampoco habían padecido algún malestar.

- Exposición a temperaturas y condiciones ambientales cambiantes, como el viento, la lluvia y el frío.

En una observación realizada el 14 de Marzo de 2016, fue posible identificar el ambiente físico. En las oficinas del establecimiento las mejor acondicionadas

pertenecen a los encargados y dueños, cuentan con aire acondicionado y estufas, dispenser de agua, cámaras de seguridad, etc. Además de un amplio y cómodo espacio.

La oficina que se encuentra en la parte inferior de la estación es más pequeña, cuenta con dos computadoras ubicadas en una mesa y escritorio respectivamente. No se observó ventilador ni calefacción. No se ve personas permanentemente en este lugar.



Imagen II- Exterior de YPF Babnik- Playa de Nafta

Como se puede apreciar en la imagen al lado del espacio donde figura el cartel de ventas está la oficina pequeña.

Arriba del cartel se observan unas ventanas, allí funcionan las oficinas de los encargados y del dueño.

El puesto de trabajo de un playero exige la casi permanencia de este en la playa, expuesto a los cambios climáticos, cabe señalar que existe una especie de tinglado que hace de techo de la playa pero sin paredes, esto se observa en todas las estaciones de servicio, se destaca esa característica para describir bien las condiciones.



Imagen III- Se observa la ubicación de la Playa en una intersección de la ruta, los empleados están expuestos a las corrientes de aire y diferentes condiciones climáticas

Los ruidos dentro del ambiente de la organización, no son elevados se dan en momentos específicos, como ser en la descarga de combustible.

En lo que respecta a la vestimenta en ésta observación y las otras se pudo concluir que para la carga de distintos tipos de combustibles, la limpieza del lugar, la venta de lubricantes, etc. los empleados no utilizan elementos de seguridad como ser guantes, botas o barbijos. Pero en el momento de la descarga de nafta, los empleados del camión a cargo de realizarla, si utilizaban guantes y una especie de botas (no son empleados de la estación Babnik, sino que son empleados de YPF) Esta serie de condiciones, deben ser tenidas en cuenta por la empresa, al momento de pensar la sobrecarga en una pormenorizada evaluación de riesgos y se sugiere que la empresa como política de recursos humanos promueva la participación de los empleados.

Por un lado para que exista un mismo criterio, como ya se dijo en los párrafos, difiere la opinión o visión del dueño y la de los empleados en relación a la existencia de situaciones de sobrecarga laboral.

Por lo esgrimido sería bueno fijar un día al mes para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas, se entiende que la participación de los empleados permitirá profundizar la evaluación de riesgos y las situaciones de sobrecarga que viven los mismos.

A su vez se contempla la rotación de funciones, van rotando entre combustible y GNC. Cada turno dura 8 hs.

Carga mental:

Con los playeros con quienes se dialogó, expresaron que trabajan únicamente en la estación, no tienen otro trabajo aparte. Esto también no puede ser posible por sus horarios y los turnos rotativos, se hace muy difícil encontrar algo fijo en otro momento del día.

Con respecto a la relación entre los empleados, ellos expresan que es muy buena. Se llevan muy bien y a veces comparten salidas y comidas. Al preguntarles si alguna vez tuvieron algún tipo de problemas expresaron que sabían que en algún momento uno de los empleados más viejos tuvo cierto conflicto con un ex empleado, aunque desconocen la razón. Fuera de eso, no hay nada más.

El mismo dueño en la entrevista contó que él no quiere que sean amigos, sino compañeros de trabajo, y que prefiere que los problemas extra laborales se resuelvan fuera de la estación.

El promedio de antigüedad de los empleados es de 3-4 años (según datos proporcionados por uno de los encargados).

No se realizan reemplazos de puestos. Si una persona no puede ir, lamentablemente se le descuenta el sueldo si no existe una justificación por parte del empleado. Una de las razones es que si alguien quiere reemplazar a otra persona, las horas de trabajo diarias serían de 16 hs. lo cual por ley es imposible, y en caso de hacerlo se tendrían que pagar horas extras. La empresa optaría por no arriesgarse a esto.

Con una de las empleadas con quien se habló de este tema es Viviana de 23 años, que sigue viviendo con sus padres, por ende el gasto que tiene es mínimo. El sueldo según sus palabras le alcanza.

