



UCASAL

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

Facultad de Economía y Administración

Licenciatura en Administración de empresas

Tema

Gestión de Recursos Humanos en PYMES y MYPIMES familiares

Subtema

Políticas de Recursos Humanos en la pequeña empresa familiar de Transporte de escolares “Analá”, Salta- Argentina, año 2017.

Trabajo de Tesis presentado para cumplir con los requisitos finales para la obtención del Título de Lic. en Administración de empresas

Cátedra: Seminario

Profesor: Lic. Cecilia González de Cruz

Director: Lic. Agustina Orgáz

Estudiante: Fernanda Mosquera

Año: 2017

Salta- Argentina

Autoridades

Rector: Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

Vicerrector Académico: Mg. Constanza Diedrich

Secretario Académico: Lic. Roberto Cadar

Decano de la Facultad de Economía y Administración: Cr. Federico Guijarro
Jiménez

Jefa de la Carrera Licenciatura en Administración de Empresas: Lic. Mabel Las
Heras.

Dedicatoria

A mis padres por
confiar en mí, les
doy un profundo
agradecimiento por
hacer de mí lo que
soy.

A mi abuela
Antonia y mi tía
Juana por darme
fuerzas y apoyarme
incondicionalment
e, demostrándome
su amor,
corrigiendo mis
faltas y celebrando
mis triunfos

ÍNDICE

Introducción	7
Diseño metodológico	10
Definición del tema de investigación	11
Subtema	11
Motivación	11
Planteamiento del problema	12
Identificación del problema	12
Sistematización del problema	13
Formulación del problema	13
Delimitación objeto de estudio	13
Justificación	14
Justificación teórica	14
Justificación metodológica	15
Justificación práctica	16
Origen del problema	16
Antecedentes	17
Originalidad del proyecto	18
Principios éticos y legales	20
Objetivos	21
Objetivo general	21
Objetivos específicos	21
Formulación de la Hipótesis	21
Clasificación de la Hipótesis	22
Clasificación de las Variables	22
Operacionalización de las variables	24
Dimensión conceptual:	24
Dimensión empírica	26
Aspectos metodológicos	27
Población y Muestra	27
Unidad de Observación	27
Tipo de Investigación	27
Fuentes para la recolección de los datos	29
1.- Fuentes primarias:	29
2.- Fuentes Secundarias:	29

Técnicas y métodos para la recolección de los datos	30
<i>Método para la recolección de datos</i>	30
<i>Técnicas para la recolección de datos</i>	30
<i>Plan de recolección de datos</i>	30
Marco Teórico	31
Definición de Micro, pequeña y mediana empresa	32
<i>Pequeñas y medianas empresas por región</i>	34
Empresa familiar	36
<i>Subsistemas de empresas familiares: familia, propiedad y dirección de la empresa</i>	37
<i>Los beneficios de las medianas y pequeñas empresas familiares</i>	41
Análisis FODA	48
Los Recursos Humanos y su enfoque en la empresa familiar	49
Clima laboral	50
<i>Las mejores prácticas de RRHH en el mundo: estrategias de mejoramiento del clima laboral a través de políticas:</i>	54
Cuestionario de Clima organizacional y satisfacción laboral	56
Las Políticas del Personal	57
<i>Las políticas generales</i>	60
<i>Las políticas específicas de Recursos Humanos</i>	61
<i>Las políticas para los procedimientos diarios</i>	64
Capítulo 1: Aspectos o áreas en conflicto de la organización	66
Capítulo 2: Determinación de las problemáticas producidas en la Administración de los Recursos Humanos	92
<i>Interpretación de los datos obtenidos del Cuestionario del Clima Laboral (Anexo 2)</i>	97
Capítulo 3: Prioridad en la aplicación de políticas de recursos humanos de Analá	108
Conclusiones	117
Anexo	124
Anexo 1: Registro de la empresa “Analá”	125
Anexo 2: Cuestionario de Clima Organizacional en la empresa Analá.	126
Anexo 3 : Manual de Políticas de Recursos Humanos en Transporte de escolares “Analá”.	144
Bibliografía	187

Epígrafe

*“Reunirse en equipo es el principio. Mantenerse en equipo es el progreso.
Trabajar en equipo asegura el éxito”.*

Henry Ford

Introducción

Es notable destacar que se vive en una sociedad donde el número de empresas familiares domina la escena económica del país de un modo indiscutible. Este hecho se ve reflejado especialmente en la gran cantidad de PYMES y MYPIMES que actualmente predominan en el mercado. Asimismo, resulta transcendental saber que la naturaleza de estas empresas les impide crecer o su esperanza de vida es breve, no llegando a formar parte del grupo de las grandes empresas.

Por lo tanto, teniendo en cuenta su mortalidad, se debe poner especial énfasis en la adecuada gestión del recurso más valioso de este tipo de organizaciones, que es su capital humano. Esto debido a las problemáticas que se presentan en la administración de dicho recurso, las cuales serán abordadas a lo largo de toda la investigación.

Para poder analizar las problemáticas en el manejo de los recursos humanos de este tipo de organizaciones y desarrollar políticas claras que lleven a lograr una gestión óptima, dentro de este estudio se analizó a la pequeña empresa familiar de Transporte de escolares Analá.

Al ser una empresa de servicio, este estudio de caso realza la importancia del factor humano en su prestación, porque implica sistemas de relaciones sociales. En todos los procesos inherentes a este tipo de actividad de negocios siempre se encuentran a personas relacionándose con otras personas, cobrando mayor relevancia estas relaciones. Además, esto es así, porque estas personas no solamente son adultos sino también niños, siendo estos últimos los principales receptores del servicio. Las

familias clientes requieren especial atención y cuidado, por parte del personal, para poder lograr su fidelización y el prestigio que requieren estas empresas para obtener el éxito dentro del mercado.

Por tales motivos, la presente investigación se centra en la elaboración de políticas que logren una gestión adecuada de los recursos humanos atendiendo a las principales problemáticas que presenta este tipo de organización. Para lograr arribar a las políticas de Recursos humanos, resulta de vital importancia realizar un análisis de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (FODA) que presenta la empresa.

Asimismo, se desarrolló un análisis del Clima laboral a través de encuestas al personal, para lograr identificar las áreas de satisfacción o insatisfacción de los empleados y poder así plasmar dentro de las políticas acciones concretas para solucionar los problemas relevados.

Presentación de la empresa

“Analá” es una empresa de transporte de escolares que fue constituida por un matrimonio, en el año 1991. La sede administrativa se estableció en la residencia del mismo, donde actualmente sigue funcionando. En sus inicios, realizaba sus operaciones únicamente con dos vehículos y dos empleados, otorgándole así, el carácter de pequeña empresa familiar de servicio.

La primera década, se caracterizó por el prestigio que fue adquiriendo la empresa y la zona estratégica en la que se desplegó, debido a que representaba un barrio residencial incipiente denominado Tres Cerritos, en la ciudad de Salta Capital. Los residentes de este barrio contaban con un buen poder adquisitivo, lo que logró un auge en su demanda. Estas ventajas y otras, llevaron a lograr la viabilidad de la

empresa, aumentando su infraestructura y consiguiendo un desenvolvimiento óptimo dentro del mercado objetivo. Asimismo, logró ofrecer un servicio de calidad, puesto que la empresa llegó a contar en 2001 con seis vehículos con televisores, manteniendo siempre los atributos de poseer los últimos modelos, cómodos y seguros.

Desde la segunda década de vida de la empresa y hasta la actualidad, disminuyó notoriamente su demanda, tamaño y rentabilidad, actuando dentro del mercado, únicamente con cuatro vehículos y con la mitad de la cantidad de empleados con los que solía contar en su etapa de auge. Entre los primordiales motivos, se encuentra el crecimiento de la competencia, el desgaste de sus fundadores, conflictos familiares, falta de planificación, aspectos sociales (ciclo vía, boleto gratuito estudiantil para colectivos), entre otros.

Diseño metodológico

Definición del tema de investigación

Gestión de Recursos Humanos en PYMES y MYPIMES familiares.

Subtema

Políticas de Recursos Humanos en la pequeña empresa familiar de Transporte de escolares “Analá”, Salta- Argentina, año 2017.

Motivación

Durante mi formación académica en el último año de cursado de la Licenciatura en Administración de Empresas me produjo mayor interés la materia de Administración del personal. El motivo fue que el hecho de haber trabajado en empresas familiares me dio la capacidad y herramientas para analizar la deficiencia que se producía en el manejo de los recursos humanos, objeto de estudio de esa materia.

Por consiguiente, me impulsó a la indagación y análisis de las problemáticas sobre recursos humanos que ocurren en estas organizaciones, porque actualmente las mismas predominan en el mercado. Contribuyendo a las razones expuestas, llegué a la conclusión que estar instruida sobre su manejo y desenvolvimiento propicio es de fundamental importancia para mi posterior desarrollo como profesional en el campo de esta área.

Al tener en cuenta el factor sobre el cual recae mi interés, la investigación que elegí se enfocó en una empresa de transporte de escolares, que al ser de servicios exalta la importancia del factor humano, puesto que de su gestión depende el eficaz

desarrollo de la empresa dentro del mercado. Asimismo, se encuentra en relación directa con grupos de niños escolarizados de diferentes edades, dándole todavía mayor énfasis a la administración óptima del personal.

Finalmente, mi propósito para con este trabajo es revisar cómo las políticas atienden y ofrecen soluciones a las problemáticas que este recurso presenta en la organización de este caso de estudio, para lograr obtener cambios significativos, mayor productividad, satisfacción de los empleados y desenvolvimiento adecuado dentro del mercado, a fin de lograr mejores resultados en función de una propuesta viable e innovadora.

Planteamiento del problema

Identificación del problema

Al tener en cuenta que la empresa es de tipo familiar y de servicio, el problema puntual que se observa es que no cuenta con lineamientos que rijan las interacciones de la organización con sus empleados. Es decir, no cuenta con instrucciones para superar problemas que suelen ocurrir constantemente debido a la complejidad de las relaciones entre miembros familiares, no familiares y empresa.

Además, la empresa no atiende el clima laboral para que sea óptimo mediante soluciones viables, lo que produce que se vea afectada la satisfacción de los empleados y su productividad.

Es así, que el problema de investigación está compuesto por siguientes variables: Políticas de Recursos Humanos, dentro de las cuales se encuentran las

dimensiones de: relaciones entre la empresa y sus empleados, clima laboral favorable y gestión de los recursos humanos.

Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación interna y externa de la empresa familiar Analá?
- ¿Cuál es el clima laboral que predomina en Analá?
- ¿Cómo una pequeña empresa familiar puede gestionarse a través de políticas sus recursos humanos?
- ¿Cómo se puede separar la relación familiar de los negocios?
- ¿Deberían existir políticas de conciliación en la empresa familiar?
- ¿Se pueden proponer pautas que mejoren el clima laboral dentro de las políticas?

Formulación del problema

¿Cuáles serían las políticas más adecuadas para la gestión de los recursos humanos dentro de la pequeña empresa familiar “Analá”, dedicada al área de transporte escolar de pasajeros, en la provincia de Salta durante el año 2017?

Delimitación objeto de estudio

Se considera como objeto de estudio a las políticas que atiendan a la problemática que se presenta en los Recursos Humanos de la pequeña empresa familiar.

Justificación

Justificación teórica

El presente trabajo de investigación se realizó con el fin de adquirir información sobre las problemáticas que exigen efectuar la creación de políticas en la gestión de sus recursos humanos en una empresa familiar de servicio que se encuentra en el área de transportes de escolares, debido a la alarmante situación que presenta en sus relaciones laborales, lo cual afecta en gran medida a la eficacia de la empresa.

A través del marco teórico se conocieron las causas por las que una empresa familiar se vuelve ineficaz; los análisis y postulados efectuados por distintos especialistas en el tema de empresas familiares han proporcionado información útil para evaluar a la empresa en cuestión.

Asimismo, se debió considerar la perspectiva teórica que caracteriza a las PYMES y a las empresas de servicio, ya que la administración de los Recursos Humanos es esencial para el funcionamiento adecuado de este tipo de organizaciones. A su vez, se buscaron conocimientos en lo que respecta a las funciones, procesos y técnicas que hacen a una eficaz administración del personal.

Considerando los estudios teóricos antes mencionados, se desarrollaron herramientas para la obtención de las razones que motivaron a la creación de las políticas propuestas.

Justificación metodológica

Con el empleo del método empírico (descriptivo - observacional) se pretendió obtener información sobre las problemáticas que se presentaban en la Gestión de los Recursos Humanos de la empresa Transporte de escolares “Analá”, para poder elaborar potenciales medidas que las atiendan.

En esta investigación se considera a la pequeña empresa familiar de servicio, Transporte de escolares Analá. Por lo tanto, se trata de un estudio de caso. Las fuentes que se utilizaron fueron principalmente primarias, ya que resultaban de fácil obtención los datos de la empresa en estudio.

Para el logro de los objetivos que se pretendieron alcanzar con esta investigación, fue necesario el uso de técnicas que más concuerden con el tema en cuestión:

- Entrevistas personales informales con la dueña de la empresa,
- un Análisis FODA de la empresa,
- Cuestionarios al personal a través de instrumentos de medición del clima laboral,
- Internet y medios de Prensa gráfica y audiovisual: sitios relacionados.

Se analizaron además documentos publicados por especialistas de distintos países y trabajos de investigación de profesionales afines a la Administración de Empresas y RRHH.

Justificación práctica

Se pretende con esta investigación que los responsables del transporte de escolar Analá cuenten con una nueva herramienta para poder dirigir, controlar y motivar a sus recursos humanos, tomando medidas ejemplares para influir fehacientemente en la disminución de la problemática que se presenta. También, a través de esta herramienta los empleados deberán ajustar su comportamiento a los lineamientos establecidos, para que de este modo la empresa aumente su productividad, prestigio y competitividad.

Origen del problema

La observación directa de las problemáticas constantes que ocurren en la gestión de recursos humanos en las empresas familiares y la repercusión que posee en la actualidad la importancia de una gestión eficaz para la supervivencia de las empresas, que se desenvuelven en un entorno cada vez más competitivo y complicado, impulsaron al desarrollo de la presente investigación. Además, dentro de la sociedad, se observan que los inconvenientes con los recursos humanos afectan en forma directa a los resultados de las PYMES y MIPYMES.

Este impulso también fue potenciado por el interés personal que surgió por el estudio de la materia Administración del personal, en el último año de carrera y la posterior investigación sobre este proceso administrativo en lo que se refiere a la temática específica en cuestión.

Considerando el estudio de caso, se torna relevante la problemática sobre la gestión de los recursos humanos, debido a que es una empresa prestadora de servicios

a menores de edad, por lo cual, los empleados deberían estar dirigidos, controlados y cumplir una serie de reglas que perfeccionen el servicio prestado.

Antecedentes

No se hallaron antecedentes sobre Políticas de Recursos Humanos en la pequeña empresa familiar de servicios en el rubro de Transporte de escolares, a nivel nacional. Es decir, no se pudo observar un proyecto que elabore políticas de recursos humanos atendiendo a un caso específico, solamente hay investigaciones sobre si las pymes, en general, emplean políticas en el manejo de sus recursos humanos. Dentro de estas investigaciones, se toma muestras de varias empresas y se indaga únicamente a los directivos, por lo tanto, tampoco se estudia la perspectiva que tienen los empleados. Considerando lo expuesto, se pueden destacar como investigaciones relacionadas con la presente investigación, a las siguientes:

- María Lorena Lemos Nasisi, Mendoza-Argentina, 2012: Investigación sobre Políticas de Recursos Humanos en Empresas Familiares¹.

Parte de un análisis general de la empresa familiar en sí y luego realiza encuestas a una muestra de empresarios de diversas empresas familiares en la Provincia de Mendoza. De los resultados obtenidos, se analizan las políticas de recursos humanos que las mismas organizaciones se encuentren aplicando o no, y cómo influyen las mismas en el comportamiento del personal (no familiar) dentro de la organización. Sin embargo, no establece cuales serían las políticas adecuadas para

¹ http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5295/lemos-politicas-de-recursos-humanos-en-empresas-familiares.pdf

la gestión de los recursos humanos, solo presenta un análisis sobre si las empresas emplean políticas o no en la gestión de sus recursos humanos.

- Paula Gon, Licenciatura en Relaciones Laborales, UCEL, Argentina, 2003: Problemas de las empresas de Familia desde la perspectiva de los Recursos Humanos².

Presenta algunos problemas característicos de las empresas de familia pequeñas y medianas desde la perspectiva de los recursos humanos, teniendo en cuenta una muestra de siete empresas de familia pymes localizada en la ciudad de Rosario y en la ciudad de Gálvez, provincia de Santa Fe, por medio de entrevistas semis-estructuradas realizadas a los dueños de las empresas seleccionadas.

- Investigaciones de la Red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar, España, 2007: Investigación políticas de capital humano en la empresa familiar³.

Analiza las políticas y prácticas de los Recursos humanos existentes en las empresas familiares en España, ofrece la visión que las empresas familiares tienen con respecto a sus Recursos Humanos en sus estrategias. Se realizaron cuestionarios a directivos de cuatro empresas familiares de España.

Originalidad del proyecto

El presente trabajo de investigación aporta elementos concretos de la problemática que muestran las pequeñas empresas familiares en el manejo de sus

² <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3330725.pdf>

³ <http://catedraempresafamiliar.es/proyectos/item/105-politicas-de-capital-humano-en-la-empresa-familiar>

recursos humanos, y trata de establecer las Políticas más adecuadas para una eficaz gestión del capital humano.

De este modo, se presenta una base teórica interesante que vincula lo laboral y lo administrativo sobre la cual enfocar el trabajo de campo para prevenir el manejo deficiente de su capital humano identificando la problemática que lo produce, canalizando la información mediante los responsables de la empresa a través de un aprendizaje organizacional, quienes tendrán el deber de informar las políticas de RRHH al personal de la empresa.

La elaboración de estas políticas permitirá una gestión de Recursos Humanos moderna, avanzada, innovadora, eficaz y profesional, que produzca una mejora de las condiciones laborales y de desarrollo profesional de sus empleados.

Factibilidad del proyecto

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Contar con una trayectoria y reconocimiento estable de la empresa de transporte escolar dentro del mercado local. - Poseer información pertinente de las numerosas fuentes mencionadas anteriormente para desarrollar las políticas de recursos humanos.	- Vasta competencia dentro del mercado. - Informalidad en la obtención de información por su carácter de pequeña empresa familiar.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Posibilidad de realizar correctamente la elaboración de las políticas dado	- Recelo de la competencia, tratando de ocupar nuestro mercado objetivo a

que la investigación es realizada por alguien que posee vínculo de confianza con los propietarios. - Organización y capacitación de todo el personal de la empresa de transportes de escolares, teniendo en cuenta las políticas que deben cumplir cada uno y que su costo será bajo por la implementación de este proyecto.	menores precios. - Al dar mayor importancia al capital humano, pérdida de enfoque en otras áreas problemáticas de la empresa.
--	---

Principios éticos y legales

Al momento de recolectar los datos, esta investigación es llevada lo más objetivamente posible, de manera tal que la información no esté sesgada, es decir, deformada para favorecer algún interés en particular.

Las consideraciones éticas en este trabajo, están dadas en las fuentes de información, por la veracidad, confiabilidad, confidencialidad del público vinculante de la empresa y consentimientos de los datos aportados.

En cuanto a la normativa establecida en las fuentes de información, la investigación es coherente en el marco legal que la sociedad impone, para que lo propuesto sea eficiente y tenga como fin un manejo propicio del capital humano y de esta forma lograr resultados positivos.

Se intenta que los aportes obtenidos sean pertinentes, por lo que se los implementa comprometidamente, respetándolos y así, lograr demostrar la hipótesis.

Por los principios de orden técnico y moral, se diseñó eficientemente el proyecto y los implicados en el mismo deberán aplicarlo estrictamente, dado que los principales receptores del servicio que presta la empresa del caso, son los niños.

Objetivos

Objetivo general

- Describir las políticas más adecuadas para la gestión de los recursos humanos dentro de la pequeña empresa familiar “Analá”, dedicada al área de transporte escolar de pasajeros, en la provincia de Salta durante el año 2017.

Objetivos específicos

- Identificar los aspectos o áreas en conflicto dentro de la organización.
- Determinar la existencia de problemáticas que se producen en la administración del personal.
- Identificar la prioridad de políticas de recursos humanos a desarrollar y el alcance que la aplicación de algunas de ellas podría tener a esta empresa familiar de servicio.
- Contribuir a que la organización influya de manera positiva en el desenvolvimiento de los empleados y logre una mayor competitividad, a través de la elaboración de un manual que contenga dichas políticas.

Formulación de la Hipótesis

Las políticas más adecuadas para la gestión de los recursos humanos de “Analá” son aquellas que brindan lineamientos para el desenvolvimiento óptimo de

sus empleados, en función del clima laboral dentro de esta pequeña empresa familiar dedicada al área de transporte escolar de pasajeros, de la provincia de Salta durante el año 2017.

Clasificación de la Hipótesis

- *La Hipótesis es Compleja:* puesto que, está formada por más de dos variables relacionadas entre sí.
- *La Hipótesis es Direccional:* ya que, indica una relación positiva y directa entre las variables que componen el enunciado.
- *La Hipótesis de Asociación:* pues se enuncia la relación entre las variables sin necesidad de establecer la dependencia entre unas y otras. La gestión de recursos humanos a través del desarrollo de políticas puede cambiar a lo largo del tiempo y puede ser eficaz o no; siempre dependerá el éxito de la propuesta de cómo lo comunique la empresa.
- *La Hipótesis es de Investigación:* puesto que enuncia las relaciones entre las variables de forma afirmativa.
- *La Hipótesis es de Relaciones de Covariación:* porque se predice la existencia de una determinada correspondencia y correlación entre el comportamiento de los valores de las variables.

Clasificación de las Variables

Adecuadas políticas para la gestión de Recursos Humanos

- *Criterio Teórico Explicativo: Variable Estímulo*; condición externa al desarrollo de una actividad puntual que puede afectar el comportamiento de las demás variables.
- *Criterio Metodológico: Variable Independiente*; el investigador observa y manipula con el fin de estudiar sus efectos sobre variables dependientes.
- *Criterio de Medición: Cualitativas Politómicas*; la gestión de los recursos humanos a través de políticas manifiesta el resultado de unas categorías de clasificación politómica, ya que presentan más de dos formas o modos distintos. Ej.: políticas de selección, políticas de formación o capacitación, políticas de relaciones humanas y comunicación, políticas de evaluación y control de los empleados, entre otros.

Desenvolvimiento óptimo de los empleados

- *Criterio Teórico Explicativo: Variable Respuesta*; el comportamiento del sujeto es consecuencia del efecto de la variable estímulo.
- *Criterio Metodológico: Variable Dependiente*; define el comportamiento que el investigador verifica cuando aplica la variable independiente.
- *Criterio de Medición: Cualitativas Dicotómica*; - es aquella variable que expresan distintas cualidades, características o modalidad. Es dicotómica ya que solo puede tomar dos valores posibles.

Transporte de escolares

- *Criterio Teórico Explicativo: Variable Organísmica*; representa una característica que puede mediar la influencia de la variable estímulo sobre la

respuesta, ya que el transporte escolar de pasajeros es un área específica que sólo engloba a una cantidad de empresas del mismo rubro.

- *Criterio Metodológico: Variable Interviniente;* aparece interponiéndose entre la acción de la variable independiente y dependiente, mediando su efecto, puesto que se trabaja con un grupo de personas de diferentes grupos etarios (niños de diferentes edades).

Operacionalización de las variables

Dimensión conceptual:

- *Políticas de recursos humanos:* definen el trato, los derechos, las obligaciones y las relaciones de las personas pertenecientes a una organización. Son programas con los que funciona la organización: las reglas y procedimientos que protegen a los trabajadores (y a la organización), que los pone en control de sus trabajos y que los hace evitar cometer errores que producirían daños a la organización o entre sí.
- *Gestión:* conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa. Es la administración de recursos.
- *Recursos humanos:* conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector.
- *Empresa familiar:* empresa bajo influencia directa de familia. Presenta una dificultad para establecer una definición clara dado el carácter multidimensional

de este tipo de empresas y distintas concepciones. Considerando las dimensiones siguientes:

- Propiedad y dirección: Tsang (2001, 2002) cuando el capital y la dirección de la misma es controlada por una misma familia.
- Grado de participación de la familia: Dyer (2003) son aquellas en las que tanto su futuro como el de las personas vinculadas a ellas están influidos por el conjunto de relaciones familiares que forman parte de su entorno.
- *Pequeña envergadura*: dimensión de una empresa de acuerdo a sus ingresos y márgenes de inversión.
- *Transporte escolar de pasajeros*: El servicio de transporte de escolares consiste en el traslado a título oneroso o gratuito de alumnos de nivel inicial, primario o medio que cursan sus estudios en colegios o escuelas de gestión pública o privada, ubicadas en su ciudad, con origen o destino a dichos establecimientos.⁴

⁴ LEY N° 1.665 Pautas para las unidades de transporte escolar - <http://www.escolares.com.ar/legislacion-de-la-ciudad-de-bs.as/ley-nd-1665-pautas-para-las-unidades-de-transporte-escolar.html>

Dimensión empírica

DIMENSIÓN EMPÍRICA				
VARIABLES	DIMENSIÓN	SUB DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICAS
VI: Adecuadas Políticas que rijan la Gestión de RRHH.	Políticas	Recursos Humanos	Constante	Investigación (internet, documentos), bibliografía específica
VD: Pequeña empresa familiar	Empresa de servicios	pequeña empresa familiar	Accesibles	Observación, investigación (internet, documentos) de empresas familiares. Bibliografía
VInterviniente Área del transporte escolar de pasajeros	transporte de pasajeros	transporte escolar	Aumento	Observación directa, entrevistas y encuestas con el público vinculante a la empresa. Cuerpo legislativo

Aspectos metodológicos

Población y Muestra

Se trabaja sobre la pequeña empresa familiar de servicio de Transporte de escolares de la ciudad de Salta Capital en el año 2016.

Se toma como muestra a la totalidad de empleados, que suman la cantidad de (8) ocho que están vinculados a la empresa estudio caso, siendo éste un muestreo estratificado. Estos empleados cumplen los roles de choferes, mecánico, celadoras y administrativa.

Esto significa que no se realiza un muestreo porque se abarca a la totalidad del universo o población.

Unidad de Observación

Empleados que se desenvuelven dentro de la empresa familiar de transporte de escolares para comenzar el proceso de gestionar el capital humano.

Tipo de Investigación

- *Finalidad:* Aplicada, ya que se busca implementar estas políticas de forma cierta y real a partir de la presente investigación para incrementar la productividad laboral.
- *Alcance temporal:* Longitudinal, puesto que se determina en tiempo y espacio para sentar un precedente ante futuras investigaciones afines.

- *Profundidad:* exploratoria y descriptiva, porque se determinan las variables en base a su análisis para describir el comportamiento de las mismas en la investigación.
- *Amplitud:* microsociológica, ya que estudiaremos un acotado grupo social.
- *Fuentes:* primarias y secundarias. El presente estudio será enriquecido por el aporte de estudios preliminares sobre la temática aquí expuesta y además, por encuestas y entrevistas personales con los personajes que tuviesen alguna relación con el análisis.
- *Carácter:* cualitativa y cuantitativa. Se centrará la investigación en los aspectos objetivos y subjetivos susceptibles a tabulación y análisis de administración de empresas en sus Recursos Humanos.
- *Marco o contexto:* de campo, porque se analiza un escenario determinado para explorar las variables intervinientes.
- *Concepción de fenómeno:* nomotética. Se orienta a dar explicaciones generales. Se utiliza la metodología empírico – analítica.
- *Modalidad:* estudio de caso con un control de variables del mismo tipo
- *Orientación que asume:* a la aplicación.
- *Tiempo de ocurrencia de los hechos:* prospectiva a partir de un año puntual con observaciones sobre posibles tendencias sociales futuras.
- *Alcance de los resultados:* descriptiva/ analítica.

Fuentes para la recolección de los datos

1.- Fuentes primarias:

Personas consideradas como representantes de la empresa y los empleados de la misma.

2.- Fuentes Secundarias:

2.1. Cuerpo legislativo de las PYMES: Ley N° 24.467/1995 y la Ley N° 25.300/2000, y como el caso es una empresa de transporte de escolares se debe informarnos acerca de la Ley de Tránsito de la República Argentina (Ley 24.449), Ordenanza N° 11608 del Consejo Deliberante de la Ciudad de Salta (Título VII: Transporte de Escolar) y de las demás ordenanzas municipales.

2.2. Internet y Medios de Prensa gráfica y audiovisual de sitios relacionados. Se analizaron además documentos publicados por especialistas de distintos países y trabajos de investigación de profesionales afines a la Administración de Empresas y RRHH.

2.3. Bibliografía específica de Recursos Humanos y Administración de empresa: teorías reconocidas y material bibliográfico sobre los aspectos laborales a tener en consideración para la investigación.

Técnicas y métodos para la recolección de los datos

Método para la recolección de datos

Se utiliza el método de análisis (identificando cada una de sus partes que hacen a la realidad bajo estudio) a fin de establecer la relación entre ellas.

Técnicas para la recolección de datos

Es un estudio descriptivo puesto que busca indagar los elementos que permitirán caracterizar y analizar las adecuadas políticas de recursos humanos en una empresa familiar dentro del área de transporte de escolares.

