



Desarrollo de Dirección o Liderazgo en Gasolineras de la Zona Metropolitana de Guadalajara

Ruth Zubillaga Alva¹
Francisco Javier López Cerpa²
Martha Filomena Muñoz Fajardo³

¹Universidad de Guadalajara - Departamento de Administración, rzubilla@cucea.udg.mx

²Universidad de Guadalajara - Departamento de Mercadotecnia,
j_lopezcerpa@hotmail.com

³Universidad de Guadalajara - Departamento de Mercadotecnia, mfajardo@cucea.udg.mx

Desarrollo De Dirección o Liderazgo En Gasolineras De La Zona Metropolitana De Guadalajara

Resumen

La Administración es una actividad que resulta significativa y marca la diferencia cuando está; es aplicada en orden dentro de una organización y permite que al interior se logren alcanzar los objetivos y satisfacer sus obligaciones sociales dentro de la misma en gran medida.

La Dirección y el Liderazgo en las empresas en el desempeño de las habilidades administrativas en los tres niveles es importante; pero sobre todo en el Desempeño Gerencial ; si hay una visión estratégica cumple la secuencia del Proceso Administrativo, logrando una Estructura Organizacional que la diferencia de otras Organizaciones.

Chiavenato (2004) refiere el Proceso Administrativo de la siguiente manera: en la administración se desprenden las cuatro acciones como lo es la planificación, la organización, la dirección y el control donde estas acciones sean cumplidas por los subordinados y con ello se efectúen de forma acorde los objetivos de la empresa.

La Función del Administrador, en un proceso sistemático que se entiende de la siguiente manera; planear, organizar dirigir y controlar y el desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo.

México busca cambios para un mejoramiento en la administración y gestión no solo en las empresas sino también en las pequeñas y medianas empresa y es necesario que quienes las dirigen tengan cualidades enfocadas con una visión estratégica y directiva; porque la formación de un administrador es integral. Algunos negocios son franquicias y a estas empresas se les otorga el permiso de explotar un producto, una marca o una actividad; esta concesión utiliza la autorización de la licencia para beneficiar a los consumidores a cambio de una regalía tarifa periódica.

Por lo que se examinará como se dirigen estas estaciones de servicio por sus directivos en establecimientos de la zona metropolitana de Guadalajara.

Dirección

Liderazgo

Talento Humano

Development of Direction or Leadership At Gas Stations In The Area Guadalajara Metropolitan

Abstract

The Administration is an important activity and makes the difference when it's; applicate in order in an organization and it allows that they achieve the goals and meet their social obligations within it largely inside.

The Direction and leadership and enterprises in the performance of administrative skills at three levels is important; but especially in managerial performance; If it has a strategic vision is the sequence of the administrative process, achieving an organizational structure that differentiates it from other Organizations.

Chiavenato (2004) concerns the administrative process follows: Administration emerge four actions such as planning, organization, direction and control where these actions are met by subordinates and thus be carried out accordingly the objectives of the company.

The function of the administrator, on a systematic process that is understood in the following way; plan, organize directed and monitored the performance of the functions is called administrative cycle.

Mexico seeks changes to an improvement in the Administration and management not only in companies but also in small and medium enterprise and is necessary for those who run them have qualities focused a far-sighted strategic and directive; because the formation of an administrator is comprehensive.

Some businesses are franchises and these companies given permission to exploit a product, a brand or an activity; This grant uses the license authorization to benefit consumers in Exchange for a royalty rate periodic.

By what will examine how these service stations are directed by its directors in establishments in the metropolitan area of Guadalajara.

Keywords:

Direction

Leadership

Human Talent

Introducción (Times New Roman, tamaño 12 puntos, negrita, justificado a la izquierda)

[En este apartado va el texto utilizando Times New Roman, tamaño 12 puntos, a espacio 1.5 de interlineado, justificado]

En México el negocio de las gasolineras genera ganancias por cerca de 730,000 millones de pesos anuales como sector e inversiones en la red por más de 200,000 mdp para construir,

así como modernizar estaciones de servicio. Existen cerca de 5,200 estaciones de servicio que están en manos de pequeños empresarios que poseen una gasolinera, mientras que 2,500 son de empresas familiares que cuentan con tan sólo dos expendios.