Como ya se mencionó no existe un sistema de retribución monetario, sino que la retribución es a través de días de descanso como modo de premio que se le concede al empleado y es también una forma de reforzar las conductas individuales a recompensar por los resultados de los grupos y equipos.

Son pocas las empresas en Jujuy y se valora el esfuerzo de este empresario por sostener las fuentes de trabajo y tratar de valorar el esfuerzo individual de sus empleados de alguna manera.

En este caso la estrategia utilizada es la de gestión del desempeño, se entiende que es esencial que una empresa fomente el desarrollo de los seres humanos que la conforman, a partir de medir su compromiso y la ejecución individual, para de esta manera aunar criterios para aportar a la calidad institucional. Es una buena estrategia para motivar a los empleados.

En este contexto descrito la formación aparece como uno de los pilares para el sostenimiento de la empresa. Es una estrategia más de recursos humanos dado que la organización utiliza herramientas y metodologías para capacitar a sus empleados.

Al respecto Marta Alles (2012) utiliza el término formación en reemplazo de capacitación porque es un concepto más amplio, más abarcativo, cuestión en la que se acuerda.

La autora realiza la distinción entre otros términos, tales como capacitación, entrenamiento y desarrollo de competencias; cada uno de ellos hace referencia a una forma particular de formación.

CAPACITACIÓN: este término será utilizado para referirnos a la capacitación formal, donde un instructor guía el aprendizaje, y que se encuentra asociada a la clásica figura del aula; en estos momentos puede complementarse con la capacitación virtual en un aula virtual.

ENTRENAMIENTO: hace referencia a aquellos procesos de aprendizaje que se desarrollan juntamente con la tarea, en el puesto de trabajo.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS: es la forma con que los especialistas se refieren al aprendizaje de materia de competencias (Alles, 2012, p.121)

En relación a la formación los entrevistados decían lo siguiente:

INV: Ahora quiero que me cuentes sobre la formación en la empresa ¿A vos te la brindaron?

J: La empresa si me brindó capacitación interna, directamente desde el dueño y bueno, también capacitación que exige YPF al ser una empresa abanderada, es decir nosotros somos bandera de YPF, por lo tanto

ellos solicitan que se haga una capacitación al encargado de la estación de servicio.

En otra entrevista uno de los encargados menciona lo siguiente:

***M:** Bueno [...] al ser bandera de YPF tenemos una bajada de línea por parte de ellos, de cómo se tiene que desempeñar un operador de playa...Esto es fundamental también a la hora de tomar un empleado nuevo, si es capaz de adaptarse a esta organización, más lo que YPF nos exige, está adentro.*

Cuando se habla de empresa bandera de YPF, se hace referencia a que YPF S.A. vende en forma minorista los combustibles a través de estaciones de su bandera. Algunas estaciones de esta red son propiedad de la mencionada, mientras que otras operan a través de contratos de exclusividad de venta de combustibles es el caso de Babnik S.A., la misma expende combustibles y lubricantes bajo los colores y bandera YPF.

La estación de servicio analizada se dedica al expendio de combustibles para uso automotor y lubricantes bajo bandera YPF, por lo que el mercado relevante desde el punto de vista del producto es la comercialización minorista de combustibles líquidos.

Al hablar de empresa bandera de YPF se hace referencia a la marca bajo la cual comercializan esos combustibles y lubricantes.

En la entrevista 3, segmento 6, realizada a un empleado de playa decía los siguientes:

***INV:** ¿Recibiste alguna capacitación?*

***M:** Si nos dan seguido, el dueño paga la capacitación y la verdad que nos sirve mucho porque son cosas que utilizamos todos los días.*

Es claro que la empresa apunta al desarrollo de las potencialidades humanas, se apoyan en el recurso humano como un pilar estratégico para alcanzar los objetivos de la empresa, se piensa en beneficios para el personal, que a su vez redundarán en beneficios para la institución reflejada en rendimiento y productividad.

Entrevista 1, realizada a uno de los encargados de la estación, segmento 3.

