



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Gestión Comercial

“OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN AL PERSONAL OPERATIVO DE COESTI S.A. PARA DISMINUIR LA TASA DE ROTACIÓN”.

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración y Gestión Comercial

Autor:

Jhonny Artimidoro Sanchez Anton

Asesor:

Mg. Lic. Francisco Paredes León

Trujillo - Perú

2021

DEDICATORIA

A mi madre Isabel y a mis dos pequeños hijos, Valentina y Renato, porque gracias a ellos me convertí en una persona de retos y de crecimiento constante.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a COESTI S.A. por haber sido un puente de aprendizaje, asimismo por permitirme elaborar el presente trabajo con información basada en experiencias adquiridas en mi estadía laboral.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
RESUMEN EJECUTIVO.....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	8
1.2. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	10
1.3. Experiencia del autor en COESTI S.A.....	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. BASES TEÓRICAS.....	13
2.1.1. ESTACIÓN DE SERVICIO.....	13
2.1.2. INDUCCIÓN AL PERSONAL.....	14
2.1.3. CAPACITACIÓN.....	18
2.1.4. MOTIVACIÓN.....	20
2.1.5. CLIMA LABORAL.....	21
2.2.6. ROTACIÓN DE PERSONAL.....	22
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	23
3.1 INGRESO A COESTI S.A.....	23
3.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	23
3.3 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	24
3.4 OBJETIVOS.....	25
3.5 EQUIPO INVOLUCRADO.....	25
3.5 ESTRATEGIA DE CAPACITACIONES.....	26
3.6. PLAN DE TRABAJO.....	27
3.7. LIMITACIONES.....	38
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	39
4.1. Situación de rotación de personal iniciado el proyecto.....	39
4.2. Situación de rotación de personal finalizado la ejecución del proyecto.....	40
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
REFERENCIAS.....	48
ANEXOS.....	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	28
Tasas de rotación de personal de Estación El Trébol COESTI S.A. 2017.	28
Tabla 2.....	28
Detalle de ingresos y ceses de personal de Estación El Trébol COESTI S.A. 2017.....	28
Tabla 3.....	31
Cronograma de actividades y capacitaciones de marzo a octubre 2018.	31
Tabla 4.....	40
Tabulación de encuesta de entrada de satisfacción laboral EESS El Trébol.	40
Tabla 5.....	41
Detalle de ingresos y ceses de personal de Estación El Trébol COESTI S.A. 2018.....	41
Tabla 6.....	41
Tasa de rotación de personal entre los años 2017 y 2018 de estación de servicio El Trébol.....	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.Línea de productos de COESTI S.A. (Fuente: Elaboración propia).....	9
Figura 2.Organigrama General de COESTI S.A. 2021. (Fuente: Elaboración propia).....	10
Figura 3. Gráfico situacional de rotación 2017 de estación de servicio El Trébol de la empresa COESTI S.A. (Fuente: Elaboración propia).....	24
Figura 4. Relación de equipo involucrado en el proyecto de capacitaciones de estación El Trébol COESTI S.A. 2018. (Fuente: Elaboración propia).....	26
Figura 5. Tareas de implementación de los nuevos procesos de inducción y capacitación. (Fuente: Elaboración propia).	29
Figura 6. Secuencia de implementación de los nuevos procesos de inducción y capacitación. (Fuente: Elaboración propia).	30
Figura 7. Flyer de manual de funciones del vendedor de playa. (Fuente: Elaboración MOF COESTI S.A.).	33
Figura 8. Cartilla del protocolo de venta. (Fuente: Elaboración Propia).	34
Figura 9. Resumen de proceso de entrega de dinero producto de ventas. (Fuente: Elaboración Propia).	34
Figura 10. Croquis de estación de servicio. (Fuente: Elaboración Propia).....	35
Figura 11. Lista de asistencia de capacitación. (Fuente: Elaboración COESTI S.A.).	35
Figura 12. Encuesta de satisfacción laboral de antes de ser ejecutado el proyecto. (Fuente: Elaboración propia.).	36
Figura 13. Flujograma de procedimiento de venta con tarjetas de débito y crédito. (Fuente: Elaboración propia.).	37
Figura 14. Gráfico comparativo de la situación de rotación de personal entre los años 2017 y 2018 de estación de servicio El Trébol de la empresa COESTI S.A. (Fuente: Elaboración propia).....	42
Figura 15. Lista de asistencia de capacitaciones e inducciones según cronograma 2018 (Fuente: Elaboración propia).	43
Figura 16. Encuesta de satisfacción laboral de salida. (Fuente: Elaboración propia.).	44
Figura 17. Resultado de la encuesta de satisfacción laboral de termino de proyecto. (Fuente: Elaboración propia.).	44

RESUMEN EJECUTIVO

En el 2017 se presentó un número atípico de renunciaciones en las estaciones de servicio de COESTI S.A. En la estación El Trébol el índice de rotación de personal llegó al 62% en el mes de diciembre siendo el pico más alto e insostenible, en aquel mes renunciaron 5 de 8 colaboradores, esto generó una cadena de problemas como buscar reemplazos de manera inmediata para que no se afecte la operación, además de tiempo y gastos administrativos por reclutamiento, inducción, uniformes, etc. Para afrontar el problema se implementó un plan de capacitaciones durante el año 2018 donde participaron activamente tanto los líderes de la estación como el grupo de interés, al finalizar el programa se realizó una encuesta para medir los resultados. A finales de diciembre de 2018 no solo se estabilizó la tasa de rotación de personal, sino que también se logró mejorar la percepción de los trabajadores hacia la empresa, lo cual se reflejó en su permanencia y motivación.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1.1. Razón Social y RUC

COESTI S.A. – 20127765279

1.1.2. Domicilio Fiscal

Avenida Circunvalación del Golf los Incas 134 Santiago de Surco – Lima – Lima.

1.1.3. Giro del Negocio

Principal: 4730 – Venta por menor de combustibles para vehículos automotores en comercios especializados.

Secundaria: 4799 – Otras actividades de venta al por menor no realizadas en comercios, puestos de venta o mercados.

1.1.4. Misión

Convertir nuestras estaciones de servicio en centros de conveniencia que le hagan la vida más fácil al consumidor a través de una experiencia de compra de bienes y servicios, rápida y agradable.

1.1.5. Visión

Ser el mejor retailer del mercado peruano, reconocido por la calidad de sus productos, la calidez y excelencia del servicio en sus estaciones.

1.1.6. Reseña Histórica

Compañía Operadora de Estaciones de Servicio y Tiendas de Conveniencia, o más conocida como COESTI S.A. Es una de las empresas de apoyo a la Corporación PRIMAX S.A. COESTI, tiene como responsabilidad administrar las estaciones de servicio de las marcas Primax y Pecsá, para los grifos propios o alquilados. COESTI S.A. y PRIMAX están alineados a una misma cultura corporativa, comparten objetivos comerciales y de imagen

COESTI S.A. tiene 16 años de operación y fue fundada inicialmente por la compañía transnacional Shell.

En el año 2005 Shell y COESTI son vendidos a la empresa PRIMAX, y desde allí inicia el crecimiento de una nueva marca, ya con administración peruana, pero con todo el conocimiento y experiencia heredados de Shell. En el 2018 Primax se fusiona con Pecsá, y es por eso actualmente cuenta con más de 280 estaciones de servicio a nivel Perú.

1.1.7. Línea de Productos

La principal actividad comercial de las estaciones de servicio es la venta minorista de combustibles, tanto líquidos como GLP y GNV. Adicionalmente, ofrece también el formato de tiendas de conveniencia con las tiendas 'Listo' y, finalmente dentro de su portafolio de servicios, ofrece cambio de aceite, servicios complementarios en unión estratégicas con otras empresas como bancos y llanterías, con la finalidad de estimular la venta cruzada estimular mayor tráfico de clientes en cada una de sus sucursales.

LÍNEAS DE PRODUCTOS				
COMBUSTIBLES LÍQUIDOS	GASOHOL 90	GASOHOL 95	GASOHOL 97	DIESEL
COMBUSTIBLES GASEOSOS	GLP	GNV	GLP ENVASADO	
TIENDAS DE CONVENIENCIA	LISTO	VIVA		
OTROS PRODUCTOS	LUBRICANTES			

Figura 1. Línea de productos de COESTI S.A. (Fuente: Elaboración propia).

1.2. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

1.2.1. Organigrama de la Empresa

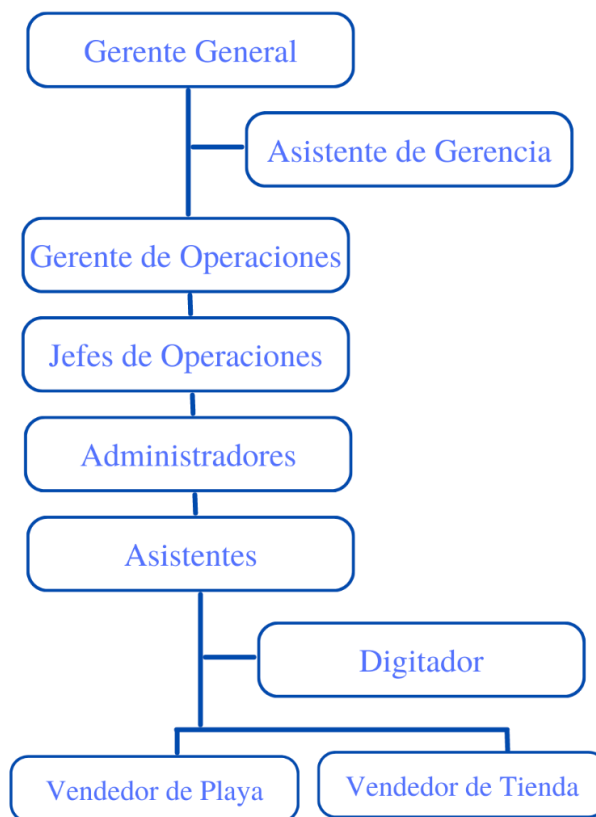


Figura 2. Organigrama General de COESTI S.A. 2021. (Fuente: Elaboración propia)

1.3. Experiencia del autor en COESTI S.A.

La experiencia del bachiller Jhonny Artimidoro Sánchez Antón en estaciones de servicio o grifos, inicia en el año 2009, justamente para COESTI S.A. para entonces postuló como vendedor de tienda, e ingresó en diciembre del mismo año, sin embargo, 10 meses después, por mejores salariales y profesionales, optó por tomar la oportunidad de administrar un grifo en otra empresa. Desde allí, le apasionó el mundo de las tiendas de conveniencia, los innumerables productos en cada una de las categorías, los protocolos de venta de los grifos, pero sobre todas las cosas, la interacción con diferentes tipos de clientes y las distintas realidades de los colaboradores.