Para la recolección de datos se utilizan las técnicas de la entrevista personal y abierta con la propietaria de la pequeña empresa, la observación directa participante del fenómeno y la encuesta de clima laboral a los empleados mediante un cuestionario con preguntas cerradas.

Plan de recolección de datos

Los datos obtenidos fueron calificados para luego ser analizados y comparados con el objeto de llegar a la formulación de la conclusión que responda al problema planteado inicialmente. La lógica fue cualitativa. Los datos obtenidos del cuestionario se tabularon y se expresaron en gráficos para dotar de objetividad a la investigación.

Marco Teórico

Definición de Micro, pequeña y mediana empresa⁵

Partiendo desde el hecho de que no hay coincidencia en definir a las Pequeñas y Medianas Empresas. Las definiciones dependen del tamaño de las economías y de los criterios cualitativos o cuantitativos que se tengan en cuenta. También difiere la participación de las PYMES en los PBI de los distintos países.

Pero más allá de las discrepancias que puedan existir en la materia, en lo que sí existe coincidencia es en que las PYMES son generadoras del 64% del empleo mundial y base del desarrollo regional.⁶

Por lo tanto, para esta investigación será fundamental abordar los criterios que encuadran a una empresa dentro de la categoría MIPYME. La que se encuentra legislada, en Argentina, en los dos últimos cuerpos legislativos importantes para esta categoría de empresas, la Ley N° 24.467 y la Ley N° 25.300 y las Resoluciones 24/2001 y 11/2016.

La ley 25300 establece la siguiente clasificación según sector y volumen de ventas:

ARTÍCULO 1°.- A los efectos de lo dispuesto por el Artículo 1° del Título I de la Ley N° 25.300, serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

5 Dr. Edgardo S. Acuña- Area PYME- Asociacion de Bancos Publicos y Privados de La República Argentina (ABAPPRA) - http://www.abappra.com.ar/index.php?pagina=pyme_trabajos

6 Dr. Edgardo S. Acuña- Area PYME- Asociacion de Bancos Publicos y Privados de La República Argentina (ABAPPRA)- Charla: Las Pymes y El Mercosur. http://www.abappra.com.ar/index.php?pagina=pyme_trabajos

aquellas cuyas ventas totales anuales expresadas en Pesos (\$) no superen los valores establecidos en el cuadro que se detalla a continuación⁷:

SECTOR/CATEGORIA	AGROPECUARIO	INDUSTRIA Y MINERIA	COMERCIO	SERVICIOS	CONSTRUCCION
MICRO	\$ 2.000.000	\$ 7.500.000	\$ 9.000.000	\$ 2.500.000	\$ 3.500.000
PEQUEÑA	\$ 13.000.000	\$ 45.500.000	\$ 55.000.000	\$ 15.000.000	\$ 22.500.000
Mediana Tramo 1	\$ 100.000.000	\$ 360.000.000	\$ 450.000.000	\$ 125.000.000	\$ 180.000.000
Mediana Tramo 2	\$ 160.000.000	\$ 540.000.000	\$ 650.000.000	\$ 180.000.000	\$ 270.000.000

Asimismo, el último apartado del artículo establece que *“No serán consideradas MiPyMEs a los efectos de la implementación de los distintos instrumentos del presente régimen legal, las empresas que, aun reuniendo los requisitos cuantitativos establecidos por la autoridad de aplicación, estén vinculadas o controladas por empresas o grupos económicos nacionales o extranjeros que no reúnan tales requisitos.*

Por lo tanto, la condición de Micro, Pequeña y Mediana Empresa para la Ley N° 25.300 estará en función de las ventas totales anuales, excluidos los impuestos al Valor Agregado e Internos, a determinarse de acuerdo se trate de empresas en funcionamiento o nuevas, con la limitación de las empresas controladas o vinculadas que no serán consideradas MiPyMEs.

Por su parte el otro cuerpo normativo la Ley N° 24.467, conocida como “Estatuto PyME”, o de regulación de las pequeñas y medianas empresas, en su

⁷ Artículo sustituido por art 1° de la Resolución N° 11/2016 de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa B.O. 18/3/2016. Vigencia: a partir del día siguiente al de su publicación en el Boletín Oficial. - <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=259547>

artículo 2° encomienda “a la autoridad de aplicación definir las características de las empresas que serán consideradas PYMES, teniendo en cuenta las peculiaridades de cada región del país, y los diversos sectores de la economía en que se desempeñan”, ello sin perjuicio de lo dispuesto en el Título III del mismo cuerpo legal, respecto a las relaciones de trabajo, cuya autoridad de aplicación en ese caso es el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Así, en el art. 83 de la Ley mencionada señala que: “A los efectos de este Capítulo, pequeña empresa es aquella que reúna las dos condiciones siguientes:

a) Su plantel no supere los cuarenta (40) trabajadores.

b) Tengan una facturación anual inferior a la cantidad que para cada actividad o sector fije la Comisión Especial de Seguimiento del artículo 104 de esta ley”.

Como puede observarse, la determinación de la calidad de PyME para la Ley en materia laboral depende de dos elementos cuantitativos: la cantidad de empleados y los niveles de facturación.

Pequeñas y medianas empresas por región⁸

Mercosur:

Cada país del Mercosur tiene su propia definición de pyme, sin embargo un grupo de trabajo del bloque desarrolló un criterio general el cual define una categorización para Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela. Esta

⁸ https://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa

categorización depende de un coeficiente de tamaño: (los valores fueron definidos en 1992):

Tipo de empresa	P_{ref}	V_{ref} (US\$)	$Coeff$ de tamaño
Microempresa	hasta 10	hasta 400.000	hasta 0,52
Pequeña empresa	entre 11 y 50	hasta 2.000.000	hasta 2,58
Mediana empresa	entre 51 y 200	hasta 10.000.000	hasta 10

El Coeficiente de tamaño depende de la siguiente fórmula:

$$Coe f = 5 \left(\frac{P}{P_{ref}} \frac{V}{V_{ref}} \right)$$

donde:

- P cantidad de empleados de la empresa.
- P_{ref} cantidad de empleados de referencia.
- V ventas de la empresa en dólares estadounidenses.
- V_{ref} ventas de referencia en dólares estadounidenses.

Tipo de empresa	Empleados		Facturación (Millones de €)		Total de Balance (Millones de €)
Microempresa	< 10	y	≤ 2	o	≤ 2
Pequeña empresa	< 50	y	≤ 10	o	≤ 10
Media empresa	< 250	y	≤ 50	o	≤ 43

Al enfocar esta investigación, se considera que la empresa prestadora de servicios en el área de transporte de pasajeros, se encuentra dentro de la categoría de MIPYME, más precisamente como una Micro empresa, ya que, y en relación a lo planteado anteriormente, esta posee la cantidad de personas ocupadas y las ventas

anuales, que condicen con dicha categoría. Es decir tiene menos de 10 empleados, y un nivel de facturación que llega aproximadamente a los \$ 400.000 pesos por año.

Empresa familiar

Se considera que una empresa es familiar cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio. Existe, por tanto, una estrecha relación entre propiedad y gestión o, dicho de otro modo, entre la vida de la empresa y la vida de la familia.⁹

Toda organización tiene sus caracteres individuales, modelados sobre las bases de sus intereses, objetivos y relaciones, así como una serie de cualidades personales y comerciales. Pero existen algunos patrones comunes de referencia y es importante conocerlos para evitar cometer errores que otras empresas de la misma naturaleza cometieron.

La importancia en la actualidad de este tipo de empresa, se ve reflejada en los porcentajes presentados por el Instituto de empresa familiar y economía sostenible, el cual atribuye que las empresas familiares, en Argentina, representan aproximadamente el 80% de las empresas generando en conjunto el 60% del PIB y el 70% del empleo (Instituto de Empresa Familiar y Economía Sostenible, 2015).

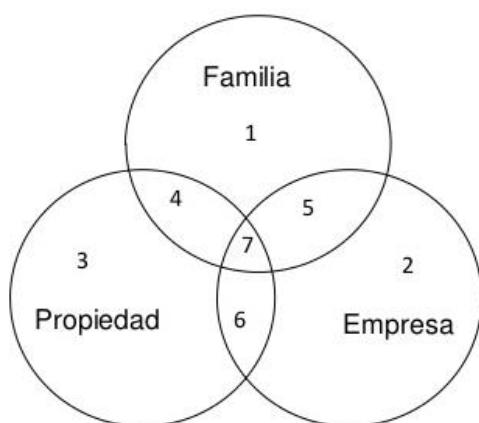
Esta naturaleza es fundamentada a través de la mortalidad de que presentan en términos estadísticos las empresas familiares, el cual, concluye que la esperanza de

⁹ Ministerio de Economía, Secretaría de Estado y Energía, Desarrollo Industrial y de la Pequeña y Mediana Empresa. Dirección General de Política de la PYME (España). Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar.
http://www.laempresafamiliar.com/media/pdf/empresa_familiar_guia.pdf

vida que revisten es breve: el 40% desaparece durante los primeros cinco años, el 66% pasa a la segunda generación, pero solo el 12% sobrevive a la tercera generación. (Instituto de Empresa Familiar y Economía Sostenible, 2015).

Subsistemas de empresas familiares: familia, propiedad y dirección de la empresa¹⁰

A los efectos de esta investigación, se debe analizar a la empresa considerando el modelo de los tres círculos, formulado por Davis y Tiagiuri (1982), el cual, resulta de fácil comprensión y de gran aplicación práctica. Ante cualquier situación conflictiva que se pueda presentar en la empresa familiar, se debe ubicar a los individuos implicados en el subsistema que corresponda lo que llevara a una mejor visualización de la problemática.



1. Miembros de la familia no involucrados en el negocio
2. Gerentes y empleados no miembros de la familia
3. Dueños y/o accionistas no miembros de la familia
4. Propietarios y/o accionistas miembros de la familia
5. Miembros de la familia que trabajan en el negocio pero que no son dueños
6. Empleados no miembros de la familia que son accionistas
7. Miembros de la Familia que son Dueños, Gerentes o empleados

¹⁰ Sanchez Crespo Casanova, Antonio J; Bellver Sánchez, Antonio; Sanchez y Sanchez, Alberto Marcelino. (2005). La empresa familiar: manual para empresario: claves para su correcta organización y su continuidad. Ed. Grupo Planeta. (pp. 20-25)

El modelo plantea que la empresa familiar conforma un sistema, en el cual convergen tres subsistemas: la familia, la propiedad y dirección de la empresa. Cada uno de ellos se, traslapan, interactúan y son interdependientes. Por ende, tienen objetivos y razones de ser distintas.

- Subsistema Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar.
- Subsistema Empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía.
- Subsistema Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta.

El objetivo de la familia, es la contención de sus miembros. En el caso de la propiedad, en cambio, la rentabilidad del capital invertido. Por último, el fin de la organización es el de generar rentabilidad para los accionistas.

La disyuntiva en este tipo de organización se establece porque, en la mayoría de los casos, sus miembros forman parte de los tres subsistemas. Es decir, dependiendo de la posición en que se encuentre cada miembro, las perspectivas variaran de un modo muy significativo. Esto se da así, por la complejidad implícita de cada subsistema, por los disímiles objetivos y principios a los cuales se ajustan.

Asimismo, estas empresas son vulnerables a las consecuencias de falta de límites entre los subsistemas. El subsistema familia es guiado por un comportamiento

emocional que pocas veces sería sustentado por lo racional del subsistema empresa, anulando la lógica de la dirección del negocio o las rentas de la propiedad.

Considerando el estudio de caso de esta investigación, es relevante desarrollar la intersección de los tres círculos: familia, propiedad y gestión; con el fin de comprender los aspectos conflictivos que deben analizarse en la empresa de transportes de escolares.

La intersección, representa a todos aquellos miembros de la familia propietaria que poseen acciones o parte de la propiedad de la empresa, como así también, ocupan puestos de dirección de las mismas.

Este modelo, sirve para la identificación de los roles que deberá desempeñar cada miembro, atendiendo a la situación y posición que se encuentren dentro de los círculos, lo cual, justifica su consideración dentro de las políticas que se detallaran en los capítulos subsiguientes, teniendo en cuenta el aporte que establece el estudio de cada subsistema:

- *Familia:*
 - Para determinar la estructura organizativa de la empresa, en función de los subsistemas que conforman cada miembro de la empresa.
 - Determinar derechos y responsabilidades que suponen la propiedad y la dirección de la empresa familiar.
 - Diferenciar entre la empresa y la familia. Se debe considerar a los familiares que trabajan en ella y los miembros de la empresa que no forman parte de la familia para delinear el proceso decisorio y los ámbitos en los cuales deban

expresar sus ideas u opiniones. De este modo, poder reducir la probabilidad de que se transfieran las preocupaciones familiares a las decisiones empresariales o *viceversa*.

- Concebir la estructura para que la empresa logre formar una visión compartida y la transmisión de los valores.

- *Propiedad*

- Utilización de recursos familiares (físicos o humanos) para poner en funcionamiento la empresa.

- *Dirección de la empresa*

- Los miembros que forman parte de la dirección, pueden encontrarse también dentro de los otros subsistemas (familia y propiedad), por lo que resulta importante definir y delimitar las funciones de cada miembro teniendo en cuenta cada subsistema en el que están insertos.

- Dirigir la empresa identificando los aspectos familiares y empresariales que intervienen.

Teniendo en cuenta este modelo, el hecho de que determinados puestos estén ocupados por familiares no debe impedir que se sigan las reglas establecidas. Por lo cual establece, la necesidad de observar en la empresa de transportes de escolares, la estructura de su organización y la forma en que se llevan a cabo las interacciones con los miembros pertenecientes, para lograr establecer lineamientos delimitando la dirección, el proceso decisorio y comunicativo con el fin de que se desarrollen eficazmente.

*Los beneficios de las medianas y pequeñas empresas familiares*¹¹

En este punto, se establecen los beneficios que aportan las pequeñas y medianas empresas, a fin de detectarlos y analizar la influencia que puedan tener dentro de los recursos humanos de la empresa, para lograr declararlos y contemplarlos en la elaboración de las políticas de modo que se mantengan inalterables y colaboren en el manejo de este recurso; y así proporcionar una fuerte ventaja competitiva.

Como podemos observar las ventajas de estas empresas se dan gracias a la existencia del vínculo familiar de por medio. Por lo tanto si las relaciones familiares están sanas y existe afecto y valores que rigen el sistema familiar se podrá aplicar exitosamente en el sistema organizacional.

Planeamiento estratégico: La Planeación estratégica dentro de la empresa familiar es el desarrollo de una estrategia de negocios que considera aspectos tanto de la compañía, de la familia así como del entorno, con una clara orientación hacia el crecimiento (Ward, 1988). Este desarrollo incluye las misiones de la empresa, la identificación del ambiente futuro de la misma y la definición de programas concretos que permitan alcanzar objetivos estratégicos.

Esta planificación suele ser más óptima en este tipo de empresa porque consigue que se maneje propiciamente los acontecimientos imprevistos. En la mayoría de los casos, las familias tienen una mejor visión de sus objetivos para el largo plazo.

11 Leach, Peter. (1999). La Empresa familiar. Ed. Granica S.A. (Cap.1)

Lo contraproducente es que no formalizan la planificación, por lo tanto, no se encuentra plasmada por escrito, lo que no permite analizar las conjeturas y comparar los resultados con las previsiones.

Cultura empresarial: La cultura de la empresa familiar como la colección de valores definidos por comportamientos que existen en una empresa como resultado del liderazgo que proveen los miembros de la familia, tanto en el pasado como hasta nuestros días (Poza, 2007).

La unidad familiar y la relación natural entre la familia y los negocios también definen a la cultura de la empresa familiar. Ésta juega un factor crucial en la determinación del éxito del negocio y puede manifestarse en aspectos intangibles tales como la forma de vestir, el lenguaje y los rituales; en el conjunto de ideas y acciones que un individuo utiliza para hacer frente a una situación problemática; en valores como la honestidad y el servicio al cliente, entre otros; finalmente, en los supuestos básicos del grupo que son las premisas sobre las que los grupos basan su forma de ver la vida (Belausteguigoitia, 2006).

Por variadas razones, las empresas familiares suelen tener estructuras estables. Entre ellas, cabe destacar el liderazgo que asume el fundador a través de sus años de experiencia, logrando que los miembros de su empresa se encuentren firmemente comprometidos con el éxito.

También, se observa que el orgullo propagado a todos los miembros por su fundador, está estrechamente relacionado con la confiabilidad, porque generalmente

se siente sumamente orgulloso de ser parte de la construcción y desarrollo de la empresa familiar.

La gran contradicción que presenta una cultura estable, es que, si frente a un contexto empresarial demasiado estable puede transformarse en un ambiente peligrosamente cerrado, en el cual los miembros no cambian la forma de enfrentar la problemática por una cuestión de costumbrismo y no evalúan la forma de hacer las cosas de otra manera, es decir, no tienen en cuenta que puede significar hacerlas más eficientemente. Por estas razones, es necesario plantearse hasta qué punto una cultura empresarial estable representa un valioso activo o un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad.

Sentido de pertenencia, compromiso y un propósito común de toda la fuerza laboral: Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.

En este tipo de empresas, la estabilidad de quien dirige la empresa familiar permite establecer una estrategia coherente al establecer los valores y visión que la identifica desde su creación. En las grandes empresas, los miembros tienen muchas posibilidades de acabar desorientados y perdidos por la cantidad de normas y controles provenientes de sus corporativos y por la rotación de sus directores.

Los miembros están implicados y comprometidos dentro de la empresa familiar, porque al ser creada y dirigida por un integrante de ambos núcleos, quien la impulsa a su desarrollo guiado por la pasión que le ocasiona su negocio, extendiéndose a todos los miembros de la familia que han llegado a hacer un aporte para el éxito de la empresa. Esta dedicación logra hacer sentir que todos tienen una responsabilidad familiar en común y siempre que no surjan conflictos, todos están dispuestos a consagrar mucho más tiempo y energía en el trabajo para el éxito de esta compañía que los hubieran dedicado a un empleado corriente. El entusiasmo de la familia desarrolla un compromiso adicional y una mayor lealtad de su fuerza laboral, haciendo que todo el personal se esmere más y sienta que forma parte de un equipo, ya que todos contribuyen al fin común. Es decir, lograr que no solo luchen por un éxito económico, sino que también lo hagan por el social y el familiar.

La empresa familiar es el marco ideal para poder aplicar la dirección por valores, que fomentan un estilo de ser y de trabajo en equipo entre todos los componentes de la empresa. En las grandes empresas, con más directivos y muchos empleados, esta tarea es ardua y muy difícil de conseguir.

Know how familiar: las empresas familiares suelen tener sus propias maneras para hacer las cosas, una metodología especial o un know how comercial que no poseen sus competidores: conocimientos prácticos que podrían propagarse rápidamente en una situación comercial habitual, pero que pueden ser escatimados y mantenidos en secreto dentro de la familia.

Es una capacidad que debe explayarse a través de todos los miembros de la familia con el fin de percibir y desarrollar nuevos sistemas de captura y construcción del conocimiento y experiencias acumuladas por sus miembros.

Sumada a esta capacidad, se encuentra la personalidad y en ocasiones la popularidad positiva del propietario que logra atrae nuevos clientes y los fideliza. Las grandes cadenas pueden popularizar su estilo, es decir, sus normas para todos sus clientes, iguales y sin excepciones. La empresa familiar bien dirigida puede y debe ser la excepción al servicio de cada cliente.

El hecho de que la mayoría de las empresas familiares son pequeñas, les permite dirigirse a un segmento de clientes más selectos y proporcionarles un trato personalizado y podrán cobrar un mejor precio por sus bienes y servicios al agregar valor. Es decir, pueden tener una ventaja competitiva al tener un mejor enfoque en sus clientes.

Flexibilización pequeña empresa familiar:

- Flexibilidad con respecto al dinero: La mayor parte de las familias tienen un ingreso fijo derivado de los sueldos o salarios pagados por un empleador, y las únicas decisiones que tiene que tomar conciernen a la forma en que se gastara ese dinero. Pero para las familias empresarias, el ingreso no es un elemento fijo de la ecuación domestica: deben decidir cuánto dinero pueden sacar sin riesgos para la empresa a fin de cubrir las necesidades, mientras al mismo tiempo preservan la flexibilidad financiera de la firma y sus oportunidades de inversión. Algunas veces este aspecto del compromiso hacia la empresa familiar toma la forma de un evidente

temor a la idea de retirar el dinero- la familia suele considerar que eso es como “drenar a la empresa de su elemento vital”, aun cuando la firma haya estado operando lucrativamente durante décadas. Puede encontrar ejemplos de familias muy prosperas que, casi literalmente, no disponen de dinero porque su compañía, por lo común establecida hace varias generaciones, jamás ha pagado dividendos. Todas sus ganancias han sido reinvertidas para financiar el futuro crecimiento de la empresa.

Es decir, representa una gran ventaja competitiva la política de dividendos en la empresa familiar. Porque ofrece la ventaja del ahorro en los costos de capital para los propietarios al poder autofinanciarse y saber adónde se quiere ir.

- Flexibilización en la toma de decisiones: Las empresas familiares, pueden tomar decisiones rápidas, sin burocracia, sobre la marcha, bien para adelantarse a los posibles deseos de los clientes, bien para reconquistarlos. En las grandes empresas, estas reacciones a tiempo reales son muy difíciles de conseguir, porque los controles administrativos, la organización y el papeleo frenan e incluso castigan cualquier iniciativa que se salte las normas.

Control de la empresa familiar pequeña: Los niveles de control de los detalles a cuidar, tanto en las instalaciones como en los servicios, son mayores en la empresa familiar, porque es el propio fundador, propietario quien con su propio trabajo y sintiendo cada punto como personal, cuida y rectifica con agilidad cualquier desviación.

Muchas veces, tienen alienación de intereses que evita comportamientos oportunistas, ahorrándose la empresa la necesidad de mantener mecanismos costosos

de control que aseguren la especialización de funciones en el proceso de toma de decisiones.

Centralización en la toma de decisiones: en las empresas familiares muy pequeñas, la centralización es muy evidente y prácticamente natural ya sea por el poco personal y la ostentación del conocimiento que usualmente recae en el fundador.

Los beneficios que aporta este estilo centralizado en el proceso de toma, abarcan la capacidad para controlar de cerca las operaciones, proporcionar un conjunto uniforme de políticas, prácticas y procedimientos en toda la organización y un mejor uso de los conocimientos circunscrito a uno o dos individuos claves. Por lo que la organización funciona con pocos jefes, quienes tienen una visión global de la organización. Las operaciones tienden a no ser tan diversificadas y la alta dirección puede poseer las habilidades y conocimientos necesarios para gestionar todas las facetas del negocio. En este estilo, las responsabilidades de los miembros están mejor definidas si poseen políticas prescritas de gestión, a medida que las normas emanan de una sola fuente y existe poca ambigüedad.

Con respecto a las decisiones, al ser tomadas por la dirección, los subordinados de nivel inferior cumplen simplemente con las instrucciones, esta situación, muchas veces, lleva a una gran rigidez en cuanto la distancia que hay entre el “jefe decidor” y el “empleado ejecutor”.

Otro factor importante a considerar, es que dentro de los recursos humanos la centralización puede provocar la disminución de la motivación debido a la poca

participación en la toma de decisiones, no permitiendo el desarrollo de los niveles más bajos de la organización.

Por tales motivos, la centralización puede ser tan buena o mala como se quiera ver.

Siendo todos estos factores determinantes al momento de tener que analizar las áreas de la empresa estudio de caso, con la razón de definir las políticas del personal más convenientes para la empresa.

Análisis FODA¹²

Para poder identificar los aspectos y ventajas anteriormente mencionados, se debe considerar la situación actual sobre la que se encuentra la empresa familiar de transportes de escolares. Por lo cual, resulta útil realizar sobre la misma un Análisis FODA.

El FODA o DOFA, (SWOT, por sus siglas en inglés), es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar una estrategia, ya sea de negocios, recursos humanos, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc.

Esta técnica permitirá conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización; permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por tal organismo.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las

¹² Equipo de Consultores de Infosol, (México 2009),

http://www.emagister.com/uploads_courses/Comunidad_Emagister_66994_66994-1.pdf

palabras: 1. Fortalezas 2. Oportunidades 3. Debilidades 4. Amenazas.

Los Recursos Humanos y su enfoque en la empresa familiar

Tradicionalmente, la característica común de este tipo de empresas es la de poseer la creencia de no necesitar este tipo de gestión, pero en la actualidad se va entendiendo la importancia de una buena gestión en los Recursos Humanos, repercute directamente en el éxito empresarial.

A nivel general, la Función de Recursos Humanos es igual o parecida para todo tipo de empresa, ya sea familiar o no familiar. Se puede determinar que el objetivo de los Recursos Humanos consiste en obtener el máximo esfuerzo y conocimiento de los trabajadores de la compañía y ponerlo al servicio de la organización. Si buscamos la función principal de la Gestión de personas, o aquella que resumiría toda su esencia, esta podría ser conseguir que en la compañía se encuentren las personas con las capacidades y disposición necesarias para la realización de la actividad de la empresa.

Por lo tanto, las Políticas de Recursos Humanos son iguales para las empresas familiares y para las que no lo son. No obstante, si bien es cierto que las empresas familiares acostumbran a tener mas dificultades en la gestión de personal, lo que llevará a realizar un estudio detallado de la empresa.

Clima laboral¹³

Para confeccionar las políticas más adecuadas para la gestión del capital humano, resulta fundamental tener conocimiento sobre cómo se basan las grandes compañías del mundo que desarrollan las mejores prácticas en sus Recursos Humanos. Esto se debe, a que las mismas constituyen modelos a seguir, por su competitividad, porque son altamente productivas, por el grado de satisfacción laboral y la fidelización de sus clientes.

Estas compañías consideran que lo fundamental radica en tener un excelente clima laboral, el cual es un fenómeno; es el resultado de las relaciones que tienen las personas con la organización. Aunque se lo concibe en general como el conjunto de percepciones que la gente tiene del empleo y todos los que laboramos atribuimos significados a partir de los cuales tomamos decisiones es un fenómeno grupal.¹⁴

El clima laboral es un medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad. Evaluando el clima laboral se puede determinar las dificultades que existen en una empresa a nivel de recursos humanos. El capital humano trabaja en la empresa para facilitar o dificultar los pasos que conducirán a la productividad de los mismos, y por ende de la organización.¹⁵

13 Ekos negocios, (Ecuador, 2011) Grandes empleadores, Cap. 2: Las mejores prácticas de RRHH en el mundo.

<http://www.ekosnegocios.com/empleadores/Articulos/2.pdf>

14 Alonzo, Claudio. (Buenos Aires, 2017). Profesor Titular de la Cátedra de Psicología. Artículo publicado en Infobae: Como medir el clima laboral para mejorar el trabajo. <http://www.infobae.com/2007/09/19/338184-como-medir-el-clima-laboral-mejorar-el-trabajo/>

15 Maish Molina, Elena. (2004). Pautas Metodológicas para la realización de, Ed. Gestión en el Tercer Milenio.

Estudios publicados en el libro del prestigioso psicólogo estadounidense Daniel Goleman “El líder Resonante crea más”, señalan que “el impacto del clima emocional sobre el rendimiento es de un 20% a un 30%; es por ello que las empresas a nivel mundial buscan identificar oportunidades de mejoras y puntos fuertes, basándose en este tipo de estudios para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización y su gente”.

Mientras que un “buen clima” se orienta hacia los objetivos generales, un “mal clima” destruye el ambiente de trabajo, ocasionando situaciones de conflicto, malos entendidos y en consecuencia, bajo rendimiento. Tener un buen clima laboral logra un desenvolvimiento óptimo de los empleados y consecuentemente mayor productividad.

Por estos motivos, resulta primordial conocer los parámetros que toman en cuenta a la hora de medir el clima laboral las empresas líderes en el mundo:

- *Liderazgo*: es una actitud flexible y adaptable, un valor intrínseco de un líder. La actuación debe estar de acuerdo a las circunstancias del momento. Por lo tanto, para saber cómo debe actuar el líder de acuerdo a las circunstancias, resulta fundamental conocer los estilos de liderazgo (Lippit y White, 1.930) para poder identificar el estilo más acorde¹⁶:

- Estilo autocrático: líder que, por lo general, tiende a centralizar la autoridad, impone métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los subordinados.

16 Fernández Sánchez, Esteban. (2010). Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar. Ed. Paraninfo. p. 517

- Estilo democrático: líder que tiene que involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, alienta la participación en la elección de métodos y formulación de objetivos de trabajo y emplea la retroalimentación como una oportunidad para guiar a los subordinados.
- Estilo laissez faire: generalmente otorga al grupo libertad para tomar sus decisiones y completar el trabajo de la manera que mejor les parezca.

- *Relación:* este factor hace referencia a las interacciones que se crean entre las personas que trabajan en una empresa. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse, la colaboración, la falta de compañerismo, la confianza, entre otros, son aspectos muy decisivos en el ambiente ya que son percibidos por los clientes externos e internos.

- *Implicación:* hace alusión al sentimiento de pertenencia de los empleados hacia la organización. El resultado de eficiencia es exitoso. Es importante saber que no hay correspondencia sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

- *Organización:* los elementos por los que está compuesta la compañía como cargos, políticas, procedimientos, manuales de operación, entre otros son los que conforman su estructura. El trabajo planificado y organizado permite el correcto desenvolvimiento de las tareas, obligaciones y responsabilidades de los empleados en base a un orden específico.