***INV:** Ahora quiero que me cuentes sobre la formación en la empresa ¿A vos te la brindaron?*

***J:** La empresa si me brindó capacitación interna, directamente desde el dueño y bueno, también capacitación que exige YPF al ser una empresa abanderada, es decir nosotros somos bandera de YPF, por lo tanto*

ellos solicitan que se haga una capacitación al encargado de la estación de servicio.

Entrevista 4, segmento 6:

INV: *¿Recibiste alguna capacitación?*

M: *Nos dan capacitaciones casi todos los meses. A veces acá o sino nos mandan con otros playeros también de YPF a otras estaciones.*

Entrevista 5, segmento 6:

INV: *¿Recibiste alguna capacitación?*

R: *Capitaciones nos están dando todos los meses o mes de por medio.*

INV: *¿Y cómo son?*

R: *El dueño paga la capacitación. Viene un tipo a darnos capacitación sobre manejo de combustible, sobre los matafuegos, sobre todo ese tipo de cosas.*

Todas las acciones y capacitaciones enunciadas anteriormente permiten vislumbrar que no es sencillo alcanzar un clima organizacional adecuado para motivar la fuerza laboral, armonizando los intereses y objetivos de la organización con los de su personal.

Sin embargo, se tiene que tomar en cuenta la gran importancia que tienen los programas de capacitación para los empleados, ellos lo valoran como algo positivo y como incentivo dentro de la organización.

Cabe señalar que la formación y desarrollo del personal puede ser informal o formal, por la primera se entenderá a aquella que refiere a lo que aprenden día a día, a través de la relación con sus pares de manera espontánea, la persona se va formando constantemente, con el ejemplo, con las actitudes de otros pares o sus superiores, cuando un encargado le dice a un empleado de playa cómo debe hacer las cosas por ejemplo. En casi todo lo que hacen implícitamente se colabora en la formación. Por eso hablamos de formación como un concepto más amplio que la simple capacitación.

La formal; refiere a las acciones de formación planificadas en sus distintas modalidades por la empresa.

Por lo expresado en las entrevistas, tienen diversas modalidades, en general son cursos presenciales, se brinda entrenamiento en el puesto de trabajo y se pone énfasis en la necesidad de capacitar en Higiene y Seguridad Laboral, como medida preventiva y que no puede quedar librada al azar.

Marta Alles explica que formar en el ámbito de las organizaciones, implica formar a una persona, es lograr que genere una mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo. (Alles, 2012: p. 122).

La formación que brindan en YPF Babnik para sus empleados serían oportunidades para el desarrollo y avance personal, dado que tienen posibilidades de formarse dentro del servicio y en horarios fuera del horario laboral.

QUINTO CAPÍTULO. OTRAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS QUE SURGEN DEL PROCESO

Con el fin de explotar toda la información obtenida a través de las entrevistas, en este apartado surge un dato que no es menor y es la cuestión de género que si bien no aparece entre los objetivos de estudio, en el registro aparece como una constante.

Como especifica el entrevistado en el registro de Entrevista N°1, en el segmento 6, el plantel laboral de la empresa está conformado por 14 empleados, de ese total 11 son playeros empleados de playa, dos encargados, uno de ellos es la persona de confianza del dueño.

En la misma entrevista en el segmento 7, especifica que en total son 5 mujeres (todas en playa) y 9 hombres, de esos 6 son playeros, dos encargados y el dueño:

INV: ¿Cuántos hombres y mujeres trabajan acá?

J: Ahora son 5 mujeres, todas playeras y 9 hombres, que serían 6 playeros, el dueño y nosotros dos encargados.

Como puede observarse hay una importante participación de las mujeres, algo que se resalta como positivo, dado que va en consonancia con las políticas impulsadas a nivel nacional y tendencias internacionales, donde se contempla la incorporación de la mujer al mundo del trabajo, desde el tratado de Beijing hasta la actualidad.

Asimismo cabe reconocer que el tema reviste relevancia social dado el actual debate sobre los procesos de igualdad en general, que se vienen desarrollando en la sociedad argentina en este último tiempo, entre los cuales se posiciona la igualdad de género, el tema del multiculturalismo, la lucha contra el racismo, la discriminación y en especial la reforma del código civil respecto a la figura de los contrayentes, esto en Argentina.

No es un fenómeno social aislado, sino que se trata de un largo proceso de lucha por parte de las mujeres y que en este tiempo reciente comenzaron a encontrar eco desde las políticas públicas del Estado.