Casi 75% del mercado se encuentra en manos de pequeñas y medianas empresas (Pymes) que viven únicamente de los ingresos que provienen de la comercialización de gasolina. *"Hoy en día las estaciones de servicio en el país cuentan con los mayores estándares en equipamiento, seguridad y medio ambiente"*, asegura García Elizondo.

Los empresarios de la gasolina saben que la entrada de los modelos de negocio de las compañías internacionales no representa una ganancia en su adaptación, sino que requieren innovación e inversiones en las estaciones de servicio que mejoren la oferta del consumidor mexicano.

El nacimiento de nuevas estaciones de servicio ha hecho que la rentabilidad de los empresarios disminuya, puesto que la ganancia por volumen se ve reducida por una mayor oferta en muchos de los casos; esto permite vislumbrar la ferocidad de la batalla con la virtual entrada de nuevos competidores que sumarán puntos de venta.

Todo esto va de la mano, el que quiera ser buen líder, nunca lo logrará si no tiene disposición para serlo y no cuenta con los valores suficientes para desempeñar ese rol; sobre todo si no canaliza de forma correcta la comunicación y utiliza de una forma correcta los canales que existen para ese fin. Los líderes de empresas deben ser una fusión de autocracia y democracia; la primera para tomar decisiones.

Una organización que tiene un buen líder sabrá llevarla siempre por el rumbo correcto e indudablemente será una empresa exitosa, en donde los trabajadores se sentirán a gusto de laborar en ella y por consiguiente desempeñarán sus labores de una manera eficiente haciendo de ésta más competitiva y colaborativa.

Desarrollo del Artículo Dividido con Subencabezados sin Numeración (Los subencabezados deberán estar alineados a la izquierda, en mayúscula primera letra de cada palabra, Times New Roman, tamaño 12 puntos, negrita).

[El contenido de este apartado será escrito en tipo de letra Times New Roman, tamaño 12, espaciado 1.5 de interlineado, justificado]

Objetivo: Examinar el ejercicio de los directores o administradores en las estaciones de gasolina de la zona metropolitana de Guadalajara (ZMG)

Metodología: Se realizó a través de los enfoques cuantitativo y cualitativo de acuerdo a como lo cita Hernández et al (2003:5) en donde se señala que los dos enfoques utilizan cinco fases similares y relacionadas entre sí: a) Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos. b) Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.

La Organización Nacional de Expendedores de Petróleo (Onexpo), A. C., en México y así mismo están organizados por estado esta requiere enfrentar el reto que se encuentra frente a los empresarios del país y vislumbra su estrategia; lo que obliga que frente a la apertura que plantea la reforma energética se tengan que transformar los expendios de gasolinas en una verdaderas estaciones de servicio.

Buscando implementar estrategias de trabajo, capacitación y desarrollo tecnológico que permitan al sector la eficacia, buen servicio, calidad y calidez en el desarrollo de sus actividades empresariales, detectando las mejores oportunidades de negocio. Basado esto en el establecimiento de las relaciones más convenientes con autoridades de los Gobiernos Federal, Estatal y Municipal, así como ante Organismos Públicos y Privados que incidan en las actividades del Sector Gasolinero Nacional.

En Jalisco existen 857 estaciones de servicio y estación de autoconsumo a través de información que brinda la Su dirección Comercial de PEMEX Refinación y 129 en el municipio de Guadalajara al 31 de agosto de 2015.

La tendencia en estos negocios es que estos expendios de gasolinas no sólo suministrarán productos afines a la comercialización de gasolina, sino que su vocación de servicio también comprenderá la oferta de un abanico de opciones para el consumidor, como es el pago de servicios, compra de tiempo aire para celulares, restaurantes y autolavados.

Hay empresarios que podrían encontrarse preparados para invertir en infraestructura y convertirse en distribuidores del producto para otras marcas de estaciones de servicio distintas a Pemex.

La Onexpo tiene dentro de sus ejes de trabajo el promover la unidad del sector, la transformación y el posicionamiento. Éste sería el primer paso para que las gasolineras del país se adelanten a la estrategia de las compañías internacionales que miran como prioritarios negocios como la exploración y explotación de petróleo, lanzando un pacto de unidad entre los empresarios de la gasolina para incentivar la transformación unida del sector.

Quienes dirigen estos negocios es necesario que cubran tengan habilidades y competencias como directivos que desarrollen su talento como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, lo que implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad).

Siendo el conocimiento una competencia cognitiva como la sabiduría inteligencia, creatividad, razonamiento; así como el compromiso a través de la actitud y esfuerzo que se delega como una competencia personal con valores, decisión y la capacidad personal a lo que también se le conoce como competencia ejecutiva; un individuo posee conocimiento, experiencia, creatividad, aptitudes, intereses vocacionales, actitudes, habilidades y destrezas.

Martha Alles(2004) refiere que “la competencia es una característica de la personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo...Las competencias son cualidades que permanecen subyacentes al interior del individuo, el cual solo se hace visible en sus conductas laborales”.

Como se ve el talento no solo es conocimiento o destrezas, es también compromiso y capacidad, es la suma de varias competencias. En resumen el talento es una mezcla de “sé hacer, quiero hacerlo y puedo hacerlo”.

Pues el empresario gasolinero requiere ejercer un liderazgo eficaz, vinculando sus atributos con resultados, que se traduzca en el éxito de su Franquicia; en particular en un ambiente competitivo y cambiante en el que todos los participantes tomen en cuenta las condiciones del mercado y sus estrategias para competir; pues actualmente no se realiza de esta manera en estos tipos de negocios; mucho depende de quién los dirige o administra.

Los procesos, prácticas y actividades para la operación de la Estación de Servicio requiere ser reforzado, para generar valor a la franquicia e identidad de la Estación de Servicio, misma que será reconocida por los clientes pues asisten con frecuencia al servicio del mismo.

Se deben realizar diversas acciones para consolidar una estructura de organización que aproveche al máximo las capacidades individuales, la actuación en equipo para que se auto corrijan deficiencias en la operación y se realice la evaluación del desempeño centrada en la organización de la empresa; pero sobre todo cuidar y capacitar a sus empleados para que ellos conozcan su función y tengan sentido de pertenencia con la propia organización ; concentrándose en el servicio al cliente estando atentos a las necesidades de este y la disposición de los productos o servicios, con calidad, atención y servicio tomando en cuenta a los asociados y la propia seguridad de sus instalaciones ; previendo casos de urgencia y quejas de los clientes y esto se dará si el empleado conoce a estructura organizacional para que ambos tanto empleado como empresario obtengan beneficios.

De ahí la necesidad de llevar a cabo una buena administración de este valioso capital y capacitar al personal de la Estación de Servicio para elevar la calidad del servicio.

De acuerdo al manual de franquicias de PEMEX se propone un Organigrama Tipo para una Estación de Servicio, en el que se muestran los puestos sugeridos y su ubicación jerárquica. Así como la descripción de perfiles del personal que se requiere para la operación de una Estación de Servicio; dichos puestos son: Gerente de Estación, Auxiliar Administrativo, Contador, Oficial Gasolinero, Despachador, y Auxiliar General (Empleado de Limpieza).

Asimismo se sugieren lineamientos con respecto al horario de trabajo de las Estaciones de Servicio; el cual se ajusta a las necesidades de los clientes, en el entendido de que se deben tomar en cuenta factores como la legislación de la localidad, la seguridad de la zona, el personal para atenderla, así como la afluencia vehicular.

También se incluyen las acciones a realizar en la atención de imprevistos en la Estación de Servicio; como pueden ser la ayuda de mecánica básica y la prestación de primeros auxilios.

El empresario, administrador o director debe tomar en cuenta que su personal conozca las políticas, procedimientos y normas de control interno que le serán de utilidad para la adecuada administración de una Estación de Servicio, situación que se preguntó algunos de ellos en diversas estaciones de la zona metropolitana para conocer si en la realidad verdaderamente lo realizan.

Asimismo como lo propone el manual de franquicia se debe establecer una administración efectiva basada en el control volumétrico de tanques de almacenamiento, despacho en dispensarios y en las funciones del personal que opera las Estaciones de Servicio.

Contiene también elementos de control de ingresos y egresos, en las cuales se incluye la cobranza electrónica y la cobranza referenciada en línea como opción para los cambios de carácter fiscal; así como datos generales sobre salarios y prestaciones al personal, y el tratamiento de la información contable y los estados financieros, así como su forma de presentación y contenido, como guía para el responsable de dichos aspectos.

Se visitaron algunas gasolineras para conocer el desempeño de sus directivos de lo que se obtuvo lo siguiente a través de una escala de Likert.

Uno de los cuestionamientos fue si dentro de la planeación es importante que la realice únicamente el administrador y no los demás departamentos que la conforman a lo que sus respuestas fueron variadas pues depende si es propietario o no de dicha estación, pero siempre buscando salir a delante como se ve en la figura 2.

Por otro lado se les pregunto si el dirigir un negocio en este sector, creen conveniente que se realice una planeación y se evalúe anualmente como se determinan las metas y objetivos antes de poner en marcha nuevos proyectos dentro de la propia organización o estación de servicio, donde los administradores procuran hacer de manera continua o permanente como se muestra en la figura 3

Al estar en contacto con los administradores se les cuestiono si están de acuerdo y realmente utilizan herramientas administrativas para una mejor administración y gestión dentro de la estación de servicio como lo son los diagramas de flujo, bloques, arboles de decisión en su toma de decisiones y proyección de futuros proyectos como se ve en la figura 4.

Además de cuestionarles que si confían en sus colaboradores para realizar la delegación de actividades lo que permita promover una buena comunicación y organización en su empresa y si se les da a conocer a cada uno de los trabajadores o colaboradores cuáles son

sus roles dentro de la estación del servicio y que facilite que sus actividades se realicen administrando de forma eficiente el tiempo , figura 5.

Al mismo tiempo se debe establecer un espíritu de confianza mutua entre los colaboradores y confianza en ellos que permita generar una comunicación tanto ascendente como descendente y que se logre cumplir con las responsabilidades que tienen los líderes o administradores como lo define la figura 6.

Por lo que hay que brindar esa confianza al personal para el mejoramiento de su servicio en la medida que se observa la lealtad de los clientes, productividad y rentabilidad.; cuando los despachadores fungen como un factor importante para la excelencia en el servicio que producirá sólidas relaciones con los clientes, como se puede ver en la figura 7.

El planteamiento para mejorar es buscar resultados es imperioso crear, acrecentar y mantener el capital humano, ya que ese es el que define a la Estación de Servicio. Acrecentando la capacidad de los empleados es posible, que se realice una selección cuidadosa del personal, basado en criterios específicos y no solo contratar a quien se presente; segundo, invertir en el desarrollo del personal para que encuentre nuevas maneras de ver y realizar su trabajo, el programa de capacitación formal es esencial para el mejoramiento de destrezas; y tercero, evaluar el desempeño individual para encontrar diferencias entre los trabajadores,

Conclusiones

Una visión futura de estos negocios a nivel internacional es que este tipo de negocios sean atendidas con menos personal , situación que en nuestro país algunos no están preparados ,

además de que es necesario brindar oportunidades de formación académica a quienes desarrollan la parte operativa, pues tendrán que buscar diferentes formas de ingresos para su sustento.

En los negocios como lo son las estaciones de servicio de gasolina es necesario contar con una infraestructura muy bien definida por el riesgo que conlleva la prestación de ese servicio, desde la instalación del mismo y el mantenimiento de sus equipos.

Por ello es necesario que quienes son los dueños o los administradores tengan una visión clara de cómo ejecutar su dirección hacia el interior y exterior de las propias estaciones de servicio como un negocio rentable, pero además que apoyan a otras familias a generar ingresos.

Asimismo la prestación de ese servicio a la sociedad es significativa pues si no se proporciona, genera un caos pues el dejar de vender la gasolina o diésel a nivel social, económico político y tecnológico.

Referencias Bibliográficas

Documentos Impresos:

Libro:

Alles, Martha A (2004). *Dirección estratégica de recursos humanos*, 5ª Edición Mc Graw Hill, Argentina

Chiavenato I (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*, 7ª Edición Mc Graw Hill

Hernández, Sampieri Roberto, Fernández C. Baptista L. P. (2003): "Metodología de la Investigación". Ed. Mc Graw Hill. Chile.