- *Reconocimiento:* valorar el trabajo bien hecho es una de las mejores satisfacciones a las que puede hacerse acreedor un empleado. Si nunca se reconoce el esfuerzo, aparece la apatía y, por tanto, el clima laboral se puede deteriorar progresivamente.

- *Remuneración:* la compensación dinámica es un buen esfuerzo de las empresas que no tienen modelos de remuneración estática. Se debe premiar el esfuerzo y cumplimiento de los objetivos de los empleados a través de incentivos que motiven el rendimiento laboral. En las empresas donde se han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y resultados que son medibles se genera un escenario que fomenta el esfuerzo.

- *Independencia:* mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir al momento de desempeñar su función y tomar una decisión.

- *Condiciones físicas:* contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación física de las personas, los utensilios, entre otros. Está demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

- *Actividades extra laborales:* varias compañías llevan por años consecutivos en lo más alto del ranking en cuanto a la mejor empresa para trabajar se sugiere. De esta manera, consiguen fidelizar a sus empleados a través de un clima de confianza y entendimiento en la que se sientan valorados y apreciados.

- *Conciliación entre lo laboral y personal:* un gran avance de las empresas es emprender acciones que equilibren la vida personal y laboral de sus colaboradores. Como crear conceptos y espacios de nutrición, salud y bienestar con el objetivo de mejorar el estilo de vida, acompañado del soporte de comunicación interna: charlas, concursos, premios, como parte de actividades lúdicas generan un espacio de satisfacción y conciliación.
- *Apertura a las ideas y participación activa:* se han puesto en marcha medidas en las que se abre espacios de participación activa de los empleados, para que sus ideas aporten en la toma de decisiones de la organización. De esta manera la productividad crece y son los mismos empleados los que reciben un gran retorno.
- *Incentivos:* en empresas grandes y pequeñas se reconoce el buen desempeño de un empleado.
- *Comunicación abierta para todos:* se han promovido medidas para generar cambios en una institución, como abrir espacios de comunicación directa entre gerentes, jefes, coordinadores, operarios, personal administrativo, etc. El fin, informar desde alta gerencia todos los cambios, proyectos o avances. En este tipo de programas se transmite una información entendible a todos los públicos y se designa líderes o coordinadores de las diferentes áreas para informar directa y constantemente los mensajes organizacionales.

Las mejores prácticas de RRHH en el mundo: estrategias de mejoramiento del clima laboral a través de políticas:

Las mejores compañías consideran las siguientes políticas de recursos humanos para lograr un excelente clima laboral:

- FACEBOOK: ofrece múltiples beneficios, excelentes salarios, paga 100% de las primas de beneficios para empleados (gastos médicos, dentales, de visión, seguro de vida e incapacidad), ofrece 50% de reembolso de la mayoría de las tarifas mensuales de gimnasios, 4 meses de licencia paternal remunerada, reembolso para guarderías, alimentación: las oficinas cuentan con snacks sin límite todo el día, servicio de traslado en transporte público al trabajo gratis, organiza torneos deportivos internos, hay música, consolas de videos juegos, ping pong, entre otros, los únicos salones cerrados son los destinados a los consejos de administración.

- GOOGLE: las oportunidades de crecimiento, aprendizaje, viajes, ambientes propicios de trabajo y diversión durante la jornada, sumados a la oportunidad de estar involucrados en la visión de futuro de la compañía y proyectos significativos de servicio social. Las oficinas incluyen máquinas de *pinball*, mesas de billar, lámparas de lava y pizarras en las paredes, comida gratis todo el tiempo, salas de masajes para eliminar el estrés, gimnasio, lugares de descanso, juegos electrónicos, salas de reuniones temáticas y hasta patines para recorrer los pasillos. Los niños son aceptados en las oficinas y no es extraño encontrarlos jugando por todas partes. Las mascotas también son parte de la familia y los empleados no están obligados a usar una vestimenta específica, pueden asistir incluso en pijama. No existen condiciones de horas de trabajo, los empleados pueden asistir a la hora que les parezca conveniente. Sin embargo, los plazos de entrega y desarrollo de productos son improporrogables. Pero convertirse en un “*googler*” y obtener todos los beneficios de esta compañía requiere no solamente una mente brillante y un gran potencial sino ser capaz de trabajar efectivamente bajo presión, adaptarse a cambios de ambiente y poseer la habilidad para ejecutar múltiples tareas simultáneamente.

- WALMART: el fundamento de su filosofía es su gente. Busca el permanente desarrollo de sus asociados y la generación de un óptimo clima de trabajo en el que todos tengan las mismas oportunidades de crecer profesional y laboralmente. Desde su ingreso, el trabajador participa de un Programa de Bienvenida, y a lo largo de su carrera en Walmart; recibe capacitación permanente (en el país y en el exterior). La mayoría de los ejecutivos ha comenzado su carrera en posiciones iniciales de la estructura organizacional. Considera que aquellas personas con capacidades diferentes pueden trabajar igual que los demás. los colaboradores cuentan con una tarjeta de descuento en algunos de los productos que se ofrecen en las tiendas, descuentos en gimnasios, comida, indumentaria, seguros, turismo, telefonía celular, etc.

- LEGO: eje principal del trabajo es: “Éxito en conjunto”, tienen libertad de creatividad sus empleados, los grupos de trabajos no son estrictos, este tipo de trabajo se denomina “clutch power”. Es una forma de potenciar de manera abierta la colaboración y apoyo. Los empleados son de diversas culturas y nacionalidades. La compañía es físicamente un gran espacio de juego, con legos y prototipos de los productos por todos lados.

Cuestionario de Clima organizacional y satisfacción laboral

Para lograr identificar el clima laboral dentro del estudio de caso de esta investigación, y consecuentemente proponer pautas para que el mismo sea favorable, se debe utilizar una herramienta que permita su indagación.

El cuestionario de Clima Laboral es un instrumento de medición que se utiliza, con el objetivo de medir la percepción positiva o negativa del personal en relación a las condiciones que encuentra en la organización para desempeñar su trabajo y se realiza con el fin de anticipar focos de preocupación, detectar problemas y posibles focos de conflicto interno, proponiendo acciones concretas para solucionarlos.

La realización de este proporciona información precisa y útil que servirán como base para la elaboración de las políticas de recursos humanos para la empresa, ya que de la misma se obtiene un feedback por parte de los empleados, con respecto a la organización, sus procesos, normas y procedimientos, ambiente de trabajo, sentido de pertenencia, entre otros.¹⁷

Las Políticas del Personal ¹⁸¹⁹

Las políticas son criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se fijen límites y enfoques bajo las cuales aquella habrá de realizarse. Las políticas son indispensable para toda buena administración, con mayor razón tienen un carácter decisivo tratándose de la Administración del Personal. En efecto, si no existieran políticas bien definidas puede perderse el control sobre la manera en que los jefes están dirigiendo al personal y porque tienen la importancia

17 BONZÓN Consultores Asociados, <http://www.bonzon.com.ar/consultora/index.php/blog/61-clima-laboral>

18Health and Addictions Research, Inc. (1999). Personnel Policies. Boston, MA. Ed. Unpublished organizational handbook.

19 Hubbart, W.S. (1993). Personnel policy handbook: How to develop a manual that Works. New York. Ed: McGraw Hill.

especial de que repercuten directamente en todas las demás funciones de la empresa, ya que todas están realizadas por hombres.²⁰

Las políticas de personal definen el trato, los derechos, las obligaciones y las relaciones de las personas pertenecientes a una organización. Son programas con los que funciona la organización: las reglas y procedimientos que protegen a los trabajadores (y a la organización), que los pone en control de sus trabajos y que los hace evitar cometer errores que producirían daños a la organización o entre sí. Puede ser una tarea ardua diseñar un grupo de políticas, pero cuando surgen situaciones que necesitan respuestas, será fácil darse cuenta de cuán útiles son. Las mismas pueden diferir en forma significativa de organización a organización, pero deben contener instrucciones y reglas para enfrentar problemas y superar obstáculos que se pueden presentar tanto en días normales de trabajo como en circunstancias extraordinarias. Tratan sobre relaciones (personal/personal, personal/administración, etc.), expectativas (horas trabajadas, agenda, qué es lo que define el trabajo de un puesto), y maneras de hacer cosas (quién utiliza qué aparato y cuándo, cómo arreglar un día de ausencia por enfermedad) que afectan las vidas de los empleados y el funcionamiento de la organización.

Asimismo, se deben redactar de forma clara y entendible, para que todos sepan exactamente qué es lo que quieren decir y para que se deje lo menos posible sujeto a interpretación. En muchas organizaciones se les da a los empleados una copia de las políticas o se les insta a leerlas haciéndolas fácilmente disponibles (por

20 Reyes Ponce, Agustín. (2005). Administración del personal 1: Relaciones Humanas. México: Limusa. (pp. 39- 40).

ejemplo en línea, en el sitio de Internet de la organización o impresas y guardadas en un lugar de fácil acceso).

Las organizaciones a menudo producen manuales que incluyen las políticas del personal, los cuales se les entregan a los nuevos empleados o colaboradores. Los manuales generalmente dan una reseña de la historia y misión de la organización, las políticas vigentes y las razones detrás de ellas, y cómo se administrarán dichas políticas. Se pueden desarrollar políticas complementarias a medida que surjan necesidades.

Las políticas de personal deben ser consistentes con sus creencias y misión: es lógico que la forma en que se trata al personal refleje la forma en la que se quiere que se trate a los participantes. Si se piensa detenidamente sobre esto al momento de desarrollar una política organizativa, habrá muchas más posibilidades de tener éxito en la misión.

Las políticas del personal, pueden considerarse, o bien de carácter general- sobre la preeminencia del elemento humano sobre todo los demás- o específicas, dirigidas a campos particulares de esta materia, tales como selección del personal, su desarrollo y su ambiente laboral²¹.

Esencialmente existen tres tipos de política de personal que se tendrá que desarrollar para la organización:

- *Las políticas generales* tienen que ver con la estructura básica, filosofía y reglas de la organización. Tratan sobre asuntos que van desde ofrecer

21 Reyes Ponce, Agustín. (2005). Administración del personal 1: Relaciones Humanas. México: Limusa. (pp. 39 -40).

oportunidades iguales de contratación hasta avances en los conflictos de intereses, acoso sexual, consumo de alcohol en el lugar de trabajo y uso de Internet.

- *Las políticas específicas* incluyen la relación de empleo del trabajador con la organización (selección, relaciones, capacitación, entre otros). Aquí es donde se definen la escala de pagos, organización de trabajo y evaluación de desempeño. Estas políticas abarcan también prestaciones y derechos de los empleados.

- *Las políticas de procedimiento diarias* tratan sobre los problemas que afectan la vida diaria del trabajador (o voluntario) y el funcionamiento cotidiano de la organización. Generalmente incluyen las horas a las que los empleados tienen que estar en el trabajo, cómo deben vestirse, cuándo se les paga y temas de seguridad, además de pautas sobre cómo se hacen las cosas en la organización.

Las políticas generales

Las políticas generales son simplemente eso. Incluyen una variedad general de cosas que afectan el ambiente de trabajo y la estructura de una organización.

- *Igual de oportunidad de empleo* es una política diseñada para proteger al trabajador de una discriminación injusta basada en su condición humana (sexo, raza, edad, discapacidad, orientación sexual, etc.). También describe los recursos que tiene un trabajador si siente que ha sido víctima de discriminación.

- *La política anti-acoso* protege al trabajador de que se lo exponga a un ambiente de trabajo hostil. Esta política generalmente describe lo que una organización considera un comportamiento apropiado e inapropiado y lo que

considera acoso sexual o de otro tipo (racial, personal, etc.). Debe explicar los procedimientos para reportar un acoso.

- *La política de Consumo de alcohol, cigarrillos y drogas en el lugar de trabajo:* una organización debería decir específicamente qué tipo de consumo, si existiera alguno, tolerará durante las horas de trabajo o dentro de la propiedad. La claridad desde el comienzo con respecto a las reglas organizativas y las consecuencias que traería romperlas puede ahorrar muchos problemas más adelante.

- *El uso equipos:* una política que determine los fines para el uso de los equipos de la empresa.

- *La seguridad.* Las políticas de seguridad deben tener como objetivo mantener un espacio de trabajo seguro para todos.

- *Los procedimientos conciliatorios:* son por los cuales los empleados pueden presentar quejas si piensan que han sido sujetos de discriminación, acoso, prácticas de trabajo injustas u otros problemas del área de trabajo.

- *Cómo se espera que los empleados se relacionen con la población meta y la comunidad:* esta política es para asegurarse de que los miembros del personal traten a todos con alto nivel de respeto. Es decir, refleja cómo deben relacionarse los empleados con otros fuera de la organización.

Las políticas específicas de Recursos Humanos

Estas políticas rigen la relación entre el empleado y la organización y describen cómo cada uno debe tratar al otro. En un caso ideal, protegen tanto a los empleados como a las organizaciones contra abusos y afrentas a su reputación.

También dejan en claro cuáles son las expectativas de la organización y ayudan de muchas maneras a definir cómo se ve la organización a sí misma y su actitud con respecto al trabajo y el ambiente de trabajo.

Aquí es donde quizás sea más importante que las políticas reflejen la filosofía, objetivos y misión de la organización. La forma en la que las organizaciones tratan a los empleados (de hecho, si los empleados consideran que trabajan para una organización o si consideran que participan en ella o si son dueños de ella) tiene mucho que ver con cuán bien van a poder cumplir sus objetivos.

Algunas de las políticas específicas más comunes cubren:

- *Organización del trabajo:* con el objeto de organizar el personal de la empresa de áreas, asignando a cada puesto funciones, tareas y responsabilidades. La empresa debe tener una descripción de roles, es decir, tener definida las tareas que van a realizar cada uno de los colaboradores, sin dejar lugar para las ambigüedades sobre las responsabilidades que cada uno tiene. Existen diferentes formatos para documentar los roles y responsabilidades de los miembros del equipo. Se puede utilizar el Formato Jerárquico: la estructura tradicional de organigrama puede utilizarse para representar los cargos y relaciones en un formato gráfico descendente.
- *Reclutamiento y selección:* Esta política tiene por objetivo definir los lineamientos para el reclutamiento y selección de personal, que permitan distinguir a las personas idóneas para cubrir los requerimientos de la empresa, y con esta base alcanzar los objetivos estratégicos a la vez que se asegura la igualdad de oportunidades dentro de la empresa.

Dentro de estas políticas la empresa debe establecer:

- Necesidades del puesto y las características de la persona que lo desempeñe.
- Si da preferencia al personal con mayor experiencia para cubrir vacantes.
- Contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal.
- Los medios para difundir las vacantes.
- Los pasos a seguir para la selección del personal.
- Si realiza un proceso de inducción.
- *Remuneración:* Debe existir algún método racional para determinar si un empleado en particular debe comenzar en dicha escala de sueldos, basado en criterios tales como su experiencia anterior, referencias y reputación. Además debe haber pautas para cambios de puestos y aumentos de sueldo.
- *Comunicación:* Una política de comunicación bien implementada, sirve de guía, proporciona pautas e indica cuánto se habrá de comunicar y quién será el encargado de hacerlo.
- *Beneficios, deducciones y viajes:* Debe quedar claro a qué prestaciones tiene derecho un empleado.
- *Evaluaciones de desempeño:* las razones detrás de la frecuencia de dichas evaluaciones tienen que ser parte de la política de personal de la organización.

Las políticas que traten acerca de evaluaciones tienen que dejar en claro, la forma en que en realidad van a hacerse las evaluaciones.

- *Capacitación:* mediante una política de adiestramiento y capacitación bien definida en la organización, se podrán establecer los lineamientos necesarios para el manejo de las capacitaciones de todos los empleados, buscando proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo de los mismos.

Las políticas para los procedimientos diarios

Estas son políticas que estructuran la vida diaria de la organización; las que establecen cómo se deben hacer las cosas dentro de ella. Controlan las agendas de trabajo, la vestimenta y cómo y cuándo se le paga a la gente (muchas de las cosas que en realidad pueden resultar positivas o negativas para la experiencia laboral). Ninguna de ellas en particular puede parecer un gran problema, pero juntas pueden marcar la diferencia entre un ambiente de trabajo agradable y fructífero y uno depresivo e improductivo. Por esta razón, todas estas políticas deben ser analizadas cuidadosamente.

- *Horas de trabajo y flexibilidad de agenda:* establecer si se fija una agenda de trabajo estricta o se requiere un determinado número de horas. Cualquiera que sea su ambiente organizacional, se debe describir claramente el mismo para que no haya malentendidos acerca de lo que se espera.

- *Horas extras:* muchos empleados trabajan con expectativas de complementar su ingreso con grandes ingresos por horas extras, se debe establecer si la forma de remunerar las horas extras.

- *Estilo o etiqueta de vestimenta:* Cada organización tiene un código de vestimenta, un atuendo apropiado para una organización puede ser inapropiado para otra. Se debe establecer las reglas de vestimenta que se espera que cumplan los empleados.

Capítulo 1: Aspectos o áreas en conflicto de la organización

Aspectos o áreas en conflicto de la organización

La empresa de transportes de escolares es un negocio complejo, para cuyo abordaje se hace necesario realizar un diagnóstico estratégico por medio del análisis FODA, que permita la obtención de información sobre las áreas en conflicto que afectan a este tipo de empresa.

Este análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa y en las diferentes funciones o departamentos (unidades de análisis) tales como producto, mercado, empresa, fabricación, divisiones, sucursales, distribución, administración del personal, finanzas y otros. Es decir, puede ser aplicada a cualquier área que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- *Aspecto Interno:* La parte interna tiene que ver con las Fortalezas y las Debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales el dueño tiene o debe tener algún grado de control.
- *Aspecto externo:* Esta parte se refiere a las Oportunidades que ofrece el mercado y las Amenazas que la empresa debe enfrentar para permanecer compitiendo en el sector. Aquí el dueño tendrá que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales por lo general se tiene poco o ningún control directo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se está estudiando, en este caso la situación interna y externa de la empresa de transporte “Analá”. Las variables analizadas se enfocaron en el propósito de identificar los aspectos claves que exijan la creación de políticas adecuadas para la gestión de sus recursos humanos. Por tal motivo, luego de analizarlas, se debe desarrollar estrategias para mejorar la situación actual en el futuro, las cuales serán desplegadas dentro de dichas políticas.

Para lograr realizar un análisis veraz, se adquieren los datos pertinentes a través de los siguientes instrumentos²²:

- Observación: mediante el cual se capta inicialmente la realidad, a partir de la óptica del observador. A través de este se logró la recolección de datos de interés para la investigación, mediante anotaciones de las conductas y procedimientos repetitivos y empíricos. Es decir, se logró obtener una idea más profunda sobre las personas, las áreas y condiciones donde se desarrolla el trabajo.
- Entrevista: entendida como una comunicación interpersonal entre el investigador y el sujeto de estudio donde el fin principal de este es la de obtener respuestas verbales a los interrogantes que plantea el problema propuesto. Es decir, obtener datos de las propias palabras de los miembros de la empresa.
- La ficha: mediante esta se logró la extracción de aspectos de interés en la investigación, donde se prioriza el orden y clasificación de los datos, previa consulta de textos especializados.

22 Gonzales de Cruz, Cecilia. (2003). Curso de metodología de la investigación científica. Salta, Argentina. Virtudes Editorial Universitaria

El relevamiento de los datos se realizó durante el periodo de finalización del ciclo lectivo en la empresa de transportes, la decisión de realizarlo en dicho momento se debe a que es ahí cuando se observan con mayor intensidad la variabilidad en las variables que afectan a los resultados en la empresa. Es decir, dicho periodo comprende desde el primero de Agosto hasta fines de Noviembre. Para el mismo se utilizó las entrevistas, la observación y los cuestionarios que son desarrollados en el siguiente capítulo.

En una primera instancia, se realizó la revisión de la bibliografía correspondiente y luego la determinación de los indicadores para tener en cuenta, en la elaboración de la Ficha que será completada con la entrevista y las observaciones.

Esta Ficha sobre el cual se realiza el diagnóstico, está distribuida por las siguientes columnas²³:

- Ámbito del FODA: Cada una de las áreas en estudio
- Preguntas efectuadas: Columna donde se indica las preguntas relativas al área que se efectuaron a la dueña de la empresa, a través de entrevistas.
- Elementos de juicio – opiniones – datos – indicios que avalan la posición de la empresa: Información conseguida de las respuestas de la dueña sobre el tema y que dan una prueba sobre la valoración que se hace del área.
- Posición de la empresa e importancia relativa: Se han definido dos escalas, una para la valoración del factor determinado y una para determinar la

23 Gutiérrez, José Luis. (2015). Instrucciones Práctico de Diagnóstico empresarial. Cátedra Actuación Profesional. Universidad Católica, Salta- Argentina. Virtudes Editorial Universitaria

importancia relativa a las problemáticas que se desean solucionar a través de las políticas, se explicita a continuación la valoración de los mismos:

Valoración del factor:	Importancia relativa:
1. D: Desfavorable	1. IN: Insignificante
2. N: Neutro	2. IM: Importante.
3. F: Favorable	

Es decir, al ser quien realiza la investigación, complete con una cruz la valoración que le asigné a cada factor de acuerdo a la situación actual de la empresa y también a la importancia relativa.

- Estrategia Recomendada: Estrategia recomendada, para aprovechar la misma en pro de la elaboración de las políticas del personal, es plasmada en base a las respuestas de la entrevistada y la observación directa que se realizó sobre la empresa.
- Indicadores de cumplimiento estrategia: identificación de las políticas más adecuadas para la empresa, que en el momento de su creación verifiquen el cumplimiento de la estrategia recomendada.

La información que se encuentra detallada a continuación, ha sido aportada por uno de los dueños y por medio de la observación directa que se realizó.

- *Las entrevistas fueron realizadas a:*
- Apellido y Nombre: Campos, Ilda Antonia.
- Cargo en la empresa: Jefa Administrativa y chofer.
- *Composición de la empresa:* Transporte de escolares Ánala está conformado por dos jefes fundadores: padre (propietario) cumple las funciones de dirección, chofer y mecánico y la madre del grupo familiar es la jefa administrativa y

chofer. Otros integrantes del grupo familiar, que llevan desempeñando las funciones de celadoras y recepcionistas, son sus dos hijas. Además, de contar con dos choferes y dos celadoras que no corresponden al núcleo familiar.

- *Aspecto geográfico de ubicación de la empresa:* La empresa se ubica en el domicilio de los dueños, donde todos los vehículos son guardados, se realiza atención al cliente y la administración de la empresa. Dirección: Los Mandarinos 441 (Anexo1), Salta, Argentina.

- *Misión:* Prestar a nuestros pasajeros un servicio de transporte de calidad, ofreciendo confianza y seguridad durante su viaje.

- *Visión:* Ser siempre una empresa competente. Confiable, segura, con una imagen comprometida y respetada, consolidándose como líder dentro del mercado salteño.

- *Posicionamiento en el mercado:* Esta empresa se encuentra muy bien posicionada en el mercado que se desenvuelve. Ofrece a los pasajeros eficacia, seguridad y puntualidad en el servicio que presta. Además, es una empresa creada hace más de 25 años, otorgándole prestigio, lealtad y confianza de los clientes.

- *Logo de la empresa:*



ASPECTOS INTERNOS- FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA									
ÁMBITO DEL F.O.D.A	PREGUNTAS EFECTUADAS	ELEMENTOS DE JUICIO-OPINIONES QUE AVALAN LA POSICIÓN DE LA EMRESA	POSICION DE LA EMPRES A			IMP ORT ANC IA REL ATI VA		ESTRATEGIA RECOMENDADA	INDICADORES
DIRECCIÓN DE LA EMPRESA			D	N	F	I	I		
Planeamiento estratégico	¿Implementa estrategia a largo plazo, es decir, realiza planes para alcanzar sus objetivos? ¿Si es así, analiza en base a su planificación las necesidades de recursos humanos para asegurar la disponibilidad que demanda su empresa?	Si implementa, antes de comenzar cada año lectivo nuestra empresa analiza el recorrido que desarrollará en función de la demanda: zonas donde se desenvuelve actualmente y nuevas zonas (barrios incipientes). También, analiza la posibilidad de brindar el servicio de transporte a nuevos segmentos, como por ejemplo, a menores discapacitados. Para aumentar la demanda implementa publicidad a través de internet: página de Facebook, avisos gratis en páginas web, folletos repartidos en las zonas estratégicas, únicamente se publican y reparten antes de que comience el ciclo lectivo. Llamadas a los clientes actuales. También se realiza mantenimientos en los vehículos con el fin de ofrecer un		x			x	Se puede identificar claramente el cliente potencial de la empresa, aunque no hay que dejar de lado que también tienen que analizar la competencia y las necesidades de estos clientes para ofrecer un servicio diferenciado, también hay que resaltar que a pesar de ser una empresa relativamente pequeña se ha mantenido en el mercado y ha ampliado su cobertura de rutas. Se trabaja en base a la intuición en torno al servicio.	● Políticas de relaciones de los empleados con la comunidad. ● Políticas de información confidencial ● Políticas de Reclutamiento y selección: Requerimiento: Perfil del Candidato. ● Políticas de Capacitación del personal: Atención del cliente.

		servicio de calidad, asegurando la seguridad y comodidad de los vehículos. Con respecto al Recurso Humano, se analiza la cantidad que necesitará según la demanda del servicio y la cantidad de vehículos que poseemos.							
	¿Durante el proceso de planificación quienes participan? ¿Su planificación estratégica, se encuentra formalizada por escrito?	La planificación es realizada únicamente por los dueños, por los años de trayectoria en el mercado, considero que no es necesaria su formalización por escrito.	x				x	La empresa tiene vasta experiencia en el servicio que brindan. Por no formalizar la planificación, no se permite analizar las conjeturas y comparar los resultados con las previsiones. Desconocimiento de los miembros de la planificación y de la consecución de metas organizacionales que generen un compromiso por parte de ellos.	• Política de Organización del trabajo: Encaminadas hacia el logro de los objetivos. Participación en la planificación estratégica de todos los miembros, proporciona mayor confianza.
Control de la empresa familiar	¿Posee las herramientas sistematizadas necesarias para realizar controles en las distintas áreas, tales como programas de liq. de sueldos, controles de llegada, desempeño,	No se lleva un control sistematizado, puesto que no lo considero necesario, ya que superviso todas las áreas de mi empresa. No se realizan evaluaciones del personal, ni se lleva ninguna planilla de ingreso y salida del mismo, tampoco se realizan planillas de rendiciones. Únicamente se lleva un registro de ingresos y egresos diarios de fondos a través de Excel una vez finalizada la	x				x	Debería utilizar las herramientas sistematizadas para obtener información relevante de la situación de la empresa y poder tomar decisiones adecuadas. Delegar funciones.	• Políticas de Organización del trabajo: Toma de decisiones. • Políticas de Reclutamiento y Selección: Requerimiento del puesto: control al personal a través de planillas

	rendiciones, etc.? ¿De qué forma realiza los registros y controles?	jornada laboral. Se contrata un contador externo para la parte impositiva y de liq. de sueldos.							(Firmadas).Sistema contable informático. • Políticas de Evaluación de desempeño.
Cultura empresarial	¿Cómo es la cultura empresarial dentro de su empresa?	Hay compromiso, honestidad y compañerismo dentro de la empresa. Es una cultura familiar fuertemente arraigada, debido a la antigüedad que posee la empresa y los valores inculcados por los jefes.			x		x	Elaboración de políticas que mantengan la cultura. Estas relaciones derivadas de la cultura estable, aportan la confiabilidad y un profundo conocimiento de la empresa. Orgullo propagado a los miembros por sus dueños.	• Política de Sentido de Pertenencia, Beneficios e Incentivos: Consideración de la cultura dentro de las Políticas de RRHH
Know how	¿Su empresa tiene capacidad de influir en el mercado con las estrategias que implementa? ¿El conocimiento adquirido sobre el mercado y las formas de prestar su servicio es transferido por sus dueños a los miembros familiares que integran la empresa?	Nuestra empresa al poseer prestigio tiene una fuerte capacidad de influir en el mercado, otorga confianza y seguridad a los clientes, que es una característica esencial. El contacto directo con el cliente y la competencia me permitió tener un conocimiento sobre la mejor manera de prestar el servicio, logrando fidelizar a los clientes. La mayoría de nuestros clientes, contratan el servicio por toda la etapa escolar que comprende desde los 4 años hasta los 12 años. No, considero que no es necesario, ya que al trabajar en la empresa, con la			x		x	Dar a conocer a todos los miembros las características diferenciales del servicio para que se mantengan inalterables: confiabilidad y seguridad. Considerar dentro de las políticas la forma en que debe transmitirse el Know how, el conocimiento de los dueños sobre como prestan el servicio y cuál es la imagen de su empresa, es decir, la forma en que se le comunica al cliente lo que ofrecen, lo que son y quieren ser como empresa.	• Política de Sentido de Pertenencia, Beneficios e Incentivos

		experiencia van adquiriendo todos los conocimientos sobre cómo se presta el servicio							
Conocimientos de la competencia	¿Tiene conocimiento sobre su competencia en el mercado?	En este rubro, además de conocer la competencia se mantiene una buena relación, porque muchas veces es necesario arreglar uniones para realizar viajes escolares o en caso de rotura de un vehículo prestan su apoyo. También, la competencia realiza recomendaciones de nuestro servicio, cuando tienen su cupo completo.			x		x		Ser una empresa líder en el mercado: ser el mejor para las instituciones escolares y demás clientes, de esta forma obtener viajes por cuenta propia, tratar de prescindir de las recomendaciones de la competencia. Conocimiento de los clientes, a través de encuestas sobre el servicio. • Políticas generales sobre relaciones con la comunidad. • Políticas de capacitación: relaciones públicas: con las instituciones y demás clientes.
Conocimientos del mercado	¿Tiene información acerca de la opinión de los clientes sobre el servicio en cuanto a atención, infraestructura, eficacia?	Escasa indagación, por lo general se obtiene información cuando el cliente da su opinión por cuenta propia. El cliente puede demostrar su satisfacción o disconformidad por medio del contacto directo con todo el personal de la empresa.	x				x		Realizar encuestas de satisfacción del cliente: se debe considerar el mejor método a modo de no causar molestias al cliente en cuanto tiempo y que para la empresa sea más factible medir la satisfacción que produce el servicio. A través de mails: Respuestas estandarizadas. Cuantificar la información y considerar Ítems de Comentarios y Sugerencias • Políticas generales sobre relaciones con la comunidad.