Si nos detenemos en algunos dichos de la entrevista N°6, segmento N°4, realizada al dueño de la empresa cuando explica las políticas de selección del personal destaca en su discurso que fueron una de las primeras estaciones en contratar a personal femenino.

INV: ¿En la organización existen políticas de selección de personal?

A: Las políticas que yo utilizo son las de no contratar a personas mayores de 35 años y tampoco a las que ya trabajaron en otras estaciones de servicio. Con respecto a las mujeres fuimos una de las primeras estaciones en contratarlas. Al principio todos me cuestionaban el hecho de si una mujer podía realizar este trabajo, pero siempre pensé que no tiene nada de complejo el hecho de cargar nafta, GNC o revisar el aceite, es algo que todos pueden hacer. Lo que sí me complico con el tema de las mujeres es el horario rotativo, ya que de por si realizarlos es complicado, pero al principio no queríamos que ellas trabajen de noche, cosa que luego tuvimos que obviar y lo empezaron a hacer, igualmente lo que no realizamos es que dos mujeres a la vez ocupen el turno nocturno.

Es posible observar también por lo relatado por el entrevistado que se dan las condiciones para poder hablar de igualdad de trato.

La OIT (2008) habla de ***Igualdad de oportunidades y de trato en el empleo y la ocupación.***

Según este organismo “Hay dos aspectos complementarios en la igualdad en el empleo: la igualdad de oportunidades y la de trato. Igualdad de oportunidades significa tener las mismas posibilidades de solicitar un empleo concreto, de ser empleado, de asistir a cursos de educación o formación profesional, de adquirir ciertas calificaciones, de ser considerado como cualquier otro trabajador a la hora de pensar en un ascenso en todas las ocupaciones o puestos, incluidos los dominados por un sexo o el otro. Igualdad de trato presupone el mismo derecho en cuanto a remuneración, condiciones de trabajo y seguridad en el empleo, armonización entre la vida laboral y la vida familiar y protección social. La referencia a empleo y ocupación equivale a que al amparo de dicha protección contra la discriminación no sólo están los empleados, sino también otros segmentos de la fuerza de trabajo, como los trabajadores por cuenta propia, o trabajadores independientes, los propietarios de empresas y los trabajadores de ámbito

familiar sin remunerar. La promoción de la igualdad en el empleo se encuentra un paso más allá de la prohibición o la eliminación de la discriminación (que puede ser descrita como igualdad «negativa», que consiste simplemente en la ausencia de desigualdad) y supone un enfoque más dinámico y positivo. Requiere constancia en el esfuerzo por conseguirla, así como la puesta en práctica de medidas concretas y suficientemente provistas de recursos, así como un sistema de evaluaciones y controles periódicos” (OIT, 2008: p.89)

Como política de la empresa y como medida de seguridad deciden no poner dos mujeres juntas en el turno noche, dado que las veces que sufrieron robos fue en ese horario.

A continuación se destaca lo contado por el entrevistado en la entrevista N°6, allí da cuenta de la cantidad de robos en esta empresa a horas de la noche.

INV: ¿Cómo es la rendición del dinero por parte de los empleados?

A: Cada empleado tiene su propia cartera con el dinero, es responsabilidad de ellos el no tener mucha cantidad, hasta unos 1000 pesos, con ellos, cada vez que llegan a ese monto o un poco menos, tienen la responsabilidad de ponerlo en un sobre y ponerlos en un buzón (ubicado dentro de la oficina), con el nombre, cantidad de dinero y turno correspondiente. Me pasó que varios robos que tuvimos fueron de noche y a empleados que tenían encima 4000 pesos, cosa que saben que no pueden hacer. Esto te hace dudar y se lo tiene que echar. Como también me pasó con empleados que los asaltaron (siempre de noche y en la playa) solo con 350 pesos, eso te da la pauta que siguieron con las reglas. Yo les digo que en esas situaciones entreguen el dinero y que no lo defiendan porque no es de ellos. Imagínate si les pasa algo, el problema es mayor. En cada expendedor tenemos un código el cual automáticamente funciona con cada carga, por ende llevamos el control de cuantos litros y dinero se mueve. Cada vez que llega la finalización de un turno, se toman los registros correspondientes y se reinicia el código. El dinero de los buzones y el que lleva el empleado en ese momento, tiene que coincidir con la cantidad de combustible y GNC cargados.