El 1 de febrero de 2018 regresó a COESTI S.A. para realizar las funciones de asistente administrativo, teniendo las siguientes responsabilidades:

Logística

- Monitorear los niveles de stock para el correcto aprovisionamiento.
- Realizar recepción del combustible para stock de venta.
- Inspeccionar de manera general la infraestructura de la estación de servicio.
- Ingreso de documentación al sistema, facturas, guías de remisión, etc.
- Realizar el pedido mensual de todos los insumos, repuestos y material relevantes para la operación.
- Realizar inventario y verificación mensual de extintores.

Supervisión

- Registrar faltantes y sobrantes de caja diario, en el sistema.
- Realizar y procesar cuadro del total de la venta del día anterior.
- Difundir y hacer que se cumpla el Plan de vigilancia contra el COVID-19.
- Difundir y hacer que se cumpla el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo".
- Realizar inventarios mensuales de productos de tienda.
- Realizar inventario quincenal de lubricantes.

Capacitación

- Realizar charla de 5 minutos de seguridad.
- Entrevista y capacitación al personal postulante y nuevos ingresos.

Comercial

- Apoyo en la captación de nuevos clientes.
- Responsable de ventas de promociones.
- Sustentación de ventas mensuales.

Gestión de personal

- Realizar los horarios de todos los colaboradores de la estación.
- Realizar el cronograma de limpieza semanal.

Otras tareas administrativas

- Apoyo en las remesas de dinero.
- Atender quejas y reclamos de los clientes.
- Apoyo en la fijación de precios.
- Atender a personal fiscalizador (Municipalidad, OEFA, INDECOPI, OSINERGMIN, SUNFIL, PNP, etc.

El autor, en su experiencia como asistente administrativo de estación, ha tenido personal a cargo mínimo 5 personas, y máximo 16. Tuvo su paso por empresas similares a PRIMAX, tales como PECSA y Gaspetrol. Fueron 12 años de experiencia donde adquirió conocimiento gracias a los distintos escenarios que se han presentado, ha vendido, ha liderado, ha ascendido en diferentes grifos, ha conocido las diferentes realidades y ha podido desarrollar nuevos procedimientos para mejorar algunos procesos mezclando lo aprendido en las diferentes empresas que trabajó.

Los logros más relevantes que el bachiller obtuvo en este tiempo fueron:

- Reducir 100% de rotación del personal en un semestre.
- Reducir 50% de faltantes de caja en puntos de venta en el 2018.
- Reducir 100% de ausentismo en un trimestre.
- Ampliar el rango de edad para postulantes a vendedores de playa.
- Reducción del 75% en faltantes de inventarios.
- Primer puesto de venta de panetones 2019 a nivel región La Libertad.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. BASES TEÓRICAS

A continuación, se detallan las bases teóricas que fundamentan el presente trabajo de suficiencia profesional, el cual será el soporte de la investigación. Estas bases teóricas forman parte del conocimiento alcanzado a lo largo de la carrera profesional en COESTI S.A. y en otras empresas del mismo rubro, lo cual permitió al autor, aportar mejoras en los procedimientos de inducción y capacitación al personal.

2.1.1. ESTACIÓN DE SERVICIO

Addmeet networks S.L.U (2010) Indica que una estación de servicio es el centro de gestión de las operaciones relacionadas a los combustibles derivados del petróleo. Las estaciones de servicio se tipifican en 2, Company Owned-Company Operated (COCO) y Dealer Owned Company Operated (DOCO), Las COCO son administradas por los mismos propietarios del inmueble, en cambio las DOCO son administrados y operados por un concesionario.

Dentro de esta división, las estaciones se clasifican en “estaciones de servicio abanderadas”, que no es otra cosa que una franquicia, la estación compra los derechos para poder usar una marca y otros bienes económicos como estrategia comercial. Finalmente están las “estaciones de servicio blancas”, son las gasolineras que operan de manera independiente bajo su propia marca.

Jiménez (1993) asegura que una estación de servicio es el punto de venta minorista de combustible para vehículos automotores, en este lugar también se ofrece servicios complementarios como cambio de aceite, lavado de autos, y otros servicios que se relacione con el rubro automotriz, siempre y cuando, el correcto funcionamiento del rubro principal no se vea afectado.

2.1.2. INDUCCIÓN AL PERSONAL

Mondy (2010) menciona que la inducción al personal es el proceso de incorporación de un trabajador a su nuevo centro laboral y funciones. En este proceso, las empresas intervienen activamente para que el nuevo elemento aprenda la política, la filosofía y entienda la estructura general de la organización, a fin de que pueda realizar las actividades asignadas de manera eficiente.

Cane (1997) recomienda que cuando ya se haya finalizado el proceso de selección de personal, y ya se tenga a la persona idónea para cubrir un puesto de trabajo, las empresas deben tener como prioridad, capacitar y concientizar al nuevo trabajador, para que este sea un elemento productivo desde el inicio. Se le debe brindar la información básica y necesaria para que vaya estimulando su sentido de pertenencia y compromiso con la compañía.

Por su parte, Orozco, (2001) menciona que la inducción es una de las etapas más importantes dentro de las fases administrativas del ingreso de un nuevo personal, porque en esta etapa se le proporciona al nuevo elemento, toda la información necesaria que adquiera seguridad y confianza para desempeñar su puesto de trabajo y de esta manera aportar eficazmente con la consecución de objetivos corporativos.

Colmenares (2008) agrega a los conceptos precedentes, que el proceso de inducción debe obedecer a un programa de inducción institucional y siempre pensado a largo plazo, indica que se le debe dar la importancia que amerita, pues la inducción es la mejor oportunidad para otorgar a los nuevos elementos toda la información necesaria para que estos, se alineen a las metas y objetivos institucionales. Es importante indicar que para que esto ocurra de manera efectiva, la inducción debe realizarse inmediatamente al ingreso, dado que es el momento donde tanto el empleador como el trabajador tienen expectativas altas.

Para Gómez, Balkin y Cardy (2008) sustentan que la inducción se divide en dos secciones principales: La orientación y la socialización. La orientación incluye proporcionar

información básica de la empresa y su ubicación. La socialización por su lado consta de tres partes: Previa, de encuentro y de adaptación. La etapa previa se refiere a toda la información que el colaborador va adquiriendo del boca a boca con sus nuevos compañeros de trabajo, en esta etapa se van dibujando ciertas expectativas de la empresa que, si se cumplen o no, interfieren directamente a su desempeño y a la posible rotación de los nuevos elementos. La etapa de encuentro se refiere a toda la información formal de la empresa como, políticas, procesos, procedimientos, los niveles jerárquicos de la empresa, etc. Finalmente, la fase de adaptación, se logra cuando el nuevo elemento se siente ya parte de la organización, con un marcado sentido de pertenencia.

Mendoza, (2013) Indica que el comportamiento usual de los nuevos trabajadores, es que sientan bastante interés por lo desconocido, tanto como información como la formación que la empresa le pueda ofrecer. Un correcto proceso que permite desarrollar el potencial del nuevo colaborador, y así dirigirlo al mismo camino de los objetivos corporativos. Concluye entonces que la inducción, son todos los esfuerzos de las empresas para la mejor adaptación de los nuevos trabajadores, con el objetivo de que estos, se sientan identificados con la compañía.

Etapas de la inducción

Ramírez G., 2004; López, Gómez, & Garcés (2016) afirman que el proceso de inducción por lo general es dividido en tipos o etapas, por ejemplo, inducción general e inducción específica. La inducción general abarca información básica de la empresa como misión, visión, valores, filosofía, valores, objetivos, logros, metas comerciales, etc. Esa información hoy en día se encuentra al alcance en los sitios web corporativos en la sección de "Quiénes somos". La inducción específica se orienta exclusivamente a las particularidades del puesto de trabajo, a las características, actividades, tareas y funciones propias del cargo. Y si hablamos de tipos, puede ser, formal, informal, individual, colectiva.

Como proceso propiamente dicho, la inducción se divide casi siempre en 3 etapas:

Primera etapa: Inducción general, la cual es una presentación genérica donde se dan a conocer las condiciones laborales, la filosofía, políticas, y la presentación oficial del nuevo colaborador con los demás empleados.

Segunda etapa: Inducción específica, en esta etapa se muestra toda la información importante del espacio físico de operaciones, las maquinarias, equipos e instrumentos que usará para sus funciones. Esta etapa se realiza al inicio y puede ser durante un tiempo en función a la complejidad del puesto.

Tercera etapa: Evaluación, se monitorea y mide todo lo realizado en los dos pasos anteriores. Esta última etapa también es importante porque se podrá detectar cuales son los puntos débiles a reforzar, si se realizó mal la inducción o si es un factor, la capacidad de recepción del colaborador, de esta manera se atacan rápidamente los casos de oportunidad de mejora para evitar perjuicios o contratiempos a corto o largo plazo.

En las grandes compañías acostumbran ir por una cuarta etapa, que sería la de entrenamiento, siendo así, una etapa para la especialización en el cargo, de esta manera asegurar la productividad y eficiencia. Uno de los métodos más usados, es que el nuevo colaborador pase jornadas enteras con un colega de experiencia, para que adquiera todos los consejos para realizar el trabajo, evitar ciertos errores comunes de principiante, formar una rutina de tareas y tiempo, aprovechando también desarrollar el lado social entre ambos actores.

Tiempos para la inducción

López (2019) Describe que el tiempo empleado en la inducción es un factor muy sensible para sus resultados, si el proceso de inducción no se realiza en los primeros días de trabajo, el colaborador puede sentirse marginado, afectando su desempeño y adaptación. Además, independientemente de tipo de inducción, este proceso no debe ser muy largo y cansado, la

sobre exposición de información puede llevar a que el colaborador pierda interés en el contenido.