Flexibilización en la Toma de decisiones	En la toma de decisiones, ¿Cómo participan los integrantes de la empresa? ¿Buscan soluciones mediante consenso?	Las decisiones las toman los jefes, pero los empleados tienen derecho a dar su opinión cuando se la requiere. No se busca soluciones mediante consenso de los empleados.	x				x	Decisiones rápidas, sin burocracia y permite controlar de cerca las operaciones. Pero en determinadas situaciones, los jefes carecen de conocimiento directo, por lo tanto, se debe hacer participar a los empleados en la toma de decisiones, también, porque logra motivación, vínculos de confianza y obtener variedad de soluciones para elegir.	• Políticas de comunicación. • Política de Organización del trabajo.
Flexibilización frente al cambio	¿Frente a un cambio en su demanda, Ud. cree que sería conveniente ampliar su servicio a otras zonas? ¿Qué analizaría para ampliar el servicio? ¿Cuenta con servicios complementarios en función de las necesidades del cliente? ¿Analiza las posibilidades de cambiar su especialidad?	En estos momentos, no lo creemos conveniente dado que el recorrido de los vehículos ya está definido, además implicaría una extensión del recorrido lo que llevaría a ocasionar retrasos en las llegadas a destino. Pero para el año próximo, con la incorporación de otro de mis hijos en la empresa, se está analizando realizar una planificación para alcanzar nuevas zonas e invertir en aumentar la cantidad de vehículos. Además de realizar el traslado de los niños a las distintas escuelas, contratan el servicio para viajes educativos y cumpleaños.				x	x	La presencia de versatilidad de la empresa Analá para reconvertir y cambiar su especialidad, resulta favorable ante el posible cambio de necesidades del cliente.	• Políticas de Comunicación.

	pasajeros, como debe adecuar su servicio a las leyes que lo regulan? ¿Considera que sus vehículos poseen las dimensiones necesarias para la comodidad de sus clientes y empleados?	vehículos, etc. Los vehículos deberán ser verificados mensualmente. Sí, posee las dimensiones necesarias para prestar confort y seguridad, además hay leyes que establecen las distancias entre asientos, cantidad de clientes por vehículos. También, realizamos renovación de los vehículos cada 5 años.					toda la empresa.	
Uso de equipos	¿Cuántos empleados deben utilizar un vehículo durante la jornada laboral? ¿Realiza controles de medición de algún tipo, sobre los vehículos?	Por ley, se establece que cada vehículo debe tener un chofer y un celador. Sí, se realizan controles de combustible y kilómetros recorridos por día de cada vehículo.		x			x	Tener en cuenta la eficiencia en la utilización del vehículo: tiempo recorrido y procedimientos sobre el manejo adecuado de los vehículos. • Políticas generales de uso de equipos. • Política de procedimientos diarios. • Políticas de Evaluación de desempeño.
Responsabilidad en el manejo de fondos	¿Quiénes son los responsables del manejo de fondos?	Todos los empleados tienen manejo de fondos diarios, puesto que muchos de los clientes pagan por el servicio cuando los empleados realizan el traslado de los escolares y son anotados en sus cuadernos. Al final de la jornada me		x			x	También se debe realizar controles al personal a través de rendiciones y planillas diarias de entradas y salidas de efectivo, las cuales deben ser firmadas y justificadas con respaldos. • Políticas de Reclutamiento y Selección: Requerimientos del puesto: planillas en las que el personal

		entregan las rendiciones del día, la cual es contabilizada en planillas Excel y se elaboran los recibos pertinentes.							realice sus rendiciones diarias. (combustible, cobro a clientes, gastos vs.)
Confidencialidad	¿La empresa posee una metodología ordenada de recolección de información y está permitiendo el acceso del personal a la misma?	No, no se posee una metodología ordenada. El dueño se encarga de la administración a medida que se le presenta información la recolecta y ambos jefes son los únicos que pueden acceder a la información.	x				x	Se debe elaborar un sistema informático para la información de toda la empresa. A través del cual cada empleado tenga acceso a la información pertinente a su área. Educar a los empleados sobre la política de la empresa relativa a la revelación de información confidencial.	• Políticas de información confidencial.
RRHH: POLÍTICAS ESPECÍFICAS									
Organización del trabajo	¿Cuenta con una adecuada estructura organizativa de acuerdo con todas las actividades que desempeña la empresa? ¿Su empresa tiene un organigrama claramente definido y al conocimiento de	Según las actividades desempeñadas, se fija la estructura organizativa: 2 jefes son los únicos habilitados para toma de decisiones, una recepcionista, choferes y celadoras. No, no considero necesario la elaboración de un organigrama, porque no es una empresa de gran tamaño.	x				x	La empresa carece de un organigrama formal y aprobado que defina áreas de trabajo, procesos, procedimientos y manuales de funciones; lo cual impide un control eficiente del desarrollo de las operaciones de la empresa. Elaborar un Organigrama. Deben establecer el medio que utilizará la empresa para estructurar y comunicar los roles y responsabilidades a sus empleados. Resulta fundamental que se indique las actividades que se agrupan	• Políticas de organización del trabajo: Muestren el nivel de relación entre los empleados y los jefes en función del Organigrama. Toma de decisiones según actividades desarrolladas.

	todos los miembros?							por área de responsabilidad, toma de decisiones, se determine líneas de autoridad y comunicación.	
Reclutamiento y selección	¿Emplea algún método en la selección del personal?	No, no se utiliza ningún método determinado. Son seleccionados por recomendaciones y experiencia laboral.	x				x	Se debe emplear un método en la selección, primordialmente porque el personal debe ser apto para el trato con los niños. Es importante establecer los lineamientos para distinguir las personas idóneas para cubrir los requerimientos de la empresa, teniendo en cuenta si considera necesidades del puesto, competencias, los medios por los cuales difunde las vacantes.	• Políticas de reclutamiento y selección
Beneficios, deducciones y viajes	¿Su empresa posee alguna política para lograr mejorar el desempeño de sus empleados?	No, únicamente se realiza liquidación de sueldos.	x				x	Se debe tener presente que más que la definición de sueldos y su liquidación, se debe contemplar compensaciones que ayuden a motivar al personal. Un mal desempeño repercute directamente en la atención a los clientes y receptores del servicio, los cuales son niños, motivo por el cual se le debe dar mayor relevancia a estas políticas.	• Políticas de Sentido de pertenencia, Beneficios e Incentivos.
Evaluación de desempeño	¿Considera que su personal se encuentra cualificado para el desempeño de sus	Sí, debido que contratamos personal con experiencia en el rubro. El desempeño es tenido en cuenta en		x			x	No solo se debe considerar si cumple con el horario programado, sino también si realizan de forma eficiente y correcta sus tareas. Resulta necesario definir políticas	• Políticas de Evaluaciones de Desempeño • Política de

o	funciones? ¿Cómo mide el desempeño de sus empleados?	función de si cumple en tiempo con las tareas asignadas. Es decir, si cada vehículo cumple con el tiempo programado en el recorrido diario, se tiene en cuenta si llegan puntuales los chicos a los distintos colegios.					de evaluación de desempeño, con el fin de plasmar las frecuencias con las que se realizarán y la forma en que van a realizarse y las consecuencias si esta resulta favorable o desfavorable.	Capacitación: asesoramiento sobre empleados que necesitan mejorar su desempeño.
Capacitación	¿Se capacita a los empleados? ¿Se hace de forma continua?	No, solamente se explican las funciones que desempeñaran cuando ingresan en la empresa.		x		x	Se deben desarrollar programas de capacitación sobre las siguientes cuestiones: atención a los clientes, normas de tránsito y normas de transportes escolares.	• Políticas de Capacitación
CLIMA LABORAL								
Liderazgo	¿Ud. Dirige su empresa considerando las opiniones de sus empleados? ¿Transmite a sus empleados el orgullo que tiene sobre su empresa?	Por lo general, para dirigir mi negocio me guio más por los conocimientos que adquirí a través de los años de experiencia en este rubro que por las opiniones de los empleados. Sí ambos dueños transmiten el orgullo, porque se incentiva a los empleados a trabajar con la misma pasión, inculcándoles los principios y valores con los se maneja esta empresa.		x		x	Investigar sobre tipos de liderazgos y luego tratar de implementar un liderazgo que mejore el desempeño de la empresa.	• Políticas de Sentido de pertenencia, Beneficios e Incentivos.
Relación	¿Tienen definidas normas de convivencia	No, si se presentan conflictos se busca la	x			x	Establecer reglas claras que permitan prever futuros escenarios y resolver	• Políticas de Comunicación

Laboral	para los empleados de la empresa familiar?	solución en ese momento.						conflictos. Establecer dentro de las políticas límites sobre conflictos, relaciones familiares, laborales y principios a seguir.	
	¿Frente a cambios en el entorno ud. considera que el grupo actúa como unidad?	Sí, el clima laboral en nuestra empresa es muy bueno. Considero que el grupo actúa unido para el beneficio de la empresa.			x		x	Realizar encuestas anónimas al personal sobre el clima laboral, responsable directo y trato con los empleados.	• Cuestionario de clima laboral
	¿Existe comprensión, confianza y respeto entre los empleados de su empresa?	Sí, por lo general el ambiente laboral es propicio, comprensión, confianza y respeto.			x		x	Mantener valores plasmados en las políticas.	• Políticas de Sentido de pertenencia
Implicación	¿en Analá, se escucha, atiende a las necesidades de sus empleados? ¿se hace partícipe al personal sobre las metas y objetivos de su empresa?	Sí, siempre que un empleado desea plantear algún problema o necesidad, es escuchado y conjuntamente se trata de ayudarlo. Sí, nos preocupamos por dejar bien en claro cuáles son las metas y objetivos que se pretenden cumplir.			x		x	Es importante tener plasmadas las formas en que la empresa logre hacer que sus empleados se identifiquen con Analá, conozcan sus valores y objetivos, los asuman, defiendan y promulguen como si fueran propios .	• Políticas de Sentido de pertenencia
FAMILIA									
Identificación	¿Los puestos son desempeñados con total profesionalidad	Si, en horario laboral se trata a todos los empleados con total profesionalismo independientemente del vínculo familiar,			x		x	Medir a través de Cuestionario de clima laboral.	• Cuestionario de clima laboral

familiar	independientemente del vínculo familiar que posean?	para lograr equidad y respeto por todos los miembros dentro de la empresa.							
Componente emocional en la toma de decisiones	¿Considera que el impacto emocional predomina en la toma de decisiones?	No, porque se tiene un absoluto profesionalismo en la toma de decisiones, porque siempre se tiene en cuenta que el servicio tiene de receptores a niños, y las decisiones repercuten en los clientes.			x		x	Es fundamental que no se transfirieran las preocupaciones familiares a las decisiones empresariales. Por lo tanto, siempre se deben focalizar las emociones al logro del objetivo de la empresa.	• Políticas de Comunicación.
Comunicación interna	¿La informalidad de las comunicaciones familiares es trasladada a la empresa?	No, los dueños fijan como pauta que el trato sea lo más profesional y de respeto entre los empleados independientemente del vínculo, puesto que se tiene contacto directo con los clientes todo el tiempo en el que se desarrolla el servicio. Además, se considera que hay una muy buena comunicación interna.		x			x	Es importante mantener plasmada las pautas de cómo se desarrollará la comunicación dentro de la empresa, a fin de atender las problemáticas en los momentos adecuados. Asimismo, se debe fijar lineamientos sobre cuanto se tiene que comunicar y la forma de hacerlo. Medir a través de Cuestionario de clima laboral.	• Políticas de relaciones de los empleados con la comunidad. • Políticas de comunicación
Criterios de selección y remuneración de	¿Realiza políticas de selección del personal y remuneración?	No, los familiares no realizaron ningún proceso de selección y los demás empleados fueron seleccionados por recomendaciones y experiencias anteriores. La remuneración es pactada de acuerdo al Convenio colectivo de	x				x	Se debe definir lineamientos para la selección del personal, teniendo en cuenta las características idóneas que debe tener el candidato, al ser un servicio prestado a niños es de vital importancia. Como así también, considerar las necesidades de	• Políticas de Reclutamiento y Selección. • Políticas de Remuneración

familiares y no familiares		trabajo del cual se respetan las escalas salariales según las distintas categorías.					cada puesto y consecuentemente definir los pasos que se seguirán para la selección: solicitudes, entrevistas y verificación de datos. Determinar las pautas sobre las categorías, cambios de puestos y aumentos de sueldos	
Aceptación de la autoridad	¿A Ud. y al dueño se les reconoce la autoridad que desenvuelven dentro de la empresa?	Si es reconocida y respetada por todos los miembros. Pero en algunas ocasiones surgen problemas de reconocimiento de autoridad en planteamientos realizados por el personal que tiene vínculo familiar.	x			x	Determinar derechos y responsabilidades que suponen la dirección de la empresa familiar. La autoridad que debe ejercer sobre sus empleados debe ser plasmada, para prever cualquier tipo de disconformidad de los empleados.	Políticas de Sentido de pertenencia.
Procedimientos diarios								
Cumplimiento de los horarios de trabajo	¿Se cumple con los horarios de trabajo? ¿Cómo procede su empresa en caso de ausencias o si el empleado se toma un tiempo libre?	Si, se cumple. Es un requisito imprescindible para este servicio, cualquier demora en los horarios de trabajo produce la disconformidad de todos los usuarios del servicio. Porque los recorridos son planeados de forma que los vehículos lleguen puntuales a los destinos. En nuestra empresa, es fundamental que las ausencias sean avisadas con dos días de anticipación para buscar choferes o				x	Se debe describir con precisión los horarios que debe cumplir el personal, las políticas sobre vacaciones o ausencias para cubrir el puesto.	Políticas sobre Horas de trabajo y flexibilidad de agenda.

		celadoras a los cuales se les pagará el día. Para la búsqueda de los suplentes se recurre a una base de datos. En caso, de no encontrar personal disponible se procede a adecuar el recorrido de los vehículos para suplir el recorrido del vehículo faltante o en última instancia, solicitar apoyo de la competencia.							
Horas extras	¿Cómo se determinan las horas extras en esta empresa?	Las Horas extras se determinan en función de la demanda que haya de vehículos para realizar viajes educativos solicitados en general por los colegios. Es decir, se consulta al empleado si se encuentra disponible fuera de su horario habitual (traslado de chicos a los colegios o sus casas). La mayoría de estos viajes, se realizan en menos de media hora entre horarios de descanso. Con relación al pago de las horas extras, se divide lo que se cobró al cliente entre todos los empleados que participaron del viaje.				x	x		• Políticas sobre Horas de trabajo y flexibilidad de agenda.
Estilo o Vestimenta	¿Su empresa establece pautas sobre cómo deben vestirse sus empleados?	No, no se les exige a los empleados que tengan determinada forma de vestir.	x				x	Se debe detallar si se requiere que los integrantes de la empresa tengan alguna forma de vestimenta.	• Políticas de vestimenta

ASPECTOS EXTERNOS- AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LA EMPRESA									
ÁMBITO DEL F.O.D.A	PREGUNTAS EFECTUADAS	ELEMENTOS DE JUICIO-OPINIONES QUE AVALAN LA POSICIÓN DE LA EMPRESA	POSICIÓN DE LA EMPRESA		IMPORTANCIA RELATIVA		ESTRATEGIA RECOMENDADA		INDICADORES
Ámbito Sociocultural			D	N	F	I	I		
Importancia de la información	¿Le da importancia a la posibilidad que tiene el cliente de acceso a la información? ¿Esto lo afecta o lo favorece la gestión de su empresa?	Si le damos importancia, esto favorece a la empresa porque los clientes al tener mayor información sobre lo que ocurre en la actualidad (hoy en día los padres protegen en mayor medida a sus hijos), suelen desconfiar de aquellos que recién ingresan en el mercado por la incertidumbre del servicio que brindan. Nuestra empresa se ve favorecida en cuanto a la antigüedad y el prestigio que posee en el mercado.			x	x		Mantener el prestigio, analizar mejoras continuas del servicio y capacitar al personal. Mantenerse informado de las expectativas del cliente.	• Políticas de capacitación: sobre la calidad del servicio, necesidad y expectativa de los clientes.
	¿Qué efectos produce para Ud. la progresiva independencia que experimenta el hombre tanto en sus relaciones de familia, laborales, etc?	Para nuestra empresa produce efectos positivos, porque hoy en día predomina la necesidad de autorrealización, lo que lleva a que ambos padres trabajen y encuentre afectado su tiempo, por lo tanto la demanda del servicio aumenta.			x	x		Mantener inalterable la característica de confianza en el servicio prestado.	• Políticas generales sobre relaciones con la comunidad

Costos de los sustitutos	¿Cuál servicio consideraría que es un servicio sustituto del suyo? ¿Qué precio tiene?	Considero como sustitutos a las líneas de colectivo, pero al tener como receptores a los niños, nuestro servicio tiene garantías más acordes a las necesidades de los clientes. (Seguridad, puntualidad, comodidad). Actualmente, el servicio de las líneas es gratis, lo cual es una amenaza para la empresa debido a que provocó una disminución importante en la demanda de nuestro servicio.	x				x		
FAMILIA Y SOCIEDAD									
Posicionamiento familiar en el entorno	¿Ud. considera que el nombre de su familia tiene un posicionamiento comercial en el entorno que se desenvuelve?	Considero que el contacto directo con nuestros clientes nos llevó a tener un buen posicionamiento dentro del mercado, no solamente haciéndose conocida la empresa sino también los dueños.				x		x	
Compromiso social	¿Considera que tiene un compromiso social importante?	Si, nuestro compromiso social más importante es proteger el bienestar de los niños transportados. Garantizándoles seguridad en sus viajes diarios.				x		x	Conocer todas las normas de seguridad para el servicio que presta y aplicarlas correctamente. • Políticas de capacitación: relaciones con los clientes. • Políticas de seguridad

Poder de negociación	¿Todos los empleados tienen poder de negociación en iguales condiciones?	No, únicamente los dueños son los que concretan la venta del servicio, los demás empleados informan a los dueños el requerimiento del servicio.	x				x	Delegar funciones.	• Política de Organización del trabajo
RIESGOS									
Medidas de emergencia	¿Sus empleados se encuentran capacitados en medidas de emergencia? ¿Tienen conocimiento sobre primeros auxilios?	No, no capacitamos al personal sobre estas cuestiones. Nunca tuvimos ningún accidente en los vehículos ni ninguna contingencia de este tipo.	x				x	Los empleados deberían estar capacitados sobre estas medidas, como ser evacuación de los vehículos, primeros auxilios, etc. Por transportar menores de edad, en vehículos que pueden sufrir algún accidente y por vivir en una ciudad sísmica.	• Políticas de seguridad sobre contingencias y medidas de emergencia. • Políticas de Capacitación: seguridad sobre contingencias y medidas de emergencia

ASPECTOS INTERNOS- EMPRESA TRANSPORTES DE ESCOLARES ANÁLÁ	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Implementa estrategia de negocio: clara orientación hacia el crecimiento. Identificación del ambiente futuro y definición de programas concretos. • Control absoluto de la empresa por parte del dueño. Los dueños tienen conocimiento global de la organización, otorgando capacidad de controlar de cerca las operaciones. • Contador externo. • Cultura familiar fuertemente arraigada: compromiso, honestidad y compañerismo. Valores inculcados por los dueños. • Trayectoria en el mercado • El contacto directo con el cliente y la competencia: trato personalizado y conocimiento sobre la mejor manera de prestar el servicio. • Prestigio empresarial: capacidad diferenciadora y fidelización de los clientes. • Toma de decisiones rápidas, sin burocracia. • Versatilidad para reconvertir y cambiar su especialidad. • Características del servicio: Comodidad, seguridad y puntualidad. • Tecnología: vehículos últimos modelos y mantenimiento constante. • Los dueños transmiten valores, pasión y orgullo por su compañía, logran mayor lealtad de la fuerza laboral, sentimiento de pertenencia. • Clima laboral favorable otorgado por la esencia familiar: equidad, comprensión, confianza y respeto. • Profesionalismo en la toma de decisiones, considerando que los receptores del servicio son menores. • Buena comunicación interna.	• Planes estratégicos en base a la intuición, falta análisis de la competencia y necesidades de los clientes. • No formaliza la planificación. • Falta de participación de los miembros en el proceso de planificación estratégica. • Falta de control sistematizado en las operaciones. Registros precarios. • El conocimiento tácito de los dueños no es transferido y desarrollado. • Estilo de Liderazgo autocrático: no participan los empleados en la toma de decisiones, los dueños son los únicos con acceso a la información. • Rotación de empleados no familiares: bajo sentido de pertenencia. • No cuentan con un Organigrama • No cuentan con lineamientos para el reclutamiento y selección del personal. • No capacitan al personal, sobre normas de tránsito, leyes de transportes de escolares y sobre atención adecuada al cliente. • No motivan, compensan o incentivan al personal • No realizan evaluación de desempeño. • No tiene definidas normas de convivencia. • Problemas de reconocimiento de autoridad en miembros familiares.

ASPECTOS EXTERNOS- EMPRESA TRANSPORTES DE ESCOLARES ANALÁ

OPORTUNIDADES

- Ante el acceso de la información sobre la actualidad por parte de los clientes, empresa favorecida en la preferencia de estos, por el prestigio y antigüedad frente a la preferencia de la nueva competencia.
- Importancia de la autorrealización, ambos padres trabajan, aumento en la demanda del servicio.
- Servicio de transporte de escolares, es más acorde que cualquier otro sustituto por las necesidades particulares que requieren satisfacer los clientes.
- Contacto directo con los clientes, logró el buen posicionamiento de la empresa en el mercado.

AMENAZAS

- Tendencia en hábitos saludables: eligen utilizar otros medios de traslado (bicicleta, caminar) para llegar a sus destinos que le proporcionen un mejor hábito.
- Boleto de colectivo gratuito para estudiantes a nivel escolar
- No se capacita al personal sobre contingencias y medidas de emergencia
- Falta de delegación. Los dueños se encargan de todos los canales de comercialización y administración
- Pérdida de clientes sobreprotectores o que tienen control excesivo sobre sus hijos debido a la falta de confianza, ya que actualmente es mayor el alcance de la información global sobre casos de abusos de menores, maltrato, etc.

Capítulo 2: Determinación de las problemáticas producidas en la Administración de los Recursos Humanos

Determinación de las problemáticas producidas en la Administración de los Recursos Humanos

Para identificar las problemáticas que repercuten en la administración y el desempeño del personal de la empresa de transportes de escolares “Analá”, resulta fundamental investigar el clima laboral que predomina en la misma. Esto es así, porque según lo establecido precedentemente, con su evaluación se puede determinar las dificultades que existen en la empresa a nivel de recursos humanos.

Asimismo, efectuar un estudio de medición del clima laboral es de gran relevancia, puesto que las compañías líderes a nivel mundial, logran elaborar mediante los resultados que se obtienen del mismo, políticas que priorizan concebir un excelente clima. Ello se debe a que, consideran el impacto que este tiene sobre el rendimiento.

Es irrefutable, el impacto del clima laboral que se genera sobre el rendimiento en la empresa “Analá”, por ser una empresa prestadora de servicio a menores de edad, ratificando la importancia de la medición y la consideración de la forma más óptima para realizarla.

Por lo tanto, para lograr identificar el clima laboral dentro del estudio de caso, y consecuentemente proponer pautas para que sea favorable, resulta esencial utilizar un instrumento de medición. Este consiste en un cuestionario de preguntas cerradas tipo escala de Likert, con el fin de obtener el feedback por parte de los empleados, con respecto al liderazgo, relación, implicación, organización, remuneración, entre otros.

En primera instancia, se recaba información precisa y útil de los parámetros utilizados para medir el clima laboral, detallados conceptualmente dentro del marco teórico de esta investigación.

Los datos obtenidos a través del cuestionario, son tratados con absoluta confidencialidad, pues solo sirven para fines de esta investigación; en consecuencia, a los mismos solo tiene acceso la investigadora.

De la veracidad y objetividad con la cual sea respondido este instrumento, dependerá la validez y confiabilidad de los resultados.

Se sugiere a los empleados encuestados ajustarse a la realidad en cuanto les sea posible.

Los resultados que se desprendan de este cuestionario se pondrán al servicio de la elaboración de las políticas de Recursos Humanos para la empresa de transportes.

El Cuestionario es el método que utiliza un formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre la organización, liderazgo, y demás factores necesarios para medir el clima laboral. Se aplica a los empleados de la empresa de transportes, estando presente únicamente quien realiza esta investigación.

El procedimiento seguido para la obtención de resultados del cuestionario, es el siguiente:

1. En una reunión, se entrega un formulario impreso a cada uno de los destinatarios seleccionados en la muestra, la cual está conformada por 7 integrantes de la empresa:
 - Dueño: cumple funciones de Dirección, chofer y mecánico. Miembro familiar
 - Celadora 1: miembro familiar: hija de los dueños.
 - Celadora 2: cumple funciones de recepcionista y celadora, miembro familiar: hija de los dueños.
 - Chofer 3: miembro no familiar
 - Chofer 4: miembro no familiar
 - Celadora 3: miembro no familiar
 - Celadora 4: miembro no familiar
2. Es anónimo para asegurar la confiabilidad de los resultados, para ello el mecanismo utilizado consiste en que, una vez finalizado el llenado del formulario, cada empleado deposite el mismo en un buzón creado para tal fin.
3. En el cuestionario se utiliza la escala de tipo Likert²⁴:
 - i. Comienza con la preparación de los ítems iniciales; se elaboran una serie de enunciados afirmativos y negativos sobre los parámetros del clima laboral que se pretenden medir. Los ítems son los siguientes:
 1. Empresa Familiar
 2. Liderazgo
 3. Relación
 4. Implicación
 5. Organización
 6. Reconocimiento, Actividades extra laborales y Conciliación entre lo laboral y lo personal
 7. Condiciones Físicas

²⁴ https://es.wikipedia.org/wiki/Escala_Likert

- 8. Incentivos
- 9. Remuneración
- 10. Comunicación

ii. Se les solicita a los empleados que expresen su acuerdo o desacuerdo frente a cada ítem mediante una escala.

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

iii. Se le asigna un puntaje a cada ítem de la escala, a fin de clasificarlos según reflejen actitudes positivas o negativas.

ACTITUDES POSITIVAS	PUN TAJ E	ACTITUDES NEGATIVAS	PUN TAJ E
Totalmente en desacuerdo	1	Totalmente en desacuerdo	5
En desacuerdo	2	En desacuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4	De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	5	Totalmente de acuerdo	1

iv. Asignación de puntuaciones a las preguntas relativas a cada ítem; la puntuación total de cada pregunta se obtiene mediante la suma de las puntuaciones realizadas por el total de los empleados, para tal fin, se les exige a todos los empleados que todas las preguntas sean respondidas:

v.

TOTAL DE PUNTUACIÓN POR PREGUNTA	Puntaje del total de empleados	VALOR ESCALA
PUNTUACIÓN MÁXIMA	35	5,00
PUNTUACIÓN MEDIA	17,5	2,50
PUNTUACIÓN MÍNIMA	7	1,00

La escala de Likert es un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada enunciado.