Por otro lado por lo relatado en las entrevistas por los playeros y encargados; los turnos, la rotación de personal, el uniforme, es igual para todos sean hombre o mujer, al igual que las políticas de incentivo y los salarios.

Esto es un requisito fundamental para la igualdad en el trabajo, que consiste en la igualdad de oportunidades y de trato.

El empleador podría anticiparse si reconocieran que al tomar la iniciativa y afrontar la situación correctamente, está dando un paso hacia una mejor y más eficiente gestión empresarial.

Evidentemente dentro de las políticas de selección de personal de la empresa, el interés está en hacer todo lo posible para escoger el mejor candidato en base a sus aptitudes, tomando en cuenta todas las circunstancias relevantes (y el sexo no es una de ellas).

Se entiende que si se pensarán las ventajas directas de optar por el principio de igualdad en el trabajo algunas de las que podríamos nombrar son:

- La posibilidad de escoger entre un abanico más amplio de competencias;
- Y contemplar que una selección sin discriminación también mejora los procesos de formación y de promoción.

El mandato de la OIT (2008) para promover la igualdad de género destaca lo siguiente:

Promover los derechos de las mujeres en el trabajo y alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres contribuyen principios fundamentales que sustenta la labor de la OIT desde su fundación en 1919. La OIT promueve la igualdad de género como elemento intrínseco de la meta del trabajo decente a escala mundial y la mitigación de la pobreza, y como instrumento para favorecer una globalización más incluyente. Este compromiso está plasmado en varios convenios y resoluciones adoptados por la OIT. Más recientemente, en el informe de la Comisión de Igualdad de Género a la Conferencia Internacional del Trabajo celebrada en 2009 que señala que “la igualdad de género es una cuestión de justicia social y se funda en un enfoque basados en los derechos y la eficiencia económica. Cuando todos los actores de la sociedad pueden participar, hay muchas más posibilidades de lograr la justicia social y la eficiencia económica, así como el crecimiento económico y el desarrollo. Se han de determinar y saltar los obstáculos culturales, económicos y sociales a fin de lograr el respeto de los derechos humanos de la mujer. La discriminación por razón de sexo a menudo interactúa con otras formas de discriminación. Habría que establecer políticas y programas para hacer frente a las múltiples formas de discriminación contra la mujer”

El trabajo de expendededor de combustible fue tradicionalmente una labor con predominancia de la presencia masculina. Hoy, con estos cambios introducidos por algunos pioneros como este empresario, es posible comenzar a imaginar un ambiente de trabajo distinto, si somos capaces de conciliar las habilidades de hombres y mujeres en relación con el trabajo.

Ahora, cabe definir qué se entiende por trabajo, según el diccionario de estudios de género y feminismo (2009) este concepto alude a “relaciones humanas”. Comienza como una actividad dedicada exclusivamente a satisfacer las necesidades vitales de la familia y de la comunidad, pasando por distintas etapas, como la esclavitud y la servidumbre. Desde la instauración del modo de producción capitalista, emerge el trabajo abstracto asalariado y dominado, que se consolidó durante un corto período, como una relación fruto de una “pacto social” que otorgaba reconocimiento, estabilidad, salarios elevados e indexables según la inflación y la protección social, en contrapartida de la aceptación de la paz social, la disciplina, la subordinación y una rígida organización de trabajo. Ésta forma entró en crisis, desde mediados de la década del 70, como consecuencia del periodo de acumulación. En éste contexto instaló el debate entre quienes postulan estar ante el “fin del trabajo” y quienes sostienen que el trabajo asalariado no ha finalizado.

Las definiciones de este concepto son múltiples y, al igual que tantas otras, están atravesadas en sus orígenes, exclusivamente, por la historia de lo universal, el discurso y la visión de lo masculino, para ser luego reemplazadas por una historia que se declara “mixta”, donde se asiste a la toma en consideración de las mujeres.