Tesis

Magaña M. Miguel (2010) *Estrategia para el establecimiento de Estaciones de Servicio: "Un Estudio de Caso"* Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de México , México

Documentos electrónicos

Libro electrónico

García E, J (2015)<http://www.elfinanciero.com.mx/economia/pemex-transformara-gasolineras.html>

González, L (2015)<http://eleconomista.com.mx/caja-fuerte/2013/12/18/final-las-gasolineras-que-conocemos>

PEMEX(2015)*Manual de la Franquicia*

http://www.ref.pemex.com/files/content/02franquicia/sagli002/sagli002_04c.html

http://www.ref.pemex.com/files/content/02franquicia/sagli002/sagli002_06c.html

Forbes, Revista (2015)<http://www.forbes.com.mx/gasolineras-mexicanas-la-sorpresa-en-la-reforma-energetica/>

Artículo de periódico

Torres Miguel (2015) Distribución Regional en la franquicia Pemex [en línea]. *El Universal*, PEMEX(2015)*Manual de la Franquicia*

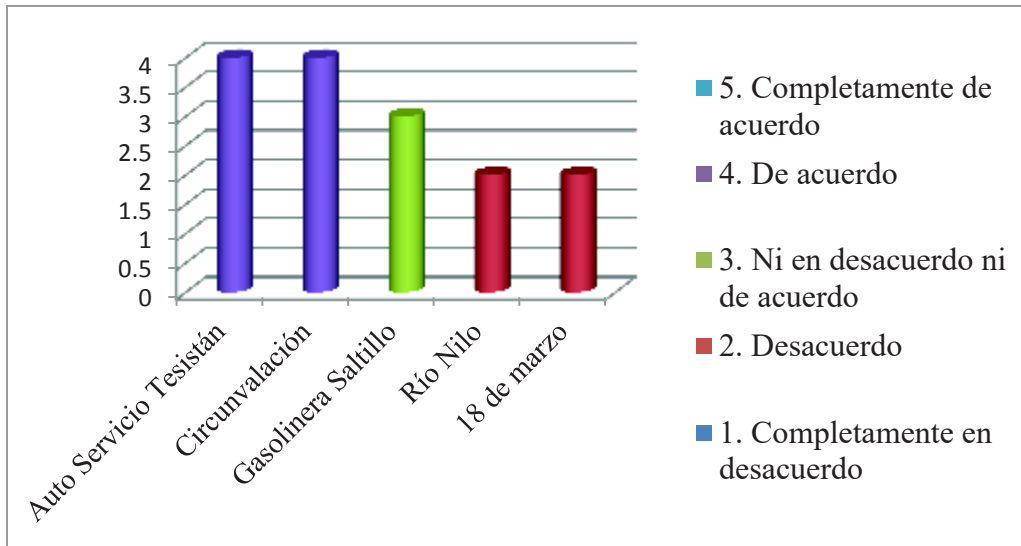
<http://www.ref.pemex.com/octanaje/21regi.htm>

Figura 1 Procesos administrativos propuesto por el manual de franquicia PEMEX



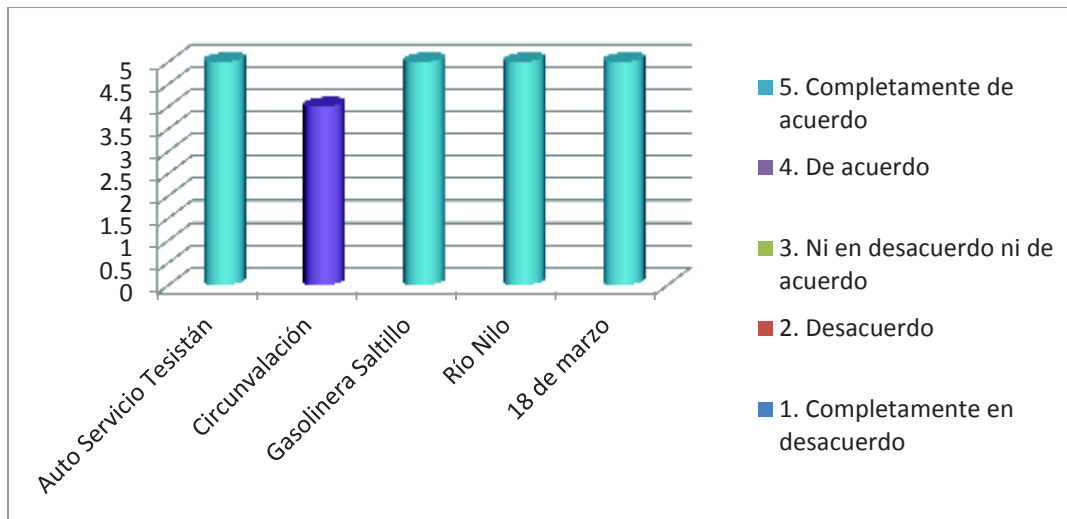
Fuente : http://www.ref.pemex.com/files/content/02franquicia/sagli002/sagli002_06d.html

Figura 2 Planeación de un director o de los departamentos que la conforman



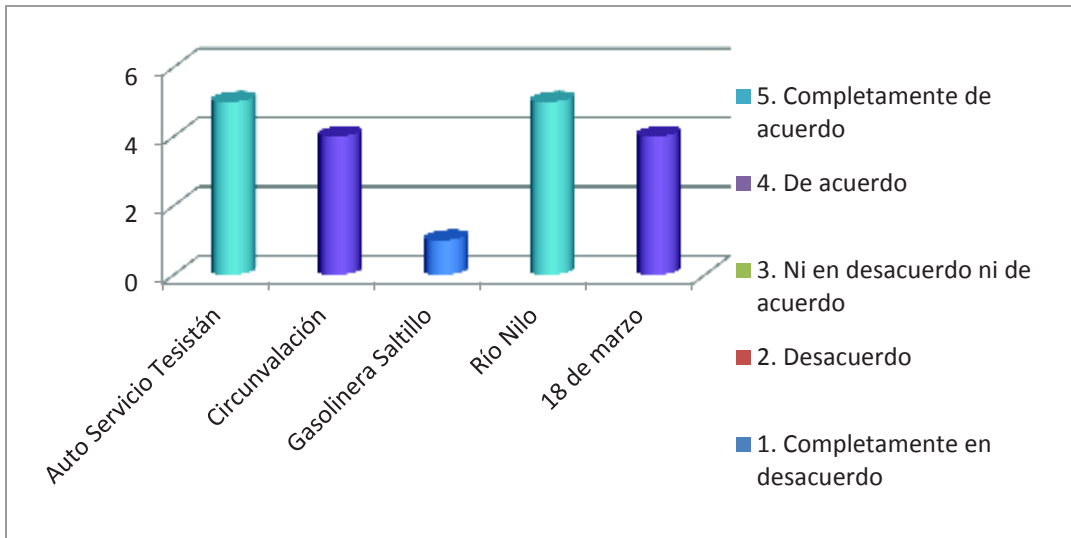
Fuente: Elaboración propia con datos de los entrevistados 2014

Figura 3 Directivos democráticos y participativos en su organización



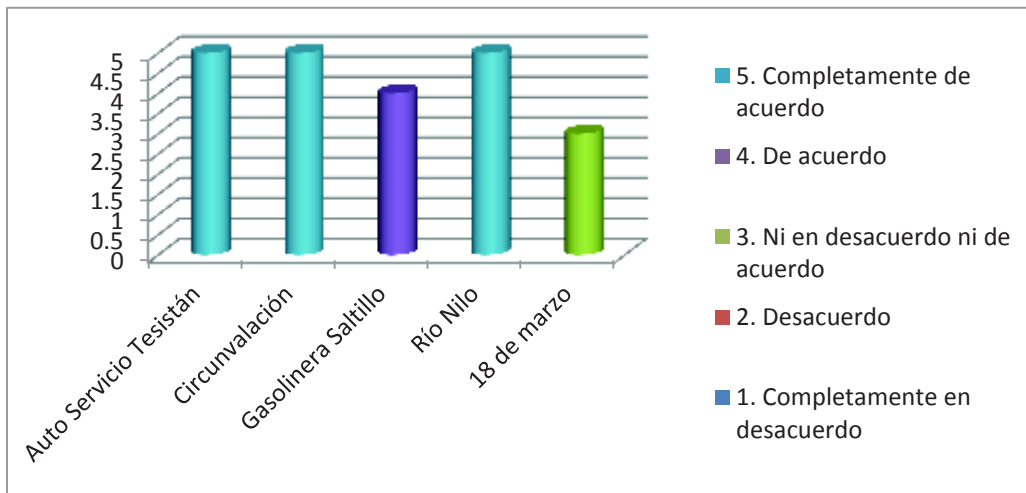
Fuente: Elaboración propia con datos de los entrevistados 2014

Figura 4 Utilización dentro de la organización de herramientas administrativas como diagramas para el mejoramiento de la empresa



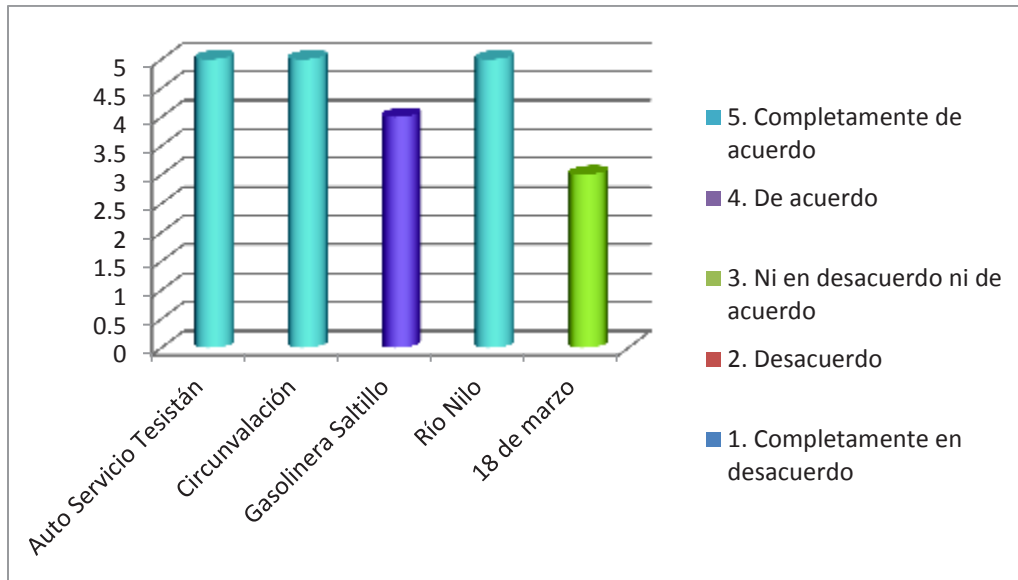
Fuente: Elaboración propia con datos de los entrevistados 2014

Figura 5 Los colaboradores conocen sus roles y son eficientes en la administración del tiempo



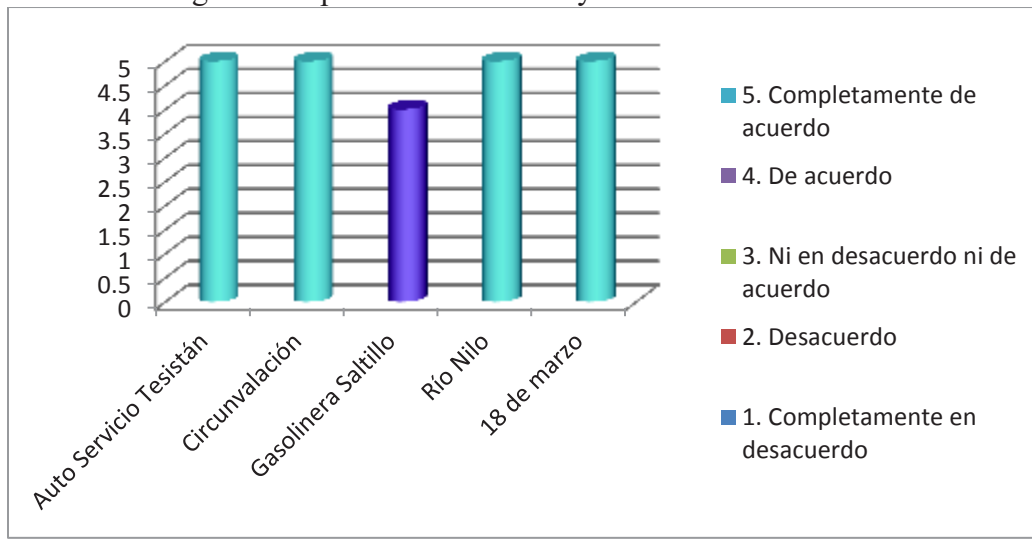
Fuente: Elaboración propia con datos de los entrevistados 2014

Figura 6 Los administradores motivan a empleados reconociendo su esfuerzo por el cumplimiento de sus metas individuales y grupales



Fuente : Elaboración propia con datos de los entrevistados 2014

Figura 7 Espíritu de confianza y comunicación efectiva



Fuente : Elaboración propia con datos de los entrevistados 2014