Chiavenato (2009) recomienda la elaboración de un manual de inducción, y que este sea entregado al nuevo trabajador, de esta manera se evitaría que la inducción no se convierta en un proceso corto meramente informativo.

La comunicación en la inducción

Grados (2003) sostiene que incorporar la comunicación en la inducción genera beneficios a las organizaciones, estimulando un grato ambiente laboral siempre y cuando usen adecuadamente a la comunicación como herramienta. Estos beneficios se traducirían en reducción de costos de capacitación, reducción de tiempos de procesos mejorando así los estándares de calidad. Un trabajador con una óptima inducción no necesita tanta inversión en capacitaciones recurrentes, solo en las estrictamente necesarias.

Por su lado, Dessler (2009) afirma que toda inducción debe cumplir mínimo 4 criterios principales para poder decir que fue implementada de manera exitosa.

- a) **Bienvenida:** El trabajador debe ser consciente que lo están esperando y que lo van a recibir cordialmente.
- b) **Comprensión:** Se refiere a toda la información formal y corporativa, información relevante del planeamiento estratégico.
- c) **Claridad:** La empresa o el empleador debe comunicar de manera transparente lo que él o ellos esperan del nuevo elemento.
- d) **Conciencia:** El de conocer la filosofía de la empresa, de cuál es la posición de esta dentro del mundo comercial.

Temáticas

Orozco (2001) explica que los aspectos que se recomiendan incluir en la inducción son: Historia, reputación, trayectoria, productos, servicios, espacios físicos, tareas, funciones, horarios de la jornada laboral, políticas relacionadas a la remuneración. Esto, tomando en cuenta que este proceso también sirve como oportunidad de desarrollo social.

El poder de la palabra

Por su parte, Manrique y otros (2016) priorizan la verbalización en el proceso de inducción para empujar a los nuevos empleados a desenvolverse desde el primer día, para así desarrollar habilidades de comunicación, desenvolvimiento y autogobierno. Escuchar activamente a los nuevos colaboradores desde el primer día, rompe con las barreras de comunicación, trabajador – empresa, además que los nuevos talentos desarrollan su identidad personal desde el inicio.

2.1.3. CAPACITACIÓN

Aguilar (2004) menciona que es el modelo de educación, que tiene como objetivo inicial, establecer una conexión entre el trabajador y la cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Pain (1989) manifiesta que capacitación es el oficio que consiste, entre otras cosas, en ejecutar correctamente las herramientas y procesos educativos en diferentes contextos organizacionales.

El autor reconoce, que es responsabilidad del capacitador, detectar y reconocer el potencial educativo de la empresa y del colaborador, porque usualmente se presentan casos que difieren entre uno de estos actores, se dan por ejemplo problemas de comunicación, en algunas compañías “rápido” significa “ahora mismo”, en otras puede significar, “mañana” o “haga como que usted está apurado”. Es que el que cada empresa sea distinta hace que la tarea de capacitación se convierta en laboriosa.

Según Souza (2012) La capacitación es una herramienta que sirve para transmitir las habilidades necesarias a los empleados, para que estos realicen sus funciones con mayor destreza, para que este proceso se lleve a cabo debe haber por lo menos dos actores personales: capacitador y capacitando, el objetivo de la capacitación no siempre está orientado a la mejora continua del capital humano, si no que se usa también en otros escenarios, por ejemplo, cuando se va a lanzar nuevos productos o servicios, cambios internos que puede ser la entrada de un nuevo software de uso corporativo, cambios de puestos, promociones de los colaboradores, obtención de certificaciones de calidad adquisición de maquina y equipos, etc.

Con la alta competencia que hoy existe en el mundo comercial, la capacitación al personal ha dejado de ser una opción de lujo para convertirse en una exigencia no negociable a cumplir en todos los niveles jerárquicos.

Capacitación tradicional

Aguilar (2004) señala que gran número de empresas ejecutan un plan de capacitación que está orientado a resultados, números importantes, sistemas, procesos y procedimientos, sin embargo, eso apunta a robotizar y no a educar, de esta manera se le otorga al colaborador una muy vaga idea de la realidad de su nuevo mundo laboral, como consecuencia, se genera límites en la creatividad y capacidad de desarrollo, y su lejanía consolidación en su puesto de trabajo.

Aprendizaje en la capacitación

Mendoza (2013) Plantea que el aprendizaje laboral, es la transformación de habilidades, ya sean conocimientos y actitudes, a través de la enseñanza o practica del estudio. Este autor menciona que hay diferentes estilos de aprendizaje en la inducción y capacitación, entonces los empleados también tienen diferentes maneras de aprender. Entre los factores que están presentes en los estilos de aprendizaje tenemos: condiciones físicas, contenidos, número de personas capacitadas (aforo), materiales, estímulos y motivación.

Ambrose y otros (2017) concuerdan también que el aprendizaje se trata de una transformación, sin embargo, ellos agregan que este proceso tiene tres etapas:

- a) El aprendizaje como inicio de proceso, se revisa la percepción del nuevo colaborador sobre la empresa, con esta información se puede contrastar al final del proceso de inducción para detectar los cambios.
- b) El aprendizaje modifica la conducta, creencias, actitudes y aptitudes. Es importante precisar que este cambio no es volátil, sino es que tiene un efecto perdurable.
- c) El aprendizaje no es propio de los nuevos ingresos, sino que continúa siendo parte del día a día, si bien es cierto el primer contacto es la inducción donde quien orienta es la empresa, pero al transcurrir el tiempo, es el mismo empleado quien forma su propia ruta a través de sus experiencias.

2.1.4. MOTIVACIÓN

Chiavenato (2000) expone que es la razón por la que un individuo actúa específicamente de cierta manera o por lo menos tiene la inclinación de hacerlo. Esta razón puede ser provocada por algún estímulo que se origina en el entorno laboral, así como también de algún incentivo mental, vale decir que la motivación está relacionada con el sistema cognitivo de las personas. La motivación obedece a diferentes deseos, impulsos, etc. Es tarea del administrador satisfacer las necesidades de sus subalternos para influir en sus actos de manera positiva.

Las primeras teorías que estudiaban la motivación iniciaron en el siglo XX, donde la motivación del colaborador se empieza a relacionar con su productividad laboral y su satisfacción personal, al finalizar estos estudios arrojaron que un trabajador correctamente motivado es más responsable y eficiente, como consecuencia inmediata, este trabajador

aporta a la generación de un buen clima laboral. Y es que las personas hacen a las empresas, y las personas tienen carácter o una personalidad específica, historias propias, tienen sueños.

Hay muchas técnicas y procedimientos ya establecidos que posibilitan motivar en el ambiente laboral, sin embargo, no es necesario aplicarlas todas o varias a la vez.

Se debe realizar una planificación personalizada obedeciendo las necesidades de los trabajadores y siguiendo una estrategia de motivación acorde a cada caso.

Recordemos que la motivación se activa desde la firma del contrato y si es bien aplicada lograremos un mejor desempeño y compromiso genuino de parte de los colaboradores, un trabajador motivado es creativo, responsable y capaz de contagiar su buena vibra con los demás integrantes del equipo, así como con los clientes, y todo esto por iniciativa propia. Sin embargo, es importante recordar que el nivel de motivación frente a un incentivo va a depender del nivel de importancia que cada persona le dé.

Tipos de motivadores

Domínguez & Pino (2014) consideran que se tiene a la motivación intrínseca la cual está responde a factores internos o vocacionales, sin esperar ningún tipo de estímulo externo, por su lado la motivación extrínseca obedece a estímulos externos como recompensas, este tipo de motivación busca mitigar la insatisfacción laboral

2.1.5. CLIMA LABORAL

(Chiavenato, 2001) Lo describe como el medio ambiente laboral generado por determinadas condiciones particulares las cuales influyen directamente en el nivel de motivación y satisfacción de los colaboradores, afectando así, la eficiencia de las labores.

Cada vez más, las compañías separan cierto margen de dinero para invertir en estudios de clima laboral, con el objetivo de descubrir y optimizarlo, dado el impacto que tiene en la productividad, además de la satisfacción de sus trabajadores.

Los trabajadores pasan muchas horas en sus labores, lo que se traduce en gran parte de su tiempo en su lugar de trabajo versus el tiempo que pasan despiertos en sus hogares, un resultado negativo del clima laboral puede ir más allá del ámbito estrictamente laboral.

Entonces si los trabajadores gozan de motivación elevada, el clima laboral tiende a ser positivo, esto ofrece buenas relaciones, interés y trabajo en equipo. Pero si el nivel de motivación es bajo, empiezan a detectarse desinterés, insatisfacción que pueden llegar a mutar en agresividad y volverse ingobernables.

2.2.6. ROTACIÓN DE PERSONAL

López (2011) Da a conocer que la rotación de personal es la cantidad de empleados que se incorporan y abandonan una empresa en un determinado periodo, por lo general se toma en cuenta el cálculo de este número, cada ejercicio anual. Se toma en cuenta todos los trabajadores de todos los niveles jerárquicos. Es normal que todas las empresas presenten cierto nivel de rotación, a veces es necesario, sin embargo, la rotación de personal genera costos lo cual impacta en los objetivos económicos de las organizaciones.

Causas de la rotación de personal

Existen causas de fuerza mayor, como la muerte, enfermedad y jubilación, además la rotación causada de manera voluntaria como renunciaciones, despidos, problemas personales, o por despido.

Cálculo de porcentaje de rotación de personal

Torres (2021) Una de las fórmulas usadas para su cálculo es la siguiente:

$$R = S / ((I + F) / 2) \times 100.$$

Donde:

R = tasa de rotación

S = personal que se separó de la empresa en el periodo

I = personal que se tenía al inicio del periodo

F = personal que se tenía al final del periodo.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1 INGRESO A COESTI S.A.

La experiencia laboral del autor en la gestión administrativa de COESTI S.A. se desarrolló desde 1 de febrero de 2018 hasta el 03 de agosto de 2021. Sus inicios fueron como vendedor en el intervalo de tiempo de diciembre de 2009 a diciembre de 2010. Para el año 2018 reingresó con el apoyo de su ex jefa, Ana María Iglesias y la aprobación del jefe de operaciones de aquel entonces el señor Michael Miñano Lama.

3.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En las responsabilidades laborales asignadas, se tenía la inducción y capacitación del personal de operaciones (vendedores de grifo y vendedores de minimercado). Uno de los problemas más resaltantes de la estación de servicio (grifo) era la alta tasa de rotación de cada uno de los 12 meses de 2017 y parte del 2018 eran muy elevados y fuera de lo normal, sobre todo comparándolo con otras estaciones de servicio, esto finalmente se traducían en pérdida de dinero en los procesos de reclutamiento, capacitación, uniformes, además de pérdida de tiempo del personal administrativo y operativo, sin contar con el riesgo elevado de errores en las transacciones por la falta de experiencia, se sabe que el riesgo de los errores y mala atención se capitalizan en pérdida de clientes también.

Diagnóstico

La rotación de personal interrumpe los planes de todo trabajo en equipo, porque cada vez que un trabajador sale, uno o varios de los que quedan deberán repartirse el trabajo del colaborador saliente. Además, una de las consecuencias asociadas, es el riesgo de la reputación de la empresa, no está bien visto una empresa donde existe inestabilidad laboral.

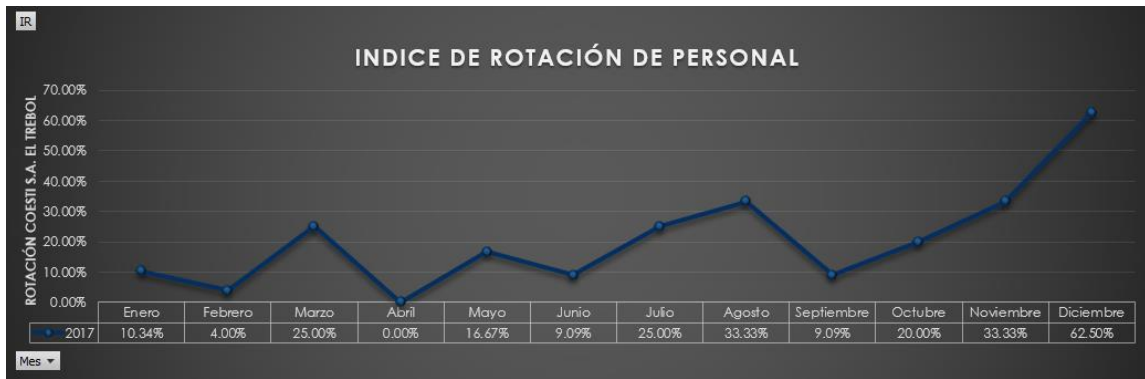


Figura 3. Gráfico situacional de rotación 2017 de estación de servicio El Trébol de la empresa COESTI S.A. (Fuente: Elaboración propia)

3.3 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

3.4.1 Nombre del proyecto

El proyecto fue denominado “Plan de inducciones y capacitaciones 2018” y con este, se pretendía disminuir la rotación de personal, mejorar el ambiente laboral para fidelizar a los vendedores de playa y vendedores de tienda. Este proyecto consistía en modificar ciertos procedimientos del sistema de capacitaciones ya implementados en la empresa, los cuales ya tenían muchos años instalados.

Estos procedimientos estaban enfocados en capacitaciones obligatorias dos veces a la semana a las 2:00 PM, se realizaban cada martes y cada jueves de todas las semanas y todo el personal estaba en la obligación de asistir sin importar el turno del colaborador, tampoco si estaba de descanso o si haya tenido turno noche. Estas capacitaciones eran adicionales a las charlas de seguridad de 5 minutos que se ofrecían antes del inicio de cada jornada laboral.

3.4.2 Descripción y secuencia del proyecto

El proyecto inició la primera semana de marzo de 2018 con la solicitud de permiso al jefe de operaciones de COESTI S.A. para que nos permita modificar la temática y la frecuencia de las capacitaciones a nivel de la estación El Trébol de manera independiente. Una vez conseguida la aprobación, se organiza la primera reunión para planificar y delegar

responsabilidades a los implicados, luego se ejecuta el cronograma de capacitaciones con los temas seleccionados. Finalmente se compara y analiza resultados.

Los temas fueron seleccionados por las cabezas del proyecto, entre estos temas, destacaban, Los tipos de clientes, Recomendaciones para lidiar con clientes difíciles, Pasos para alcanzar una buena productividad, Tu vida está al otro lado del miedo, etc.

3.4 OBJETIVOS

3.4.1 Objetivo General

Reducir la tasa de rotación de personal mediante un plan de inducción y capacitación en los meses de marzo y diciembre de 2018.

3.4.1 Objetivos Específicos

- Implementar un nuevo proyecto de desarrollo de capacitaciones e inducciones de marzo a octubre de 2018.
- Reducir la tasa de rotación en un 25% el primer mes de ejecutado el proyecto. (de abril para mayo).
- Mantener la tasa de rotación en los rangos de 5% - 0% de abril a diciembre de 2018.

3.5 EQUIPO INVOLUCRADO

Para poder implementar el proyecto de optimización de los procesos de inducción y capacitación, fue necesario trabajar en coordinación directa con el administrador del grifo (jefe inmediato), los jefes de playa de turno, encargada de tienda total son 5 personas que trabajaron activamente para cumplir el proyecto y 9 que pertenecen al grupo de interés. Se detalla tipo de empleado, nombre de trabajador y puesto jerárquico del equipo involucrado, en la siguiente imagen:

	NOMBRE DE TRABAJADOR	PUESTO
PERSONAL ADMINISTRATIVO	FRANK IPARRAGUIRRE	ADMINISTRADOR
	JHONNY SANCHEZ	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
PERSONAL OPERATIVO	JUANITA PASHANAZE	JEFE DE PLAYA
	JOAN RIVEYRO	JEFE DE PLAYA
	ANAÍS RODRIGUEZ	ENCARGADA DE TIENDA

Figura 4. Relación de equipo involucrado en el proyecto de capacitaciones de estación El Trébol COESTI S.A. 2018. (Fuente: Elaboración propia)

3.5 ESTRATEGIA DE CAPACITACIONES

3.5.1. Estrategia

Para lograr la consecución de los objetivos, se optó por estrategias que involucran la comunicación, capacitación, motivación y liderazgo. Primero, determinar los motivos genuinos que estimulan las renuncias de los colaboradores, estudiarlos y atacarlos. Se sabe que las capacitaciones diseñadas por la empresa se realizaban a las 2:00 PM los días martes y viernes de todas semanas, estas capacitaciones eran obligatorias, incluso para las personas que descansaba y que tenía turno de trabajo en la madrugada. Los que hemos tenido la experiencia de trabajar en jornada nocturna, sabemos que es complicado salir de trabajar a las 7 u 8 de la mañana, para luego regresar al trabajo a las 2:00 PM para asistir a las reuniones, charlas y capacitaciones obligatorias, lo mismo para los que descansan los días que coinciden, pues están obligados a ir y tienen que dejar de lado sus planes personales. Está comprobado que este tipo de situaciones merman la motivación en el centro de labores.

3.5.2. Alineación

Los 14 integrantes del equipo deben estar involucrados directamente para que el proyecto funcione, entonces debemos estar **enfocados y conscientes** en cuál es el o los problemas a enfrentar, en el tiempo que dure el proceso, esto será prioridad para todos.

3.5.2. Indicadores de gestión

Los objetivos planteados son cuantitativos, se pretende disminuir la tasa de rotación en los primeros 30 días, para que posteriormente se mantenga en un rango de 0-5%, lo cual está dentro de lo normal y saludable. Al finalizar la implementación se debe comparar los indicadores generados todo el año 2017, con los resultados que se arrojan desde el primer mes en curso (abril) implementado los nuevos procesos de inducción y capacitación.

3.5.3. Recursos

- Trípticos y flyers informativos de capacitaciones para los colaboradores.
- Vídeos de YouTube
- Manuales
- Tiempo
- Computadora con internet
- Celular con internet
- Pizarra acrílica con plumones
- Capital humano
- Combustible
- Lubricantes
- Auto para prácticas de abastecimiento
- Billetes y monedas para detección de dinero falso
- Lapiceros y lápices
- Hojas bond A4

3.6. PLAN DE TRABAJO

A continuación, los cronogramas, secuencias, temas desarrollados en las capacitaciones y detalles de cómo se realizó la implementación del nuevo plan de capacitaciones e inducción para el año 2018.

3.6.1. Levantamiento de información

Para poder medir los resultados, se tomó en cuenta las tasas de rotación del año 2017, desde el mes de enero hasta diciembre, en este intervalo de tiempo se puede detectar que los meses de marzo, julio y diciembre, tienen mayor incidencia en nivel de rotación:

Tabla 1.

Tasas de rotación de personal de Estación El Trébol COESTI S.A. 2017.

%Rotación de personal	
Mes	2017
Enero	10.34%
Febrero	4.00%
Marzo	25.00%
Abril	0.00%
Mayo	16.67%
Junio	9.09%
Julio	25.00%
Agosto	33.33%
Septiembre	9.09%
Octubre	20.00%
Noviembre	33.33%
Diciembre	62.50%

(Fuente: Elaboración propia).

Tabla 2.

Detalle de ingresos y ceses de personal de Estación El Trébol COESTI S.A. 2017.

Año	Mes	Empleados al Inicio del Mes	Empl. Nuevo Ingreso	Empl. Retirados	Empleados al Final de Mes
2017	Enero	16	0	3	13
2017	Febrero	13	0	1	12
2017	Marzo	12	3	3	12
2017	Abril	12	0	0	12
2017	Mayo	12	2	2	12
2017	Junio	12	0	2	10
2017	Julio	10	0	4	6
2017	Agosto	6	6	0	12
2017	Septiembre	12	0	2	10
2017	Octubre	10	2	2	10
2017	Noviembre	10	2	4	8
2017	Diciembre	8	5	5	8

(Fuente: Elaboración propia).

Se confirma que en los meses de marzo, julio y diciembre son meses donde hay incremento de personas que cesan, probablemente porque son meses donde coincide ingresos extraordinarios como el pago de utilidades en marzo y el pago de gratificaciones en julio y diciembre.

3.6.2. Funciones que desempeña el equipo involucrado

Se designó tareas específicas para cada trabajador líder. Y para los 9 vendedores restantes fueron el grupo de interés, ellos recibieron las capacitaciones. Para nosotros como líderes de equipo y encargados de la estación de servicio, es de nuestro interés retenerlos en sus puestos y que ellos dejen de renunciar para evitar todas las consecuencias negativas anteriormente demostradas.

NOMBRE DE TRABAJADOR	PUESTO	RESPONSABILIDAD
FRANK IPARRAGUIRRE	ADMINISTRADOR	Solicitar a la jefatura de operaciones, las autorizaciones para la implementación de nuevos procedimientos. Delegar las tareas de capacitación cruzada según las habilidades de los colaboradores.
JHONNY SANCHEZ	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Diseñar plan de inducciones y capacitaciones al personal de la estación. Brindar charlas y apoyar al personal operativo que las realice cuando les sea asignado.
JUANITA PASHANAZE	JEFE DE PLAYA	Brindar retroalimentación y realizar charlas de temas que domine.
JOAN RIVEYRO	JEFE DE PLAYA	Brindar retroalimentación y realizar charlas de temas que domine.
ANAÍS RODRIGUEZ	ENCARGADA DE TIENDA	Brindar retroalimentación y realizar charlas de temas que domine.

Figura 5. Tareas de implementación de los nuevos procesos de inducción y capacitación. (Fuente: Elaboración propia).

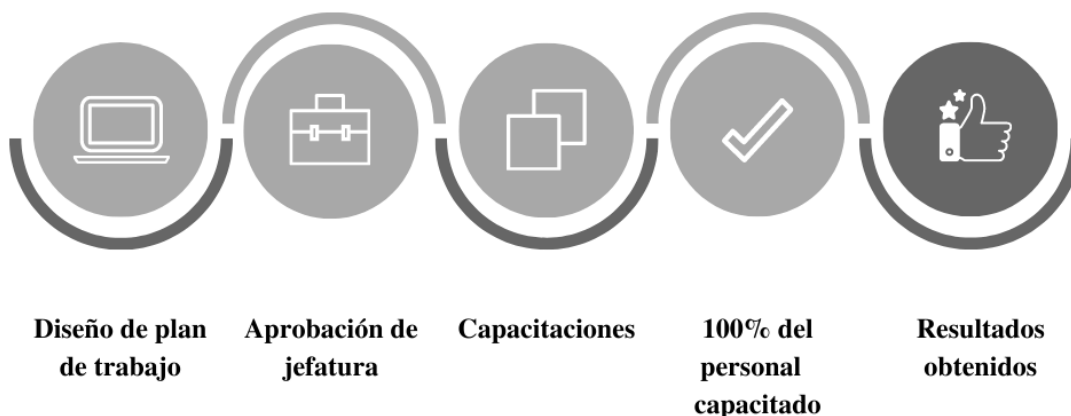


Figura 6. Secuencia de implementación de los nuevos procesos de inducción y capacitación. (Fuente: Elaboración propia).

3.6.3. Cronograma de actividades del plan de trabajo

El primer paso para la ejecución, es la de diseñar el cronograma de actividades de acuerdo a las responsabilidades ya asignadas. Se pretendió conocer el estado anímico de los colaboradores para determinar el problema a fondo, es por eso que luego de conseguir las aprobaciones necesarias, se realizó una encuesta de satisfacción laboral similar a las de los premios “Best Place To Work”. Cabe resaltar que si bien es cierto el plan es de capacitación a los trabajadores actuales e inducción a los nuevos talentos, es necesario un cambio de actitud y trato con los trabajadores, robotizar menos y se humanizar más. A continuación, se detalla el cronograma:

Tabla 3.
Cronograma de actividades y capacitaciones de marzo a octubre 2018.

ITEM	FECHA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	02/03/2018	Diseño de nuevo plan de capacitaciones e inducciones para el año 2018.	JS
2	05/03/2018	Presentación de proyecto a jefe de operaciones.	FI
3	05/03/2018	Charla con el personal involucrado	FI/JS
4	06/03/2018	Encuesta de satisfacción dirigida al personal operativo.	FI/JS
5	07/03/2018	Análisis de resultados de encuestas.	JS
6	08/03/2018	Elección de temas para las capacitaciones.	FI/JS
7	09/03/2018	Tema 1: Concientización de equipo: "Consecuencias de la alta rotación de personal".	JS
8	16/03/2018	Tema 2: Funciones de cada colaborador del equipo "El Trébol".	FI
9	23/03/2018	Tema 3: Tipos de clientes y cómo lidiar con cada uno de ellos.	JS
10	30/03/2018	Tema 4: Problemas comunes en la estación de servicio.	FI
11	06/04/2018	Tema 5: Técnicas de venta	FI
12	13/04/2018	Tema 6: Combustibles líquidos y GLP	JR
13	20/04/2018	Tema 7: Contaminaciones de tanques	JS
14	27/04/2018	Tema 8: Manipulación de productos perecibles	AR
15	04/05/2018	Primera revisión de resultados	FI/JS
16	04/05/2018	Tema 9: Liderazgo	FI
17	11/05/2018	Tema 10: Protocolos de servicio	JP
18	18/05/2018	Tema 11: ¿Cómo interpretar tu boleta de pago?	JS
19	25/05/2018	Tema 12: Derechos y obligaciones de un trabajador de COESTI S.A.	FI
20	01/06/2018	Tema 13: Lecciones aprendidas en abril y mayo 2018	JR
21	08/06/2018	Tema 14: Lluvia de ideas para mejorar el ambiente laboral	JS

22	15/06/2018	Tema 15: Comunicación efectiva	FI
23	22/06/2018	Tema 16: Actitud Primax	JS
24	29/06/2018	Tema 17: Manejo de quejas y reclamos	JS/FI
25	06/07/2018	Tema 18: Procedimiento y tratamiento de libro de reclamaciones	JS
26	13/07/2018	Tema 19: Atención en turno noche	JR
27	20/07/2018	Tema 20: Incentivos de venta	FI
28	27/07/2018	Tema 21: Recepción de mercadería	AR
29	03/08/2018	Tema 22: Lecciones aprendidas en junio y julio de 2018	FI
30	10/08/2018	Tema 23: Fluidos de los vehículos	JR
31	17/08/2018	Tema 24: Detección de billetes y monedas falsas	JR
32	24/08/2018	Tema 25: La importancia de la motivación en el centro de trabajo	FI
33	31/08/2018	Tema 26: Descarga de combustible	FI
34	07/09/2018	Tema 27: Accidentes comunes en una Estación de Servicio	JS
35	14/09/2018	Tema 28: Lubricantes	JR
36	21/09/2018	Tema 29: Estafas y robos en el punto de venta	JS
37	28/09/2018	Tema 30: Procedimientos y restricciones de uso de tarjeta de crédito.	FI
38	05/10/2018	Tema 31: Lecciones aprendidas en agosto y setiembre de 2018	JS
39	12/10/2018	Tema 32: Captación de nuevos cliente	FI
40	19/10/2018	Tema 33: Venta relacional	AR
41	26/10/2018	Análisis de resultados del programa de capacitación	JS/FI

(Fuente: Elaboración propia).

3.6.4. Herramientas usadas

Se detallan los recursos que se usaron para la implementación, a parte del recurso humano fue necesario hacer pruebas con nuevos formatos y nuevas estrategias de capacitación.

COESTI S.A.

MANUAL DE FUNCIONES

EL VENDEDOR DE COMBUSTIBLE:

Definición:

El vendedor de Playa interactúa directamente con el cliente durante el proceso de venta. Es importante que el vendedor conozca cuáles son sus funciones, responsabilidades y objetivos. Debe ser proactivo, tener iniciativa y trabajar en equipo. Un desempeño óptimo en la atención permite incrementar las ventas.

Consideraciones Generales:

- Firmar el cuaderno de asistencia (ingreso y salida).
- Estar en su posición uniformado cinco (5) minutos antes de iniciar el turno.
- Usar implementos de seguridad.
- Mantener posición de alerta en todo momento y orientar al cliente.
- Informar cualquier incidencia al Jefe de Playa.
- Realizar la limpieza de las instalaciones según cronograma de limpieza publicada por la Administración semanalmente.
- Debe controlar su efectivo, vales y vouchers.
- Obligatoriamente entregar el comprobante de pago al cliente.

Imagen del Vendedor de Playa:

- **El Uniforme:**
 - ✓ Debe usar camisa o blusa
 - ✓ Pantalón, gorra, canguro y botas de seguridad.
 - ✓ La chompa debe usarse debajo de la camisa.
 - ✓ Solapero Primax con su nombre debe estar siempre visible.
- **Presencia:**
 - ✓ Debe mostrar limpieza y buena presentación personal (rostro, cabello corto/amarrado, manos presentables, afeitado, sin tatuajes visibles).
 - ✓ Uniforme sin signos de deterioro.



Figura 7. Flyer de manual de funciones del vendedor de playa. (Fuente: Elaboración MOF COESTI S.A.).

**** TONO DE VOZ Y TRATO AMABLE****	**** TONO DE VOZ Y TRATO AMABLE****	**** TONO DE VOZ Y TRATO AMABLE****
1 SALUDO	1 SALUDO	1 SALUDO
Buenos días bienvenido a PRIMAX, por favor apague su motor.	Buenos días bienvenido a PRIMAX, por favor apague su motor.	Buenos días bienvenido a PRIMAX, por favor apague su motor.
¿Desea tanque lleno?	¿Desea tanque lleno?	¿Desea tanque lleno?
Repetimos monto y tipo de combustible.	Repetimos monto y tipo de combustible.	Repetimos monto y tipo de combustible.
Indicamos marcador en cero.	Indicamos marcador en cero.	Indicamos marcador en cero.
2 PAGO	2 PAGO	2 PAGO
¿Desea pagar en efectivo o MASTER CARD?	¿Desea pagar en efectivo o MASTER CARD?	¿Desea pagar en efectivo o MASTER CARD?
¿Quiere boleta o factura?	¿Quiere boleta o factura?	¿Quiere boleta o factura?
¿Tiene tarjeta bonus?	¿Tiene tarjeta bonus?	¿Tiene tarjeta bonus?
3 PROMOCION	3 PROMOCION	3 PROMOCION
Ofrecemos la promoción vigente.	Ofrecemos la promoción vigente.	Ofrecemos la promoción vigente.
4 SERVICIOS	4 SERVICIOS	4 SERVICIOS
¿Desea que limpie el parabrisas?	¿Desea que limpie el parabrisas?	¿Desea que limpie el parabrisas?
¿Algún desperdicio que desee botar?	¿Algún desperdicio que desee botar?	¿Algún desperdicio que desee botar?
5 DESPEDIDA	5 DESPEDIDA	5 DESPEDIDA
Gracias por venir a PRIMAX.	Gracias por venir a PRIMAX.	Gracias por venir a PRIMAX.

Figura 8. Cartilla del protocolo de venta. (Fuente: Elaboración Propia).

COESTI S.A.		PROCESO DE REMESA EN EESS	
1- Antes de la llegada de la transportadora	2-A la llegada de la transportadora	3-Apertura de cofre y retiro de sobres	4-Cierre de cofre y sellado de envases
<ul style="list-style-type: none"> - El Administrador de la estación deberá tener listo el remito 15 minutos antes del arco horario que le corresponda según su EESS. - El Administrador remesará en bolsas separadas los billetes soles con los billetes dólares y las monedas en otra bolsa (puras monedas) y las registrará en un solo remito hasta 10 bolsas. - En la bolsa de billetes puede ir hasta 300 monedas que usualmente son los últimos depósitos de cada vendedor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los vendedores no deberán realizar depósitos en el cofre durante los minutos que dure la remesa. - El Administrador de estación identificará al Portavalor según el file del personal autorizado por la empresa transportadora. - El Administrador de la estación, el portavalor y el vendedor testigo se trasladarán inmediatamente al cuarto de bóveda. - NO se remesará sin un vendedor testigo (rotativo). 	<ul style="list-style-type: none"> - El Administrador de estación tendrá cuidado de ingresar la clave del cofre (no debe ser visto por el Portavalor ni por el vendedor testigo) - El Portavalor también ingresa una clave y luego el Administrador procede a abrir el cofre con la llave que custodia. -El vendedor testigo no puede tocar los sobres de la remesa, sólo está en calidad de TESTIGO. - El administrador de estación deberá contar los sobres antes de ponerlos en las bolsas y dejar evidencia en el comprobante de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> El Administrador guarda en el cofre los sobres del día que no se remesaron, cierra la puerta de metal y la puerta de bóveda, el portavalor/palanquea asegurándose del correcto cerrado de la misma. - El Administrador de estación tendrá que asegurarse que el cofre este bien cerrado. - Asegurarse de realizar el precintado y/o sellado correctamente y completar los datos del comprobante de servicio. - Recordar que los comprobantes no deben tener enmendaduras ni borrones. - El comprobante de servicio deberá ser firmado por el administrador de estación, porta valor y vendedor testigo (nombre del vendedor).
Nombre del empleado		DNI:	
Nombre de la Estación		Fecha:	
Firma:			

Figura 9. Resumen de proceso de entrega de dinero producto de ventas. (Fuente: Elaboración Propia).

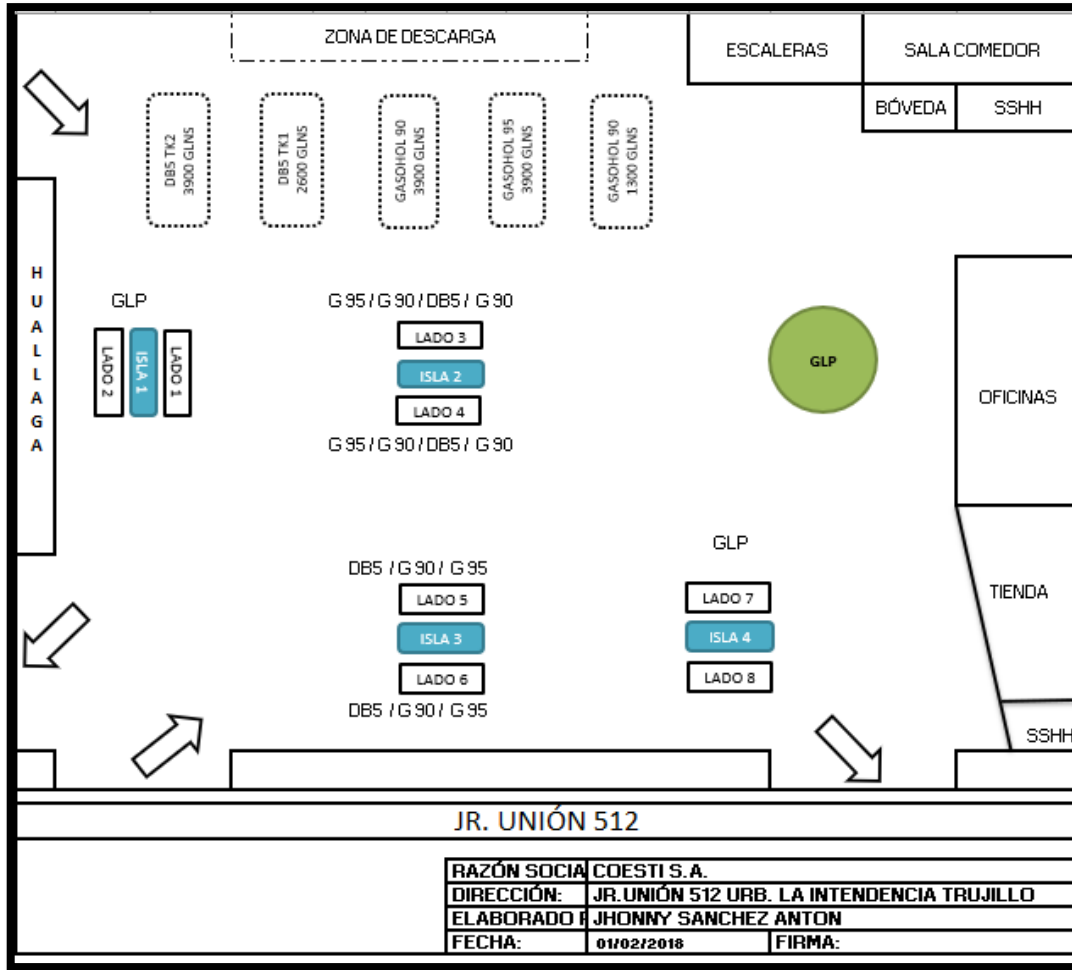


Figura 10. Croquis de estación de servicio. (Fuente: Elaboración Propia).

COESTI S.A.		LISTA DE ASISTENCIA		CÓDIGO	COE-SIG-F-005	
				VERSIÓN	01	
				FECHA	15-01-2018	
Lugar de Trabajo:	ES EL TRÉBOL	Material Entregado:	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
Razón Social o denominación Social:	COESTI S.A.	Domicilio (Dirección, distrito, departamento, provincia): Av. Circunvalación del Club Golf Los Incas N° 134 Urbanización Club El Golf, Santiago de Surco, Lima, Lima.				
RUC:	20127765279	Actividad Económica: Venta al por menor de combustibles para vehículos automotores en comercios especializados				
Fecha:		N° de trabajadores en el centro laboral:				
Tema Tratado:	Prevención de enfermedades cardiovasculares			Reunión	<input type="checkbox"/>	
Expositor:				Inducción	<input type="checkbox"/>	
Lugar:	Jr. Unión 515 esquina con Huallaga	Vº/Bº Expositor		Capacitación	<input type="checkbox"/>	
Duración:	Inicio:	Término:		Simulacro	<input type="checkbox"/>	
Comentarios:				Charla	<input type="checkbox"/>	
				Otro:	<input type="checkbox"/>	

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CARGO	LUGAR DE TRABAJO	FIRMA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					

Figura 11. Lista de asistencia de capacitación. (Fuente: Elaboración COESTI S.A.).

MARCA CON UNA (X) LA ALTERNATIVA QUE TE IDENTIFIQUE:	RESPUESTAS	
	SI	NO
Siento que mi empresa se preocupa tanto por el negocio como por las personas que trabajan acá.		
El equipo de líderes de esta empresa está actuando bajo los valores que siempre se promovieron acá.		
Mi líder me comunica claramente lo que espera de mí.		
Mi líder se enfoca más en los resultados que voy obteniendo, que en realizar un seguimiento detallado de las tareas que realizo.		
Mi líder me comprende cuando estoy lidiando con temas emocionales, laborales y domésticas.		
Mi líder me brinda feedback para guiarme en mis tareas.		
Mi líder reconoce y valora mis esfuerzos.		
Mi líder facilita flexibilidad horaria para lograr el equilibrio entre la vida familiar y laboral.		
Mi líder implementa nuevos canales de comunicación con el equipo para sentirnos conectados entre nosotros.		
La mayor parte del tiempo siento que puedo responder bien en mi trabajo.		
Siento que logro organizarme bien para poder cumplir con mi trabajo, mi familia y mi equilibrio personal.		
PUNTAJE		

Figura 12. Encuesta de satisfacción laboral de antes de ser ejecutado el proyecto. (Fuente: Elaboración propia.).

FLUJOGRAMA DE VENTA CON TARJETA DE CRÉDITO Y DÉBITO

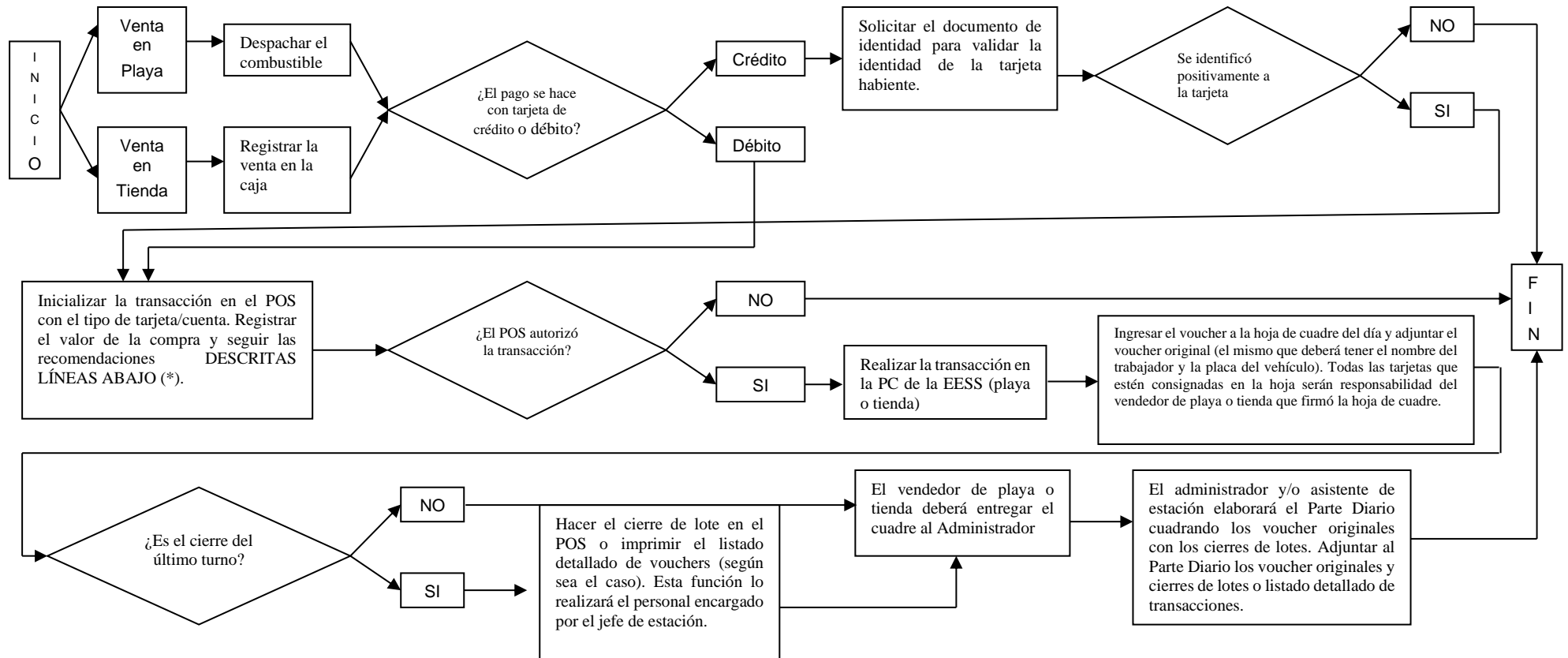


Figura 13. Flujograma de procedimiento de venta con tarjetas de débito y crédito. (Fuente: Elaboración propia.).

3.7. LIMITACIONES

La principal limitación fue la poca autonomía que tiene el puesto de asistente administrativo en la empresa, dado que, según el organigrama, jerárquicamente hay muchas personas encima y esto se traduce en por lo menos 3 aprobaciones para modificar ciertos procesos, sin embargo, pude implementar algunos de ellos.

Otra limitación relevante, fue la de iniciar el proceso de “desaprender”, puesto que hubo varios vendedores antiguos que estaban acostumbrados a trabajar de una manera incorrecta, saltando procesos de control importantes y en modo automático, sin analizar cada paso y su importancia.

Un evento puntual que vale la pena considerar ocurrió casi a la mitad del plan, fue la de contratar personal fuera del rango de edad acostumbrado, por lo general las edades de un vendedor de playa en una estación de servicio, fluctúa entre 18 y 25 años. Hacer ingresar a personas mayores de 40 años, fue complicado al inicio. Actualmente el rango de edades se ha incrementado de 18 a 36 años, en algunas ocasiones también ingresan mayores de 36 años, siempre y cuando sean referidos por el mismo personal de COESTI S.A. Vale mencionar que la señora que ingresó a trabajar aún se mantiene laborando hasta el día de hoy y se tiene buenas referencias de su trabajo.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En el presente capítulo se demuestra como la capacitación implementada de una manera directa y enfocada al colaborador ajustándose a la realidad de la estación, puede llegar a impactar positivamente en la retención de colaboradores, a que se identifiquen con la compañía y tengan gratas expectativas en su futuro laboral.

4.1. Situación de rotación de personal iniciado el proyecto

El plan de capacitaciones e inducciones generado para el 2018 se ejecutó desde la primera semana de marzo y uno de los objetivos específicos era alcanzar era disminuir en un 25% la tasa de rotación de personal durante los primeros 30 días. Aunque no se logró alcanzar este objetivo se obtuvo un 20%, lo cual fue considerado como un excelente comienzo por la alta gerencia.

Al inicio y al final del proyecto se realizó una encuesta de satisfacción laboral para detectar si la rotación laboral se debía a factores internos o externos. Estas encuestas fueron una de nuestras herramientas más favorables, porque estas, otorgan voz anónima a los trabajadores y estimula la confianza con la compañía.

En la primera encuesta se detectaron debilidades en la gestión de personal de los líderes y representantes de la empresa. El 61% de los trabajadores indicaron que la empresa presentaba un clima laboral negativo y percepción de poca preocupación de parte de la empresa hacía las necesidades de los vendedores de estación. Entre otros resultados podemos destacar:

- Sentimiento de distancia ente los colaboradores y el personal administrativo y demás jefaturas de COESTI S.A.
- Descontento con las medidas correctivas de la empresa a los errores de los colaboradores.
- Poca posibilidad de crecimiento profesional en la compañía.

- Liderazgo ausente.
- Rigidez en los horarios y descansos laborales.

Tabla 4.

Tabulación de encuesta de entrada de satisfacción laboral EESS El Trébol.

	PREGUNTAS	TRABAJADORES								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Siento que mi empresa se preocupa tanto por el negocio como por las personas que trabajan acá.	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI
2	El equipo de líderes de esta empresa está actuando bajo los valores que siempre se promovieron acá.	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI
3	Mi líder me comunica claramente lo que espera de mí.	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
4	Mi líder se enfoca más en los resultados que en las tareas que realizo.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO
5	Mi líder me comprende cuando estoy lidiando con temas emocionales, laborales y domésticas.	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI
6	Mi líder me brinda feedback para guiarme en mis tareas.	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI
7	Mi líder reconoce y valora mis esfuerzos.	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI
8	Mi líder facilita flexibilidad horaria para lograr el equilibrio entre la vida familiar y laboral.	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
9	Mi líder implementa nuevos canales de comunicación con el equipo para sentirnos	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI
10	La mayor parte del tiempo siento que puedo responder bien en mi trabajo.	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI
11	Siento que logro organizarme bien para poder cumplir con mi trabajo, mi familia y mi equilibrio	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI

R
E
S
P
U
E
S
T
A
S

(Fuente: Elaboración propia).

4.2. Situación de rotación de personal finalizado la ejecución del proyecto

En el año 2018 se presentaron 6 renunciaciones en total. Durante proyecto iniciado en el mes de marzo hasta diciembre de 2018 (10 meses en total) se reportaron 4 de estas 6 renunciaciones, las cuales corresponden a un 65% de las generadas en el año. No obstante, las capacitaciones realizadas fomentaron la identificación de los colaboradores, al punto que durante 7 meses consecutivos no se reportó ningún cese, manteniendo el nivel de rotación dentro del rango de 0% a 5%.

Tabla 5.

Detalle de ingresos y ceses de personal de Estación El Trébol COESTI S.A. 2018.

Año	Mes	Empleados al Inicio del Mes	Nuevos Ingresos	Empleados Retirados	Empleados al Final de Mes
2018	Enero	8	3	0	11
2018	Febrero	11	0	2	9
2018	Marzo	9	3	1	11
2018	Abril	11	0	2	9
2018	Mayo	9	3	0	12
2018	Junio	12	0	0	12
2018	Julio	12	0	0	12
2018	Agosto	12	0	0	12
2018	Septiembre	12	0	0	12
2018	Octubre	12	0	0	12
2018	Noviembre	12	0	0	12
2018	Diciembre	12	0	1	11

(Fuente: Elaboración propia).

Tabla 6.

Tasa de rotación de personal entre los años 2017 y 2018 de estación de servicio El Trébol

Mes	2017	2018
Enero	10.34%	15.79%
Febrero	4.00%	10.00%
Marzo	25.00%	5.88%
Abril	0.00%	29.41%
Mayo	16.67%	14.29%
Junio	9.09%	0.00%
Julio	25.00%	0.00%
Agosto	33.33%	0.00%
Septiembre	9.09%	0.00%
Octubre	20.00%	0.00%
Noviembre	33.33%	0.00%
Diciembre	62.50%	4.35%

(Fuente: Elaboración propia).

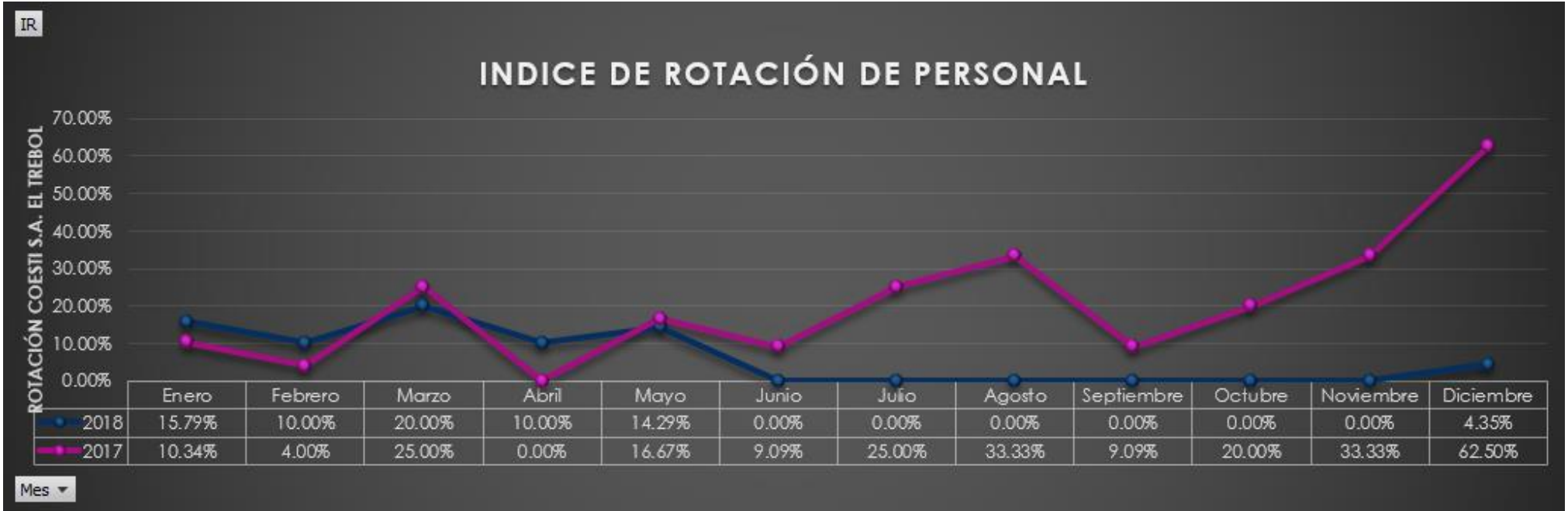


Figura 14. Gráfico comparativo de la situación de rotación de personal entre los años 2017 y 2018 de estación de servicio El Trébol de la empresa COESTI S.A. (Fuente: Elaboración propia).

MARCA CON UNA (X) LA ALTERNATIVA QUE TE IDENTIFIQUE:	RESPUESTAS	
	SI	NO
Siento que me pagan lo justo para el trabajo.		
Hay poca oportunidad de crecimiento en COESTI.		
El administrador y asistente hacen bien su trabajo.		
Recibo el reconocimiento cuando bien mi trabajo.		
Me siento bien con el ambiente de trabajo.		
Estoy aprendiendo cosas nuevas.		
Disfruto a menudo las tareas que realizo en mi trabajo.		
Las horas que trabajo son las adecuadas.		
Me han explicado bien las funciones que debo realizar.		
Recomendaría a algun amigo o familiar trabajar en COESTI.		
CONTEO		

Figura 16. Encuesta de satisfacción laboral de salida. (Fuente: Elaboración propia.).

	SI	NO
Siento que me pagan lo justo para el trabajo.	82%	18%
Hay poca oportunidad de crecimiento en COESTI.	82%	18%
El administrador y asistente hacen bien su trabajo.	100%	0%
Recibo el reconocimiento cuando bien mi trabajo.	100%	0%
Me siento bien con el ambiente de trabajo.	91%	9%
Estoy aprendiendo cosas nuevas.	100%	0%
Disfruto a menudo las tareas que realizo en mi trabajo.	73%	27%
Las horas que trabajo son las adecuadas.	100%	0%
Me han explicado bien las funciones que debo realizar.	100%	0%
Recomendaría a algun amigo o familiar trabajar en COESTI.	73%	27%
MEDIA	90%	10%

Figura 17. Resultado de la encuesta de satisfacción laboral de termino de proyecto. (Fuente: Elaboración propia.).

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- En el mes de junio se aprecia que se realizaron cuatro talleres con una participación total de colaboradores con contrato vigente. Ese mes no se presenta ningún retiro. La misma situación presenta durante los siguientes seis meses, en donde la participación activa de los miembros de la estación fue absoluta. Con ello, podemos inferir que en la medida en que la institución mantenga el interés y participación en los talleres se puede asegurar el mantenimiento de una mínima o nula rotación de personal en la empresa.
- El proceso de reclutamiento y desarrollo del personal operativo de estación El Trébol de COESTI S.A. tenía ciertas oportunidades de mejora que, optimizándolas, lograron detener paulatinamente la velocidad y tasa de rotación.
- En la fase previa a la implementación del proyecto, la encuesta realizada a los 9 trabajadores, los cuales fueron el grupo de interés del presente estudio, fue la herramienta principal que permitió detectar hallazgos graves como falta de liderazgo, mala percepción de parte de los trabajadores hacía la compañía, porque para el 61% del personal, los directivos y los jefes solo estaban orientada a resultados y no al bienestar y crecimiento del personal. En la etapa posterior al proyecto se usó una encuesta similar, pero de salida y un control de asistencia que permitió confirmar la eficiencia y efectividad del proyecto desarrollado.
- En la encuesta al término del proyecto, la satisfacción laboral arrojó un puntaje de 90%, recordemos que la encuesta inicial arrojó 41% de puntaje, entonces el incremento luego de la ejecución de las capacitaciones fue del 49%.
- Las capacitaciones adecuadas a la realidad y problemática de una compañía pueden demostrar ser más eficientes que las capacitaciones masivas y programadas como parte de un proceso rutinario. Las capacitaciones orientadas a

disminuir la rotación de personal son hechas con el determinado cuidado y con el objetivo de romper las barreras de empresa y trabajador, concientizando enseñando y valorando al colaborador.

- El proceso de inducción es la mejor oportunidad donde, tanto trabajador como empleador pueden fortalecer la relación, aparte de enviar el mensaje que nosotros como empresa, estamos interesados el aprendizaje y desarrollo para que en un futuro puedan hacer línea de carrera también.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar los procesos de inducción y capacitación de acuerdo a la realidad y problemática de cada estación de manera independiente. El administrador es la cabeza de equipo de cada estación por lo tanto conoce las carencias, problemas, virtudes y defectos del clima laboral, puede determinar ciertos lineamientos.
- Es importante empoderar y designar funciones a áreas operacionales de mando intermedio que brinden soporte a las dependencias de gestión de la empresa, pues de esta manera facilitan el desarrollo de actividades en beneficio del personal del piso de venta. Además, se deben implementar canales de retroalimentación que permitan a la alta dirección conocer las necesidades y expectativas de todos los todos los niveles de la organización, y mantener un enfoque centrado en el colaborador.
- Se recomienda mantener las contrataciones a personas en el rango de edades mayores de 30 años, pues aportan experiencia y llevan consigo también responsabilidad y dedicación, y es muy poco probable que se muden de trabajo

constantemente porque justamente por las restricciones de edad de la mayoría de compañías hace que ellos no pongan en riesgo su puesto de trabajo.

- Todos los jefes de equipo deben tener impresa la habilidad del liderazgo, o en todo caso desarrollarla, además, transmitirla e instruirla a su equipo como parte de su crecimiento profesional. En la implementación se sustenta la necesidad de un liderazgo en las capacitaciones para que todos asistan, lo cual se evidencia en la lista de asistencias, además de las citaciones, que tenían como objeto ser las comunicaciones oficiales, la responsabilidad de estas fueron asumidas por los coordinadores quienes tomaron el liderazgo y desempeñaron los roles de gestores inmediatos.

REFERENCIAS

1. Mondy Wayne. (2010). *Administración de recursos humanos* (11ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Editorial: Pearson.
2. Cane, S. (1997). *Cómo triunfar a través de las personas*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
3. Aguilar, A. S. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México DF, México: Editorial Limusa.
4. Pain, Abraham. (1989). *Cómo realizar un proyecto de capacitación*. Barcelona, España: Lifusa.
5. Addmeet networks S.L.U. (06 de setiembre de 2021). *Gasolineras en venta, el gran desconocido de las inversiones inmobiliarias*. Obtenido de <https://www.addmeet.com/blog/gasolineras-en-venta-inversiones-inmobiliarias/>
6. Jiménez, C. (1993) *Estación de servicio con expendio de GLP, tienda shopp y mantenimiento de vehículos*. Obtenido de http://mades.gov.py/sites/default/files/users/control/chintia_natalicio.talavera_ade_laida.pdf
7. Colmenárez, Lidia (2008). Proceso de Inducción del Personal Docente del Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA. *Compendium*, 11(20),5-22. [fecha de Consulta 8 de septiembre de 2021]. ISSN: 1317-6099. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88002002>
8. Orozco, V. (2021) *Reflexiones teórico-metodológicas para desarrollar el proceso de inducción como apoyo a la gestión del recurso humano universitario*. Red De Revistas Científicas De América Latina, El Caribe, España Y Portugal, 29.
9. Gómez, Luis; Balakin, David y Cardy, Robert (2008). *Gestión de recursos humanos*. 5ª edición. Madrid: Pearson Educación.

10. Dessler, Gary (2009). *Administración de recursos humanos*. 11.a edición. México: Pearson Educación.
11. Mendoza, E. (2013). *Elaboración de un manual de inducción para el personal*. Cuenca, Ecuador: Universidad Politecnica Salesiana. Editorial Don Bosco.
12. López, A., Gómez, B., & Garcés, R. (2016). *La inducción como «danza generativa: lineamientos teóricos y metodológicos para el diseño de un programa de inducción en Instituciones de Educación Superior*. *Uni-pluri/versidad*, 16(2), 52-62. Obtenido de <https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/unip/article/view/328312/20785225>
13. López Gallego, F. (2019) *Valoración de las prácticas de inducción que influyen en el aprendizaje y la motivación, según el juicio de expertos en gestión humana*. [Trabajo de grado, Universidad EAFIT de Colombia] Repositorio Académico de la Universidad EAFIT. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/15875/Daniela_ValenciaGonzalez_Natalia_CorreaBohorquez_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y
14. Manrique, H., Lopera, I., Pérez, J., Ramírez, M., & Henao, C. (2016). *Clínica Analítica de las Organizaciones*, Medellín: Fondo Editorial EAFIT
15. Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill
16. Mendoza, E. (2013). *Elaboración de un manual de inducción para el personal*. Cuenca, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana. Don Bosco.
17. Ambrose, S., Dipietro, M., Bridgeges, M., Lovett, M. y Norman, M. (2017) *Cómo funciona el aprendizaje: Siete principios basados en la investigación para una enseñanza inteligente*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte

18. Domínguez, J., & Pino, M. (2014) *Motivación Intrínseca Y Extrínseca: Análisis*

En Adolescentes Gallegos. International Journal of Developmental and

Educational Psychology. [fecha de Consulta 8 de septiembre de 2021]. ISSN:

1317-6099

Obtenido

de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3498/349851780036>

ANEXOS

ANEXO N° 1. Vista de playa de estación de servicio El Trébol.



ANEXO N° 2. Foto panorámica de estación de servicio El Trébol.



ANEXO N° 3. Fotografía de personal administrativo y vendedores de servicio.



ANEXO N° 4. Fotografía de personal administrativo y vendedores de servicio.