Una propuesta de reconceptualización de la noción de trabajo fue hecha por el Grupo de Estudios sobre la división social y sexual del trabajo, en los años 70 del siglo XX. Así la temática fue ampliándose y restructurándose, por medio de una actividad de reconstrucción-destrucción, para incluir el sexo social, el trabajo doméstico, no profesional, no asalariado y no remunerado.

Ésta problemática de la división del trabajo entre hombres y mujeres en la esfera profesional y en la esfera doméstica permitió poner de manifiesto toda una serie de divisiones, como las existentes entre producción y reproducción, salarial y familiar. Asimismo, permitió revelar que las categorías sociológicas habían sido construidas a partir de la exclusiva consideración de una población masculina y contempladas como si fueran universales. Se trata de categorías como las de calificación, movimiento social, tiempo social, pleno empleo (Hiratay Kergoat, 1997).

El enfoque desde la división sexual del trabajo introdujo en el centro del análisis la comparación entre varones y mujeres, considerando el trabajo productivo y el trabajo doméstico de manera articulada. En la actualidad, ésta articulación se ha convertido en un tema central merced al aumento de la participación de las mujeres en el mercado de trabajo que comenzó en los años 60 del siglo XX en los países centrales, y en los años 70 y 80 en los países como Argentina. Al tratarse la esfera productiva y reproductiva en sus relaciones recíprocas lo que se plantea ya no es tanto la determinación de una esfera sobre la otra sino las modalidades de articulación entre las transformaciones familiares y la del sistema productivo. Esto trae a la escena los vínculos entre el trabajo económico y no económico, las relaciones de género en el mundo del trabajo y en el de la familia. (Wainerman, 2003)

Sin embargo no se puede dejar de lado que a pesar de las políticas igualitarias impulsadas, aún es posible encontrar conceptos relacionados con la desigualdad de género.

Véase el registro de entrevista N°3, segmento 4, realizado a una de las playeras, la misma comenta lo siguiente:

INV: ¿Experimentaste momentos de sobrecarga laboral por la alta demanda de clientes?

M: Si, todos los empleados lo vivimos acá. Hay momentos en que se congestiona tanto que tenemos que andar a las corridas (risas). Llegó a pasar que los clientes se quejan con el dueño, porque se tarda en atender, y hasta insultan.

Como puede analizarse esta entrevistada menciona situaciones de violencia, en este caso la joven recibió insultos por no atender rápido a un cliente en una situación de mucha demanda a la vez, ante una repregunta y la consulta a otra playera, ésta también comentó haber recibido insultos de algunos clientes en otras ocasiones, a veces por no tener el cambio justo, cosa que no pasa con los hombres que trabajan con ellas.

Al pensar sobre este tema nos parece lógico señalar esta situación, y resulta necesario desarticular la idea de pensar que la dominación y la violencia es algo natural en la sociedad.

En el segmento 8 de la entrevista 6, el dueño menciona haber tenido que tomar ciertas medidas que van en contra de lo que exige la política de atención al consumidor de YPF:

INV: ¿Cuáles son las políticas de atención al consumidor que se establecen?

A: Por parte de YPF tenemos políticas de atención, por ejemplo, el hecho de atender siempre de buena manera, empezando con un saludo cordial pero sin mantener una conversación. Preguntar siempre si el cliente quiere llenar el tanque, no preguntar cuanto cargar. Luego ofrecer los tipos productos de la empresa y la revisión de líquidos. Hay algunas cuestiones con las que no estoy de acuerdo como la revisión de fluidos, porque pasó que las mujeres hacen esta pregunta y algunos clientes le toman a manera de broma y la situación se presta para otra cosa.

Pensando sobre la categoría que se correspondía con este fragmento se pensó en el término presión.

La OIT (2008) menciona que el acoso y la presión (también conocidos como intimidación u hostigamiento) en el lugar de trabajo pueden tener lugar en forma de diversos comportamientos ofensivos. Se caracteriza por los ataques perjudiciales persistentes de carácter físico o psicológico, normalmente impredecibles, irracionales e injustos, a una persona o a un grupo de empleados.

Como se sabe el concepto de violencia es más amplio que la agresión física, existen otras conductas susceptibles de ser consideradas como violentas. Por el hecho de brindar un servicio y trabajar con personas e interrelacionarse con las mismas, la violencia es un riesgo al que un empleado está sometido, por eso se entiende también que sería importante que estas situaciones se aborden al interior del equipo de trabajo, y entrenarlos para detectar y manejar conflictos con los clientes.