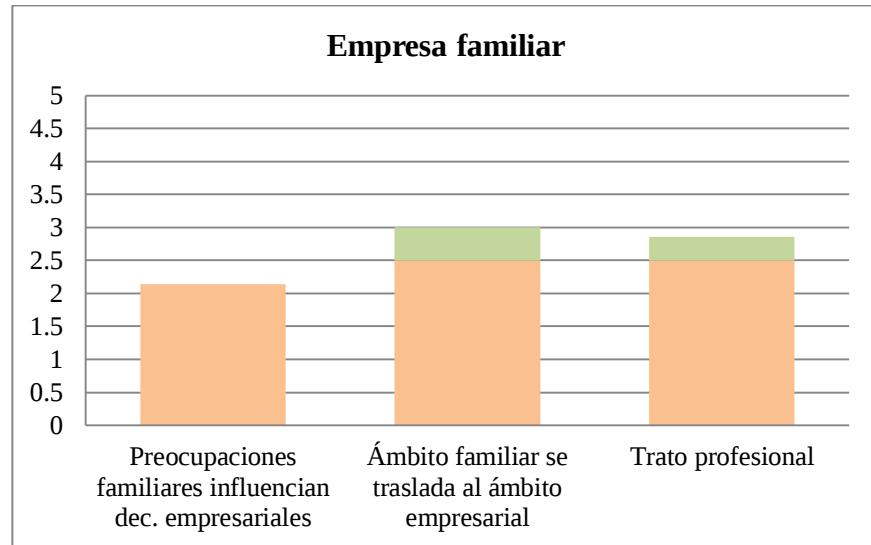
La escala de Likert, al ser una escala que mide actitudes, es importante que pueda aceptar que los empleados tienen actitudes favorables, desfavorables o neutras a las cosas y situaciones lo cual es perfectamente normal en términos de información. Debido a ello es importante considerar siempre que una escala de actitud puede y debe estar abierta a la posibilidad de aceptar opciones de respuesta neutrales.

Interpretación de los datos obtenidos del Cuestionario del Clima Laboral
(Anexo 2)

Dentro de cada uno de los ítems enumerados anteriormente, se procedió a identificar aquellos hechos y acontecimientos relevantes, que surgieron del instrumento de medición aplicado, los cuales dan a la luz los siguientes resultados y el posterior análisis, a fin de determinar las problemáticas que se producen en la Administración del personal.

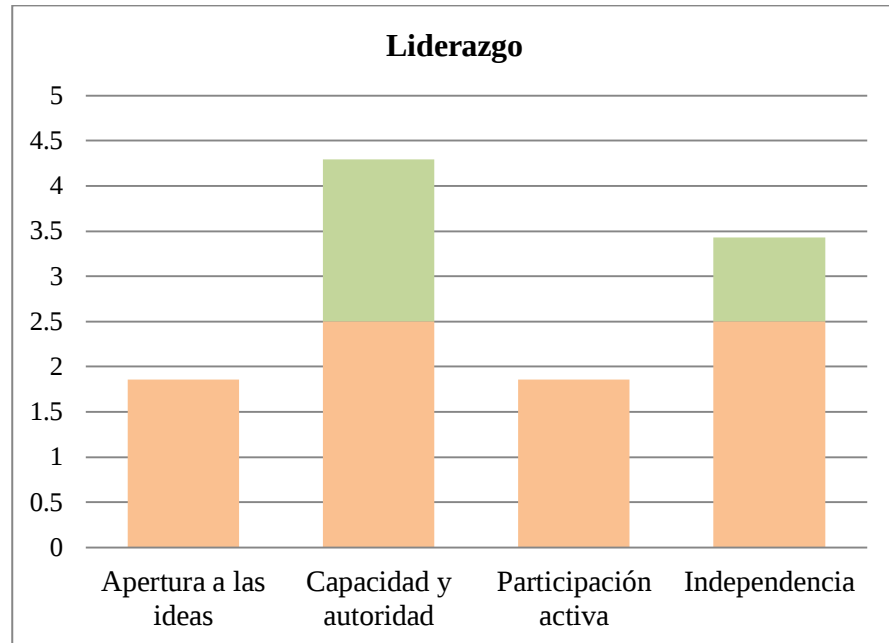
Como puede observarse a continuación, los parámetros que requieren mayor análisis, son aquellos que presentan un valor por debajo de la puntuación media (2,5):

1. Empresa Familiar



- Se puede observar según la Escala de Likert, que el comportamiento emocional del subsistema familia está influenciando en gran medida en las decisiones empresariales, siendo este, un carácter típico de las empresas familiares (Modelo de tres círculos, Davis y Tiagiuri).
- Sin embargo, en el subítem de trato profesional, respeto y reconocimiento de la autoridad, la medición resulta buena.
- Estos resultados bajos, se deben a que los sistemas de la empresa familiar: familia, propiedad y dirección, se están superponiendo por la falta de límites entre los mismos. Por lo tanto, se deberán definir reglas de actuación y relaciones entre la familia y la empresa.

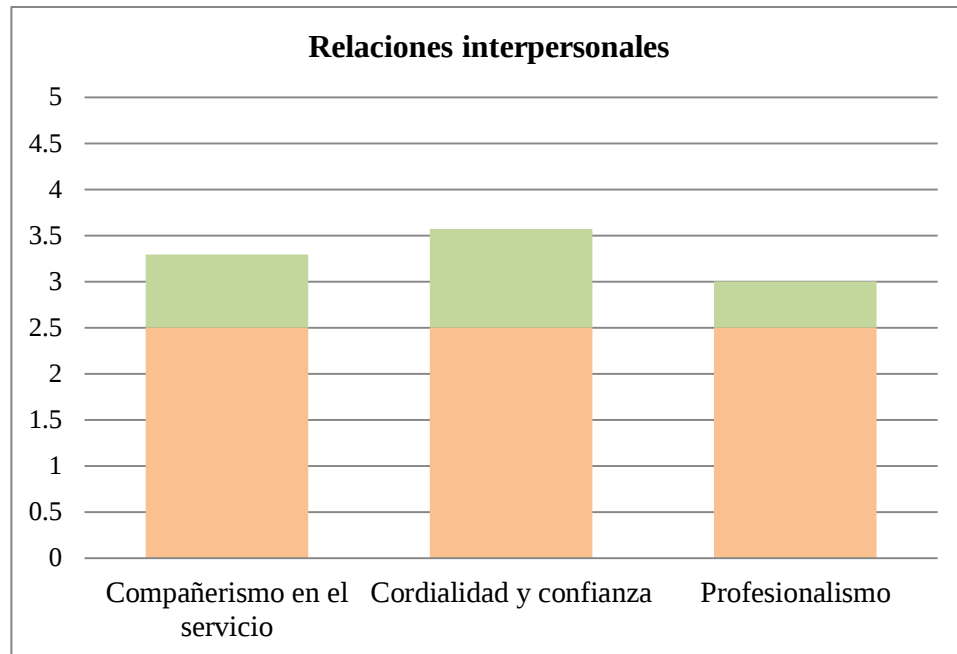
2. Liderazgo



- La principal problemática que se observa en el liderazgo del Jefe inmediato, es que no cuenta con una actitud flexible y adaptable. No delega, presenta falta de confianza en los empleados al no tener en cuenta sus opiniones y también, al no hacerlos partícipes dentro del proceso de toma de decisiones.
- La centralización de decisiones, debido a la poca participación, puede provocar la disminución de la motivación de los empleados.
- Al ser favorable la capacidad y autoridad que tiene frente a la resolución de problemas que surgen en el trabajo y presentar una baja puntuación en la participación activa, apertura de ideas y autonomía en la toma de decisiones de los empleados, se establece que el estilo ejercido por este líder es autocrático.
- En este caso, la actuación del líder no está de acuerdo a las circunstancias en las que se encuentra la organización. Por lo que un liderazgo efectivo será aquel que

combine correctamente la información derivada de los tres estilos de liderazgo (Autocrático, democrático y laissez faire o liberal).

3. Relación

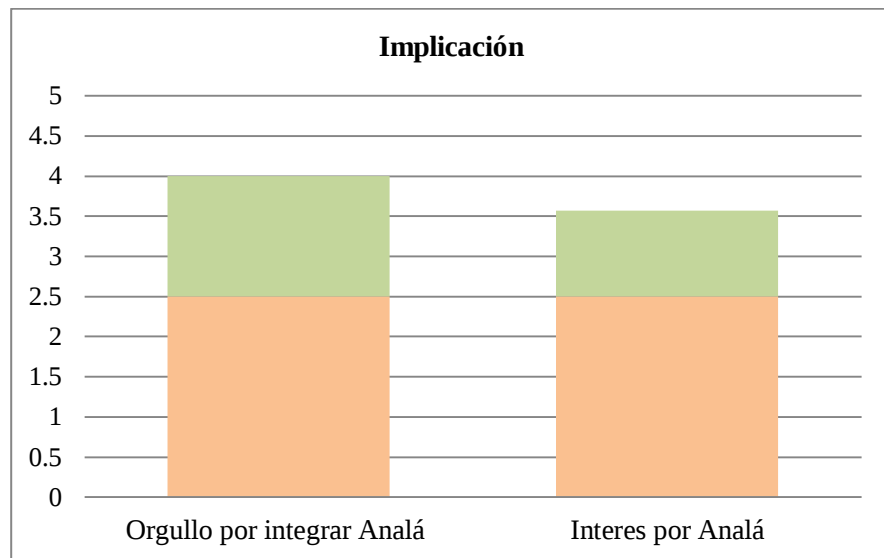


- Se destaca un excelente ambiente de compañerismo, cordialidad y confianza entre los miembros de la empresa. Es muy importante considerar que estos aspectos son muy decisivos en el ambiente, ya que son percibidos por los clientes externos e internos.

- Estas relaciones resultan favorables debido a que la empresa familiar tiene una cultura estable, es decir, por los valores, actitudes y comportamientos analizados. Además, presenta una congruencia con los resultados del *Ánalysis FODA*, en donde se manifiesta que la cultura es transmitida por los propietarios, la cual, influye en la armonía de sus miembros.

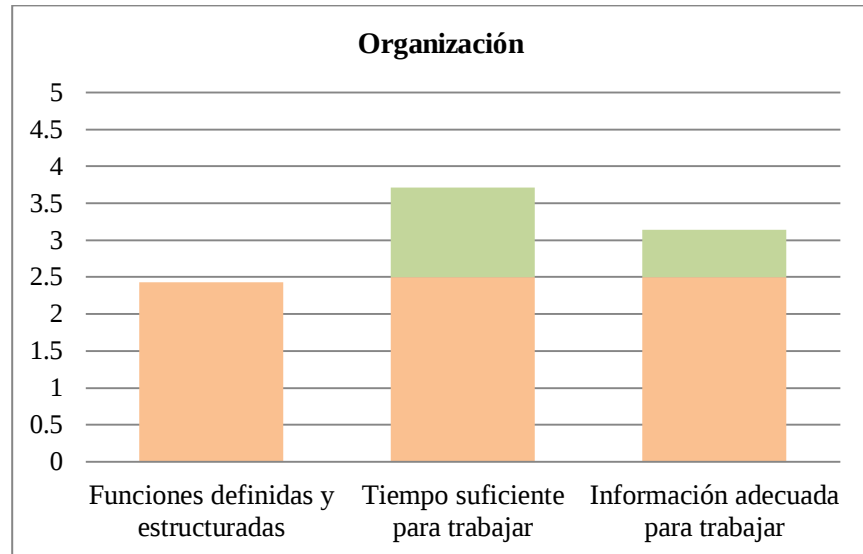
- Establecer dentro de las políticas estándares de conducta del empleado.

4. Implicación



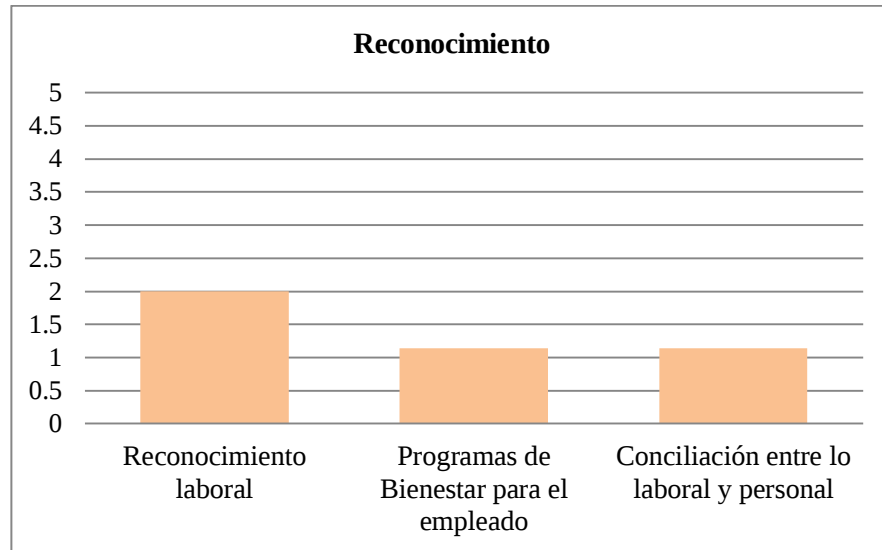
- Los empleados de Analá, se enorgullecen de su trabajo y de su empresa, lo que implica a que tiendan a comportarse con responsabilidad común hacia el éxito de la empresa.
- Conocen los valores y elementos culturales de la empresa, los asumen, defienden y promulgan como si fueran propios.
- Dan prioridad a los intereses de la empresa y se comprometen en la consecución de los mismos
- Estos resultados favorables, se debe a que el entusiasmo de la familia desarrolla un compromiso adicional y una mayor lealtad de su fuerza laboral.

5. Organización



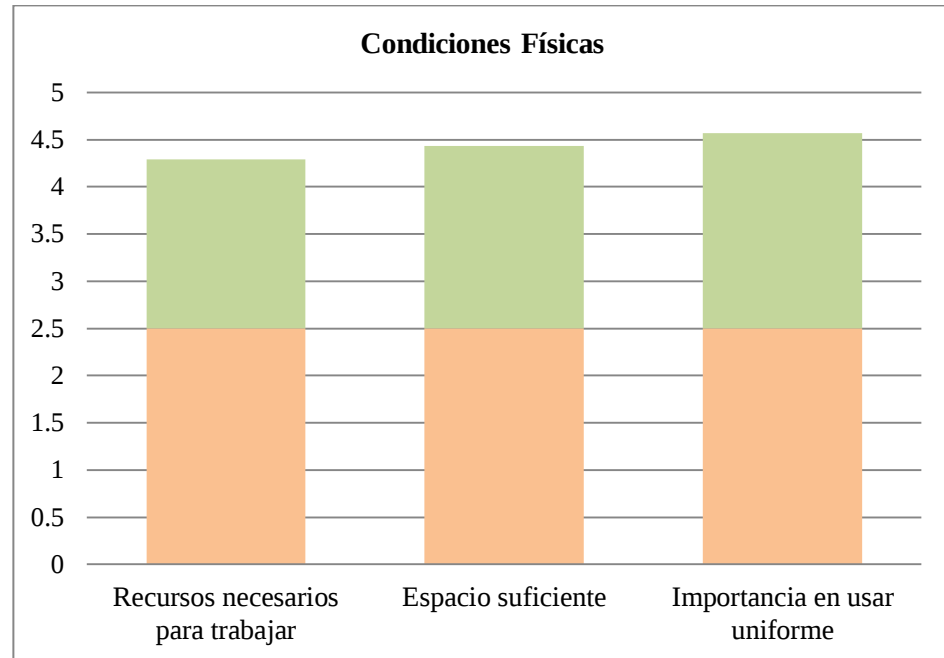
- En esta organización, las funciones no están definidas y estructuradas claramente, resultando imprescindible establecer un formato para documentar los roles y no dejar lugar a las ambigüedades sobre las responsabilidades que cada uno tiene.
- En cuanto a la exigencia que propone la empresa para cumplir el trabajo en forma eficiente, resulta favorable.
- Los empleados reciben la información adecuada para realizar su trabajo.

6. *Reconocimiento, Actividades extra laborales y Conciliación entre lo laboral y lo personal.*



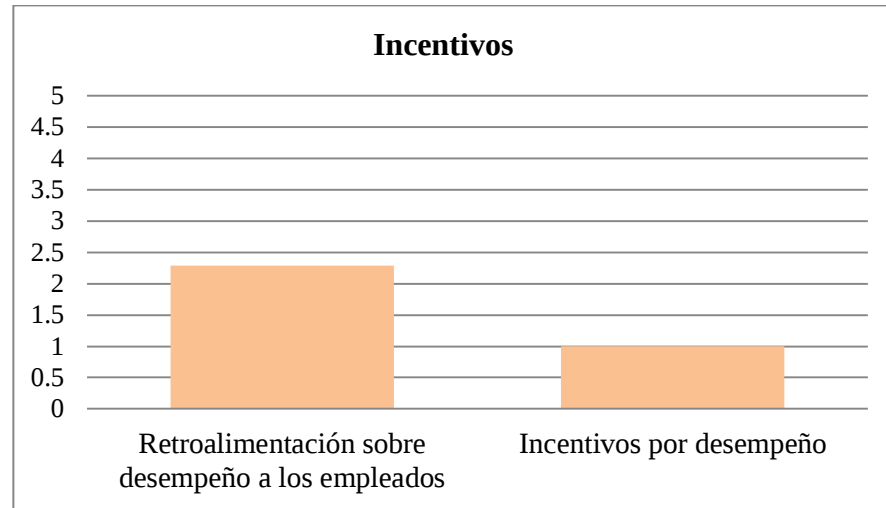
- En Analá, no se está valorando el trabajo de sus empleados. Distinguir los logros ayuda a crear un ambiente laboral favorable, si no se reconoce el esfuerzo, aparece la apatía, y por tanto, el clima laboral se puede deteriorar progresivamente.
- Al no brindar Programas de Bienestar para el empleado, no se consigue la fidelización del mismo, es decir, no se tiene en cuenta que la integración es fundamental para mejorar la lealtad por la empresa y mejorar el clima laboral.
- El reconocimiento laboral impacta directamente en la productividad.

7. Condiciones Físicas



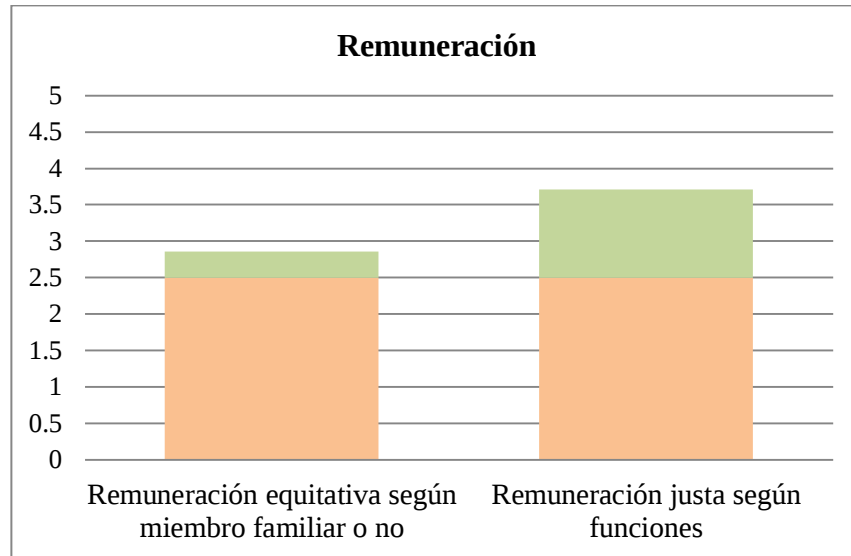
- Las condiciones físicas son las adecuadas para desarrollar el trabajo, no estarían afectando a la productividad de la empresa.
- Se presenta una alta importancia en el uso de uniforme, por lo cual, se deberá especificar dentro de las políticas el atuendo apropiado que llevarán, porque esté representa la imagen del empleado hacia el cliente. Además, el uso de uniforme genera sentido de pertenencia en los empleados para con su empresa. La importancia en el uso de uniforme, se fundamenta conjuntamente, en que sus empleados se encuentran en interacción directa con los clientes. Es decir, el uniforme adecuado permite que los empleados sean rápidamente identificados por los clientes y logran de esta forma una interacción fácil.

8. Incentivos



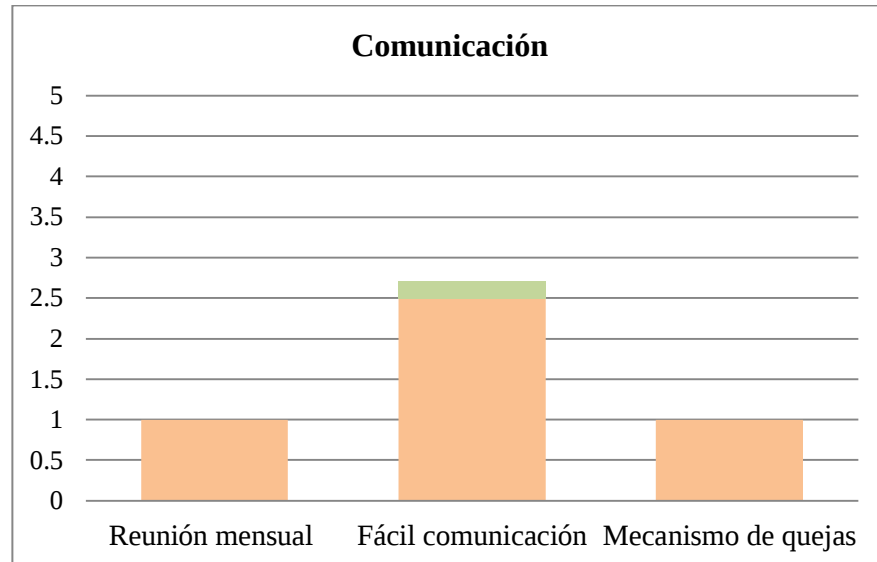
- Se deberá informar al trabajador sobre los aspectos débiles y fuertes de su comportamiento laboral, de tal manera que pueda iniciar una planeación de su mejoramiento.
- No se está teniendo en cuenta que la retroalimentación efectiva del desempeño es una herramienta motivacional y, a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del individuo y de la organización. Por lo tanto, se tendrá que prever el medio de evaluar el desempeño del empleado, para incrementar su motivación, satisfacción laboral y el desarrollo personal que de oportunidad a un mejoramiento continuo.
- Por lo tanto, se tendrá que prever el medio para evaluar el desempeño del empleado, para incrementar su motivación, satisfacción laboral y el desarrollo personal que de oportunidad a un mejoramiento continuo.

9. Remuneración



- La mayoría de los empleados, consideran que reciben justa remuneración por sus tareas desempeñadas.
- La graduación, es notablemente menor, en relación al subítem de Remuneración equitativa según miembro familiar o no, esto se debe, al fomento de favoritismos a los empleados familiares.
- Las remuneraciones deben fijarse según la importancia de los puestos en la organización y el desempeño individual. Es decir, se deben establecer en función del puesto, nunca de sus ocupantes.

10. Comunicación



- La ausencia de reuniones mensuales para abordar diferentes problemáticas, conlleva a la falta de estimulación de participación activa de los miembros de la empresa Analá. Una comunicación organizada en reuniones eleva los rendimientos y mejora la gestión de los conflictos.
- Considerando los resultados obtenidos, se establece que se debe mejorar la atención que se propicia a los empleados al no identificar un buen ambiente de escucha ni tampoco tener un mecanismo para quejas.
- Es Primordial tener en cuenta, que esta empresa, debe desarrollar un sistema de comunicación interna eficiente, para lograr mejorar sus relaciones con el personal y permitir que participen en la empresa.

Capítulo 3: Prioridad en la aplicación de políticas de recursos humanos de Analá

Prioridad en la aplicación de políticas de recursos humanos de Analá

Se debe tener en cuenta que las empresas de transportes que brindan servicios excelentes dentro del mercado, conocen con todo detalle a su público objetivo, poseen conocimiento y capacidad para prestar el servicio. Es decir, logran mayor competitividad en función del desenvolvimiento óptimo de sus empleados y obtienen el fin último que es la satisfacción de los clientes. Esto se debe especialmente a que cuentan con recursos humanos que poseen las competencias requeridas, se encuentran motivado y comprometidos con la empresa, representando una ventaja competitiva que es difícilmente “copiable” por sus competidores.

Consecuentemente, se puede afirmar que estos recursos crean un valor para este tipo de empresas ya que constituyen un activo intangible, lo que las posicionan tanto financieramente como desde la perspectiva de sus consumidores (Grant, 1991).

Considerando que la empresa Analá presta el servicio del transporte a menores de edad y reviste el carácter de familiar, se puede corroborar que claramente el factor humano es el activo intangible por excelencia. Por lo tanto, este factor debería estar organizado, dirigido y controlado por medio de reglas que perfeccionen su funcionamiento.

Se debe diseñar un Manual acorde a las necesidades de esta empresa que permita establecer políticas que regulen la materia en cuestión, logren una administración eficiente que conduzca a la mayor productividad, satisfacción y desenvolvimiento adecuado de los empleados.(Anexo 3)

Con el propósito de identificar la prioridad de políticas de Recursos Humanos a desarrollar, es fundamental obtener los factores esenciales que intervienen, a través de la observación directa de la investigadora, el análisis FODA y el análisis del Clima laboral, se consigue identificar y correlacionar la interacción entre dichos elementos, a fin de proponer alternativas de solución a problemas específicos de la empresa Analá.

En función del Marco teórico definido en esta investigación, se logra la identificación de los factores claves en los estudios mencionados. Es decir, en razón de los caracteres específicos de las empresas familiares, las mejores prácticas de Recursos Humanos desarrolladas por empresas competitivas a nivel mundial y las técnicas que deben seguirse para lograr la elaboración del Manual de Políticas de Recursos Humanos más apto para la empresa.

Por tal motivo, los factores que se deben considerar para la elaboración de las políticas, además de ser delimitados en cada uno de los estudios desarrollados en los capítulos anteriores, permiten determinar cuáles son las políticas que van a ser prioridad para la empresa prestadora de servicio de transportes.

En definitiva, la identificación de los factores se efectúa con el fin de estipular los lineamientos que serán adecuados para la empresa de transportes Analá, en relación a la Gestión de sus Recursos Humanos. Se pueden mencionar los siguientes factores identificados que justifican la prioridad en el desarrollo de políticas de:

- *Procedimientos conciliatorios:* no se percibe una buena atención a los empleados al no identificar un buen ambiente de escucha ni tampoco contar con un

mecanismo para quejas, para denunciar situaciones de acoso, discriminación, prácticas injustas u otros problemas en el trabajo.

- Igual de oportunidad de empleo: se puede identificar un clima de compañerismo, respeto, cordialidad y confianza entre los miembros de la empresa. Este clima se debe mantener en la empresa, por lo tanto, se deben fijar lineamientos que protejan al empleado contra cualquier discriminación injusta en el trabajo.

- Uso de los vehículos y otros equipos de propiedad de la empresa: al ser una empresa de servicios, en la cual, todas las actividades se desarrollan dentro de los transportes, resalta la importancia de establecer reglas sobre los fines para los cuales deban ser usados los vehículos y el resto de los equipos. De este modo, proteger la seguridad de todos los implicados en el desarrollo de las actividades dentro de los transportes. Igualmente, resulta primordial, fijar pautas para conservar en buen estado los vehículos y otros equipos propiedad de la empresa.

- Confidencialidad: esta empresa antes de comenzar cada año lectivo analiza el recorrido que desarrollará en función de la demanda. También, analiza la posibilidad de brindar el servicio de transporte a nuevos segmentos. Para aumentar la demanda implementa publicidad a través de internet: página de Facebook, avisos gratis en páginas web, folletos repartidos en las zonas estratégicas, únicamente se publican y reparten antes de que comience el ciclo lectivo. Con respecto al Recurso Humano, se analiza la cantidad que necesitará según la demanda del servicio y la cantidad de vehículos que poseemos.

Todas estas cuestiones, no pueden ser divulgadas libremente por los empleados debido a que su divulgación impactaría negativamente en el desenvolvimiento de esta empresa en el mercado.

También, se debe considerar que es una empresa que presta sus servicios a menores de edad, por lo tanto, adquiere relevancia la no divulgación de ningún dato de los mismos con el fin de lograr su seguridad y protección.

- Relación con la comunidad: Analá puede identificar claramente a sus potenciales y actuales clientes, esto se debe, a la antigüedad que posee la empresa, otorgándole experiencia en el rubro que se desenvuelve. Pero, si bien logran la identificación no tienen lineamientos sobre la forma más apropiada de relacionarse los empleados con los clientes.

- Seguridad: esta empresa cumple con las dimensiones necesarias para prestar confort y seguridad, además cumple con la normativa de Transporte de escolares sobre seguridad en los vehículos, pero también toda la empresa debe poseer conocimientos sobre las normas de seguridad no sólo de los vehículos, sino también de aquellas que sean sobre las funciones que deban realizarse para prestar un servicio seguro.

- Organización: las decisiones son tomadas por los dueños cumpliendo los empleados simplemente instrucciones, es decir, se presenta centralización en la toma de decisiones, lo que provoca una disminución en la motivación de los empleados al no hacerlos partícipes de este proceso. Además, los dueños no delegan funciones, presentan falta de confianza en sus empleados al no tener en cuenta sus opiniones. Estas cuestiones, confieren la necesidad ineludible de definir la estructura organizativa con el fin de determinar el esquema de decisión adecuado para esta empresa, considerando el grado de centralización o descentralización que debe tener.

Carece de un organigrama formal y aprobado que defina áreas de trabajo, procesos y procedimientos. Las funciones no están definidas y estructuradas

claramente, se debe establecer el medio que utilizará la empresa para estructurar y comunicar los roles y responsabilidades a sus empleados.

- Reclutamiento y Selección: no se utiliza ningún método determinado en el Reclutamiento y Selección del personal. Son seleccionados por recomendaciones y experiencia laboral.

Perfil del puesto: los dueños tienen clara orientación de las funciones que deben desarrollar sus empleados, pero debe ser transferida a toda la empresa para que sus empleados sepan las responsabilidades que deben cumplir.

No utilizan herramientas sistematizadas para obtener información relevante de la situación de la empresa, por lo tanto se deben definir dentro de los perfiles quienes serán los encargados de sistematizar la información relevante, puesto que es necesario tener un control sistematizado eficiente.

- Remuneración: En esta empresa, los empleados consideran que no hay una remuneración equitativa según miembro familiar o no, esto se debe, al fomento de favoritismos a los empleados familiares.

- Evaluación del desempeño: El desempeño es tenido en cuenta en función de si cumple en tiempo con las tareas asignadas. No se está valorando el trabajo de sus empleados, resulta necesario definir políticas de evaluación de desempeño, para valorar el trabajo lo que logra una de las mejores satisfacciones que puede recibir un empleado y un ambiente laboral propicio.

- Comunicación: no se establecen límites sobre conflictos, relaciones familiares, laborales y principios a seguir. El comportamiento emocional del subsistema familia está influenciando en gran medida las decisiones empresariales.

- Sentido de Pertenencia, Beneficios e Incentivos: en Analá hay compromiso, honestidad y compañerismo dentro de la empresa. Es una cultura familiar fuertemente arraigada, debido a la antigüedad que posee la empresa y los valores inculcados por los jefes. Se tiene que mantener la cultura de esta empresa, por lo tanto debe ser plasmada dentro de la política. También, hay que dar a conocer a todos los miembros las características diferenciales del servicio para que se mantengan inalterables: confiabilidad y seguridad. Se debe desarrollar en los empleados sentido de pertenencia y lealtad con la empresa. Conocen los valores y elementos culturales de la empresa, los asumen, defienden y promulgan como si fueran propios. Esto se debe, a el entusiasmo propagado por los miembros familiares, lo que logra desarrollar un compromiso adicional y una mayor lealtad de su fuerza laboral.

Al realizar únicamente se realiza liquidación de sueldos, se establece la necesidad de contemplar compensaciones que ayuden a motivar al personal.

No son tenidas en cuenta las opiniones de los empleados, esto afecta de modo negativa a la productividad de la empresa.

- Capacitación: se debe conocer las necesidades de los clientes (padres y/o tutores) y los transportados menores de edad, para ofrecer un servicio

diferenciado, por lo tanto los empleados deben estar capacitados en temas de atención al cliente.

Para lograr ser una empresa líder en el mercado, se debe tener conocimientos sobre relaciones públicas, para ser la mejor empresa para las instituciones escolares y demás clientes.

- Horarios de trabajo: es un requisito imprescindible la puntualidad para la prestación del servicio, cualquier demora en los horarios de trabajo produce la disconformidad de todos los usuarios del servicio, esto se debe, a que los recorridos son planeados de forma que los transportados se encuentren un tiempo razonable dentro de los vehículos y lleguen puntuales a los destinos.

Es fundamental que las ausencias sean avisadas con dos días de anticipación para buscar choferes o celadoras. Para la búsqueda de los suplentes se recurre a una base de datos. En caso, de no encontrar personal disponible se procede a adecuar el recorrido de los vehículos para suplir el recorrido del vehículo faltante o en última instancia, solicitar apoyo de la competencia.

Esta empresa consulta al empleado si se encuentra disponible fuera de su horario habitual (traslado de chicos a los colegios o sus casas). Con relación al pago de las horas extras, dividen lo que se cobró al cliente entre todos los empleados que participaron del viaje.

- Vestimenta: En el estudio del clima laboral los empleados, mostraron la necesidad del uso de uniforme, por lo tanto, se deberá especificar dentro de las políticas el atuendo apropiado que llevarán, porque esté representa la imagen del

empleado hacia el cliente. Considerando las actividades que debe desarrollar la empresa de transporte, como ser el recogimiento de los escolares de las instituciones, el uso de uniforme adquiere mayor relevancia, puesto que permitirá que los empleados sean rápidamente identificados por los clientes y logrando de esta forma una interacción fácil y un ahorro en el tiempo en que se efectúan estas actividades.

Conclusiones

El presente trabajo de investigación, se realizó en un tiempo no muy extendido pero si intenso ya que el mismo se desarrolló en cuatro meses, durante tres veces a la semana. Dicho plazo ocurre cuando es la finalización del ciclo lectivo de los escolares, porque comprende el periodo de mayor intensidad de las variables. Es decir, es el último periodo del año donde la empresa realiza sus actividades, por lo cual, se consideró que era el mejor momento para describir la situación de la empresa y por sobre todo captar aquello que se estaba investigando.

A medida que se fue desarrollando esta investigación, la información que se presentaba era muy extensa y rica en contenido, lo que por ahí llevaba a la tentación de querer profundizar el tema de estudio. Por otro lado fueron sucediendo acontecimientos que podrían ser utilizados para otras investigaciones, como ser la problemática de la falta de aplicación efectiva de técnicas de marketing, análisis de costos, entre otras.

No obstante, la investigación se centró en el problema, el objeto de estudio, los objetivos y las variables establecidas de antemano, permitiendo obtener un enfoque claro de la situación en la empresa.

Lo esencial es que se consiguió delinear un rumbo preciso para tener conocimiento sobre el tema de investigación. Es decir, se pudo pasar de lo desconocido a lo conocido, que en definitiva es el objetivo fundamental.

Las técnicas establecidas desde un principio, como ser la observación directa, la entrevista libre, cuestionarios, fueron apropiadas ya que las mismas permitieron alcanzar los registros que se pretendía desde principio.

Además es notable destacar que como método de validación de la hipótesis y de las características cualitativas de la propia triangulación, la cual se entiende como la integración complementaria de diferentes tipos de técnicas de recolección de información, tipos de instrumentos, marco conceptual desarrollado, da cuenta de la validación de contenidos que existe entre estos y el propio marco conceptual desarrollado.

Esta investigación se trata de un estudio del tipo progresivo e interpretativo. Esto quiere decir, que tanto el tema de investigación, los objetivos y la hipótesis se van delimitando y enfocando a medida que se avanza. Apreciándose puntalmente que los objetivos fueron más específicos a medida que se avanzaba, como así también en la hipótesis donde fue necesario su focalización en diferentes circunstancias de la investigación. Esto ocurre, porque la implementación del diseño de estudio de caso, le permite al investigador, a medida que avanza en la exploración, descripción y reconocimiento, incorporar nuevas ideas, conocimientos que logran enfocar o reestructurar los objetivos como así también la hipótesis.

Desde lo metodológico cabe destacar que si bien la observación y la entrevista suele ser utilizado con mucha frecuencia en los estudios de casos, este permite a su vez incorporar nuevas técnicas que el diseño precise. Esto es así, ya que los datos en esta investigación del tipo estudio de caso, proceden de diversas fuentes como ser documentación, registros, los cuales se caracterizan por la riqueza en la información.

La posibilidad de insertarse, en la empresa de transporte de escolares Analá, proporcione un acceso a la información de gran importancia para determinar el grado

de relevancia que tiene la aplicación de políticas adecuadas para la gestión de los recursos humanos.

Es sustancial destacar que el objetivo de este trabajo fue describir las políticas que logren una gestión adecuada de los recursos humanos. En el transcurso de la investigación, se enfatizó en identificar las problemáticas presentadas en los recursos humanos a fin de proponer soluciones factibles dentro de políticas adecuadas para la empresa.

Las conclusiones desplegadas en este punto se basan de la definición de los objetivos generales y específicos.

En el momento de analizar e interpretar la información obtenida, se fue dando cuenta del logro de los objetivos específicos que fueron formulados, donde se destaca que por esa razón se pudo llegar al cumplimiento del objetivo general. Es decir, la puesta en relevancia de los principales problemas y circunstancias que se verificaron en la empresa, permitieron concluir que mediante la aplicación de este tipo de herramientas permitiría un cambio rotundo en la organización.

Estos objetivos son:

Objetivo general:

- Describir las políticas más adecuadas para la gestión de los recursos humanos dentro de la pequeña empresa familiar “Analá”, dedicada al área de transporte escolar de pasajeros, en la provincia de Salta durante el año 2017. (Cap. 3)(Anexo 3)

Objetivos específicos:

- Identificar los aspectos o áreas en conflicto dentro de la organización.
(Cap.1)
- Determinar la existencia de problemáticas que se producen en la administración del personal.(Cap.2)
- Identificar la prioridad de políticas de recursos humanos a desarrollar y el alcance que la aplicación de algunas de ellas podría tener a esta empresa familiar de servicio. (Cap.3)
- Contribuir a que la organización influya de manera positiva en el desenvolvimiento de los empleados y logre una mayor competitividad, a través de la elaboración de un manual que contenga dichas políticas. (Cap.3) (Anexo 3)

Arribando a la conclusión, de que la ausencia de políticas adecuadas para la gestión de los recursos humanos ocasiona problemas considerables en la empresa de transporte de escolares, los cuales afectan de forma directa a sus resultados, ya que no hay una formal y real descripción de políticas de recursos humanos, que es justamente lo que esta investigación proporcionó.

En definitiva, a través de la investigación de las problemáticas en la empresa Analá (Cap. 1, 2 y 3) se logra identificar las políticas más adecuadas para la gestión de sus recursos humanos (Cap. 3), siendo posible de este modo resolver el problema plantado en esta investigación:

¿Cuáles serían las políticas más adecuadas para la gestión de los recursos humanos dentro de la pequeña empresa familiar “Analá”, dedicada al área de transporte escolar de pasajeros, en la provincia de Salta durante el año 2017?

Por otro lado es posible llegar a otras conclusiones no menos importantes:

- La falta de políticas adecuadas en la gestión de los recursos humanos, producen un gran impacto negativo en el rendimiento de la empresa, en la calidad del servicio, en cuanto a la rentabilidad e indubitadamente en cuanto a costos. Por lo tanto, es de esperar que si esto sucede la empresa marcará su destino hacia el fracaso.
- La gran utilidad que proporciona la aplicación de políticas en las pequeñas y medianas empresas, es la de delimitar correctamente el desenvolvimiento óptimo que se espera en los empleados, lo cual conduce a mejorar el clima laboral y lograr mayor productividad. Además, es una herramienta para la organización, dirección y control, por parte de los niveles gerenciales al personal, con el objetivo de lograr el éxito en la empresa.
- Cuando se requiera realizar la aplicación de las políticas es importante destacar que es necesario contar con la ayuda y apertura de la gerencia y de todos los miembros de la organización.
- Las políticas de recursos humanos son una herramienta que el empresario dispone para lograr una eficaz gestión de los recursos humanos. Es importante destacar la importancia que tiene esto en el mejoramiento de la estructura organizacional de la empresa.

Luego de haber completado cada uno de los pasos necesarios para poner en manifiesto los puntos principales de la investigación, ha llegado la hora de la confrontación de la hipótesis. Dicho de otro modo es importante destacar que luego de haber pasado de un diseño de investigación, el cual se fue ajustando a medida que se iba avanzando, de la búsqueda y comprensión del marco teórico, del desarrollo del análisis de campo y por ultimo de las conclusiones, todo esto permitió poder llegar a este punto donde se determina si lo planteado en un principio coincide con la realidad.

Consiguientemente puede afirmarse que la hipótesis de trabajo, se comprueba porque se proporcionaron elementos suficientes que permitieron lograr una correcta descripción de políticas adecuadas para la gestión de recursos humanos que brindan lineamientos para el desenvolvimiento óptimo de sus empleados, en función del clima laboral dentro la empresa Analá.

Anexo

Anexo 1: Registro de la empresa "Analá"



DIRECCIÓN DE TRANSPORTE PÚBLICO IMPROPIO

DPTO. DE TRANSPORTE ESCOLAR Y ESPECIAL 04 / 02 / 2016

RENOVACIÓN ANUAL 2016

TRANSP. ESCOLAR Y/O ESPECIAL N° 056

PROPIETARIO Mosquera, Hugo. Leonel

DOMICILIO Los Mandarnos N° 441

D.N.I. N° 13.845.989 PADRON COMERCIAL N° 63705

REGISTRO N° 13845989 VTO. _____ VEHÍCULO _____

DOMINIO IPS-397 MODELO 2011 MARCA Benault Master

MOTOR G9UA754C251⁹²³ G.N.C. Diesel VTO. _____

CIA. ASEGURADORA Bivaczuiz POLIZA N° 32/07/099817

VTO. 24 / 08 / 16 OBS. _____

*Al bono con un 2016
completo y sellado
de acuerdo*


MIRTA ROSA ONTIVEROS
 Jefa Dpto. Transp. Escolar y Especial
 Direc. Transp. Público Impropio y Taxi-Plet
 Municipalidad de la Ciudad de Salta

Anexo 2: Cuestionario de Clima Organizacional en la empresa Analá.

Cuestionario de Clima organizacional en la empresa "Analá"

Sus comentarios abiertos y sinceros son críticos. Se protege su anonimato y se garantiza que sus respuesta sean confidenciales. Al proporcionar esta información ud. autoriza a recopilar, procesar y utilizar los datos proporcionados para cualquier propósito de esta investigación.

*Obligatorio

Empresa familiar *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
En Ánala, por lo general no se transfieren preocupaciones familiares en las decisiones empresariales	☐	☐	☐	☐	☐
En el ámbito de la empresa, se presencian constantemente discusiones familiares	☐	☐	☐	☐	☐
Todos los miembros familiares de la empresa tienen trato profesional, de respeto y reconocimiento de autoridad	☐	☐	☐	☐	☐

Resultados:

N° Preg/Actitudes (+)/ (-)	EMPRESA FAMILIAR			
	1 (+)	2 (-)	3 (+)	TOTAL
	Preocupaciones familiares influncian dec. empresariales	Ámbito familiar se traslada al ámbito empresarial	Trato profesional	
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	0	1	2
EN DESACUERDO	5	4	2	11
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	0	0	1	1
DE ACUERDO	1	2	3	6
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	1	0	1
TOTAL EMPLEADOS	7	7	7	21
Ítem	EMPRESA FAMILIAR			
	1 (+)	2 (-)	3 (+)	TOTAL
EMPLEADOS	Preocupaciones familiares influncian dec. empresariales	Ámbito familiar se traslada al ámbito empresarial	Trato profesional	
1	4	4	3	11
2	2	2	2	6
3	2	1	2	5
4	2	2	1	5
5	2	4	4	10
6	1	4	4	9
7	2	4	4	10
TOTAL	15	21	20	56
ESCALA	2,14	3,00	2,86	2,67

Liderazgo

Preguntas

Liderazgo del jefe inmediato *

Referencia: Jefe Administrativo: Ilda Campos

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Las sugerencias que les planteo a mis superiores son tenidas en cuenta	☐	☐	☐	☐	☐
Mi jefe tiene capacidad y autoridad para resolver los problemas más frecuentes que nos surgen en el trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
Mi jefe me hace participe en las decisiones tomadas relativas a mi área de trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
Mi jefe me da autonomía para tomar decisiones necesarias para el cumplimiento de mis tareas habituales.	☐	☐	☐	☐	☐

Resultados:

N° Preg/Actitudes (+)/ (-)	LIDERAZGO				
	4 (+)	5 (+)	6 (+)	7 (+)	TOTAL
	Apertura a las ideas	Capacidad y autoridad	Participación activa	Independencia	
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	0	3	0	4
EN DESACUERDO	6	0	3	2	11
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	0	0	0	0	0
DE ACUERDO	0	5	1	5	11
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	2	0	0	2
TOTAL EMPLEADOS	7	7	7	7	28
Ítem	LIDERAZGO				
	4 (+)	5 (+)	6 (+)	7 (+)	TOTAL
	Apertura a las ideas	Capacidad y autoridad	Participación activa	Independencia	
EMPLEADOS					
1	2	4	2	4	12
2	2	5	1	4	12
3	2	4	2	4	12
4	2	4	4	4	14
5	2	4	2	4	12
6	1	5	1	2	9
7	2	4	1	2	9
TOTAL	13	30	13	24	80
ESCALA	1,86	4,29	1,86	3,43	2,86

Relaciones interpersonales

Preguntas

Relaciones interpersonales *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Recibo el apoyo de otros compañeros para brindar un servicio de alta calidad	☐	☐	☐	☐	☐
Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre todos los empleados	☐	☐	☐	☐	☐
El trato entre todos los miembros de la empresa es profesional, independientemente de si existe o no un vínculo familiar	☐	☐	☐	☐	☐

Resultados

N° Preg/Actitudes (+)/ (-)	RELACION			
	8 (+)	9 (+)	10 (+)	TOTAL
	Compañerismo en el servicio	Cordialidad y confianza	Profesionalis mo	
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0	0
EN DESACUERDO	1	1	2	4
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	3	1	3	7
DE ACUERDO	3	5	2	10
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0	0	0
TOTAL EMPLEADOS	7	7	7	21
Ítem	RELACION			
	8 (+)	9 (+)	10 (+)	TOTAL
	Compañerismo en el servicio	Cordialidad y confianza	Profesionalis mo	
EMPLEADOS				
1	4	3	2	9
2	4	4	3	11
3	3	4	3	10
4	2	2	2	6
5	3	4	4	11
6	4	4	3	11
7	3	4	4	11
TOTAL	23	25	21	69
ESCALA	3,29	3,57	3,00	3,29

Implicación

Preguntas

Implicación *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Siento orgullo por formar parte de la familia Transporte escolar Analá	☐	☐	☐	☐	☐
Me intereso por todo lo que sucede en Analá y su futuro	☐	☐	☐	☐	☐

Resultados

N° Preg/Actitudes (+)/ (-)	IMPLICACIÓN		
	11 (+)	12 (+)	TOTAL
	Orgullo por integrar Analá	Interes por Analá	
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0
EN DESACUERDO	0	2	2
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	1	0	1
DE ACUERDO	5	4	9
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	1	2
TOTAL EMPLEADOS	7	7	14
Ítem	IMPLICACION		
N° Preg/Actitudes (+)/ (-)	11 (+)	12 (+)	TOTAL

EMPLEADOS	Orgullo por integrar Analá	Interes por Analá	
1	5	5	10
2	4	4	8
3	4	4	8
4	4	2	6
5	4	4	8
6	4	4	8
7	3	2	5
TOTAL	28	25	53
ESCALA	4,00	3,57	3,79

Organización

Preguntas

Organización *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
En mi organización las funciones están claramente definidas y estructuradas	☐	☐	☐	☐	☐
Mi tiempo es insuficiente para realizar mi trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
Me proporcionan información suficiente y adecuada para realizar mi trabajo	☐	☐	☐	☐	☐

Resultados:

N° Preg/Actitudes (+)/ (-)	ORGANIZACIÓN			
	13 (+)	14 (-)	15 (+)	TOTAL
	Funciones definidas y estructuradas	Tiempo suficiente para trabajar	Información adecuada para trabajar	
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	0	0	1
EN DESACUERDO	3	3	2	7
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	2	0	2	4
DE ACUERDO	1	2	3	7
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	2	0	2
TOTAL EMPLEADOS	7	7	7	21
Ítem	ORGANIZACIÓN			
	13 (+)	14 (-)	15 (+)	TOTAL
	Funciones definidas y estructuradas	Tiempo suficiente para trabajar	Información adecuada para trabajar	
EMPLEADOS				
1	3	4	4	11
2	3	2	2	7
3	2	4	3	9
4	4	4	4	12
5	1	5	3	9
6	2	5	4	11
7	2	2	2	6
TOTAL	17	26	22	65
ESCALA	2,43	3,71	3,14	3,10

Reconocimiento, Actividades extra laborales y conciliación entre lo laboral y personal

Preguntas

Reconocimiento, Actividades extra laborales y Conciliación entre lo laboral y personal. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que espero	☐	☐	☐	☐	☐
En Analá se desarrollan programas de bienestar para el empleado (jornadas deportivas, integraciones, charlas de motivación)	☐	☐	☐	☐	☐
No se otorgan premios, ni se realizan concursos, charlas como parte de actividades lúdicas.	☐	☐	☐	☐	☐

Resultados

N° Preg/Actitudes (+)/ (-)	RECONOCIMIENTO, ACTIVIDADES EXTRA LABORALES Y CONCILIACION ENTRE LO LABORAL Y PERSONAL			
	16 (+)	17 (+)	18 (-)	TOTAL
	Reconocimiento laboral	Programas de Bienestar para el empleado	Conciliación entre lo laboral y personal	
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	6	0	7

EN DESACUERDO	5	1	0	6
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	1	0	0	1
DE ACUERDO	0	0	1	1
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0	6	6
TOTAL EMPLEADOS	7	7	7	21
Ítem	RECONOCIMIENTO, ACTIVIDADES EXTRA LABORALES Y CONCILIACION ENTRE LO LABORAL Y PERSONAL			
N° Preg/Actitudes (+)/ (-)	16 (+)	17 (+)	18 (-)	TOTAL
EMPLEADOS	Reconocimiento laboral	Programas de Bienestar para el empleado	Conciliación entre lo laboral y personal	
1	2	1	2	5
2	2	1	1	4
3	1	1	1	3
4	2	2	1	5
5	2	1	1	4
6	2	1	1	4
7	3	1	1	5
TOTAL	14	8	8	30
ESCALA	2,00	1,14	1,14	1,43

Condiciones Físicas

Preguntas

Condiciones Físicas *

Condiciones ambientales en el puesto de trabajo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Cuento con los recursos (materiales, equipos, infraestructura) adecuados para realizar bien mi trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
Tengo espacio suficiente para desempeñar mi tarea	☐	☐	☐	☐	☐
Considero importante el uso de un uniforme acorde a las tareas que desempeño	☐	☐	☐	☐	☐

Resultados

N° Preg/Actitudes (+)/ (-)	CONDICIONES FÍSICAS			
	19 (+)	20 (+)	21 (+)	TOTAL
	Recursos necesarios para trabajar	Espacio suficiente	Importancia en usar uniforme	
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0	0

EN DESACUERDO	0	0	0	0
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	0	0	1	1
DE ACUERDO	5	4	1	10
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	3	5	10
TOTAL EMPLEADOS	7,00	7,00	7,00	21
Ítem	CONDICIONES FÍSICAS			
Nº Preg/Actitudes (+)/ (-)	19 (+)	20 (+)	21 (+)	TOTAL
EMPLEADOS	Recursos necesarios para trabajar	Espacio suficiente	Importancia en usar uniforme	
1	4	5	5	14
2	4	4	5	13
3	5	5	3	13
4	4	4	4	12
5	4	4	5	13
6	4	4	5	13
7	5	5	5	15
TOTAL	30	31	32	93
ESCALA	4,29	4,43	4,57	4,43

Incentivos**Preguntas****Incentivos ***

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me brindan la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según mi desempeño	☐	☐	☐	☐	☐
Existen incentivos por desempeño (regalos, placas o bonos)	☐	☐	☐	☐	☐

Resultados

N° Preg/Actitudes (+)/ (-)	INCENTIVOS		
	22 (+)	23 (+)	TOTAL
	Retroalimentación sobre desempeño a los empleados	Incentivos por desempeño	
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	7	8
EN DESACUERDO	3	0	3
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	3	0	3
DE ACUERDO	0	0	0
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0	0
TOTAL EMPLEADOS	7,00	7,00	14
Ítem	INCENTIVOS		
N° Preg/Actitudes (+)/ (-)	22 (+)	23 (+)	TOTAL

EMPLEADOS	Retroalimentación sobre desempeño a los empleados	Incentivos por desempeño	
1	1	1	2
2	2	1	3
3	3	1	4
4	2	1	3
5	2	1	3
6	3	1	4
7	3	1	4
TOTAL	16	7	23
ESCALA	2,29	1,00	1,64

Remuneración

Preguntas

Remuneración *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
En Analá, los criterios de remuneración no son iguales para los miembros familiares como para los no familiares	☐	☐	☐	☐	☐
Tengo una justa remuneración por mis tareas desempeñadas	☐	☐	☐	☐	☐

Resultados

N° Preg/Actitudes (+)/ (-)	REMUNERACIÓN		
	24 (-)	25 (+)	TOTAL
	Remuneración equitativa según miembro familiar o no	Remuneración justa según funciones	
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0
EN DESACUERDO	2	1	3
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	2	0	2
DE ACUERDO	3	6	9
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0	0
TOTAL EMPLEADOS	7,00	7,00	14
Ítem	REMUNERACIÓN		
	24 (-)	25 (+)	TOTAL
	Remuneración equitativa según miembro familiar o no	Remuneración justa según funciones	
EMPLEADOS			
1	3	4	7
2	2	4	6
3	4	4	8
4	2	2	4
5	4	4	8
6	2	4	6
7	3	4	7
TOTAL	20	26	46
ESCALA	2,86	3,71	3,29

Comunicación

Preguntas

Comunicación *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Analá realiza reuniones mensuales para abordar diferentes problemáticas	☐	☐	☐	☐	☐
Tengo facilidad para comunicarme directamente con todos los miembros de la empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Existe un mecanismo de quejas al que puedo acudir para hacer distintos reclamos	☐	☐	☐	☐	☐

Resultados

N° Preg/Actitudes (+)/ (-)	COMUNICACIÓN			
	26 (+)	27 (+)	28 (+)	TOTAL
	Reunión mensual	Fácil comunicación	Mecanismo de quejas	
TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	0	7	14
EN DESACUERDO	0	5	0	5
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	0	0	0	0
DE ACUERDO	0	1	0	1
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	1	0	1
TOTAL EMPLEADOS	7	7	7	21

Ítem	COMUNICACIÓN			
N° Preg/Actitudes (+)/ (-)	26 (+)	27 (+)	28 (+)	TOTAL
EMPLEADOS	Reunión mensual	Fácil comunicación	Mecanismo de quejas	
1	1	4	1	6
2	1	5	1	7
3	1	2	1	4
4	1	2	1	4
5	1	2	1	4
6	1	2	1	4
7	1	2	1	4
TOTAL	7	19	7	33
ESCALA	1,00	2,71	1,00	1,57

Anexo 3 : Manual de Políticas de Recursos Humanos en Transporte de escolares “Analá”.

Las Políticas relacionadas a Analá estipulan las expectativas para todos nuestros empleados, y nos instan a actuar con integridad, a obedecerlas, a comprender nuestras responsabilidades. Al cumplir con las políticas, podemos hacer de Analá una mejor compañía desde su seno interno, en la que se propicia un lugar que despierta lo mejor en todos nosotros.

El manual de políticas de recursos humanos de esta pequeña empresa familiar intenta dar una orientación general de cómo se espera que los miembros de la misma se desenvuelvan dentro de ella. Sin embargo, no cubre, ni puede cubrir, todas las dudas que el personal pueda tener ni todos los conflictos que pueden suscitarse.

Se espera que todos los miembros de Analá se comporten de acuerdo con las siguientes políticas. El manual nos señala los lineamientos para hacer lo correcto, pero no trata cada desafío y problema con el que podemos encontrarnos. Cada uno es responsable de trabajar para resolver esos problemas y alcanzar el resultado correcto para Analá, nuestros clientes, nuestros miembros familiares y no familiares, nuestros propietarios y nuestra comunidad.

Por lo tanto el objetivo de estas políticas es orientar, lograr una integración óptima de las relaciones entre Analá y sus empleados. No aborda, ni está diseñado para abordar, todas las posibles situaciones que podemos encontrar.

Base Legal

El presente Manual de Políticas de Recursos Humanos, ha sido elaborado en cumplimiento a la Ordenanza N° 11.608 del Consejo Deliberante de la Ciudad de Salta, Título VII: Transporte Escolar, en sus artículos que van desde el 164 hasta el 205, así como, la normativa que en esta materia establecen las siguientes disposiciones legales: Constitución de la República, Ley Nacional de Tránsito y Seguridad Vial de la República Argentina N°24.449.

Políticas generales

Política de procedimientos conciliatorios

Política de No Represalias contra los empleados que expresan su opinión, Analá asume el compromiso de cumplir una política de no represalias contra aquellos que “alcen la voz” y expresen una inquietud de buena fe. Ser una empresa familiar íntegra exige vigilancia constante por parte de todos. Es por eso que Analá no tomará represalias contra los aquellos que, de buena fe, denuncien cualquier supuesta infracción a nuestras Políticas.

“De buena fe” es una frase que se utiliza para indicar “sinceridad de la intención”. Confiamos en que los empleados serán honestos y veraces al realizar denuncias de supuestas infracciones a nuestras Políticas o elevar sugerencias vía mail. No debe presentar a sabiendas denuncias falsas ni hacer reclamos que no considere que sean ciertos.

“No represalias” significa que si un empleado de esta empresa denuncia de buena fe lo que considera que es, o sospecha que es, una posible infracción a las Políticas, no será objeto de reprimendas ni ninguna medida disciplinaria, aunque luego se determine que su convicción o sospecha eran incorrectas. Además, todo aquel empleado que lo hostigue o discrimine porque hizo una denuncia de buena fe será objeto de medidas disciplinarias, que hasta pueden incluir el despido.

Estas denuncias se pueden realizar de manera anónima al siguiente mail Analáquejasysugerencias@gmail.com creado para tal fin, y no se hará ningún intento por identificarlas.

Política de Igual de oportunidad de empleo

Tratar a sus compañeros con respeto y dignidad y ayudar a conseguir un lugar de trabajo seguro. Debe respetar los derechos de sus compañeros a un trato justo e igualdad de oportunidades, sin discriminación y hostigamiento ilícito ni represalias. Debe evitar cualquier comentario o comportamiento con respecto a los demás que pueda razonablemente considerarse acoso, o indicativo de prejuicios en base a cualquier categoría protegida, incluidos a modo de ejemplo, raza, religión, origen nacional, edad, sexo, orientación sexual o discapacidad.

Política anti- acoso y de consumo de alcohol y drogas

Mantener un entorno seguro sin peligros, violencia, amenazas de violencia, intimidación y personas bajo la influencia del alcohol o drogas ilegales en el lugar de trabajo. Prohibimos estrictamente cualquier abuso verbal, comportamiento amenazante o conducta que pueda poner en peligro a personas o propiedades, incluida

la posesión de armas de fuego o de otro tipo no autorizada en nuestra empresa. No deberá vender, consumir, poseer o estar bajo la influencia de drogas ilegales, consumir alcohol o fumar cigarrillos de tabaco o de cualquier otra sustancia, mientras se encuentre en nuestras instalaciones o mientras brinde el servicio de transporte de pasajeros.

Políticas sobre el uso de los vehículos y otros equipos de propiedad de la empresa

Queda terminantemente prohibido por esta empresa y por sobre todo, aludiendo a la Base legal:

- Emplear los vehículos en usos que no sean destinados al servicio exclusivo del traslado de niños en edad escolar, durante el ciclo lectivo. Queda prohibida la prestación de cualquier otro servicio al cual no se encuentre habilitado.
- Trasladar animales o cosas que puedan entrañar contaminación o peligro para los escolares.
- Utilizar los vehículos y cualquier otro equipo de propiedad de la empresa para fines personales.
- Los empleados deberán responder económicamente, si se obtienen pruebas contundentes que justifiquen que las roturas o pérdidas que sufrieran los vehículos, celulares u otros elementos de trabajo, fueran debido a su falta de responsabilidad en el manejo de los mismos.
- Uso de los vehículos: en la prestación del servicio, deberá extremarse la prudencia, manteniendo las puertas cerradas durante la circulación, permitiendo el

ascenso y descenso solo por la puerta contigua a la acera más próxima al destino, conservando encendidas las luces de emergencia (balizas).

- Los conductores, tienen prohibido el uso de radiorreceptores o teléfonos mientras conduzcan.
- Ningún vehículo podrá transportar un número de estudiantes superior al permitido por ley.

Políticas de información confidencial

Debe proteger y mantener la confidencialidad de toda información que no sea de dominio público. Ningún miembro de esta empresa que tengan *información sustancial* no pública relativa a Analá, podrán realizar cualquier acto con el fin de obtener provecho de dicha información o revelarla a otros (ya sea oralmente o por escrito, incluso vía electrónica). Esto podría incluir la información obtenida en el transcurso del trabajo en Analá.

Información sustancial: es aquella que si se difunde podría afectar el desenvolvimiento de la empresa dentro del mercado, es imposible enumerar todos los tipos de información que podría ser considerada como sustancial, la información respecto a los siguientes temas a menudo se considera sustancial: cambios importantes de precio o comercialización, negociaciones laborales, estrategias comerciales, cambios en los recorridos y zonas donde llegan los vehículos, nuevos proyectos, cambios de miembros en la empresa.

En la información relativa a los menores de edad quienes son transportados por esta empresa, no debería divulgarse a nadie.

No debe compartir información confidencial con amigos, parientes o personas que no sean empleados.

Solo los representantes de Analá autorizados podrán divulgar información sustancial al público.

Políticas de relaciones de los empleados con la comunidad:

- Mantener, en forma permanente, absoluta corrección en el trato con los transportados; salvaguardando un estado de respeto mutuo, cordialidad y buen ambiente dentro y fuera del vehículo.
- Llamar a los escolares de su recorrido siempre por el nombre.
- No permitir la presencia de personas ajenas al servicio dentro del vehículo.
- Informar cualquier anomalía que se presente durante el servicio ya sea con los padres y/o tutores, con los estudiantes, con el conductor o durante el recorrido.
- Celadores: deben tener siempre una actitud amable y cordial con los clientes. Es su obligación vigilar, cuidar y ayudar al ascenso y descenso de los escolares transportados y mantener la disciplina dentro del rodado, cuidar su pulcritud personal, vestir con corrección.
- Conductores: conducir en óptimas condiciones físicas y psíquicas acordes con la responsabilidad que significan los pasajeros a su cargo y respetar en todo momento las disposiciones del Código de Transito y Seguridad Vial de la Ciudad de Salta.

- Elaborar y enviar encuestas vía e-mail de satisfacción del cliente, a través de respuestas estandarizadas, a modo de ahorrar tiempo y colocar ítems de Comentarios y Sugerencias.

Políticas de seguridad

Todos los vehículos deben cumplir con las condiciones mecánicas de comodidad, de seguridad y de higiene que permitan la adecuada prestación del servicio. La ubicación, sujeción y distribución de los asientos, puertas y dispositivos de cierre deberán ofrecer las máximas condiciones de seguridad, que garanticen la integridad física de sus ocupantes durante el servicio.

Por razones de seguridad, los vehículos no efectuarán recogidas ni entregas de alumnos fuera de los puntos establecidos y acordados con sus padres y/o tutores, dentro de los respectivos recorridos.

Los vehículos afectados a la prestación del servicio deberán reunir las condiciones de seguridad, higiene y comodidad que determine la Autoridad de Aplicación, incluyendo especialmente las siguientes y las establecidas en la Ordenanza N°11.608:

- El vehículo no deberá superar una antigüedad mayor a diez (10) años, al momento de su incorporación al servicio; con un límite máximo de quince (15) años de antigüedad para la prestación del servicio. Indefectiblemente deberán incorporarse al servicio vehículos 0 Km., cuando los derechos del licenciatario sobre la unidad deriven de contratos de leasing.

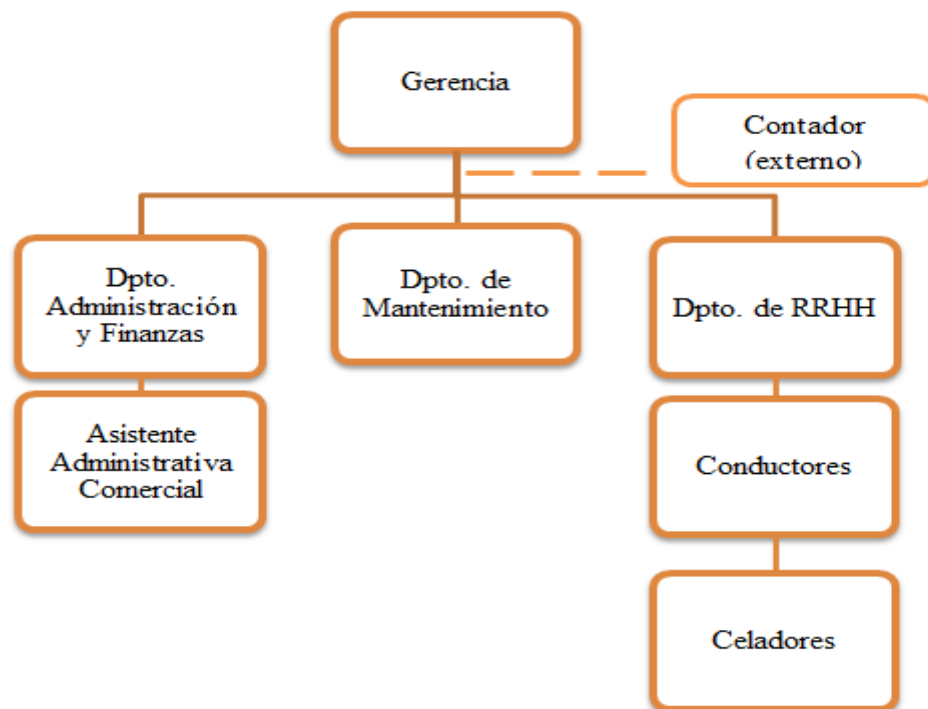
- La capacidad máxima de pasajeros se determinará de acuerdo a la cantidad de asientos habilitados según conste en el cuaderno de habilitación, no pudiendo agregarse asientos provisorios.
- La unidad deberá encontrarse en perfecto estado de funcionamiento, higiene y seguridad a cuyo efecto deberá cumplir con las especificaciones y verificaciones técnicas que determine la autoridad de aplicación.
- Cumplir en forma mensual con revisión técnica y mecánica.
- Empadronamiento y/o radicación del vehículo en la Municipalidad de la Ciudad de Salta.
- Cada unidad deberá contar con seguro de responsabilidad civil frente a terceros y personas transportadas y no transportadas de la unidad afectada, incluyendo al chofer y celador, cuyos montos mínimos de cobertura serán determinados por la autoridad de aplicación. En los casos en que el chofer o la celadora acrediten vínculo sanguíneo en primer o segundo grado en línea directa, podrán contratar seguros de accidentes personales.

Políticas específicas

Política de Organización del trabajo

La relación de línea es desde la gerencia para abajo, es decir, entre la gerencia con los distintos departamentos y de estos con los sub departamentos. Mientras que la relación entre staff es entre el Departamento Administración y Finanzas, el Departamento de Mantenimiento, el Departamento de RRHH.

Como se puede observar en el organigrama, existe una Gerencia que ocupa la función de línea de la organización y es quien toma las decisiones finales contribuyendo y teniendo un impacto directo en el logro de los objetivos de la organización. La función de staff en esta empresa es la de asesoría a la función de línea en donde existe una encargada del departamento de Administración, quien está autorizado para tomar ciertas decisiones con respecto a lo que concierne a su función.



La teoría clásica de la organización se basa en los principios de administración propuestos por Henry Fayol:

- El principio de la división del trabajo para lograr la especialización: nuestra empresa está constituida por dos dueños que componen la Gerencia, además,

uno de los dueños es el encargado del área administrativa: Dpto. de Administración, Dpto. de Comercialización y Dpto. de Recursos Humanos. y el otro; es el encargado del Dpto. de Mantenimiento.

Las demás áreas serán realizadas por empleados de la organización.

- El principio de la unidad de dirección que postula la agrupación de actividades que tienen un objetivo común bajo la dirección de un solo administrador: siendo uno de los dueños el encargado del área administrativa de la organización, el cual es aquel que posee las capacidades y el entrenamiento necesarios para llevar a cabo la dirección de las tareas, controlando que estas sean realizadas correctamente en el tiempo establecido.

- El principio de la centralización, que establece el equilibrio entre centralización y descentralización: si bien en la empresa hay un Gerente administrativo, la organización es descentralizada, ya que todos los miembros de la misma deben participar y estar de acuerdo con las decisiones que se tomen respecto a los cursos de acción a seguir.

- El principio de autoridad y responsabilidad: la responsabilidad tiene que ver con la obligación de cumplir con la tarea asignada, implica rendir cuentas a un superior de aquello que se ha realizado. Todas las personas dentro de esta empresa tienen responsabilidad, pero hay diferencias de acuerdo al nivel jerárquico que ocupa, a mayor nivel, mayor responsabilidad.

Cuando se delega responsabilidad de trabajo se debe otorgar la suficiente autoridad o poder de mando para la toma de decisiones necesarias para cumplir con la

tarea encomendada. Delegar autoridad significa que las personas tienen el poder y el derecho de tomar decisiones, dar órdenes, hacer uso de los recursos y realizar todo aquello para cumplir con las tareas asignadas.

Los Departamentos deben delegar las funciones que pueden ser desempeñadas por otros. Permitiéndoles a los mismos centrarse en decisiones más importantes.

Los jefes no deben delegar funciones por motivos de incomodidad en el desarrollo de alguna actividad, es decir, sin pensar demasiado en el subordinado en sí, por lo cual los aspectos que Analá tiene en cuenta a la hora de delegar son:

- Actividades que algún subordinado las haga mejor o igual que el jefe.
- Actividades formativas y que le permita desarrollar habilidades al subordinado.
- Tarea que aporten experiencia y perfeccionamiento a los demás.
- Actividades que ayuden a identificar si algún subordinado puede ser promocionado.
- Actividades para evaluar habilidades prácticas de los subordinados.
- Actividades que ocupan al gerente excesivo tiempo y son rutinarias.

Es necesario tener presente que el superior ayudará al empleado en su tarea solo en la medida y grado en que éste sea incapaz de hacerla.

Siempre se delega a los empleados más capacitados, nunca por favoritismo, porque esto puede costar errores severos.

Las decisiones pertenecientes a un área específica de la empresa pueden ser tomadas de forma grupal. Lo adecuado en la toma de decisiones es que se tomen conjuntamente para que así todos tengan conocimiento de lo que sucede en la empresa. Es por eso que es bueno que siempre se realicen reuniones generales para que se puedan tomar las decisiones adecuadas. Los cronogramas de reuniones con su respectiva problemática a abordar se deben informar por un período no menor al de 5 días.

Se canaliza la información, se da a conocer a todos los empleados de Analá los objetivos de la empresa, estructura, funcionamiento y resultados. Del mismo modo los mismos deben proveer la información necesaria para el proceso de toma de decisiones.

Políticas de Reclutamiento y selección

Requerimiento:

Toda contratación de personal se realiza a través del Dpto. de Recursos Humanos, con la autorización de la Gerencia, y el puesto a ser cubierto debe estar incluido en la estructura organizativa.

Es aplicable a todos los departamentos que requieran personal, a los candidatos que soliciten empleo en Analá, y a las áreas encargadas de la función. Para asegurar el cumplimiento de esta Política, en Analá existe el compromiso de:

- Garantizar la igualdad de oportunidades, evitando cualquier tipo de discriminación o preferencia de raza, edad, género, ideología o institución educativa,

durante el proceso de reclutamiento y selección, contratación y desarrollo del personal.

- Definir y mantener actualizadas las competencias y los perfiles requeridos para el personal para cada puesto dentro de la empresa, mismas que serán la base para la evaluación de los candidatos, y para la evaluación del desempeño.
- Realizar únicamente dos tipos de contratación, temporal o permanente, evitando la subcontratación en todos los puestos y niveles de la empresa.
- Garantizar condiciones laborales dignas y adecuadas, comenzando con sueldos y prestaciones que van más allá de lo estipulado por la ley.

El área solicitante se basa en los siguientes perfiles de puestos que se pueden cubrir en esta empresa, además de considerar las características personales y profesionales del futuro ocupante.

Departamento de Administración y Finanzas:

Descripción del perfil del candidato: Gerente Administrativo					
Edad desde:	25	Hasta:	60	Sexo:	Indistinto
Zona de Residencia:			Salta Capital, Provincia de Salta		
Estudios Formales completos:			Universitario, Graduado (excluyente)		
Educación y experiencia			Contador Público, Lic. Administración de Empresas. Experiencia en trabajos relacionados con puestos administrativos.		
Conocimientos			Capacidad de análisis, toma de decisiones, trabajo en equipo, planificación y organización. Conocimientos en administración de negocios, costos, impuestos, etc. Se valorará buen dominio de las herramientas informáticas: Paquete office y sistemas contables informáticos. Buen dominio de cálculos numéricos.		

Descripción del puesto de trabajo			
Denominación:		Gerente Administrativo	
Cantidad de personas requeridas:		1	
Departamento al que pertenece:		Dpto. de Adm. y Finanzas	
Personal a cargo	Empresa	Recibe supervisión:	Gerencia
Función del Puesto:		Elaboración en documentos, ejecución y coordinación de la planificación estratégica y presupuestaria con el resto de los empleados de la empresa. Planificación de recorridos: Identificar y planear las rutas más apropiadas y los medios de transporte teniendo en cuenta los costos, tiempo de tránsito y seguridad. Responsabilidades comerciales: generar y mantener el negocio rentable. Negociaciones con instituciones educativas, padres y/o tutores. Implementación de publicidad, folletos y manejo de la Fanpage en Facebook. Análisis de mercado, búsqueda de nuevos segmentos y/o clientes actuales y potenciales. Supervisión de los fondos generados por la empresa y control diario a través de informes y planillas de rendiciones de cuentas de todos los empleados, que deben estar debidamente firmadas, comprenden: gastos de combustible, el kilometraje, cobros ejecutados, cantidad de pasajeros o de viajes, horas trabajadas, y demás ingresos y egresos. Contabilización y Análisis de cuentas (Activo, Pasivo y Patrimonio) Responsable de la confección de la documentación asociada al cobro de los servicios prestados. Cobranza de las deudas por pagar. Analizar y resolver materias tributarias y contables que afecten la operación de la empresa. Habilidades de liderazgo, motivación y conocimiento del negocio de transporte.	
Uso de herramientas:		Materiales: escritorio, silla, computadora, entre otros. Manejo de dinero. Manejo de Excel. Sistema contable informático. Manejo de información confidencial.	

Descripción del perfil del candidato: Asistente Administrativa Comercial					
Edad desde:	25	Hasta:	40	Sexo:	Femenino

Zona de Residencia:	Salta Capital, Provincia de Salta
Estudios Formales completos:	Secundaria completa
Educación y experiencia	Experiencia relacionada con atención al cliente. Actitud profesional, educada y amable.
Conocimientos	Capacidad de Toma de decisiones. Trabajo en equipo, Planificación y Organización. Buenas manejo de relaciones públicas, atención al cliente. Se valorará buen dominio de las herramientas informáticas: Paquete office. Buen dominio de cálculos numéricos.

Descripción del puesto de trabajo			
Denominación:	Asistente Administrativo Comercial		
Cantidad de personas requeridas:	1		
Departamento al que pertenece:	Dpto. de Adm. y Finanzas		
Personal a cargo	0	Recibe supervisión:	Gte. Administrativo
Función del Puesto:	Asistir en las tareas y organizar la agenda del Gerente Administrativo (viajes, teléfonos, registro de clientes, etc.). Atiende e informa a todos los clientes. Vía teléfono, E-mail y Redes sociales. Registro de Base de datos de los clientes. Control de cobros y pagos adeudados por los clientes. Resguardar confidencialidad de la información suministrada por la empresa y los clientes. Controlar el cumplimiento de la puntualidad de los empleados. Entrega, recibe y revisa documentación, informes y rendiciones diarias de gastos e ingresos realizados por los empleados. Reporta e informa al Gerente Administrativo la correspondencia, documentación y los mensajes recibidos de los empleados y de los clientes. Distribuye correspondencia a los empleados. Implementación de publicidad, folletos y manejo de la Fanpage en Facebook. Informar retrasos, accidentes u otras situaciones del tráfico y del transporte		
Uso de herramientas:	Materiales: escritorio, silla, computadora, entre otros. Manejo de dinero. Manejo de Excel. Sistema contable informático. Manejo de información confidencial.		

Departamento de Mantenimiento:

Descripción del perfil del candidato: Técnico Mecánico Automotriz					
Edad desde:	25	Hasta:	40	Sexo:	Indistinto
Zona de Residencia:	Salta Capital, Provincia de Salta				
Estudios Formales completos:	Secundario Completo (Pref. de Técnica Laboral)				
Educación y experiencia	Mecánico con experiencia en Transportes o similares.				
Conocimientos	Posee habilidades operativas y conocimientos tecnológicos propios de la ocupación y de los procesos en los servicios técnicos de verificación/control, mantenimiento y reparación de vehículos de transportes de pasajeros.				

Descripción del puesto de trabajo			
Denominación:	Técnico Mecánico Automotriz		
Cantidad de personas requeridas:	1		
Departamento al que pertenece:	Dpto. de Mantenimiento		
Personal a cargo	0	Recibe supervisión:	Gerencia
Función del Puesto:	Informar cualquier mal funcionamiento o reparaciones necesarias de los vehículos. Controlar la condición de los neumáticos, los frenos, los limpiaparabrisas, las luces, el aceite, el combustible, el agua y el equipo de seguridad para asegurar que todo funcione correctamente. Inspeccionar, reparar y hacer mantenimiento de todos los vehículos. Controlar seguridad e higiene de los vehículos. Controlar que los asientos estén debidamente fijados al piso, acolchados y tapizados. Mantener permanentemente el vehículo en perfectas condiciones. Cumplir con todos los requisitos exigidos para poder presentar los vehículos en las desinfecciones y verificaciones técnicas mecánicas, que efectúa el departamento de Pericias Mecánicas de la Dirección de Tránsito.		
Uso de herramientas:	Materiales: herramientas para reparación de vehículos, neumáticos, motores, aceite, etc.		

Departamento de Recursos Humanos:

Descripción del perfil del candidato: Gerente de Recursos Humanos					
Edad desde:	25	Hasta:	40	Sexo:	Indistinto
Zona de Residencia:	Salta Capital, Provincia de Salta				
Estudios Formales completos:	Universitario, Graduado (excluyente)				
Educación y experiencia	Lic. en Recursos Humanos. Experiencia en trabajos relacionados con puestos administrativos.				
Conocimientos	Capacidad de análisis, toma de decisiones, trabajo en equipo, planificación y organización. Tener y desarrollar iniciativas para solución de problemas laborales. Conocimientos en administración del personal. Se valorará buen dominio de las herramientas informáticas: Paquete office. Buen dominio de cálculos numéricos.				

Descripción del puesto de trabajo			
Denominación:	Gerente de Recursos Humanos		
Cantidad de personas requeridas:	1		
Departamento al que pertenece:	Dpto. de Recursos Humanos		
Personal a cargo	Conductores y Celadores	Recibe supervisión:	Gerencia
Función del Puesto:	Supervisión y control del personal de Analá, administrando de forma eficiente los recursos asignados a esta. Asignar tareas para la ejecución y cumplimiento de los itinerarios del servicio. Coordinar y supervisar las actividades del personal para asegurarse que los servicios del transporte de pasajeros cumplan con la programación y calidad esperada. Proyectar y coordinar programas de capacitación y motivación del personal. Coordinar reuniones del personal. Supervisar y controlar los conceptos remunerativos e incentivos (vacaciones, anticipos de sueldos, sueldos, incentivos) Control de puntualidad, ausentismo y desempeño laboral: elaborar informes, registros de equipos y del personal, incluyendo horas de servicio, distancias, mantenimiento, reparaciones requeridas y otros datos. Atención de los reclamos del personal. Detectar el nivel de satisfacción del empleado y los motivos de descontento.		

	Supervisar el cumplimiento de las políticas de RRHH y controlar sus actualizaciones. Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal. Seleccionar al personal apto que brindará los servicios de transporte. Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización.
Uso de herramientas:	Materiales: escritorio, silla, computadora, entre otros. Manejo de dinero. Manejo de Excel. Manejo de información confidencial

Descripción del perfil del candidato: Conductores					
Edad desde:	25	Hasta:	50	Sexo:	Indistinto
Zona de Residencia:	Salta Capital, Provincia de Salta				
Estudios Formales completos:	Secundario completo (excluyente)				
Educación y experiencia	Experiencia mínima de 2 años en el manejo de vehículos de transportes de pasajeros.				
Conocimientos	Acreditar, mediante examen de la Autoridad de Aplicación, conocimiento de las Ordenanzas que rigen a los transportes de escolares, normas de tránsitos vigentes, Certificado de Antecedentes Policiales, Carnet de conducir				

Descripción del puesto de trabajo			
Denominación:	Conductor		
Cantidad de personas requeridas:	4		
Departamento al que pertenece:	Dpto. de Recursos Humanos		
Personal a cargo	Celadores	Recibe supervisión:	Gte. de RRHH
Función del Puesto:	Conducir en óptimas condiciones físicas y psíquicas acordes con la responsabilidad que significan los pasajeros a su cargo y respetar en todo momento las disposiciones del Código de Transito y Seguridad Vial de la Ciudad de Salta. Cumplimiento de las reglas y normatividad de seguridad vigente en materia de servicios de transporte de pasajeros. Conocimiento de los recorridos. Transportar al cliente a la dirección requerida y/o dentro del área de ruta establecida. Reportar cualquier problema que afecte a la prestación de un excelente servicio..		

	Mantener, en forma permanente, absoluta corrección en el trato con los transportados. Trabajar en equipo, coordinada y eficientemente con el Celador. Preocuparse por la atención y seguridad de los transportados. Realizar informes y rendiciones de gastos de combustible, kilometrajes, entre otros. Realizar registro de incidencias del trayecto en cuanto a distancia, combustible, anomalías mecánicas y relativas a los objetos encontrados. Verificación documental y mecánica previa a realizar el servicio. Limpieza de vehículos e informe de desperfectos.
Uso de herramientas:	Vehículo, planillas, Tecnología de comunicación: celular y radioreceptor.

Descripción del perfil del candidato: Celadores					
Edad desde:	25	Hasta:	35	Sexo:	Indistinto
Zona de Residencia:	Salta Capital, Provincia de Salta				
Estudios Formales completos:	Secundario completo (excluyente)				
Educación y experiencia	Experiencia mínima de 2 años en servicios de atención al cliente.				
Conocimientos	Aptitudes para trabajar en el servicio al cliente, especialmente con niños. Capacidad para trabajar en equipo. Capaz de calmar y tranquilizar a los clientes. Habilidades comunicativas. Personalidad afectiva, alegre, cordial y cálida. Trabaja bajo presión para cumplir con plazos de recogida y entrega de los transportados. Estado Físico aceptable.				

Descripción del puesto de trabajo			
Denominación:	Celador		
Cantidad de personas requeridas:	4		
Departamento al que pertenece:	Dpto. de Recursos Humanos		
Personal a cargo	0	Recibe supervisión:	Conductores y Gte. de RRHH.

Función del Puesto:	Velar por la seguridad de los pasajeros que transporta. Desplazarse a los diferentes destinos con que cuenta su recorrido diario. Llevar registro de gastos, cobros, datos de los transportados, objetos encontrados, etc. Reconoce las diferentes rutas a las que se le asigna. Verificar la asistencia de los menores transportados. Orientar a los transportados a lo largo del recorrido. Atiende quejas y reclamos por parte de los clientes relacionados con el servicio de transporte. Comportarse correctamente en el trato con los transportados y/o usuarios. Vigilar, cuidar y ayudar al ascenso y descenso de los escolares transportados, agilizando en todo momento esas tareas a efectos de no dilatar la estadía de esos vehículos en los espacios reservados y mantener la disciplina dentro del rodado, absoluta corrección en el trato con los transportados, cuidar su pulcritud personal y vestir con corrección. Cuidar que las puertas y ventanas estén debidamente aseguradas. Registro de todos los niños transportados que entran y salen del vehículos. Supervisar, controlar adecuadamente y llevar a cabo de forma segura, la entrada y salida de los menores, en las instituciones, hogares y otros destinos. Supervisar que los menores sean recogidos y entregados en los puntos establecidos en el recorrido. Asegurarse que todos los ocupantes del vehículo cumplan las normas de seguridad, uso obligatorio de cinturón, viajar sentados correctamente, no sacar manos, ni objetos por ventanillas y/o puertas. Responsable del cumplimiento de la disciplina por parte de los transportados. Asistir a los pasajeros en todo momento. Evitar que los menores transportados consuman alimentos o bebidas durante el trayecto. Bajo ningún concepto se deben suministrar alimentos o bebidas a los menores. Revisar el vehículo al terminar el recorrido, esto con el fin de recoger los objetos que se hayan olvidado y entregarlos en la Sede Administrativa. En caso de retraso motivado por problemas de tráfico, cortes, o cualquier otro inconveniente, informar inmediatamente a la Gerencia o Dpto. de Recursos Humanos.
Uso de herramientas:	Vehículo, planillas, Tecnología de comunicación: celular y radioreceptor.

Reclutamiento

En Analá se da preferencia al personal con mayor experiencia dentro de la empresa, para cubrir vacantes de puestos de mando medio y alto, siempre que se cumpla con los conocimientos necesarios.

El Departamento de Recursos Humanos, decide en cada caso los medios más adecuados para llevar adelante una búsqueda de personal. Las fuentes de reclutamiento que Analá utiliza de acuerdo al perfil de puesto son:

- Anuncio en periódicos, la cual es utilizada para reclutar candidatos a choferes y/o celadores con experiencia comprobable, para lo cual se trata de que los anuncios se coloquen en la sección de empleos.
- Páginas web: bolsas de trabajos en internet, Facebook de la empresa, LinkedIn y otras redes sociales.

Selección

La política de selección se basa en la elección de las personas que demuestren mejor nivel de calificación y competencias para desempeñarse en cada función de Analá, teniendo en cuenta las competencias, capacidad de integración al grupo y los requerimientos específicos requeridos para cada función y la concordancia de sus valores con los de Analá.

Este proceso incluye revisión de currículum para determinar si cumplen con el perfil, entrevistas, evaluaciones, verificación de referencias laborales y cuando sea pertinente pruebas psicológicas.

Las pruebas pueden ser realizadas durante la entrevista con el jefe inmediato quien evalúa los conocimientos necesarios para ocupar la posición, así como la experiencia del candidato.

Analá puede contratar a profesionales o empresas especializadas para la realización de exámenes psicológicos o especializados a candidatos que considere conveniente evaluar como parte del proceso de selección.

Los candidatos son seleccionados de acuerdo con las entrevistas y exámenes coordinados por el Departamento de Recursos Humanos siendo la elección final del postulante, a partir de los candidatos presentados por el Área solicitante.

Para conducir las entrevistas, se deben respetar las siguientes pautas, a fin de poder congenia de la manera más efectiva los objetivos planteados por la empresa y el personal a seleccionar:

1. Lograr un ambiente apropiado para la entrevista.
2. Informar al postulante acerca de las tareas y responsabilidades de la función.
3. Focalizar la evaluación en las habilidades que se consideren necesarias para la función, sin descuidar la evaluación de aquellas que puedan dar respuesta a necesidades futuras.
4. Evaluar las diferencias o deficiencias de capacidad con respecto al perfil requerido, profundizando el análisis de esos puntos a fin de determinar su naturaleza o severidad

Exámenes Preocupacionales

Solamente se toman en consideración para ingresar en Analá, a aquellos candidatos de quienes se conocieran los resultados de los siguientes exámenes:

- Examen Médico: Certificado de salud otorgado por Hospital Público.
- Examen Psicotécnico.

Asimismo, en los casos en los que el Dpto. de RRHH y los que la Base Legal considere necesario, se deben solicitar los siguientes antecedentes:

- Certificado de Antecedentes Policiales
- Antecedentes Laborales

El Dpto. de Recursos Humanos es responsable de coordinar la realización de todos los exámenes preocupacionales y del relevamiento de antecedentes.

Inducción

El empleado que recién fuera contratado debe recibir la inducción a efecto de familiarizarse con nuestra empresa, con las funciones, políticas y el personal con quien va a relacionarse.

La inducción contempla el proceso de orientación donde se realiza la presentación de la empresa, sus valores, historia y cultura; introducción del puesto de trabajo tanto físico como funcional y el equipo de trabajo con el que se relacionará.

Políticas de Remuneración

Los criterios de Remuneración deben ser iguales para todos los miembros de la empresa, tanto para los miembros familiares como para los miembros no familiares. A los empleados en Analá se los remunera acorde a las exigencias, actividades, responsabilidades y requerimientos del puesto.

Es decir, para fijar las remuneraciones Analá se basa de acuerdo al valor del cargo que ocupa cada empleado, según el nivel de jerarquización que posea el puesto, legislación laboral, capacidad financiera y desempeño general de la empresa y coyuntura económica del país.²⁵

Se les paga a los empleados un salario por tiempo fijo, mensual, independiente de cualquier otro tipo de premio, gratificación, viático, etc., conforme a lo establecido por la Ley de Contrato de Trabajo y a los Convenios Colectivos.

La documentación que acredita fehacientemente que las remuneraciones y compensaciones son debidamente abonadas a los empleados, es entregada en la Sede Administrativa de Analá, en día hábiles administrativos.

Políticas de evaluación de desempeño

- Se realizan evaluaciones informales del desempeño y retroalimenta como parte de su interacción regular con los empleados.
- Se lleva a cabo una reunión formal de revisión del desempeño con cada uno de los empleados.

²⁵ Chiavenato, Idalberto. (2001). Administración de Recursos Humanos. 5 Ed., Mc Graw Hill, (Pp. 419-425).

A través de revisiones periódicas informales, El Gte. de Recursos Humanos tiene la oportunidad de ver cuán bien los empleados se están desempeñando en relación a sus objetivos y, proveer oportunidades para una pronta intervención.

Es importante involucrar a los empleados en cada escenario del proceso de evaluación. Esto incluye mantener a los empleados en una completa auto-evaluación. Cada persona puede y debe evaluar su propio desempeño como medio de alcanzar las metas y los resultados fijados y de superar las expectativas.²⁶

En esta auto-evaluación, el empleado evalúa su propio desempeño contra los objetivos, y generalmente también identifica factores que soportaron u obstaculizaron el desempeño. El empleado puede resumir sus logros y recursos necesarios para el desarrollo pasado y futuro. El formato puede variar, de una auto-evaluación formal escrita a un tipo de proceso informal de “*notas apuntadas*”. La importancia del elemento es conseguir la perspectiva del empleado. Involucrar a sus empleados en el proceso es también beneficioso por las siguientes razones:

- Marca el tono de compañerismo para todas las revisiones, tanto formales como informales
- Reduce las reacciones negativas a la retroalimentación
- Promueve una relación de confianza entre el Gte. de RRHH y el empleado.

²⁶ Chiavenato, Idalberto. (2001). Administración de Recursos Humanos. 5 Ed., Mc Graw Hill, (PP. 387-395).

Evaluación de desempeño

Este proceso involucra la revisión de múltiples surcos para conseguir una fotografía completa, del desempeño del empleado, lo mejor posible. La revisión que realice el evaluador debe incluir la siguiente documentación:

- Requisitos del trabajo, establecidos en las *Políticas de Reclutamiento y Selección*.
- La propia evaluación del desempeño de los objetivos hecho por él mismo, bajo su criterio personal.
- El historial del empleado, incluyendo destrezas, capacitación pasada, y actuación de desempeño en trabajos anteriores.
- Observaciones documentadas del desempeño y cualquier otra información relevante
- Retroalimentación de clientes internos – externos y compañeros.
- Auto reporte hecho por el empleado.

Cuando se revise el desempeño del empleado, se debe darle el mismo tiempo al análisis del buen desempeño como del malo. En algunos casos, su evaluación de desempeño involucrará una clasificación general del desempeño del asociado. El evaluador se debe referir a los lineamientos de su empresa en relación a la clasificación general del desempeño.

Para desempeños que necesitan ser mejorados, se debe tratar de identificar el enlace de causa – efecto entre el comportamiento del empleado y las actitudes y el

desempeño. Se debe considerar algunos de los siguientes factores que pudieran ser una responsabilidad del jefe inmediato o del empleado:

- Confusas expectativas y / o direcciones
- Asistencia y recursos inadecuados
- Falta de destrezas o experiencia para hacer el trabajo
- Baja motivación
- Baja auto-confianza.

Registro del desempeño del empleado

Es importante que quien realice la evaluación registre sus observaciones y discusiones basadas en los hechos tanto como sea posible.

Cuando documenta el desempeño de un asociado (positivo o negativo), se debe incluir:

- Fecha
- Lo que ha observado
- Información de soporte (reportes, retroalimentación de otras personas)
- Impacto en su equipo y organización

No debe confiar en su memoria, se debe escribir. Se debe mantener un tono neutral en sus notas y objetivo.

Reunión de evaluación de desempeño

El propósito de una reunión de Evaluación de Desempeño es ponderar el buen desempeño y corregir el bajo desempeño. En ambos casos, se necesita basar la evaluación en unos logros específicos comparado con los objetivos de desempeño acordados. El Gte. de RRHH se debe mantener centrado en el desempeño y asegurarse de no personalizarlo. También es el momento preciso para:

- Confirmar que el empleado entiende cuáles son sus responsabilidades y si cuenta con las destrezas que se requieren así como los recursos
- Discutir el apoyo y capacitación requeridos para mejorar las destrezas, motivación y confianza.
- Delinee los próximos pasos. Para un desempeño positivo, considerar qué acciones pueden ayudar a sostener o fortalecer el desempeño. En caso de bajo desempeño, identificar las acciones que pueden ayudar a mejorar. Busque un acuerdo y compromiso del empleado. Y al final, incluya el tiempo y los objetivos para su próxima reunión de seguimiento.

Retroalimentación²⁷

- Dar al empleado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su estándar de desempeño.
- El empleado debe participar activamente en las medidas tomadas para posibilitar tal mejoramiento.

²⁷ Chiavenato, Idalberto. (2001). Administración de Recursos Humanos. 5 Ed., Mc Graw Hill, (PP. 387-395).

- Definir las consecuencias o el impacto del comportamiento. Los empleados pueden y hacen cambios cuando entienden las consecuencias de su comportamiento.
- Orientar la retroalimentación hacia las acciones para solucionar los problemas.

Procedimiento

1. Notificar al empleado de la reunión tan anticipadamente como se pueda. Esto le da a ambas partes, suficiente tiempo para prepararse.
2. Dar al empleado una copia del formato de evaluación y, pedirle que haga su auto-evaluación. Se otorga un plazo no mayor de quince días hábiles después del cierre de cada semestre.
3. Acuerdo sobre el proceso y secuencia de la reunión – eso es, cuánto tiempo durará la reunión, la solución de los problemas y, la planificación de las acciones a tomar. El Gte de Recursos Humanos realiza dos reuniones por semestre para evaluar el desempeño, a través de formatos previamente establecidos.
4. Establecer las reglas de comunicación para asegurar una retroalimentación constructiva, así como escuchar cuidadosamente.
5. Escoger una hora dentro del horario laboral.

Las Evaluaciones del Desempeño, servirá para la toma de decisiones en cuanto a:

- **Reconocimiento:** Encaminado a motivar y recompensar a aquellas personas que tengan un desempeño sobresaliente.
- **Promociones:** Capaz de identificar en las personas evaluadas, las competencias para que puedan ser promovidas a otros cargos de mayor jerarquía y/o responsabilidad.
- **Capacitaciones:** Orientada a detectar necesidades de capacitación que permitan mejorar aquellas áreas susceptibles de ser corregidas a través de ella, buscando perfeccionar las habilidades y las destrezas de los empleados con el fin de que se trasladen a su puesto de trabajo y este sea realizado de una manera efectiva.
- **Ambiente Laboral:** Detectar en el clima o ambiente laboral existente algunos problemas que afectan el desempeño, con el fin de tomar acciones para que puedan ser corregidos o minimizados.
- **Aprovisionamiento de personal:** Identificar necesidades de personal en las diferentes áreas de la empresa.
- **Incrementos salariales:** promover aumentos de salarios en razón de los méritos obtenidos en la evaluación del desempeño, sujeto a la disponibilidad presupuestaria.

Políticas de comunicación organizacional

Todos los empleados pueden buscar asesoramiento a través de su jefe inmediato, siempre que necesite ayuda para resolver un conflicto.

Los empleados pueden opinar, no se limitan únicamente a recibir órdenes, y de hecho se alienta su participación. Se habla de forma honesta y abierta y por sobre

todo se escucha para lograr el entendimiento. Se formulan preguntas y plantean problemas, aunque sean temas difíciles.

Analá otorga a cada empleado un memorándum, dentro del cual se establece cada reunión con su objetivo, los temas a tratar, quiénes y por qué deben participar, la duración estimada y el lugar del encuentro.

Se exige la puntualidad de los integrantes de las reuniones, de este modo se asegura el aprovechamiento de los recursos personales y del negocio. Si la reunión se ve limitada por tardanzas, quedarán temas pendientes y se tomarán decisiones apresuradas.

Únicamente el encargado del Dpto. de Recursos Humanos, puede revestir el rol de coordinador, el cual, debe seguir la temática planteada en el memorándum, asegurar su cumplimiento, administrar los tiempos y las intervenciones y orientar al grupo hacia los objetivos planteados.

Las reuniones deben ser planteadas como medios para resolver las problemáticas asociadas a nuestra empresa, encontrar diversas soluciones y puntos en común y de este modo trazar estrategias para ser aplicadas de forma eficiente. Es decir, dentro de las cuestiones a plantear se pueden mencionar las que nuestra empresa considera indelebles, los informes que se deben realizar sobre las condiciones de la empresa, destaque del empleado trimestral, celebración de éxitos alcanzados durante el período y resolución de conflictos familiares que afecten al negocio.

Una vez concluida la reunión, es tarea del coordinador comunicar lo tratado y que se cumplan las tareas asignadas.

Estas reuniones deben ser realizadas con el fin último de lograr cimientos en las relaciones de los empleados con los miembros familiares, jefes y con los objetivos de la organización.

Analá siempre debe proveer a cada empleado un dispositivo móvil (celular) y en cada vehículo debe haber un radiorreceptor, debido a las funciones que cumplen, por las que se requiere una comunicación eficiente y rápida. La presidencia de los celulares para todos los miembros, se debe a la necesidad de llevar un control sobre los recorridos diarios de los vehículos, porque ante una demora de algún vehículo o cambio de recorrido otro vehículo puede asistir, comunicar las ausencias o búsqueda de otro punto de localización de los niños, informar averías en los vehículos, viajes pactados con las instituciones y demás tareas propias que hacen a los transportes de escolares.

Comunicación descendente

Es obligación de los jefes comunicar a sus empleados sus funciones y responsabilidades:

- Instrucciones laborales: explicación sobre la realización de tareas específicas. Explicación racional de las tareas a realizar y su relación con otras funciones.
- Procedimientos y prácticas: comunicar a los empleados las políticas, regulaciones y beneficios de la organización

- Retroalimentación: informar sobre el destaque del empleado trimestral, resultado del desempeño laboral.

- Adoctrinamiento de objetivos: dar a conocer objetivos, misión, visión y cultura organizacional.

Comunicación ascendente

Es obligación de los empleados comunicar a sus jefes:

- Opiniones, ideas y sugerencias que mejoren las funciones, procesos y el desarrollo de la empresa.

- Denuncias de infracción a las políticas, normativa vigente de los transportes de escolares y cualquier situación que considere ilegal o contraria a la moral y ética de la empresa. Asimismo, se aplicará la Política mencionada anteriormente, de no represalias contra los empleados.

- Aceptación y comprensión de todas las decisiones que se tomen.

Comunicación Horizontal

Es obligación de un empleado comunicar al otro empleado:

- Habilidades que ayuden a mejorar el desempeño de las funciones.
- Tareas asignadas.

Política de Sentido de Pertenencia, Beneficios e Incentivos

Es vital potenciar la pertenencia de los trabajadores de tal forma que ellos sientan también como propia la identidad de Transporte de escolares Analá.

Nuestra Misión es asumir un verdadero compromiso en la prestación del servicio de transporte de escolares para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes con eficiencia, ofreciendo confianza, seguridad y calidad. Trabajamos en el mejoramiento continuo de nuestra empresa a partir del crecimiento

personal de nuestros miembros. En Analá se proporciona bienestar para los empleados, para lograr el crecimiento y mejoramiento de nuestra empresa.

La Visión de Analá es ser siempre una empresa competente. Confiable, segura, con una imagen comprometida y respetada, consolidándose como líder dentro del mercado salteño.

Nuestra cultura organizacional está constituida por valores y hábitos que surgieron desde la inicio de esta pequeña empresa, la cual se mantiene hasta hoy. Entre ellos se encuentra la honestidad, la calidad del servicio, la amabilidad entre empleados, pero lo más importante es mantener a gusto a nuestros clientes.

Para lograr conseguirlo, los dueños de la empresa trasladan a sus empleados los antecedentes históricos de la empresa, comunican las bases sobre las cuales fue fundada, misión, visión y valores fundamentales de la empresa.

Se fomenta un buen ambiente de trabajo, donde se crean espacios de intercambio tanto en el ámbito laboral como fuera de él. En Analá, se promueven actividades con el fin de lograr llevar una mejor convivencia en el trabajo día a día, se organizan por lo menos tres actividades extra laborales por año (picnic, asados, excursiones, etc).

Hay un sentido de apreciación porque nuestra empresa se preocupa por el bienestar de los empleados y de sus familias (salud, problemas económicos y de cualquier índole).

Se hace saber constantemente que los empleados son importantes para la empresa, reconociendo sus logros a través de premios semestrales, por ejemplo, otorgando vouchers en restaurantes o supermercados aquel empleado que se destaque por su labor y su desempeño.

Se mantiene al personal al tanto de lo que sucede, haciendo partícipes de los desafíos y experiencia de la empresa.

Política de Capacitación:

La política de capacitación tiene por objetivo suministrar al empleado de las competencias necesarias para desarrollar su trabajo en las mejores condiciones. Esta permite actualizar sus conocimientos profesionales, mejorar su productividad, y contribuir a su desarrollo y satisfacción personal, posibilitando el acceso a nuevas oportunidades y desafíos en la medida en que Analá lo requiere.

Esta política rige para todos los miembros que realicen cursos de capacitación gestionados y financiados totalmente por Analá.

Se debe realizar anualmente un levantamiento de las necesidades de Capacitación de cada área a través de la Evaluación de Desempeño. Adicionalmente, se resuelve aquellas iniciativas extraordinarias de capacitación que sean solicitadas por los distintos Departamentos.

Para cumplir con esto, se lleva a cabo anualmente un programa de capacitación técnica y de competencias conductuales para su personal. Por el servicio que presta Analá, resulta fundamental considerar las siguientes temáticas y quienes deben tener conocimientos y entrenamiento sobre las mismas:

Capacitación Técnica y competencias conductuales	Personal
Atención del cliente: escolares transportados	Conductores y celadores, Asistente Administrativo y Comercial.
Relaciones Públicas: Instituciones	Gerencia, Dpto. Administrativo y de

educativas, padres y/o tutores.	Finanzas.
Normas de Tránsito y Normas específicas de Transportes de escolares	Conductores y celadores, Dpto. de Mantenimiento.
Liderazgo	Gerencia, Dpto. Administrativo y de Finanzas. Dpto. de RRHH
Calidad del servicio: mejoras técnicas.	Gerencia, Dpto. de Mantenimiento.
Seguridad sobre contingencias y medidas de emergencia	Todos los empleados.

Las capacitaciones se llevan a cabo mediante actividades de:

- Cursos
- Talleres
- Coaching
- Otras

El proceso de detección de necesidades de capacitación se realiza una vez al año en las fechas posteriores al proceso de Evaluación de Desempeño, el cual será considerado como una de las principales fuentes de información para proponer y definir acciones de capacitación técnica y conductual para el personal.

Los capacitadores e instructores podrán ser internos o externos a la empresa, nacionales o extranjeros, siempre que estén calificados y preparados para los cursos que impartirán.

Los cursos de capacitación deben anunciarse a los participantes con anticipación, para que se preparen y al mismo tiempo lo tomen en consideración para hacer los ajustes necesarios en el tiempo que estarán ausentes en sus labores, si así fuera el caso.

Políticas de Procedimientos diarios

Políticas de Horas de trabajo y Flexibilidad de agenda

Los horarios de trabajo serán establecidos por la Empresa, de acuerdo con los recorridos que deberá realizar cada vehículo, los mismos son fijados conforme al horario escolar de las instituciones que los abarcan, pudiendo ser cambiados cuando las circunstancias o necesidades de servicio lo requieran, según lo establecido por las leyes vigentes o el Convenio Colectivo de Trabajo.

Por lo tanto, considerando el horario escolar y los recorridos, la jornada laboral estará comprendida entre los siguientes turnos, pudiendo el mismo ser modificado atendiendo a las necesidades de los recorridos o modificaciones en los horarios escolares:

HS DE RECORRIDO/JORNADA ESCOLAR	HORARIO DE PARTIDA	HORARIO DE REGRESO	CANTIDAD DE HORAS TRABAJADAS
TURNO MAÑANA: INGRESO ESCOLAR	6:45	9:00	2:55
TURNO MAÑANA Y TARDE: SALIDA ESCOLAR Y INGRESO ESCOLAR	11:45	14:15	2:70
TURNO TARDE: SALIDA ESCOLAR	17:00	19:00	2:00

Durante la jornada de trabajo, según los turnos, habrá dos pausas de tiempo libre siendo la primera de dos horas y cuarenta y cinco minutos y la segunda de dos horas y ochenta y cinco minutos.

Únicamente se trabaja el tiempo que dure el período lectivo fijado en el calendario escolar por Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Salta.

Entrada y Salida del personal

Las entradas y salidas del personal se harán en la sede administrativa de la empresa, allí deberán registrar el horario de ingreso y el horario de salida, en el Libro de Ingreso de Personal.

La omisión de fichar entrada y salida será considerada falta grave.

Asistencia y puntualidad

La asistencia del trabajador debe ser perfecta y su inasistencia deberá ser fehacientemente justificada, caso contrario será pasible de las sanciones disciplinarias correspondientes.

Los horarios deberán cumplirse estrictamente tanto a la entrada como a la salida. Las llegadas tardes serán pasibles de sanciones disciplinarias.

Los avisos de ausencia deberán ser comunicados con la mayor antelación posible, y como máximo antes del horario del inicio de su jornada laboral.

Ausencia por enfermedad

En caso de que la ausencia sea por enfermedad con imposibilidad de deambular se deberá indicar el domicilio donde se encuentra y especificar la naturaleza de la enfermedad, para lo cual Analá podrá enviar un médico para su control.

En el caso de que la enfermedad no le impida deambular, el empleado deberá presentar el certificado médico en el día de la inasistencia.

Se requiere que las ausencias sean avisadas con dos días de anticipación para buscar suplentes.

En el caso de indisposición en el lugar de trabajo, el empleado debe dar parte inmediatamente a su jefe directo o a su acompañante (chofer o celador), quienes, a su vez, recurrirán a los servicios de urgencia correspondiente.

Para la búsqueda de los suplentes se debe recurrir a una base de datos. En caso, de no encontrar personal disponible se procede a adecuar el recorrido de los vehículos para suplir el recorrido del vehículo faltante o en última instancia, solicitar apoyo de la competencia.

Días francos

Los empleados no deberán prestar servicios en el receso escolar fijado en el Calendario escolar.

Los recesos escolares serán los que a continuación se detallan:

- Los domingos
- Los sábados; excepto aquellos que se destinen para la realización de actividades programadas por cada establecimiento, o para la realización de reuniones, jornadas institucionales y/o interinstitucionales.
- Los feriados y días no laborables, nacionales y provinciales, establecidos por Ley y/o Decreto del Poder Ejecutivo. Calendario Escolar 2016.
- El día de la Fiesta Patronal o Fundación de cada localidad para los establecimientos que funcionan en la misma, según lo establecido por Decreto del Poder Ejecutivo Provincial N° 2.145/98; sin asueto compensatorio.

Vacaciones

Los empleados de Analá gozarán de licencia a título de vacaciones durante el período de receso del Ciclo Lectivo:

- Diciembre: 10 días.

- Enero: 30 días.
- Febrero: 20 días.

Políticas de Horas extras

Se entenderá por trabajo extraordinario, aquel que se realice fuera de las horas hábiles y durante las cuales los empleados, por cualquiera de los sistemas de pago, desarrollen actividades específicas de interés de la empresa Analá.

El trabajo en horas extraordinarias se realizará cuando circunstancias imprevistas, especiales o necesarias así lo exijan, previa autorización de la Gerencia debidamente facultada.

El trabajo efectuado en tiempo extraordinario deberá retribuirse en la siguiente forma:

Se podrá dividir lo que se cobró al cliente entre todos los empleados que participaron del viaje.

Si se trabaja excediendo la jornada ordinaria efectiva, con recargo consistente en el cien por ciento sobre el salario básico por hora.

El trabajo en día señalado como de descanso semanal, con recargo consistente en el cien por ciento del salario básico por hora.

El trabajo en día señalado como asueto, con recargo consistente en el cien por ciento del salario básico por hora.

Para el trabajo en horas extras, previamente se consulta al empleado si se encuentra disponible fuera de su horario habitual (traslado de chicos a los colegios o sus casas), es decir, nunca se deben impartir tareas en horas extras.

Se debe considerar que las horas extras, en la mayoría de los casos, se realizan por viajes solicitados por instituciones educativas y se efectúan en menos de media hora entre horarios de descanso.

Políticas disciplinarias

Serán actos y/o actitudes pasibles de sanciones disciplinarias:

- Ejecutar actos que pongan en peligro la seguridad propia, la de sus compañeros de trabajo o transportados, así como la de los vehículos.
- No obedecer las instrucciones que reciban del Jefe inmediato o de sus representantes en lo relativo al desempeño de sus labores;
- La comisión de cualquier delito durante el desempeño de sus funciones.
- Alternar comercialmente con los clientes del Transporte escolar Analá.
- Cobrar de más o solicitar préstamos de dinero a clientes.
- Requerir regalos o cualquier dádiva a los clientes.

Objetos encontrados:

Los empleados de Analá que encuentren un objeto o dinero, cualquiera sea su valor, lo informará de inmediato a la Sede administrativa y deberá indagar si son de pertenencia de algún cliente.

De no encontrar al propietario, se deberá dejar el objeto o dinero, en la sede administrativa.

La ocultación del hecho o la demora en la denuncia serán consideradas falta grave que será sancionada.

Políticas de Vestimenta

Analá proporcionará uniformes al personal que el Dpto. de RRHH estime conveniente, con el propósito de mantener una buena imagen de la empresa y asegurar la buena presentación de los empleados en el cumplimiento de sus funciones.

El uso del uniforme es obligatorio durante la jornada laboral y fuera de ella, cuando se encuentre en misiones de trabajo.

Analá pagará el costo del uniforme, siendo responsabilidad del empleado asegurar una presentación óptima de su uniforme.

El área de Recursos Humanos propondrá dentro de su presupuesto el monto anual estimado para la compra de uniformes.

Si por razones presupuestarias no puede proveerse de uniformes al personal, se tomarán medidas alternativas a fin de solventar dicha situación.

Además, se requiere que el personal cumpla las siguientes pautas:

- Hombres y mujeres con el pelo ordenando o acomodado.
- Hombres afeitados y con el pelo corto.
- Manos limpias y uñas cortas.
- Ropa y/o uniforme, limpio, sin arrugas, daños, sin daños ni adornos extravagantes.
- Sin accesorios personales.
- Mujeres: maquillaje de carácter sutil y con fragancias suaves.

Los empleados se deben conducir de una manera ética que refleje nuestro empeño por llevar a cabo nuestras actividades comerciales con integridad,

honestidad y rectitud.

Su Responsabilidad es conocer las Políticas, saber qué se espera de los mismos cuando actúa en nombre de Analá.

Bibliografia

- Chiavenato, Idalberto. (2001). Administración de Recursos Humanos. 5 Ed., Mc Graw Hill, (Pp. 419-425).
- Chiavenato, Idalberto. (2001). Administración de Recursos Humanos. 5 Ed., Mc Graw Hill, (PP. 387-395).
- Constitución de la República Nacional Argentina.
- Fernández Sánchez, Esteban. (2010). Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar. Ed. Paraninfo. p. 517
- Gonzales de Cruz, Cecilia. (2003). Curso de metodología de la investigación científica. Salta, Argentina. Virtudes Editorial Universitaria
- Grant, R.M. (1991) “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage. Implications for Strategy Formulation” California Management Review. (pp.114-135).
- Gutiérrez, José Luis. (2015). Instrucciones Práctico de Diagnóstico empresarial. Cátedra Actuación Profesional. Universidad Católica, Salta-Argentina. Virtudes Editorial Universitaria.
- Health and Addictions Research, Inc. (1999). Personnel Policies. Boston, MA. Ed. Unpublished organizational handbook.
- Hubbartt, W.S. (1993). Personnel policy handbook: How to develop a manual that Works. New York. Ed: McGraw Hill.
- Leach, Peter. (1999). La Empresa familiar. Ed. Granica S.A. (Cap.1)
- Ley Nacional de Tránsito y Seguridad Vial de la República Argentina N°24.449.
- Maish Molina, Elena. (2004). Pautas Metodológicas para la realización de, Ed. Gestión en el Tercer Milenio.
- Ordenanza N° 11.608 del Consejo Deliberante de la Ciudad de Salta, Título VII: Transporte Escolar, en sus artículos que van desde el 164 hasta el 205.
- Reyes Ponce, Agustín. (2005). Administración del personal 1: Relaciones Humanas. México: Limusa. (pp. 39- 40).

- Sanchez Crespo Casanova, Antonio J; Bellver Sanchéz, Antonio; Sanchez y Sanchez, Alberto Marcelino. (2005). La empresa familiar: manual para empresario: claves para su correcta organización y su continuidad. Ed. Grupo Planeta. (pp. 20-25).

Páginas de Internet visitadas:

- Alonzo, Claudio. (Buenos Aires, 2017). Profesor Titular de la Cátedra de Psicología. Artículo publicado en Infobae: Como medir el clima laboral para mejorar el trabajo. <http://www.infobae.com/2007/09/19/338184-como-medir-el-clima-laboral-mejorar-el-trabajo/>
- Artículo sustituido por art 1º de la Resolución N° 11/2016 de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa B.O. 18/3/2016. Vigencia: a partir del día siguiente al de su publicación en el Boletín Oficial. - <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=259547>
- BONZÓN Consultores Asociados, <http://www.bonzon.com.ar/consultora/index.php/blog/61-clima-laboral>
- Dr. Edgardo S. Acuña- Area PYME- Asociacion de Bancos Publicos y Privados de La República Argentina (ABAPPRA) - http://www.abappra.com.ar/index.php?pagina=pyme_trabajos
- Dr. Edgardo S. Acuña- Area PYME- Asociacion de Bancos Publicos y Privados de La República Argentina (ABAPPRA)- Charla: Las Pymes y El Mercosur. http://www.abappra.com.ar/index.php?pagina=pyme_trabajos
- Ekos negocios, (Ecuador, 2011) Grandes empleadores, Cap. 2: Las mejores prácticas de RRHH en el mundo. <http://www.ekosnegocios.com/empleadores/Articulos/2.pdf>
- Equipo de Consultores de Infosol, (México 2009), http://www.emagister.com/uploads_courses/Comunidad_Emagister_66994_66994-1.pdf.

- http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5295/lemos-politicas-de-recursos-humanos-en-empresas-familiares.pdf
- <http://catedraempresafamiliar.es/proyectos/item/105-politicas-de-capital-humano-en-la-empresa-familiar>
- <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3330725.pdf>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Escala_Likert
- https://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa
- LEY N° 1.665 Pautas para las unidades de transporte escolar - <http://www.escolares.com.ar/legislacion-de-la-ciudad-de-bs.as/ley-nd-1665-pautas-para-las-unidades-de-transporte-escolar.html>
- Ministerio de Economía, Secretaría de Estado y Energía, Desarrollo Industrial y de la Pequeña y Mediana Empresa. Dirección General de Política de la PYME (España). Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar. http://www.laempresafamiliar.com/media/pdf/empresa_familiar_guia.pdf



Página de Aprobación

Tesis Aprobada con: (.....)

Fecha:.....

Miembros del Jurado:

NOMBRES Y APELLIDOS

FIRMA

.....

.....

.....

.....

.....

.....