Para futuras investigaciones éste sería un tema interesante para indagar, a fin de trabajar para superar aquellos enfoques sesgados y diseñar estrategias de recursos humanos que permitan analizar las realidades laborales con un enfoque de género, con el fin de favorecer la igualdad de oportunidades laborales para las mujeres.

La igualdad en el trabajo no es un problema del otro, sino el de todos, no es el problema de mañana, sino de hoy; y no es una cuestión secundaria, sino un asunto que si se ignora va en contra de nosotros mismos como sociedad.

CONCLUSIONES

En materia de Gestión estratégica de recursos humanos se pudo inferir que la empresa lo que hace es tomar un conjunto de decisiones y acciones que sirven para trabajar en el caso de las situaciones de sobrecarga laboral que por más que el dueño no las reconozca conscientemente, el mismo dice que ante las situaciones de embotellamiento en playa se organizan de determinada manera. Se observa una contradicción al interior de su discurso sin embargo se realizan acciones para paliar esta situación.

Puede decirse que en la empresa existe un enfoque sistémico en la que la misma trabaja en consonancia según su entorno, en la que contempla a los trabajadores como empleados polivalentes y no desde un enfoque parcelado que limita al trabajador y lo encasilla en una sola acción.

Sin embargo el tipo de Gestión de Recursos Humanos no es participativa, las decisiones las toma el gerente que sería el dueño.

Por otro lado se observa que no son proactivos no hay una actuación anticipada, primero se presenta determinada situación y empiezan a trabajar a partir de eso, serían más bien reactivos.

Otra estrategia de Recursos Humanos identificada es la que hace referencia a la selección y contratación de los empleados y en esto se observa la política de igualdad de oportunidades y trato de empleo, siempre respondiendo al perfil de empleado que requiere la empresa.

Para trabajar sobre las situaciones de sobrecarga hay diferentes recursos que sirven para atenuar esas condiciones y otras políticas que se constituyen en incentivos para cada trabajador. Sin embargo en las recomendaciones que siguen a continuación se hacen algunas consideraciones en relación a este tema.

Es una empresa que considera a los empleados como personas se trata bien al personal, eso se manifiesta en cosas concretas, en salarios dignos, confianza, planes de formación, eliminación de discriminaciones de género y de toda índole, protección de la salud de los empleados, entre otros. El punto débil sería el de apelar a políticas genuinas de participación, no estaría demás que se puedan crear y generar espacios donde los trabajadores piensen ideas innovadoras para mejorar el rendimiento, bajar la sobrecarga y de este modo mejorar la calidad de vida y aumentar también la productividad, son aspectos que van de la mano.

CONSIDERACIONES Y SUGERENCIAS

- Como recomendación a la empresa se pensó en organizar los turnos de manera flexible, sería simplemente una propuesta. En varios países se fueron desarrollando experiencias en los llamados “grupos autónomos temporales” que consisten en diseñar un sistema de organización del tiempo flexible. Éste consiste en ofrecer diversos horarios de trabajo, pudiendo elegir al trabajador aquel que considere más conveniente. Puede ocurrir que se llegue a prever un horario para cada persona, con los únicos condicionantes que impusiera la tarea (necesidades de producción, clientela, etc.). El principal inconveniente reside en la complejidad de organización, pero dada la posibilidad de que las personas adapten el horario a sus necesidades personales, este sistema está demostrando ser muy bien aceptado tanto por los mismos interesados como por las empresas, ya que se reduce el ausentismo. Algunas sugerencias que podrían servir para reestructurar el trabajo son:
 - Apoyo psicosocial a los trabajadores/as, con estrés (carga de trabajo, incidencia de los turnos, por ejemplo una sesión de coaching cada dos meses).
 - Apoyo de seguridad de la policía local (rondas y visitas periódicas sin horario fijo), en el turno nocturno y primeras horas de la mañana y cambios de turno, en este caso es el dueño quien debería presentar notas y gestionar ante el Ministerio de Seguridad de la Provincia.
 - Distribuir de manera lógica, los turnos de trabajo, teniendo en cuenta la incidencia negativa sobre los ciclos biológicos del organismo, de los cambios de horarios, de comidas, sueño, etc., que ellos provocan. En general los especialistas sugieren que haya pausas en el trabajo y que se contemplen ciclos cortos de turnicidad. Debido al pequeño tamaño de la empresa no es posible sumar más personal, por lo tanto dentro de las posibilidades de Babnik lo que se podría contemplar es que en el turno noche puedan dormir o simplemente descansar cada uno una hora entre las 3:00 y 4:00 de la mañana. Que es una franja horaria en la que la demanda de atención de clientes es baja.

- Armar un organigrama de la empresa y realizar un análisis y descripción de los puestos de trabajo que como se dijo en uno de los capítulos por el tamaño de la empresa hoy todavía es manejable, sin embargo definir esto ayuda a contemplar otras cuestiones en el área de Recursos Humanos.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Chiavenato Idalberto (2011). El Capital Humano de las Organizaciones. México: Mc Graw – Hill.

----- (2007). El Capital Humano de las Organizaciones. México: Mc Graw – Hill.

----- (2002a). Gestión del Talento Humano. Colombia: Editorial McGraw Hill.

----- (2002b). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial McGraw Hill.

Alles Martha (2012). 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos. Bs. As: Granica.

----- (2009). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.

Werther, William (2008) Administración de Recursos Humanos. México: Editorial McGraw Hill.

Olarte Ávila Liliana (2007) Sobrecarga laboral, modalidad de acoso laboral más frecuente. El Tiempo, Revista digital. Colombia.

Boada Grau y Ficapal Cusi. (2012). Salud y Trabajo: Los nuevos y emergentes riesgos psicosociales. Barcelona: OUC.

Dolan Simon (2004). La Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Mc Graw – Hill.

Menéndez Diez Faustino. (2007). Formación Superior en prevención de Riesgos Laborales. Valladolid: Lex Nova.

Piza Rosa (1996). Manual sobre Condiciones Laborales. S/D.

Taylor Steve y Bogdan Robert (1990). Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. Barcelona: Paidós.

Artículos de revista

Material del Curso Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública. Extraído de: http://www.inap.gob.gt/site/?page_id=3818.

Itaca, REVISTA DIGITAL. Artículo: Prevención de riesgos derivados de la organización y la carga de trabajo. 2006.

Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico/Instituto Nacional de Administraciones Públicas de España (2016)

Informes

OIT (2010). Guía para la incorporación de la perspectiva de género en las estrategias de desarrollo económico local. Oficina para la igualdad de género. Ginebra.

----- (2008). ABC de los derechos de las trabajadoras y la igualdad de género. Ginebra.

Textos de Internet:

Díaz Betanzos y Paz Rodríguez (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. Murcia. España, recuperado de http://www.um.es/analesps/v23/v23_2/05-23_2.pdf

Tesis y trabajos de grado

Quispe Liliana y Aguirre Verónica (2009). Condiciones de trabajo del personal de enfermería de nuevo ingreso (Tesis de licenciatura). San Salvador, Provincia de Jujuy .

Patlán Pérez Juana (2013). Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo.

Fotos

Fotografía de Mariano Echenique. (Ciudad de Palpalá). Febrero 2016. Colección mágenes de instalaciones de Babnik. Disco externo personal.

Fotografía de Mariano Echenique. (Ciudad de Palpalá). Marzo 2016. Colección cartelería de instalaciones de Babnik. Disco externo personal.

Presentación de Power Point

Venencia M. (2014) CÁTEDRA. Dirección Estratégica de Recursos Humanos Jujuy: Universidad Católica de Salta. [Diapositivas, a color de Power Point]

HOJA DE EVALUACIÓN:

TÍTULO DEL TFG:

“Estrategias de Recursos Humanos implementadas con los empleados de playa en la estación de servicio YPF Babnik S.A. de la Ciudad de Palpalá (provincia de Jujuy) durante horas de sobrecarga laboral, en el año 2015

DIRECTOR: Martín Venencia

ALUMNO: Mariano Javier Echenique

EVALUACIÓN:

CALIFICACIÓN:

TRIBUNAL:

Jurado:

Jurado:

Jurado:

LUGAR Y FECHA:

OBSERVACIONES: