



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Contador Público

**“Problemas organizacionales del área
laboral de la Empresa Familiar XX”**

por

Esteban Valeria

2011

Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del "resumen" o "abstract" (inglés)

“Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito.

Debe ser conciso y específico”.

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	ESTEBAN VALERIA
E-mail:	estebanvaleria@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	CONTADOR PUBLICO

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	PROBLEMAS ORGANIZALES DEL AREA LABORAL DE LA EMPRESA FAMILIAR XX
Título del TFG en inglés	ORGANIZATIONAL PROBLEM IN THE BUSINESS UNIT OF THE FAMILLY-OWNED COMPANY XX

Integrantes de la CAE	LETICIA MASFARRE – PATRICIA SANSINENA
Fecha de último coloquio con la CAE	05/05/2011
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	PROBLEMAS ORG.

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

Publicación electrónica:

Después de diciembre 2011.

Firma del alumno

RESUMEN

El siguiente trabajo tratará de una empresa familiar dedicada a la explotación de una estación de servicio, la misma se encuentra ubicada en el sur de la provincia de Córdoba.

El objetivo fundamental de este trabajo es “proponer una evaluación crítica a la empresa sobre su situación laboral, de manera que permita optimizar y regularizar su funcionamiento”. Para alcanzar el mismo, en primer lugar, se tratará de superar el actual funcionamiento en cuanto a la organización en general, y cuáles son las funciones que cada uno de sus integrantes debería desempeñar y las responsabilidades que conllevarán, asegurando de este modo que los mismos comprendan claramente la cadena de mando, a través de un organigrama hecho a medida. Como segundo elemento, se valdrá de la realización de una planilla de horarios y descansos, para aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta la empresa. El tercer punto, pero no menos importante está relacionado a los costos-beneficios de las relaciones laborales “informales” o “no registrada”, presentando a la compañía cada uno de las posibles situaciones que podrían ocurrir en caso de no contar con la nómina de trabajadores no registrada.

Se espera con este trabajo ayudar a que la empresa incremente sus utilidades y disminuya los riesgos, valiéndose de los recursos con los que dispone, haciendo un empleo más efectivo de su capital.

ABSTRACT

The following work will be a family company dedicated to the operation of a service station, it is located in the south of the province of Córdoba.

The ultimate goal of this work is "propose a critical assessment of the company on their employment status in a manner that allows to optimize and regularizing the operation". To achieve the same, in the first place, try to overcome the current operation in terms of the organization in general, and what are the function of each of its members should play and responsibilities to convey, thus ensuring that the same clearly understand the chain of command, through an organization chart made-to-measure. As a second element is drawing on the implementation of the template times and break in order to maximize the resources of the company. The third point, but not least is associated with the cost-benefit of industrial relations "informal" or "unregistered", introducing the company each of possible situations that could happen in case of not having the number of employees unrecorded.

It is expected to this work to help the company to increase its profits and decrease the risks, using the use of resources to that provides, doing a job more effective in its capital.

INDICE

INTRODUCCION.....	Pág. 1
OBJETIVOS.....	Pág. 2
MARCO TEÓRICO.....	Pág. 3
1. Empresa Familiar.....	Pág. 3
1.1 Influencia económica de las empresas familiares.....	Pág. 3
1.2 Desaparición de empresas familiares.....	Pág. 4
1.3 Concepto de empresa familiar.....	Pág. 5
1.4 Características.....	Pág. 7
2. Sociedades.....	Pág. 9
3. Aspecto Laboral.....	Pág. 11
3.1 Ley de Contrato de Trabajo.....	Pág. 11
3.1.1 Contrato y Relación de Trabajo.....	Pág. 11
3.1.2 Sujetos del Contrato de Trabajo.....	Pág. 12
3.1.3 Jornada de Trabajo.....	Pág. 14
3.2 Ley Nacional de Empleo N° 24013.....	Pág. 18
3.2.1 Empleo no registrado.....	Pág. 18
4. Aspecto Tributario.....	Pág. 21
4.1 Ley de Procedimiento Tributario N° 11683.....	Pág. 21
4.2 Régimen Penal Tributario Ley N° 24769.....	Pág. 23
DISEÑO METODOLÓGICO.....	Pág. 24
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FAMILIAR XX	
❖ Reseña Histórica.....	Pág. 26
❖ Misión, visión, valores y compromisos.....	Pág. 27
❖ Organigrama.....	Pág. 29
❖ Funciones de cada miembro de la Empresa XX.....	Pág. 30
❖ Instalaciones.....	Pág. 32
❖ Atención al Público.....	Pág. 33
❖ Principales Proveedores.....	Pág. 36
❖ Análisis del Sector de la Empresa Familiar XX.....	Pág. 39
❖ Problemas Detectados.....	Pág. 41
1- Problemas de Organigrama y Funciones.....	Pág. 41
1.1 Motivos por los cuáles no se cuenta con un organigrama.....	Pág. 42
1.2 Análisis del organigrama vigente.....	Pág. 43

1.3 Enfoque Familiar.....	Pág. 43
1.4 Funciones.....	Pág. 44
2- Problemas Laborales de la Empresa Familiar XX.....	Pág. 45
2.1 Horarios y Descansos.....	Pág. 45
2.1.1 Análisis de la influencia de ser una Empresa Familiar.....	Pág. 48
2.1.2 Funcionamiento vigente de la jornada laboral.....	Pág. 48
2.1.3 Cantidad de horas discriminada por día trabajadas por cada integrante de la Empresa XX.....	Pág. 50
2.1.4 Planilla de Horarios y Descansos.....	Pág. 56
2.2 Registración.....	Pág. 60
❖ FODA de la Empresa Familiar XX.....	Pág. 62
RESULTADOS ESPERADOS.....	Pág. 67
CAPITULO I: ORGANIGRAMA Y FUNCIONES.....	Pág. 68
❖ ¿Cómo se puede mejorar?.....	Pág. 68
❖ Reglamento Interno.....	Pág. 71
❖ Beneficios de la Propuesta.....	Pág. 72
❖ Organigrama Propuesto.....	Pág. 74
CAPITULO II: HORARIOS Y DESCANSOS.....	Pág. 75
❖ Jornada de trabajo propuesta.....	Pág. 75
❖ Planilla de Horarios y Descansos propuesta.....	Pág. 80
CAPITULO III: EMPLEO NO REGISTRADO.....	Pág. 82
❖ Registración.....	Pág. 82
❖ Responsabilidad de los socios.....	Pág. 82
❖ Salarios correspondientes a cada categoría.....	Pág. 83
❖ Sanción por falta de registración.....	Pág. 84
❖ Regularización de la nómina.....	Pág. 86
❖ Costo de regularizar al personal.....	Pág. 87
❖ Riesgos por falta de registración.....	Pág. 88
❖ Lesión de los derechos de los trabajadores.....	Pág. 93
ANALISIS DE RESULTADOS.....	Pág. 94
RECOMENDACIONES.....	Pág. 95
CONCLUSIONES.....	Pág. 98

BIBLIOGRAFIA.....	Pág. 100
ANEXOS.....	Pág. 101

INTRODUCCION

En el siguiente trabajo se desarrolla el caso de la Empresa Familiar XX. La misma es una estación de servicio dedicada a la comercialización de combustibles, filtros, lubricantes, repuestos y cuenta con un mini-shop en donde se venden diversas variedades de productos y alimentos.

En la mayoría de las empresas familiares existen muchos problemas por falta de organización entre los más importantes que se pueden nombrar están: el exceso de confianza, falta de objetivos y metas bien determinados, falta de dedicación de algunos de los integrantes y falta de registración de empleados. La falta de registración de los familiares o integrantes que trabajan en estas organizaciones, es el principal punto de partida para muchos otros problemas que existen a menudo. Algunos de los problemas es la no registración de los integrantes lo que provoca que unos trabajen más que otros, que unos respeten los horarios y otros no y que algunos se puedan ausentar injustificadamente.

Con lo anteriormente descrito, se busca evaluar la problemática organizacional haciendo hincapié en el área laboral de la Empresa Familiar XX, para que a través de una reorganización laboral, no solamente se cumpla con la legislación vigente, sino y por sobre todo, evitar afrontar el pago de considerables sumas de dinero, proponiendo igualmente como se interrelacionan las distintas áreas, con el fin último de lograr una gestión más eficaz en su faz organizacional. Las consideraciones precedentes, son los que motivan el presente trabajo final de graduación. Debido a esto se realiza una planilla de horarios y descansos, proponiendo que la misma condense también el marco de los horarios y funciones de los directivos de la empresa.

Para llevar a cabo este trabajo se usa como método la observación directa, entrevistas, cuestionarios, textos, trabajos de grados, diversas bibliografías, enciclopedias, entre otros.

Una vez recopilado los datos necesarios, se procederá a la lectura, análisis y procesamiento de los mismos con el fin de comenzar a emplear la información para alcanzar los objetivos planteados.

Finalmente, se pondrá a disposición de la empresa las conclusiones obtenidas con una mirada crítica externa, planteando alternativas organizacionales a futuro, con respecto al empadronamiento laboral de los integrantes de la Empresa Familiar XX.

OBJETIVOS

Objetivo General

- Proponer una evaluación crítica a la Empresa Familiar XX sobre su situación laboral, que permita optimizar y regularizar su funcionamiento.

Objetivos Específicos

- Proponer un nuevo organigrama formal para la empresa.
- Determinar correctamente las funciones específicas de cada uno de los miembros.
- Diseñar un esquema de jornada de trabajo con su respectiva planilla de Horarios y Descansos, debiéndose añadir un marco regulatorio de las funciones y horarios de la plana directiva.
- Estimar cuál es el costo real de regularizar a la nómina de personal que no se encuentra registrado en la Empresa XX, el costo en que se incurriría si AFIP detecta esta situación.

MARCO TEÓRICO

1. EMPRESA FAMILIAR

El siguiente apartado servirá a fines de identificar las tendencias mundiales, como así también contribuirá para conocer cuáles son los rasgos más distintivos de las empresas familiares. Esto último toma relevancia ya que la empresa bajo análisis posee esta particularidad.

1.1 Influencia económica de las empresas familiares

“Hay varios estudios encaminados a determinar la proporción de empresas familiares que existen con relación al total de empresas. En la mayoría de dichos estudios, la proporción se aproxima a noventa por ciento. En América Latina se podría esperar índices superiores a los anteriores, con tasas de entre noventa y noventa y cinco por ciento, pero estos datos no parten de estudios formales, sino de la apreciación de algunos especialistas. Para no entrar en detalles y manejar una proporción comprensible, se podría estimar que nueve de cada diez empresas en América Latina son familiares.

La influencia de las empresas familiares en la actividad económica es notable; en Estados Unidos son responsables de la generación de cerca de cincuenta por ciento del Producto Bruto Interno y de por lo menos la mitad de las fuentes de empleo en el mismo país (Rosenblatt, 1990; Weigel, 1992; Gersick, 1997). En el resto de América Latina se calcula que la influencia de las empresas familiares en la actividad económica es aún mayor.

En los países desarrollados las empresas familiares son un gran motor de la economía, y muchas de las grandes organizaciones profesionales y globales no dejan de ser empresas familiares (Lansberg, 1999).

Las organizaciones familiares no solo ejercen una gran influencia dentro de la economía formal, sino también como parte de la economía subterránea. Gran cantidad de pequeños negocios y talleres caseros es operada por los miembros de alguna familia. En América Latina numerosos servicios y productos son ofrecidos por negocios familiares a un enorme mercado que está dispuesto a adquirirlos. Dentro de esta forma de operar se pueden encontrar, por ejemplo, a muchas mujeres que elaboran en su casa pasteles, helados y otros productos, y los venden ellas mismas u otros integrantes de su familia. No quiero ahondar en el complejo problema de la economía informal, solo quiero ilustrar la gran cantidad de familias que encuentran su modus vivendi en esta modalidad de

negocios. Muchas de esas familias se integran a la economía formal después de lograr cierto éxito y lograr transformarse con buenos resultados.”¹

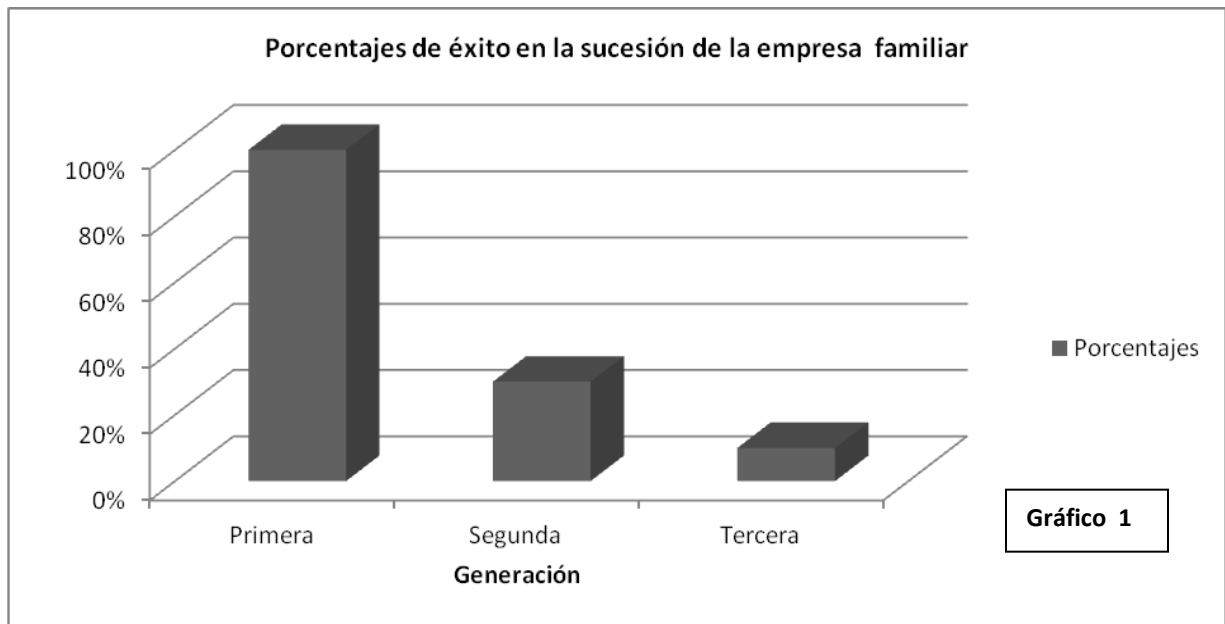
Como se puede observar en la descripción anterior, las empresas familiares son uno de los grandes motores para el crecimiento y desarrollo del país. La empresa que se encuentra bajo estudio, es una empresa familiar que aporta a la actividad económica trabajo para diez familias las cuales se incorporan al circuito económico con los ingresos que obtienen por su trabajo en este emprendimiento, y a su vez éste ofrece a la sociedad bienes y servicios participando activamente del mismo.

1.2 La desaparición de empresas familiares

“La desaparición de las empresas familiares debe ser un asunto de suma relevancia y preocupación, dada la importancia que estas tienen. Por desgracia, estas organizaciones han perdido terreno en América Latina (Andrade, Barra y Elstrodt, 2001) ya que el porcentaje de ventas de las empresas multinacionales se a incrementado significativamente, mientras el porcentaje de ventas de las empresas familiares a disminuido.

Algunas de las causas que explican este fenómeno se asocian con la incapacidad de las empresas familiares para adaptarse a un entorno más competitivo. Aproximadamente una de cada tres empresas tiene éxito para pasar la estafeta a la siguiente generación, como se aprecia en la siguiente figura. Es importante hacer notar que no todos los casos de desaparición de las empresas familiares se deben a fracasos. Hay empresas que deciden perder su carácter familiar al incorporar a otros accionistas y perder el control de la empresa; también puede darse el caso de que haya la oportunidad de cerrar tratos rentables y se decida vender la compañía a terceros.

¹ Imanol Belausteguigoitia Rius, Empresas Familiar, Mc Graw Hill, pág. 13 a 17.



Fuente: Imanol Belausteguigoitia Rius, Empresa Familiar, Mc Graw Hill, pág. 17.

Existen muchas razones por las cuales las empresas familiares no logran sobrevivir. Las causas según algunos autores pueden dividirse en dos grandes grupos: las estructurales (que tienen que ver con la empresa) y las del entorno (que contemplan aspectos de mercado, financiamiento e impuestos).”²

El gráfico precedente muestra estadísticas que son de gran importancia para la empresa bajo análisis debido a que es una organización que se encuentra en la primera generación, y tal como se puede observar, hay un gran porcentaje de compañías que mueren al realizarse el traspaso a la segunda generación.

En esto último se hará hincapié, debido a que la empresa posee varios problemas que pueden conducir a tener serias consecuencias en un futuro cercano.

1.3 Concepto de Empresa Familiar

“Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de la familia.”

Una empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido, o se espera que se transmita, a sus descendientes. Los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa.

² Imanol Belausteguigoitia Rius, Empresas Familiar, Mc Graw Hill, pág. 13 a 17.

Además, trabajan y participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia.³

Son muchas las definiciones que existen del concepto de empresa familiar, a continuación se citará definiciones alternativas de empresa familiar:

“Organización lucrativa y controlada por una familia”. Alcorn

“Una empresa que en la práctica es controlada por los miembros de una familia”. Barry

“Organización controlada por uno o varios miembros de una familia”. Barnes y Hershon

“Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una familia”. Lansberg, Perrow, Rogolsky.

“Una organización controlada y operada por los miembros de una o dos familias”. Stern

“Los subsistemas del sistema de empresa familiar incluyen: 1) la empresa como entidad, 2) una familia como entidad, 3) el fundador como entidad, 4) entidades de enlace como el consejo de administración”. Beckhard y Dyer.

“La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad”. Davis.

“Una organización que pasará a la siguiente generación para su dirección y control”. Ward

“Una compañía en la que se han identificado por lo menos dos generaciones de una familia y ese vínculo ha tenido influencia en las políticas de la empresa, así como en los intereses y objetivos de la familia”. Donnellery

“Cualquier negocio en el cual la mayoría accionaría o el control recae sobre una sola familia, y en la que dos o más de sus miembros están o han estado involucrados con el negocio”. Rosenblatt, de Mil, Anderson y Johnson.⁴

De estas definiciones se infiere como conceptos fundamentales de empresa familiar, el de familia propiamente dicho y de los lazos que los une, el de la transmisión a través de las generaciones y el del control de la misma que pertenece a sus miembros.

³José Carlos Casillas- Carmen Díaz- Adolfo Vázquez, La gestión de le empresa familiar, Thomson, pág. 6, Bork 1986.

⁴ Imanol Belausteguigoitia Rius, Empresas Familiar, Mc Graw Hill, pág.22.

1.4 Características

Algunas de las características que puede presentar una empresa familiar son las siguientes:

- En la empresa familiar no existe una estructura rígida. Normalmente serán los propietarios quienes determinarán la dirección de la misma, por ello generalmente la toma de decisiones es más humana, rápida y flexible, al estar a su cargo.
- La dedicación y compromiso de los familiares, ya que se configura como un proyecto común que se alcanza entre todos. Contando como base el esfuerzo y el sacrificio personal de los miembros que intensifica los vínculos y los compromisos asumidos por cada uno de ellos.
- Las sociedades familiares deben buscar constantemente estrategias para gestionar competitivamente con empresas de mayor rango. La principal es la calidad. Una mayor calidad en la prestación genera un mayor nivel de confianza por parte de los clientes.
- Normalmente el capital en este tipo de empresas se encuentra en manos de la familia, lo cual implica una cierta libertad a la hora de tomar decisiones, ya que no existen terceras personas que tengan intereses directos en la empresa.
- El estrecho vínculo entre empresa y familia suele producir ciertos conflictos que muchas veces repercuten en las relaciones con sus empleados no familiares. Debido generalmente al diferente comportamiento que presenta la misma ante idénticas situaciones, como un ausentismo.
- La conexión familia-empresa hace suponer que los recursos económicos con que cuenta la empresa permita responder ante situaciones de crisis de la familia, esto se debe a la confusión entre el patrimonio de la empresa y el de la familia.
- En función de algunas de las características precedentemente mencionadas, se torna necesario aplicar nuevas herramientas, cuando no también modificar las existentes, a los efectos de articular con éxito la familia con la empresa, demarcando correctamente el ámbito de una y otra, para obtener así resultados positivos para cada una de ellas.
- Como consecuencia, es que teniendo un conocimiento acabado de la naturaleza de la empresa familiar, se va a tornar más accesible detectar el núcleo del conflicto en la empresa familiar, por lo que se torna menester profesionalizar el ámbito de la empresa familiar – valga la redundancia – y obtener una continuidad de la misma.
- Ejecutando tales propuestas se va a robustecer el marco teórico, para descubrir una perspectiva distinta sobre la empresa familiar.

- A modo de corolario, en la temática de las características de la empresa familiar, una vez captada la idiosincrasia de la misma, se ha de profundizar el ámbito de la misma, y persistir en el eje: a) la empresa; b) familia; c) gestión.
- Con un profundo conocimiento de las propuestas señaladas, y la ejecución de las mismas, *se abordará con éxito el proceso de relevo generacional.*

2. SOCIEDADES

El ordenamiento jurídico en la estructura de la empresa familiar, es de vital importancia, puesto que de tal modo se torna más fácil reorganizarla, tanto en su aspecto interno, cuanto en el externo, al margen del consabido efecto de brindar una sólida imagen comercial.

En los párrafos subsiguientes, se brinda primeramente un concepto elemental de las sociedades comerciales, agregándose posteriormente las características principales de la sociedad anónima, y por sobre todo, a los beneficios que ella depara, es necesario agregar que es una herramienta jurídica de trascendental importancia, puesto que a través de las convocatorias de asambleas extraordinarias, se pueden incorporar o modificar aspectos sustanciales, que permitan de tal manera no solamente adaptarse a las fluctuaciones del mercado, sino que también se rectificar y/o ampliar la política empresarial.

Se expone el artículo número uno por la importancia que posee como modo de introducción para definir que es una sociedad. A continuación se explica algunas de las características principales que tienen las Sociedades Anónimas debido a que el trabajo se realiza encuadrado en este tipo societario.

2.1 LEY DE SOCIEDADES COMERCIALES Nº 19.550

Concepto. Tipicidad (artículo uno)

Habrá sociedad comercial cuando dos o más personas en forma organizada, conforme a uno de los tipos previstos en esta Ley, se obliguen a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios participando de los beneficios y soportando las pérdidas.

Conociendo la denominación social y su forma jurídica, es factible establecer cuál es la remuneración que le corresponde a los directivos de la organización y cuáles son sus derechos y obligaciones.

El artículo explicativo de la manera de cómo se realiza el cálculo de la remuneración del director general se encuentra en el Anexo Nº I.

Sociedad Anónima

Algunas características que debe presentar para ser considerada Sociedad Anónima son:

- El capital social está representado por acciones.
- La responsabilidad de los socios se limita a las acciones suscriptas.

- La denominación social SA debe ir con el nombre la compañía, su omisión hará al representante y a la sociedad, solidaria y ilimitadamente responsable por los actos que estos celebren.

3. ASPECTO LABORAL

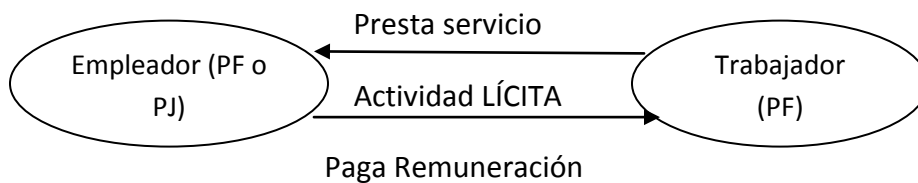
En este punto se explicará de manera resumida algunos de los artículos de la Ley de Contrato de Trabajo y decretos relacionados, los cuáles se abordará en distintos puntos del trabajo, tópicos que es necesario profundizarlo intensamente, particularmente teniendo en cuenta que esta es la esencia del presente Trabajo Final de Graduación, y es por ello que se procede a analizar la legislación vigente en la materia, para que sucesivamente se materialicen gradualmente las propuestas contenidas.

3.1 LEY DE CONTRATO DE TRABAJO

3.1.1 Contrato y la relación de trabajo

Contrato de trabajo (artículo veintiuno)

Habrá contrato de trabajo, cualquiera sea su forma o denominación, siempre que una persona física se obligue a realizar actos, ejecutar obras o prestar servicios en favor de la otra y bajo la dependencia de ésta, durante un período determinado o indeterminado de tiempo, mediante el pago de una remuneración. En cuanto a la forma y condiciones de la prestación, quedan sometidas a las disposiciones de orden público.



Del artículo se puede desprender que el contrato de trabajo es individual y puede ser verbal o escrito, salvo en los casos particulares en que la ley obliga a instrumentarlo en forma escrita, artículo noventa y noventa y nueve de la LCT.

Relación de trabajo (artículo veintidós)

Hay relación de trabajo cuando el trabajador presta de manera PERSONAL y VOLUNTARIAMENTE su servicio, en relación de DEPENDENCIA, y recibe como contraprestación el pago de una REMUNERACIÓN, tal como se observa en el gráfico anterior.

3.1.2. Sujetos del contrato de trabajo

Trabajador (artículo veinticinco)

Se considera "trabajador", a la persona física que se obligue a prestar un servicio a favor de otra persona física o jurídica a cambio de una remuneración. Observar gráfico.

Empleador (artículo veintiséis)

Se considera "empleador" a la persona física o jurídica, tenga o no personalidad jurídica propia, que requiera los servicios de un trabajador. Observar gráfico.

Socio-empleado (artículo veintisiete)

La persona que siendo socio dentro de la sociedad y que a su vez preste actividad de manera personal y habitual, sujeta a instrucciones o directivas impartidas. Se considerará como trabajador dependiente de la sociedad, aún que sea accionistas o socios de la empresa. Exceptúense las sociedades de familia entre padres e hijos.

Deberes y derecho de las partes:

- *Derecho del Empleador* (artículo sesenta y cuatro a setenta y dos)

-Facultad de Organización: organizar técnicamente y económicamente la empresa.

-Facultad de Dirección: deberán ejercitarse con carácter funcional, atendiendo a los fines de la empresa y a las exigencias de la producción.

- *Ius Variandi* (Facultad de modificar las formas y modalidades del trabajo): el empleador está facultado para introducir todos aquellos cambios relativos a la forma y modalidades de la prestación del trabajo, en tanto esos cambios no importen un ejercicio irrazonable de esa facultad, ni alteren modalidades esenciales del contrato, ni causen perjuicio material ni moral al trabajador.

-Facultades Disciplinarias: en caso de falta o incumplimiento por parte del trabajador, se lo notificará dentro de los treinta días corridos, pudiendo el trabajador hacer su devolución.

-Controles Personales: para vigilar y controlar que los trabajadores no pueda extraer bienes de la empresa o ingresar objetos prohibidos, deberá hacerse los controles respetando la dignidad del empleado y corresponderán realizarse de manera al azar.

- *Obligaciones del empleador y derechos del trabajador* (artículo setenta y tres a artículo ochenta y tres)

-Prohibición: el empleador no puede exigir al trabajador que manifieste sus ideas políticas, religiosas o sindicales.

-Pago de remuneración: por la prestación del servicio por parte del trabajador, establecido en la ley y en los convenios.

-Deber de seguridad: lo obliga a cumplir con las normas de seguridad y higiene, LRT en caso de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

-Reintegro de gastos y resarcimiento de daños: obliga a reintegrar los gastos soportados por el trabajador.

-Deber de ocupación: el puesto de trabajo otorgado debe ser acorde a su calificación o categoría profesional. Si el trabajador desempeña tareas superiores o distintas de aquellas para las que fue contratada, tendrá derecho a percibir la remuneración correspondiente por el tiempo de su desempeño, si la asignación fuese de carácter transitorio.

-Deber de diligencia e iniciativa del empleador: en ningún caso el empleador le podrá quitar los beneficios que le otorga la ley, convenios y estatutos, por incumplimiento del trabajador.

-Deber de observar las obligaciones frente a organismos sindicales y de la seguridad social: la obligación de ingresar los fondos de seguridad social por parte del empleador y los sindicales a su cargo.

El empleador además deberá otorgar un certificado de trabajo que contendrá las indicaciones sobre el tiempo de prestación de servicio por parte del trabajador, naturaleza, constancia de los sueldos percibidos y de los aportes y contribuciones efectuados con destino a los organismos de la seguridad social.

Si el empleador no entregará la constancia o el certificado previstos dentro de los dos días hábiles siguiente al de la recepción del requerimiento que formulare el trabajador de modo fehaciente, será sancionado con una indemnización a favor de este último.

-Igualdad de trato: se debe dar igualdad de trato ante idénticas situaciones. No pudiendo discriminar por raza, religión y sexo.

-Invenciones del trabajador: las invenciones o descubrimientos personales del trabajador son propiedad de éste, aun cuando se haya válido de instrumentos que no le pertenecen. El empleador deberá ser preferido si el trabajador decidiese la cesión de los derechos y presentará la misma oferta que terceros interesados.

- *Obligaciones del trabajador* (artículo ochenta y cuatro a ochenta y nueve)

-Deberes de diligencia y colaboración: prestar servicio con puntualidad, asistencia regular y dedicación.

-Deber de fidelidad: reserva o secreto de la información que se tenga acceso.

-Deber de no concurrencia: debe abstenerse de ejecutar negociaciones por cuenta propia o ajena, que pudieran afectar los intereses del empleador, salvo autorización de éste.

-Auxilios o ayudas extraordinarios: peligro grave o inminente para las personas o para las cosas incorporadas a la empresa.

3.1.3 Jornada de Trabajo

Determinación (artículo ciento noventa y seis)

La extensión de la jornada de trabajo es uniforme para toda la Nación y regirá por la Ley Nº 11544, con exclusión de toda disposición provincial en contrario, salvo en los aspectos que en el presente título se modifiquen o aclaren.

Concepto. Distribución. Limitaciones (artículo ciento noventa y siete)

Se considera jornada de trabajo el tiempo que en el trabajador este a disposición del empleador, sin utilizarlo para su propio beneficio.

La distribución de las horas de trabajo será facultad privativa del empleador como también la diagramación de los horarios, ya sea por el sistema de turnos fijos o bajo el sistema rotativo de trabajo por equipos. El empleador deberá darlos a conocer mediante anuncios colocados en lugares visibles del establecimiento para conocimiento público de los trabajadores.

Entre el cese de una jornada y el comienzo de la otra deberá mediar una pausa no inferior a doce horas. Por ejemplo: un trabajador comienza a prestar servicios desde las ocho de la mañana a cuatro de la tarde. Desde este momento (cuatro de la tarde) se deben contabilizar doce horas para comenzar la nueva jornada, como al día siguiente comienza su jornada laboral a las ocho de la mañana transcurrieron por lo tanto dieciséis horas entre jornada y jornada.

La limitación del tiempo de la duración de la jornada de trabajo obedece a razones sociales, fisiológicas y económicas.⁵

Tipos de Jornada:

⁵ Ciencias Económicas Piero, Pág. 147.

- *Jornada Diurna*

La Ley Nº 11544 de Jornada de Trabajo en su artículo uno y tres establece que la duración de la jornada de trabajo no podrá exceder de ocho horas diarias a cuarenta y ocho horas semanales. En caso de tratarse de miembros de familia (solamente), o de ser jefe, dueño, empresario, gerente, director o habilitado principal, se admitiría que se extienda la jornada laboral, siendo una excepción a lo establecido en la LCT.

En el artículo uno inciso b del decreto 16.115/33 reglamentario de la Ley 11.544, se desarrolla la distribución desigual de la jornada de trabajo que se presentará a continuación:

- Cuando la duración del trabajo de uno o varios días sea *inferior* a ocho horas, el empleado podrá trabajar los sábados sin límite horario hasta que cumpla las cuarenta y ocho semanales, esto lo establece el Decreto Reglamentario de la Ley Nº 11.640, el cual trata la extensión de la jornada de trabajo los días sábados hasta después de las trece horas que es el límite general, con el fin de que cumpla con las cuarenta y ocho horas laborales.

- Cuando la duración del trabajo de uno o varios días sea *superior* en una hora de las ocho horas diarias, el empleado no trabajará los sábados ya que excedería de las cuarenta y ocho horas semanales establecidas por ley. Lo anterior se encuentra expresado en el artículo dieciséis del presente decreto lo siguiente: “en ningún caso, podrá aumentarse la jornada normal en más de una hora diaria”.

- *Jornada Nocturna* (artículo doscientos)

La jornada nocturna no podrá exceder su duración de siete horas, entendiéndose por tal la que se cumpla entre la hora veintiuna de un día y la hora seis del día inmediato siguiente.

Cuando se alternen horas diurnas con nocturnas se reducirá proporcionalmente la jornada en ocho minutos por cada hora nocturna trabajada o se pagarán los ocho minutos de exceso como tiempo suplementario, según las pautas del artículo doscientos uno.

En el caso de las horas nocturnas tienen dos interpretaciones:

- 1 hs. diurna = 1hs y 8 minutos nocturno.
- 52 minutos diurno = 1 hs. nocturno.

- *Jornada Mixta (Jornada Diurna/Jornada Nocturna)*

Es aquella en la que un mismo trabajador alterna horas diurnas y nocturnas y siendo la jornada máxima de ocho horas diarias, cuarenta y ocho horas semanales, para no perjudicar al trabajador.

En caso de exceder las cuarenta y ocho horas semanales, se debe pagar como horas extras.

Horas Suplementarias (artículo doscientos y uno)

El empleador deberá abonar al trabajador que prestare servicios en horas suplementarias, medie o no autorización del organismo administrativo competente, un recargo del cincuenta por ciento calculado sobre el salario habitual, si se tratase del días comunes, y del ciento por ciento en días sábado después de las trece horas, domingo y feriados.

Descanso:

- *Durante la jornada*

El decreto 16.115/33 reglamentario de la Ley Nº 11.544, en el artículo uno determina que no se computarán como horas trabajadas el tiempo de traslado del domicilio de los empleados al lugar de trabajo, ni los descansos normales intercalados y las interrupciones en el trabajo, durante las cuáles no se les exija ninguna prestación y puedan disponer de su tiempo. En consecuencia, los descansos que se otorgan al trabajador para que en el mismo lugar de trabajo se tome una merienda o un refrigerio dentro de horarios continuados no se consideran integrantes de la jornada de trabajo, salvo disposición convencional o estatutaria que disponga lo contrario.

El último párrafo del artículo ciento noventa y siete (LCT) establece que entre el cese de una jornada y el comienzo de la otra deberá mediar una pausa no inferior a doce horas.

- *Descanso semanal* (artículo doscientos cuatro)

El descanso semanal se deberá otorgar como mínimo, a partir de las trece horas del día sábado hasta las veinticuatro horas del día sábado de manera continuada. El mismo, tendrá una duración de treinta y cinco horas ininterrumpida.

Cabe tener presente que el descanso solo es compensatorio con descanso de igual duración y características, no es posible acumular descansos para gozarlo a futuro y no es compensable en dinero.

- *El trabajo durante el descanso semanal (artículo doscientos siete)*

En caso de que el trabajador preste servicios durante su tiempo de descanso, medie o no autorización administrativa, el empleador estará obligado a otorgar posteriormente un descanso compensatorio de la misma duración. Caso contrario, el trabajador podrá hacer uso de ese derecho a partir del primer día hábil de la semana subsiguiente, previa comunicación formal de ello efectuada con una anticipación no menor de veinticuatro horas. El empleador si incumple sus obligaciones quedará obligado a afrontar una sanción establecida en el mismo artículo.

- *Otorgamiento del descanso compensatorio*

Cuando el trabajador es ocupado durante el descanso o parte del mismo, se le deberá otorgar el correspondiente descanso compensatorio conforme con las siguientes pautas:

Para el trato de cuestiones particulares sobre la determinación del salario del personal o cualquier otra cuestión, se regirá por el convenio colectivo de los petroleros que se encuentra en el Anexo N ° II.

3.2_LEY NACIONAL DE EMPLEO Nº 24013

Se toma en cuenta la Ley Nº 24013 para conocer los requisitos a cumplir a fin de tener una nómina debidamente registrada, en caso de no ser así, se determinará las sanciones que deberá afrontar la empresa bajo análisis si infringe la Ley Nacional de Empleo.

La Corte Suprema de Justicia de la Nación (CSJN), en la causa “Fernández, Irineo c/Sipem SRL y otros”, del 16/5/2000, sostuvo que:

“La finalidad de la ley 24013 ha sido lograr un cambio de conductas y comportamientos en los empleadores para conseguir establecer un sistema organizado y transparente que garantice las relaciones laborales, no su ruptura, por lo que las indemnizaciones que se previeron no representan otra cosa que el mero estímulo para el trabajador que colabora en la consecución de esas metas” (del voto del Dr. Adolfo Vásquez).⁶

Profundizando el texto y espíritu de la ley en cuestión, se derivan nobles propósitos, tales como por ejemplo, de ser un instrumento legal válido para blanquear el cúmulo de relaciones laborales que se encuentran veladamente escondidas en la clandestinidad, razón por la cual se consagra en ella, un sistema de premios y castigos, que persigue como finalidad última la regularización de las mismas, con el adicional de que a los trabajadores se les brinde un sistema de cobertura de seguridad social.

Otros de los beneficios del citado instrumento legal, es el establecimiento de nuevas formas de contratación, aspecto amplio de la ley, por cuanto deja librado en parte a las convenciones colectivas la utilización de las mismas y su regulación. Por último, otra de las conclusiones arribadas, es la creación de un sistema de protección integral al trabajador desempleado, cubriendo de tal manera un gran vacío legal.

3.2.1 Empleo no registrado

Empleo debidamente registrado (artículo siete)

“Se entiende que la relación o contrato de trabajo ha sido registrado cuando el empleador hubiere inscripto al trabajador:

a) En el libro especial del artículo cincuenta y dos de la ley de contrato de trabajo (LCT) o en la documentación laboral que haga sus veces, según lo previsto en los regímenes jurídicos particulares.

⁶ Errepar, Doctrina Laboral y Previsional, Nº 281, pág. 63.

b) En los registros mencionados en el artículo dieciocho, inciso a) –se refiere a los registros que debe concentrar el Sistema Único de Registro Laboral (SURL), y el inciso a) dice: la inscripción del empleador y la afiliación del trabajador al Instituto Nacional de Previsión Social, a las cajas de subsidios familiares y a la obra social correspondiente.

Las relaciones laborales que no cumplieren con los requisitos fijados en los incisos precedentes se consideraran no registradas.”⁷

Además se debe realizar el alta del trabajador en AFIP, sistema on-line, veinticuatro horas antes del inicio de la relación laboral.

El artículo dos del DR 2725/1991 establece que los dos requisitos planteados anteriormente deben darse conjuntamente para que se considere empleo debidamente registrado. En caso contrario, las pruebas ante las autoridades correspondientes deben ser aportadas por el empleador.

Trabajo totalmente clandestino (artículo ocho)

“El empleador que no registre una relación laboral abonará al trabajador afectado una indemnización equivalente a una cuarta parte de las remuneraciones devengadas desde el comienzo de la vinculación, computadas a valores reajustados de acuerdo a la normativa vigente.

En ningún caso esta indemnización podrá ser inferior a tres veces el importe mensual del salario que resulte de la aplicación del artículo doscientos cuarenta y cinco de la LCT”.⁸

Tal como establece el artículo ocho existe un piso mínimo para la aplicación de una sanción, en caso de contar con trabajadores totalmente clandestinos, pero no existe un tope máximo. Esto es de relevancia debido a que se puede denotar la importancia de la infracción y el espíritu de la ley al no fijar un piso máximo ante tal comportamiento.

Posibilidad de concurrencia de multas

Una vez cursada la intimación, la extensión de la multa que le corresponderá al empleador estará en relación con la omisión registral (total o parcial) verificada en el momento que empleador recibe la notificación.

Por ello si la relación laboral dependiente es mantenida por el empleador de manera totalmente clandestina y el trabajador no requiere su registración intimando en los términos del artículo once, una vez registrado posteriormente y en su debida forma

⁷ Ley Nacional Nº 24013, TITULO II, artículo 7.

⁸ Ley Nacional Nº 24013, TITULO II, art. 8.

(conforma a los requisitos del artículo siete y con consignación de la real fecha de ingreso y la verdadera remuneración), resultará inoperante el emplazamiento, ya que la ley persigue la regulación, y en este supuesto no hay irregularidad subsanable.

Se presentará un caso para que se comprenda mejor la manera en que se realizan los cálculos.

Ejemplo: Un trabajador cobra un salario de \$2400 mensualmente y tiene una antigüedad de un año en la empresa.

Remuneraciones devengadas desde el inicio de la relación laboral es el siguiente:

$$\$2400 \times 13 \text{ meses (la antigüedad más aguinaldo)} = \$31200$$

La cuarta parte (25%) del total de remuneraciones:

$$\$31200 \times 25 \% = \$7800$$

Esta indemnización no podrá ser inferior a tres veces el salario del trabajador, en este caso no podrá ser inferior a \$7200. Por ello, se toma como valor los \$7800.

4 ASPECTO TRIBUTARIO

Uno de los principales puntos de este trabajo y al cual se hizo referencia en el objetivo del mismo, es el cálculo económico y sancionatorio (ambos estimados), en el caso que detecte trabajadores no registrados en la organización propuesta, por este motivo se enunciarán los artículos legales referidos al tema.

En el área tributaria, lo que se busca plantear es un monto estimado de cuál sería la sanción (tanto *económica*, *penal* o ambas) que debería abonar el empleador por no tener registrado correctamente toda su nómina de trabajadores, en el caso en que se realice una inspección de la Administración de Ingresos Públicos (AFIP).

Se expone, para el mayor entendimiento del lector, los principales artículos de la Ley de Procedimientos Tributarios y del Régimen Penal Tributario, los mismos están representados en cuadros y de forma explicativa.

4.1 LEY DE PROCEDIMIENTO TRIBUTARIO Nº 11683

Multa a los deberes formales (artículo treinta y nueve)

Infracción	Sanción
Violaciones a la Ley Nº 11683, las leyes tributarias, a los Decreto Reglamentario dictados por el Poder Ejecutivo, normas obligatorias que establezcan deberes formales.	Multa general de \$150 a \$2500.

En todos los casos de incumplimiento la multa a aplicarse se graduará conforme a la condición del contribuyente y a la gravedad de la infracción.

Causales (artículo cuarenta)

Infracción	Sanción
No entregaren o no emitieren facturas o comprobantes equivalentes por una o más operaciones comerciales, industriales, agropecuarias o de prestación de servicios que realicen en las formas, requisitos y condiciones que establezca la AFIP. No llevaren registraciones o anotaciones de sus adquisiciones de bienes o servicios o de sus ventas; o, si las llevaren, fueren incompletas o defectuosas, incumpliendo con las formas, requisitos y condiciones	Multa de \$300 a \$30000 y clausura de 3 a 10 días del establecimiento, local, oficina, recinto comercial, industrial, agropecuario o de prestación de servicios, siempre que el valor de los bienes y/o servicios de que se trate exceda de Diez Pesos \$ 10.

<p>exigidos por la AFIP.</p> <p>Encarguen o transporten comercialmente mercaderías, aunque no sean de su propiedad, sin el respaldo documental que exige la AFIP.</p> <p>No se encontraren inscriptos como contribuyentes o responsables ante la AFIP cuando estuvieren obligados a hacerlo.</p> <p>No poseyeren o no conservaren las facturas o comprobantes equivalentes que acrediten la adquisición o tenencia de los bienes y/o servicios destinados o necesarios para el desarrollo de la actividad de que se trate.</p> <p>No poseyeren, o no mantuvieren en condiciones de operatividad o no utilizaren los instrumentos de medición y control de la producción dispuestos por leyes, decretos reglamentarios dictados por el PEN y toda otra norma de cumplimiento obligatorio, tendientes a posibilitar la verificación y fiscalización de los tributos a cargo de la AFIP.</p>	<p>El mínimo y máximo de las sanciones de multa y clausura se duplicarán cuando se cometa otra infracción dentro de los 2 años desde que se detectó la anterior.</p> <p>Las sanciones de multas y clausura se podrá aplicar la suspensión en el uso de matrícula, licencia o inscripción registral que las disposiciones exigen para el ejercicio de determinadas actividades, cuando su otorgamiento sea competente del PEN.</p>
---	---

Trabajadores no registrados. Sanciones aplicadas (artículo cuarenta punto uno)

Infracción	Sanción
<p><i>Los trabajadores en relación de dependencia no registrados y no declaren con las formalidades exigidas por las leyes respectivas.</i></p>	<p>Se aplicará las sanciones anteriores (artículo cuarenta).</p> <p>La sanción de clausura se ampliará de acuerdo a la gravedad del hecho y la reincidencia del infractor.</p>

Las restantes sanciones se encuentran en el Anexo N° III.

4.2 REGIMEN PENAL TRIBUTARIO LEY Nº 24769

El empleador en caso de no contar con la requerida registración de su nómina de trabajadores incurre en una falta, la misma es sancionada por el Régimen Penal Tributario en caso de presentarse todos los elementos que se expondrán a continuación.

Evasión Simple (artículo siete)

DDJJ engañosas, ocultaciones maliciosas o cualquier otro ardid o engaño, sea por acción o por omisión.



Evasión total o parcial

- ▶ Aportes.
- ▶ Contribuciones.
- ▶ O ambos.

Si excediere el monto evadido por período en \$20000. Será reprimido con prisión de dos a seis años el obligado.

Evasión Agravada (artículo ocho))

La prisión a aplicar se elevará de tres años y seis meses a nueve años cuando en el artículo siete se verificare cualquiera de los siguientes supuestos:

Si el monto evadido superare la suma de \$ 100000, por cada período.

Si hubieren intervenido persona o personas interpuestas para ocultar la identidad del verdadero sujeto obligado y el monto evadido superare la suma de \$ 40000.

DISEÑO METODOLOGICO

La modalidad que se utilizará para el desarrollo del trabajo final de graduación, será la de un proyecto de aplicación para la organización, en donde se buscará analizar y evaluar la problemática del área laboral de la Empresa Familiar XX.

El diseño metodológico que se emplea, es un diseño no experimental, debido a que se investigará la problemática planteada anteriormente tal como se da en su contexto natural. Además se medirá las variables en un momento determinado en el tiempo, que será desde el mes de septiembre del año 2009 hasta junio del año 2010. Esto define que se está frente a la presencia de un esquema tranvecciosal, en donde se describirán y correlacionarán las variables bajo estudio.

Una vez determinado el diseño metodológico, se medirá en primera medida, la unidad de análisis que será la Empresa XX. Luego se fijará la población, que vendrá dada por toda la nómina de personal que presta sus servicios en esta organización, entre los meses de septiembre del año 2009 y junio del 2010 aproximadamente. Finalmente se tomará una muestra representada por los cuatro integrantes del nivel superior y dos personas del nivel inferior en orden jerárquico, debido a que se utiliza como método de muestreo la técnica no probabilística, y que las personas elegidas son realizadas de manera a propósito o accidentalmente (sin emplear el azar) .

Seguidamente, se definirá la fuente de recolección que se manejará en este trabajo para obtener información de la fuente primaria y secundaria:

- De la fuente primaria se han obtenidos datos, empleando dos instrumentos como son: la observación directa, los cuestionarios y las entrevistas. Las mismas se realizarán a los directivos de la Empresa XX, a algunos de los empleados que trabajan en la compañía, también al Contador Público que les lleva los registros contables, como así además a sus proveedores y clientes. Además se analizará el circuito económico como es compra, venta, pago y cobranza. Este último ítem, cobra una relevancia primordial, puesto que se puedan trazar metas y objetivos comerciales a mediano y largo plazo, aparejará benéficos como resultado en la gestión comercial.
- En el segundo caso, la fuente de información secundaria, que se valdrá para obtener datos son: de soportes contables, libros, textos, trabajos de grados, enciclopedias, publicaciones en revistas y prensa especializados, documentos de Web, leyes, resoluciones, convenios, jurisprudencia, entre otros.

A continuación, con la técnica de procedimiento y análisis de datos, se buscará organizar la información obtenida de acuerdo a si la información es cualitativa o cuantitativa, para facilitar la lectura y el entendimiento, a través de una descripción narrativa y/o cuadros resúmenes.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA XX

❖ **Reseña Histórica**

La Empresa XX, es una Estación de Servicio dedicada a la comercialización de combustibles, filtros, lubricantes, repuestos y cuenta además con un mini-shop.

Es una empresa familiar que se fundó en el año 2000, que está cobijada en el marco de una sociedad anónima. En el presente año 2010, consta de diez empleados que realizan diversas actividades: dos de ellos a la administración y gestión, uno a las ventas y atención al cliente, seis empleados que se dedican a la atención al público (en los surtidores) y una persona encargada del mantenimiento de los rodados y distribuciones de combustibles entre otras actividades.

Desde su creación ha experimentado un crecimiento sostenido debido principalmente a que se encuentra en una zona agrícola de gran importancia y esto provocó el adelanto económico del sector en todos sus aspectos. Otra de las causales del progreso sostenido es la localización ya que se ubicada sobre la ruta nacional número siete, la cual conecta la ciudad de Buenos Aires con nuestro país vecino Chile esto genera un importante tránsito vehicular, especialmente transportes de carga, lo que beneficia aún más debido al gran consumo de combustible que demandan este tipo de transportes. Otro factor a destacar es el hecho de que sus cuatro dueños se han dedicado a este rubro durante muchos años antes de comenzar con este emprendimiento específico, lo cual influye considerablemente a la hora de tomar todo tipo de decisiones, debido a la amplia experiencia que tienen en el rubro. La aquilatada experiencia recogida en los años anteriores por algunos de los directivos, la volcaron sutilmente en la empresa objeto del presente trabajo, por lo que en consecuencia tenían sólidos conocimientos en la materia.

❖ Misión, Visión, Valores y Compromiso

La organización bajo análisis es una empresa familiar que no cuenta con una definición clara de cuál es la misión, visión y valores de la empresa. Esto es algo que suele ocurrir en la mayoría de las empresas de este tipo. Para ello, se planteará la opinión del autor Imanol Belausteguigoitia Rius, para explicar cuáles son los motivos que lleva a no tener estos puntos definidos claramente.

La visión se puede definir al contestar los siguientes interrogantes: de dónde se viene y hacia dónde se va.

El autor Imanol Belausteguigoitia Rius en su libro Empresas Familiares plantea que la “visión de la vida” es una expresión amplia, en donde se suele tener en cuenta cada área de la vida, sea en el plano personal, en el de las relaciones, la familia o los negocios y cada uno de estos aspectos se interrelaciona afectando el presente y el futuro.

Es de vital importancia que los fundadores sean conscientes que su “visión de la vida” es la que determina la “visión de la empresa”. En otras palabras, es fundamental poder analizar separadamente los círculos de las relaciones, la familia y los negocios para que no conlleve a una confusión entre los afectos y el trabajo, esto provoca generalmente que no se pueda definir con claridad la visión empresarial.

La falta de definición de cuál es la “visión de la empresa” es un problema frecuente que se denota en las Empresas Familiares, esto es debido a que se da por conocida por los miembros de la organización y no se expresa formalmente por escrito.

En un fragmento de la canción de Joan Manuel Serrat “Esos locos bajitos” se puede apreciar la problemática que genera una inadecuada definición de la visión empresarial, toda vez que esta estrofa ilustra la relación del padre fundador que quiere trazar y delinear el camino a sus hijos para que realicen las mismas actividades que realizaron ellos, dentro de la organización:⁹

“Nos empeñamos en dirigir sus vidas,

sin saber el oficio y sin vocación

les vamos trasmitiendo nuestras frustraciones

con la leche templada y en cada canción”

⁹ Imanol Belausteguigoitia Rius, Empresas Familiar, Mc Graw Hill, pág. 171.

Se puede observar, como en este caso los padres quieren delimitar el camino de sus hijos. En muchas de las empresas familiares, los fundadores generalmente quieren marcar el destino de sus compañías, pero este camino por el cual quieren que continúe la organización a lo largo de los años, no suele estar expresado con las formalidades que se necesita para que cada miembro conozca con claridad cuál es la visión y objetivos a los que se quiere llegar.

La definición de los valores suele plantear la misma problemática que lleva la determinación de la visión, debido a esto es fundamental que los responsables en la elaboración de este punto particular y de tanta importancia, se tomen el tiempo apropiado y le brinden la dedicación necesaria para definirlos. Esto lo plantea el autor Imanol en el ejercicio de identificación de los valores y metas, pág. 180, Empresas Familiares.

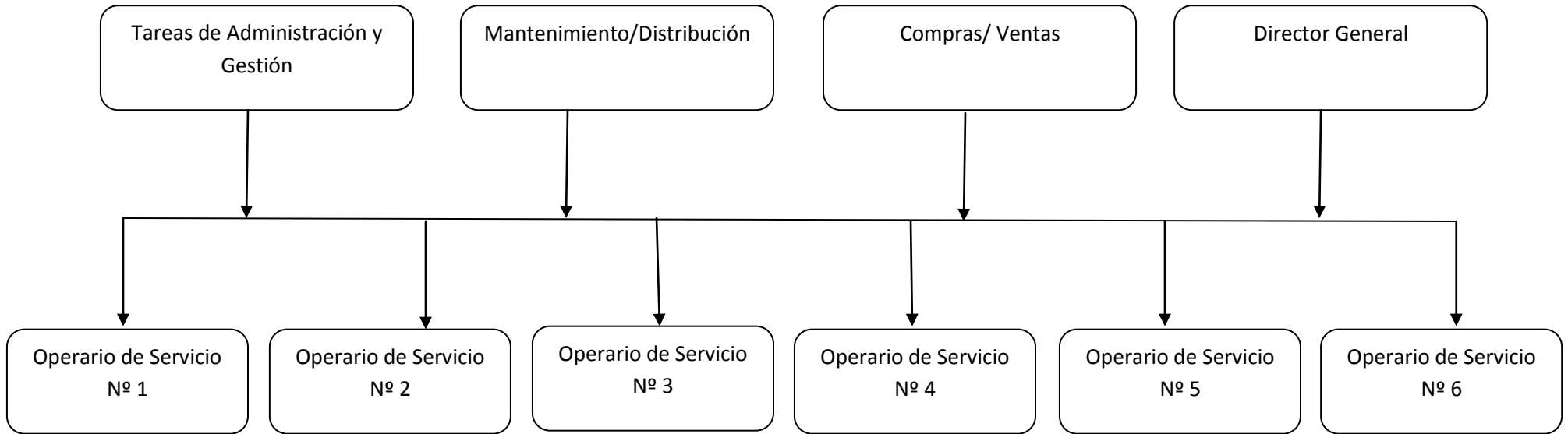
Los objetivos, suelen no estar definidos correctamente como ocurre con la visión y los valores. Se advierte en un gran número de casos, que en el corto plazo, los objetivos de la familia y de la empresa parecieran estar enfrentados, pero en el largo plazo tienden a reconciliarse, pues al verse fortalecido el negocio, la familia es la principal beneficiaria.

En el caso de la Empresa XX los objetivos no se encuentran expresados por escrito, con las formalidades que una compañía lo requeriría tener. No obstante el personal de la misma, coincide que la organización entre sus objetivos principales cuenta con ser líder en el mercado maximizando su nivel de utilidades, pero esto último es solo una aspiración a largo plazo debido a que en la práctica la competencia posee una importante parte del mercado por los precios que ofrece a sus clientes.

Por todo lo dicho se concluye que en toda organización es de gran relevancia definir los objetivos y por ende también lo es en una empresa familiar, aunque se puede advertir que no siempre se le ha dado su debido lugar e importancia. Si se clarificaran los objetivos entre la familia y la empresa, se reduciría la ambigüedad y, por consiguiente, se lograría disminuir las incertidumbres que provoca la no especificación de objetivos, misión y valores en las organizaciones familiares.¹⁰

¹⁰ Imanol Belausteguigoitia Rius, Empresas Familiar, Mc Graw Hill, pág. 184.

❖ Organigrama



Fuente: Elaboración Propia, información obtenida de los directivos de la Empresa XX.

❖ **Funciones de cada miembro de la Empresa XX**

En muchas de las Empresas Familiares las funciones organizacionales no suelen estar delimitadas, las personas tienen como cualidad distintiva ser funcionales y saber desempeñar todas o casi todas las tareas de la organización.

En el caso de la Empresa XX, al no contar con una gran nómina de trabajadores en donde a cada uno se le asigne una tarea específica y al estar este negocio en particular abierto las veinticuatro horas del día y los trescientos sesenta y cinco días del año en funcionamiento, hace que se requiera contar con trabajadores versátiles y aptos para realizar cualquier tipo de actividad, con el fin de que la organización pueda funcionar con normalidad.

- *Director General*

- Tareas Administrativas y de Gestión.
- Atención al cliente.
- Atención al público.
- Encargado del circuito Compras y Pagos.
- Encargado del circuito Ventas y Cobros.
- Distribuidor de combustible en el pueblo exclusivamente.

- *Tareas de Administración y Gestión*

- Tareas Administrativas y de Gestión.
- Atención al cliente.
- Atención al público.

- *Mantenimiento y Distribución*

- Tareas de mantenimiento de los rodados, camiones y herramientas empleadas.
- Atención al cliente.
- Distribución de combustible.

- *Compras/ Ventas*

- Atención al cliente.
- Atención al público.
- Encargado del circuito Compras y Pagos.
- Encargado del circuito Ventas y Cobros.
- Distribuidor de combustible en el pueblo exclusivamente.

- *Operario de Servicio*
 - Atención al público.
 - Distribuidor de combustible.

Si bien todos los mandos inferiores que se representan en el organigrama tienen igual nombre (operarios de servicios), no todos ellos pueden realizar cualquier tarea indistintamente, como por ejemplo: para transportar combustible en el camión que tiene la compañía, se necesita disponer de un carné de conducir especial para cargas peligrosas, y no toda la nómina de empleados lo posee. Otro caso se da en el reparto de elementos u objetos dentro de la ciudad, como el caso de los tubos de gas; para realizar este tipo de actividad se requiere que el personal posea experiencia, debido a que es un producto delicado por ser altamente inflamable y su colocación debe tomar ciertos recaudos especiales.

Otro factor que también influenciará en la diferenciación de actividades de los operarios es en el horario en que presten dicha tarea, ya que si se encuentra alguno de los cuatros superiores realizarán las actividades que ellos dispongan. En el supuesto caso de que se produzca la ausencia de los superiores, la prelación de mando seguirá hacia los familiares y luego recién los operarios de acuerdo a la antigüedad que posean en esta organización.

❖ Instalaciones

La Estación de Servicio cuenta con un mini-shop, dividido en dos sectores, en uno de ellos se vende aceite, filtros y repuestos varios. Mientras que en el otro se venden distintas mercaderías, como bebidas, fiambre, galletas, golosinas, entre otros. Además se encuentra una oficina donde se realizan las reuniones, ubicada en el sector trasero del mini shop.

El establecimiento posee tres baños y dos duchas, que solo pueden ser utilizadas por clientes o proveedores de la compañía.

También cuenta con un galpón donde se almacena todo el material que se adquiere a los diversos proveedores y al mismo tiempo se emplea para la reparación y mantenimiento de los vehículos y otros instrumentos que se deterioren.

La estación tiene una playa donde se encuentran cinco surtidores, dos son de venta de gasoil, dos de venta de nafta, y el quinto es para la venta de kerosén.

❖ Atención al público

- *Servicio al cliente:* en lo que respecta a la actividad de la organización se encuentra la comercialización de combustibles, la venta de filtros, lubricantes, repuestos y las actividades desarrolladas en el mini-shop.

En lo referente al servicio pos venta, debido a la naturaleza del rubro en el que se encuentra esta organización no existe servicio alguno.

- *Gestión de inventarios:* debido a la demanda creciente por parte del sector agropecuario, la política de esta organización consiste en mantener un elevado porcentaje de almacenamiento de combustibles, principalmente de gasoil, ya que este es el más demandado en la época de cosecha y también es el más vendido a todo tipo de clientes. A su vez busca la compañía mantener un equilibrio entre la oferta y la demanda en lo que respecta a la nafta y al kerosene, los cuales si bien son menos demandados es preciso realizar un seguimiento de su disponibilidad.

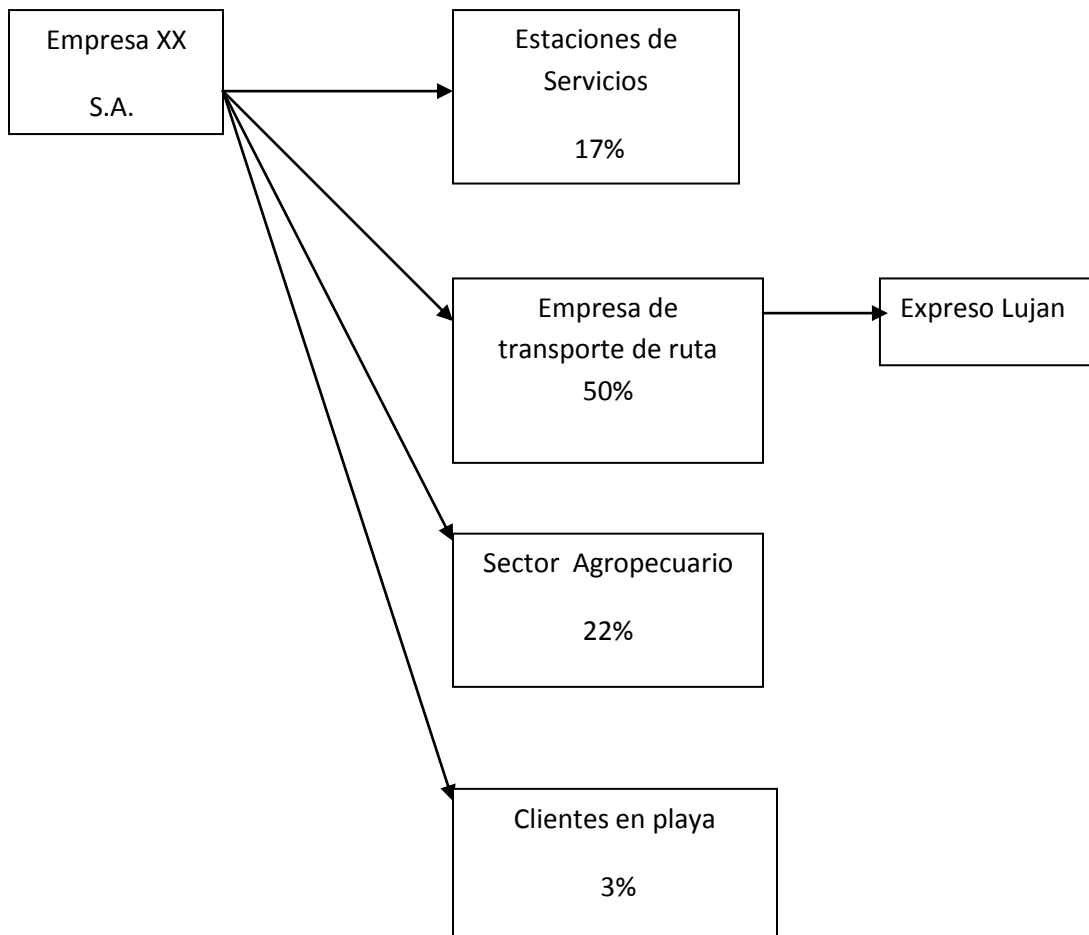
- *Procesamiento de pedidos:* se abastece a todos los clientes que solicitan combustible en la playa de la estación, ya sea que se trate de consumidores individuales u otros clientes que tiene la organización como el caso de la empresa de transporte Expreso Lujan. La organización también realiza envíos a domicilio de combustibles y aceites a clientes que lo requieran mediante un pedido personal o telefónico, como es el caso del sector del agro que abastece a una importante cartera de clientes.

También se comercializa gasoil a otras estaciones de servicio, que se encuentran en el ámbito o jurisdicción en donde se encuentra instalada la empresa en estudio, teniéndose en proyección la adquisición o incorporación de medios de transporte de mayor dimensión, con la meta final de expandir la jurisdicción a los efectos últimos de captar una mayor cartera de clientes de esta naturaleza. El transporte de gasoil a estos clientes se realiza a través del camión propio de la empresa. En períodos de escasez, la estación abastece prioritariamente a los clientes habituales de la organización, ya que son estos los que tienen un comportamiento de fidelidad para con esta.

Los medios para transportar combustible y otros insumos que posee esta organización son: un camión Ford cargo 1722 que cuenta con una capacidad de ocho mil litros y tiene un acoplado cisterna de siete mil litros, un auto Chevrolet Corsa modelo 2005, una camioneta Ford modelo 1980 y otra camioneta Toyota

modelo 1981, que se emplean todos ellos para el funcionamiento de la organización.

- *Gráfico de clientes de la organización en porcentaje estimado de participación:*



Fuente: Elaboración Propia, información obtenida de los directivos de la Empresa XX.

Es importante destacar que la mayor venta de combustible que realiza esta organización es a empresas de transporte en ruta como se puede apreciar en el gráfico precedente.

- *Descripción de canal de distribución:* esta organización posee solamente canales directos con respecto a la venta y distribución de combustible, esto quiere decir que no existen intermediarios en la relación empresa-cliente, ya que se

encuentran individualizados e identificados los clientes independientemente del tipo al que se le suministre el insumo y la relación se da de manera personal, por ejemplo las Estaciones de Servicios, los clientes del sector agropecuario, empresas de transporte de ruta y clientes que solicitan el combustible en la playa de la organización. Para todos estos clientes, excepto para los clientes en playa, el combustible les es suministrado directamente por el medio de transporte propio de la empresa.

❖ Principales Proveedores

- *Transporte:* la llegada del combustible a la organización, corre por cuenta de su proveedor principal el cual es representante oficial de YPF, se encuentra situado en la ciudad de Castex provincia de la Pampa, este es uno de los más importantes distribuidores que posee esta compañía. Para este proveedor existe un amplio canal indirecto de distribución en relación a la empresa, el cual comienza en la refinería de Repsol YPF situada en la ciudad de Lujan de Cuyo provincia de Mendoza, luego el combustible es trasladado a través de tubos petroleros hacia la planta de YPF en Villa Mercedes provincia de San Luis para luego ser enviado a través de camiones a Castex donde se encuentran el proveedor de la Empresa XX. Otro proveedor importante de la organización es quien posee la concesión de SOL, en relación a este proveedor existe también un amplio canal de distribución, ya que este recibe el combustible de la refinería SOL, ubicada en el partido de la Matanza en la provincia de Buenos Aires .

En períodos en que la demanda de combustible es muy alta la Empresa XX se encarga de la búsqueda de combustible en el lugar en el que residen sus proveedores.

Una vez que la empresa recibe el combustible de sus proveedores, se encarga esta misma de su transporte hasta el lugar donde el cliente lo solicite, dependiendo del tipo de cliente del que se trate.

- *Almacenamiento:* la organización cuenta con una capacidad para albergar doscientos noventa y cinco mil litros de gasoil, diez mil litros de nafta y diez mil litros de kerosén. Al ver cómo está distribuida su capacidad queda claro que la mayor demanda de la Empresa XX es de gasoil, sobre todo en los períodos de cosecha donde para el sector agropecuario es fundamental disponer en tiempo y en forma de este insumo. La empresa cuenta con una gran cantidad de lubricantes y filtros los cuales están ubicados en almacenes preparados en forma de estanterías y los tambores de aceite están apilados. Cabe aclarar que no cuenta con un inventario de la mercadería, lo que agilizaría la búsqueda y el control de los insumos. A manera de anticipo, salta a la luz de que se tornaría necesario dotarla de una mayor capacidad de almacenamiento para así responder con solidez, no solo a la cartera de clientes habituales, sino también teniendo en cuenta los incrementos en los precios de los combustibles, lo que por cierto traería aparejado un mayor grado de rentabilidad, toda vez que de tal modo se compra a valores históricos, y posteriormente se vende acorde al aumento operado en el mercado.

Algo similar acontece en el sentido de conformar un proyecto de inversión a los efectos últimos de incorporar en el tiempo, una estación de servicios de gas comprimido, y si bien al lugar donde se encuentra el establecimiento principal de la empresa, aún no ha llegado la red de gas, está previsto por las autoridades provinciales extenderla hasta la citada localidad, por lo que a manera de anticipo, sería conveniente la adquisición de un terreno aledaño en un futuro relativamente inmediato, y no esperar el inminente arribo de la red de gas, puesto que de tal manera se evitaría la especulación de los titulares de dominios de los terrenos vecinos.

- *Operatividad de la mercadería:* debido al rubro en el que se encuentra esta organización, el manejo de mercaderías es muy simple, una vez que el camión que transporta el combustible llega al lugar en donde se encuentra la empresa, se procede a la descarga en los tanques.

- *Compras:* la compra a los proveedores se realiza de diversas maneras dependiendo la relación que se mantenga con estos. Generalmente por razones de seguridad se realiza por medio de cheques a treinta y sesenta días o por medio de giros bancarios.

Con respecto al cobro a los clientes, los pagos se realizan de varias formas, teniendo en cuenta la relación con estos y también el monto por el cual realizan la compra. Dependiendo de estas situaciones los pagos se pueden realizar en efectivo o con cheques a quince, treinta y sesenta días indistintamente. En los casos en que sean clientes habituales de la empresa se les suele otorgar una cuenta corriente, los que mediante transferencias bancarias depositan el monto de la deuda, pero previamente la compañía de manera personal o mediante correo envía las facturas y toda la información necesaria, para que de este modo se tenga un mayor control.

- *Soporte de información:* la información contable en la organización se lleva a través del Libro Diario de manera manual y del libro de Inventarios y Balances. A su vez se lleva un control de la situación de pagos para con los proveedores para realizar un seguimiento de estos, almacenando todos los recibos y facturas correspondientes.

De igual manera se realiza un seguimiento de la cuenta corriente de la empresa para verificar la situación de los clientes en cuanto a sus obligaciones pendientes. Si bien el presente tópico es el diagnóstico, no obsta a que sobre el particular, proponga - a modo de anticipo – de optimizar la información contable, debiéndose

acudir a un sistema informatizado. Sobre este y el anterior t3pico, me he de
explayar en los cap3tulos pertinentes.

❖ **Análisis del Sector de la Empresa Familiar XX**

La Empresa XX, es una empresa familiar, que se dedica a la comercialización de combustibles, filtros, lubricantes, repuestos y cuenta con un mini-shop. Se encuentra junto a la Ruta Nacional número siete que le da gran afluencia de personas a la ciudad en la cual se encuentra, debido a que acrecienta el caudal de turistas y se vuelve más transitada en las vacaciones de invierno, verano y fin de semanas largos, lo que también lleva al incrementar el nivel de ventas de los sitios que están en las cercanías de esta ruta.

Lo anterior es una muestra de la sensibilidad y del grado de dependencia que posee esta organización y los negocios aledaños al caudal de tránsito de esta ruta.

La Empresa XX tiene como competencia a otras diez organizaciones dedicadas al mismo rubro. De estas, seis están ubicadas próximas a la ruta y cuatro se encuentra dentro de la misma ciudad. Lo que diferencia a esta estación de servicio de las otras es el público que intentan captar. Mientras la Empresa XX se enfoca en el sector agropecuario, empresa de transporte de ruta, otras estaciones de servicios de la zona y pocos clientes de playa; la competencia abarca a todo el público en general.

También lo que es un rasgo diferenciador de la competencia, es la cantidad de trabajadores que se cuenta para prestar el servicio, este es menor con respecto a las empresas competitivas, como asimismo no se goza con tanto espacio para realizar las actividades y el precio es superior con respecto a sus rivales.

El indicador del precio merece un análisis más exhaustivo para que se entiendan los motivos de su mayor valor. En primera medida es una compañía “blanca”, es decir que no responde a los términos de una concesión, lo que significa que no se beneficia con los bajos costos que pagan las empresas que tienen concesiones, además se deben afrontar otros costos adicionales como es las constantes negociaciones para conseguir combustibles en épocas de crisis a los mismos precios que se venían adquiriendo. En segundo lugar se debe, a que es una empresa “chica” con respecto a la competencia ya que no maneja tanto dinero como para poder tener los precios competitivos y poder diferenciarse por un bajo costo del producto para los consumidores. Manifestado de otra manera, no tiene la capacidad económica, y por sobre todo financiera para obtener un mejoramiento en el aspecto señalado.

Para incrementar el nivel de ventas emplea una estrategia de diferenciación de la competencia, ya que cuenta con una atención enormemente personalizada sobre el cliente, además se les proporciona financiamiento a sesenta días a las empresas que les

compran con habitualidad, otorgándoles bonificaciones a los que compra grandes cantidades.

Cabe destacar que la empresa generalmente en períodos de crisis sigue prestando el servicio a sus mejores clientes con normalidad, dándoles toda la prioridad que merecen por ser compradores usuales, frente a los “nuevos clientes” que luego de no encontrar combustible en otras estaciones de servicios buscan adquirir en la Empresa XX. Este es otro de los puntos importantes en el que esta organización se diferencia del resto, que es el “grado de lealtad” hacia sus verdaderos clientes.

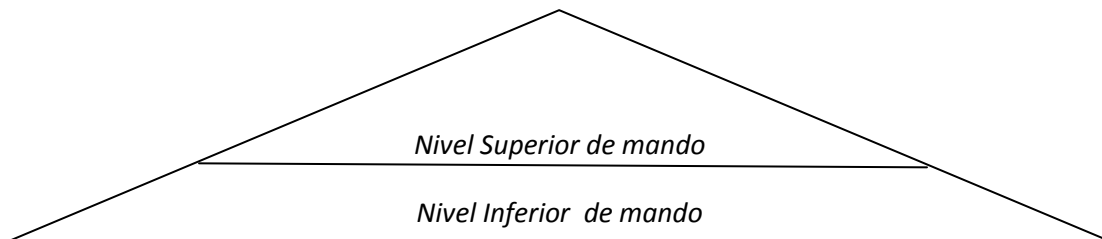
❖ Problemas Detectados

1- Problemas de Organigrama y Funciones

La Empresa bajo estudio es una empresa familiar e intergeneracional debido a que se mezclan dos generaciones la primera formada por los fundadores, y la segunda generación integrada por un sobrino.

Es importante conocer el nivel generacional debido a que los roles y funciones de las personas no se encuentran definidos claramente y esto conlleva a tener problemas de funcionamiento, como por ejemplo: las cuatro personas del nivel superior de mando, asignan tareas de forma no coordinada, esto provoca muchas veces que existan contradicciones y provoque confusiones hacia los operarios. Por ello, sería fundamental definir de manera clara y precisa las funciones que va a desempeñar cada integrante de la organización.

Si observamos el organigrama tiene la siguiente estructura:



Esta distribución organizacional acarrea diversos problemas, tales como concentración de poder, la comunicación fluye de manera decente solamente, es una empresa rígida al cambio, se encuentran demasiadas personas para impartir órdenes al personal lo que genera problemas de malos entendidos.

La pirámide presentada en el organigrama (página 29) y en el gráfico superior posee forma horizontal, en donde solo hay dos niveles jerárquicos. Esto provoca que las instrucciones dadas carezcan de claridad y precisión de cuál es la tarea a desarrollar, debido a que no hay un solo encargado de transmitir la labor a realizar. Esta problemática, puede ser superada con la concepción y ejecución de un sólido "Reglamento Interno" que brinden repuestas superadoras de las falencias señaladas, debiéndose acotar sobre el particular, que el nuevo organigrama a proponerse, va a prevalecer en modo tal de lograr optimizar el presente problema detectado.

1.1 Motivos por los cuáles no se cuenta con un organigrama

Un organigrama es un gráfico de las líneas de autoridad en la toma de decisiones, revela a los gerentes y al personal nuevo cómo se vinculan dentro de la estructura completa de la organización, siendo de suma importancia contar con un correcto organigrama.

El nivel superior de la Empresa XX considera que el contar con un organigrama correctamente definido es una pérdida de tiempo y además que dicha situación traería implícitos serios problemas internos. Mantienen como creencia que solo otorga ganancias centrarse en lo que hace a la actividad principal como es la comercialización de combustibles, filtros, lubricantes, repuestos, entre otros y no en temas relacionados a cuestiones internas.

Es por esto que no ven los beneficios económicos que puede proporcionar un organigrama bien estructurado y acorde a las particularidades de esta compañía.

Cabe destacar que tres de sus cuatros directivos no concluyeron estudios primarios, sino que lograron entender el “negocio” a partir de sus propias vivencias y de los diversos oficios que les tocó desarrollar en un comienzo, debido a la necesidad básica que fue la de “poder comer” y por esto no cuentan con conocimientos teóricos sobre el tema. Uno de sus directivos alcanzo estudios universitarios, habiendo recibido el título de Contador Público, pero sin embargo no cuenta con un espíritu de cambio, considera que: *“si las cosas así han marchado bien hasta el momento porque intentar modificar algo en su funcionamiento”¹¹*.

Algunos de los problemas internos que imagina el nivel directivo que acarrearía un organigrama son: falta de motivación y de competitividad, debido a que el personal de nivel inferior sentiría agotadas sus posibilidades de acceder a puestos ejecutivos de mayor jerarquía. Esto se debe a que las relaciones familiares dentro de esta compañía forman la directriz para determinar y fijar la posición y las funciones que desempeña el resto del personal, lo cual se encuentra reflejado en la estructura organizativa actual.

Otro factor que consideran para no contar con un organigrama claro de las relaciones laborales, es un pensamiento que se ha mantenido desde los comienzo de la empresa y consiste en transmitir un *“espíritu de trabajo en grupo”¹²*, en donde todas las personas que participen posean un sentimiento de pertenencia y lograr con esto la colaboración de cada

¹¹ Fragmento extraído de una de las entrevistas que se realizó al director general.

¹² Fragmento extraído de una de las entrevistas que se realizó al director general.

miembro en las distintas actividades de la organización (en mayor o menor medida de acuerdo al caso), y no que cada uno solo se aboque a su tarea específica.

1.2 Análisis del organigrama vigente

El organigrama actual carece de una organización racional, lógica y secuencial. El primer paso que se debería realizar es la descripción de los puestos de trabajo así como la asignación de responsabilidades. Posteriormente establecer las relaciones de autoridad y coordinación, mediante la determinación de niveles de jerarquía de la empresa. En vez de ello, la Empresa XX no realizó estas actividades lo que lleva a que existan problemas de coordinación y entendimiento de cuáles son las funciones y responsabilidades de cada uno.

Cabe destacar que el diagrama que se muestra en el diagnóstico de la empresa (página 29), no fue presentado de manera formal en un comienzo, sino que el director de ella tomo una lapicera y lo dibujo en el momento en el que se le requirió.

Esto deja en evidencia la improvisación y la poca valoración que le brindan a este tema. Si se analiza su forma se puede notar que es plano, con una estructura horizontal y presenta solo dos niveles jerárquicos, además hay una clara ausencia de una “sola” persona encargada de impartir directivas al resto de los integrantes que vendría a ser el gerente general, esto conduce a la confusión de cuál es la tarea que debe realizar cada integrante y cuáles son sus responsabilidades.

1.3 Enfoque familiar

A nivel organizativo, la problemática de la Empresa Familiar se puede resumir en la siguiente frase que fue proporcionada por uno de los directivos de la empresa... *"Si ya es difícil encontrar buenos directivos, que además sean de tu familia es prácticamente casi imposible"*¹³.

Numerosas bibliografías señalan lo habitual que resulta encontrar organigramas diseñados pensando en las personas de la familia en lugar de las necesidades y procesos de la Empresa Familiar. Está compañía no es la excepción ya que se pueden encontrar diversos puestos en donde la única utilidad real que tienen es darle trabajo a un familiar.

Se puede señalar como claro ejemplo de lo anterior el caso de uno de los operarios de playa, él cual no cumple los horarios de prestación de servicio y generalmente no se encuentra en el establecimiento en ningún momento del día.

¹³ Fragmento extraído de una de las entrevistas que se realizó al director general.

Esto es una muestra de que cuando no se han fijado políticas específicas respecto del ingreso de un nuevo empleado a la compañía, los gerentes suelen enfrentarse al dilema de emplear a un pariente o asignarle un cargo a un profesional capacitado.

Es por todo esto que la Empresa XX cuenta con serias dificultades para delegar funciones y poder realizar la toma de decisiones de manera compartida. De esta forma obstaculizan el avance natural de la organización.

1.4 Funciones

Diversas empresas de carácter familiar cuentan con pocos conocimientos sobre las responsabilidades que tiene cada puesto de trabajo específico, sobre el manejo de las relaciones societarias y sobre cómo estos aspectos impactan en la estrategia corporativa y patrimonial del negocio familiar.

En el caso de la compañía bajo análisis, este fenómeno se produjo en gran medida debido a que logró un crecimiento exponencial en sus comienzos, y sus directivos no contaban con los conocimientos necesarios para poder manejar esta situación, ya que un mayor negocio implica por ende mayor organización empresarial en todo sentido.

Lo anterior adquiere relevancia debido al entorno altamente competitivo en el cual le toca coexistir. Esto provoca que se encuentren obligados a adaptarse a los cambios de los mercados, en donde se requiere una constante capacitación y actualización de cuáles son las tendencias y demandas del ambiente.

Es importante destacar que si la empresa determinara con claridad y precisión la descripción de las funciones de todos los integrantes, las expectativas de trabajo y si además, el entorno del trabajo fuera el indicado, se alcanzaría con mayor facilidad los objetivos planteados y el nivel de satisfacción del personal se elevaría juntamente con el compromiso hacia esta; asimismo disminuiría el riesgo de que los resultados obtenidos no sean los esperados.

Esta firma cuenta con una organización informal, en el sentido de que todos sus integrantes saben cuáles son sus funciones debido a que los directivos le encargan, casi de manera diaria, determinadas tareas que son generalmente las mismas. Esto conduce a conflictos internos y distorsiones en lo referente a quien debe realizar la toma de decisiones en cada área y sobre quien cae la responsabilidad de esas decisiones.

En síntesis, no existe un diseño formal de las funciones de cada miembro, se cuenta con un diseño conceptual y muy general sobre quién y qué se debe realizar en cada puesto de trabajo.

2- Problemas Laborales de la Empresa Familiar XX

El desarrollo del siguiente trabajo tendrá como fin analizar el área laboral de la compañía para evitar que la misma tenga problemas de mala gestión, judiciales y económicos. Para ello, se revisará la correcta registración del personal con que cuenta la Empresa XX actualmente, se observará la organización de los horarios de trabajo y descansos, examinando que se cumpla con las legislaciones vigentes.

2.2 Horarios y Descansos

En el marco de la Ley de Contrato de Trabajo, específicamente en su Título IX, Capítulos I y II, (arts. 196 al 207) está contemplado el tema de la jornada de trabajo y descanso semanal, por lo que se torna necesario que en el proceso gradual de la regularización laboral de los dependientes, se aplique la legislación vigente en la materia, sin perjuicio de que circunstancialmente el diagrama de los mismos, esté comprendido en el Reglamento Interno propiciado, debiéndose incluir también un marco regulatorio en el que estén comprendidos los directivos de la empresa en cuestión.

El encargado de las tareas de administración y gestión y el operario de servicio N° 1, trabajan horario corrido de 8:00 hs. a 16:00 hs. El primero de ellos lo realiza todos los días de la semana, mientras que el otro solo lo hace de lunes a sábado. Cabe señalar que personal de la Empresa XX proporciono información en donde se cuestiona al operario N°1 por no cumplir con la cantidad de horas que se acordó desarrollar dentro de la compañía, además se critica por reiteradas faltas injustificadas por viajes de placer. Sin embargo no se observa ningún tipo de sanción ante este tipo de comportamiento debido a que es familiar de unos de los directivos.

En los casos del director general, el encargado de compra-venta, y el encargado de mantenimiento y distribución, trabajan todos los días de la semana y la mayor parte del tiempo que tiene el día.

El director general trabaja desde las 7:00 hs. de la mañana hasta las 13:00 hs. aproximadamente, donde se retira y retoma nuevamente a prestar servicios de 15:00 hs. a 00:00 hs., lo realiza todos los días sin tomar descansos semanales.

Igual situación que la mencionada en el punto anterior ocurre con el encargado de compra-venta que a su vez es el sub director, pero este los días sábados y domingos suele desempeñar la jornada de trabajo nocturna. También es la persona encargada de efectuar viajes labores a la provincia de Buenos Aires donde permanece de uno a dos días dependiendo del caso, y tampoco toma los descansos semanales correspondientes.

El encargado de mantenimiento y distribución, comienza a prestar servicio de 7:00 hs. a 13:00 hs., donde se retira y vuelve a la estación de servicio para comenzar de nuevo a trabajar de 16:00 hs. a 22:00 hs., suele desempeñar la jornada nocturna cinco días de la semana, tampoco se toma los descansos semanales correspondientes.

El operario de servicio N° 5 comienza a prestar servicios de lunes a sábados, a partir de las 16:00 hs. hasta las 00:00 hs., esta persona se toma todos los descansos que le corresponde por semana, pero en el caso de que por algún motivo tuvo que cambiar sus días de trabajo, posteriormente la organización le otorga el descanso compensatorio. También el operario de servicio N° 2 cumple los mismos horarios de trabajo, pero esta persona solo presta colaboración los días sábados y domingos.

La jornada de trabajo nocturna la desarrolla el operario de servicio N° 3 quien comienza con sus servicios desde 00:00 hs. hasta las 7:00 hs. de lunes a sábados, cabe destacar que nunca desarrolla solo la jornada de trabajo ya que siempre se encuentra acompañado por el encargo de compra-venta, él de mantenimiento y distribución, o él operario de servicio N° 4.

El caso del operario N° 4 presenta varias particularidades. En primera medida es el personal más irregular en cuanto a la prestación de servicios debido a que posee un alto nivel de ausentismo. Generalmente suele cumplir horario nocturno de 00:00 hs. a 7:00 hs. de domingo a viernes. A veces lo realiza de 18:00 hs. a 00:00 hs., pero solo algunos días de la semana y en caso de que la empresa necesite con mucha urgencia su presencia. En cuanto a los descansos reciben los que corresponde por ley y algunos más según lo relatado por sus compañeros.

En segunda medida este operario representa el caso más evidente de la importancia que posee las relaciones familiares dentro de esta organización, debido al poco control que se realiza y la falta de sanciones ante tal comportamiento. Aquí se presenta una de las posibles causas que las empresas familiares de segunda generación tiendan a desaparecer tal lo demuestran diversos estudios presentados anteriormente en el análisis a nivel mundial de las empresas familiares.

El operario N° 6 comienza con sus labores desde las 8:00 hs. hasta las 13:00 hs., yéndose del establecimiento y retornando nuevamente de 15:00 hs. a 18:00 hs., de lunes a sábados. A esta persona se le otorgan los descansos que están fijados por la Ley de Contrato de Trabajo.

En el siguiente cuadro se resume los horarios laborales que cumplen cada integrante de esta organización, lo que no significa que los horarios no sufran ninguna variación, ya

que como se explicó anteriormente los horarios de trabajo son flexibles dentro de esta organización.

Nómina del Personal	Jornadas en cantidad de Horas diarias			Descanso
	Diurna	Nocturna	Total de Hs	Semanal
Director General	12 hs.	3 hs.	15 hs.	No
Tareas de Administración y Gestión	8 hs.	0 hs.	8 hs.	Si
Mantenimiento y Distribución	12 hs.	3 hs.	15 hs.	No
Compras-Ventas	12 hs.	3 hs.	15 hs.	No
Operario de Servicio N°1	8 hs.	0 hs.	8 hs.	Si
Operario de Servicio N°2	5 hs.	3 hs.	8 hs.	Si
Operario de Servicio N°3	1 hs.	6 hs.	7 hs.	Si
Operario de Servicio N°4	1 hs.	6 hs.	7 hs.	Si
Operario de Servicio N°5	5 hs.	3 hs.	8 hs.	Si

2.1.1 Análisis de la influencia de ser una Empresa Familiar

La empresa bajo análisis es una empresa familiar e intergeneracional debido a que coexisten dos generaciones. La primera de ellas está constituida por los fundadores, que sería en este caso, el encargado de las tareas administrativas y de gestión, el que desempeña la función de mantenimiento y distribución, y al que se facultó para ocupar el puesto de compra – venta. La segunda generación se encuentra integrada por un sobrino (de los tres anteriores) quien es el director general de la compañía actualmente.

En cuanto al personal en relación de dependencia, dos de ellos cuentan con lazos familiares dentro de la organización, como es el caso del operario de servicio número uno que es el hermano del director general y sobrino de los tres superiores restantes. El operario de servicio número cuatro es hijo del encargado de las tareas de mantenimiento y distribución, por lo tanto primo del director general y sobrino de los dos superiores faltantes.

Lo anterior sirve como un dato más para entender cuán importante son los lazos familiares para la Empresa XX. Esto se refleja en el actuar de la misma debido a que si bien se fijó los horarios y descansos que deberían acatar todos los miembros, no siempre es cumplido por todos ellos, especialmente por los dos operarios de servicios que poseen un vínculo sanguíneo.

El resto de los integrantes que cumplen funciones en relación de dependencia, (han expresado en entrevista) perciben esta irregularidad por parte de la compañía, como un trato desigual para con ellos. También genera cierta predisposición al conflicto y un malestar diario debido a que las políticas planteadas por la compañía son respetadas por algunos de sus miembros y no por la totalidad.

2.1.2 Funcionamiento vigente de la jornada laboral

Los horarios y descansos que se está empleando actualmente en la compañía se lo podrían dividir en dos grandes grupos. El primero de ellos integrado por todo el personal que presta sus servicios de manera personal y habitual, pero carece de lazos familiares con la misma. Estos operarios de servicios serían el número dos, tres, cinco y seis, los cuáles cumplen los horarios establecidos por la organización.

El segundo de los grupos se encuentra constituido por todas las personas que cuentan con determinados lazos familiares, que serían todos aquellos que no están en el párrafo anterior. Estos no siempre respetan los horarios y descansos por ellos establecidos.

Si se estudia la jornada laboral se tendrán en cuenta límites establecidos por la Ley de Contrato de Trabajo, en caso de que la prestación de servicios sea realizada en horarios diurnos, nocturnos y mixtos, como ocurre en esta empresa con su nómina de trabajadores.

La jornada laboral de los cuatro superiores presenta como particularidad ser una excepción a la establecida por la LCT, debido a lo fijado por la Ley N° 11544 artículo número tres. Esta ley permitió exceder el límite de la jornada de trabajo de ocho horas diarias en caso de tratarse de: jefe, gerente, subgerente, director o habilitado principal.

El mando superior se encuentra contemplado en esta ley y en ese artículo, por ello pueden trabajar más de las cuarenta y ocho horas semanales, sin tener derecho al cobro de horas extras.

El espíritu de este apartado de la ley es que estas personas no cobren una remuneración más elevada a la que se les abona. Se los exceptúa también a condición de que ejerzan exclusivamente los trabajos inherentes a la denominación de su cargo, según lo establecido en la Ley N° 11544

Por todo lo descripto anteriormente, no se realizó los cuatro cuadros correspondientes a la cantidad de horas discriminada por día trabajados del director general, el encargado de tareas de administración y gestión, mantenimiento y distribución y compra – ventas.

A continuación se presentaran cuadros que muestran la cantidad de horas discriminadas por día trabajados por cada uno de los operarios de servicios que forman parte de la empresa. Se realizará debajo de cada uno de estos una descripción de lo que se observa en ellos.

2.1.3 Cantidad de horas discriminada por día trabajadas por cada integrante de la Empresa XX

Trabajador: Operario de Servicios N° 1

Días	Horario	Hs. Normal Diurna	Hs. Extras 50%	Hs. Extras 100%	Hs. Normal nocturno	Hs. Extras noct 50%	Hs. Extras noct 100%	Total	Recargo normal nocturno	Recargo nocturno 50%	Recargo nocturno 100%
Lunes	8:00 a 16:00	8						8			
Martes	8:00 a 16:00	8						8			
Miércoles	8:00 a 16:00	8						8			
Jueves	8:00 a 16:00	8						8			
Viernes	8:00 a 16:00	8						8			
Sábado	8:00 a 16:00	8						8			
Domingo											
Total		48						48			

El operario número uno presta servicio de lunes a sábado desde las 8:00 hs. a 16:00 hs., cumple por lo tanto ocho horas de trabajo diario en horario diurno como lo define la LCT y la Ley N° 11544, artículo número uno.

Los límites semanales establecidos para desarrollar tareas en horarios diurno son de cuarenta y ocho horas. La empresa lo está cumpliendo tal lo exigen la ley. Sin embargo excede el límite establecido en el Convenio Colectivo de cuarenta y cuatro horas, por lo tanto deberán abonarse las restantes cuatro horas como extras.

Lo mismo ocurre con los descansos entre jornada y jornada, que no puede ser inferior a las doce horas, en este caso es de dieciséis horas desde que finaliza la prestación de servicios (16:00 hs.) y el comienzo de la nueva jornada (8:00 hs. del día siguiente).

Trabajador: Operario de Servicios Nº 2

Días	Horario	Hs. Normal Diurna	Hs. Extras 50%	Hs. Extras 100%	Hs. Normal nocturno	Hs. Extras noct 50%	Hs. Extras noct 100%	Total	Recargo normal nocturno	Recargo nocturno 50%	Recargo nocturno 100%
Lunes											
Martes											
Miércoles											
Jueves											
Viernes											
Sábado	16:00 a 00:00	5			3			8	24'		
Domingo	16:00 a 00:00	5			3			8	24'		
Total		10			6			16	48'		

El operario de servicio número dos realiza sus labores dos días en la semana sábados y domingos. Su jornada de trabajo es defina como mixta debido a que cumple cinco horas en horario diurno que sería entre las 16:00 hs. y las 21:00 hs. Mientras que las restantes tres horas se consideran jornada de trabajo nocturno porque son desarrolladas desde las 21:00 hs. a 00:00 hs.

Cabe tener en cuenta que una hora nocturna equivale a una hora y ocho minutos de hora diurna, con esto se debería abonar en el cálculo del sueldo los cuarenta y ocho minutos acumulados por trabajar dos días de la semana.

En cuanto a los límites diarios de ocho horas fijados por las leyes, son cumplidos de manera correcta.

El descanso entre jornada y jornada es de dieciséis horas, superior a las doce horas fijadas por la LCT artículo doscientos noventa y siete.

Trabajador: Operario de Servicios Nº 3

Días	Horario	Hs. Normal Diurna	Hs. Extras 50%	Hs. Extras 100%	Hs. Normal nocturno	Hs. Extras noct 50%	Hs. Extras noct 100%	Total	Recargo normal nocturno	Recargo nocturno 50%	Recargo nocturno 100%
Lunes	00:00 a 7:00	1			6			7	48'		
Martes	00:00 a 7:00	1			6			7	48'		
Miércoles	00:00 a 7:00	1			6			7	48'		
Jueves	00:00 a 7:00	1			6			7	48'		
Viernes	00:00 a 7:00	1			6			7	48'		
Sábado	00:00 a 7:00	1			6			7	48'		
Domingo											
Total		6			36			42	288'		

El operario de servicio número tres comienza su jornada desde las 00:00 hs. a 7:00 hs., todos los días excepto los domingos. Como se puede apreciar en la tercer columna solo presta servicio una hora en horario diurno, siendo seis horas realizadas en horario nocturno, por comprender ambos horarios se lo define jornada laboral mixta.

La jornada mixta cuenta con un límite diario de ocho horas, que en este caso en particular es inferior a lo exigido por las legislaciones, debido a que se trabaja siete horas.

Los descansos semanales correspondientes son de cuarenta y ocho horas como tope máximo. El operario número tres trabaja cuarenta y dos horas por lo tanto no se excedió los límites planteados. No obstante hay que tener presente a la hora de abonar los sueldos, los doscientos ochenta y ocho minutos que se deberán adicionar al cálculo.

Los descansos entre jornada y jornada son correctamente respetados, debido a que este trabajador cuenta con más de doce horas para luego recién retornar al establecimiento.

Trabajador: Operario de Servicios N° 4

Días	Horario	Hs. Normal Diurna	Hs. Extras 50%	Hs. Extras 100%	Hs. Normal nocturno	Hs. Extras noct 50%	Hs. Extras noct 100%	Total	Recargo normal nocturno	Recargo nocturno 50%	Recargo nocturno 100%
Lunes	00:00 a 7:00	1			6			7	48'		
Martes	00:00 a 7:00	1			6			7	48'		
Miércoles	00:00 a 7:00	1			6			7	48'		
Jueves	00:00 a 7:00	1			6			7	48'		
Viernes	00:00 a 7:00	1			6			7	48'		
Sábado											
Domingo	00:00 a 7:00	1			6			7	48'		
Total		6			36			42	288'		

El operario de servicio número cuatro realiza sus jornadas de trabajo de 00:00 hs. a 7:00 hs., de domingos a viernes. El mismo presenta alto nivel de ausentismo.

La jornada de trabajo es mixta por más que se cumpla solo una hora de jornada diurna que se da entre las 6:00 hs. y 7:00 hs. Mientras las restantes seis horas son desarrolladas en horarios nocturno que es de 00:00 hs. a 6:00 hs. Se debe tener en cuenta que el valor de la hora es mayor cuando se desempeña la jornada nocturna, por ello cuando se liquiden los sueldos se abonarán los doscientos ochenta y ocho minutos semanales adicionales correspondientes al mayor valor de la hora.

Los descansos entre jornada y jornada, los diarios y semanales son cumplidos, debido a que no exceden en ninguno de los casos los topes máximos exigidos por la LCT y Ley N° 11544.

Trabajador: Operario de Servicios Nº 5

Días	Horario	Hs. Normal Diurna	Hs. Extras 50%	Hs. Extras 100%	Hs. Normal nocturno	Hs. Extras noct 50%	Hs. Extras noct 100%	Total	Recargo normal nocturno	Recargo nocturno 50%	Recargo nocturno 100%
Lunes	17:00 a 00:00	5			3			8	24`		
Martes	17:00 a 00:00	5			3			8	24`		
Miércoles	17:00 a 00:00	5			3			8	24`		
Jueves	17:00 a 00:00	5			3			8	24`		
Viernes	17:00 a 00:00	5			3			8	24`		
Sábado	17:00 a 00:00	5			3			8	24`		
Domingo											
Total		30			18			48	144`		

El operario de servicio número cinco concurre al establecimiento para comenzar su prestación de servicios desde las 17:00 hs. a 00:00 hs. de lunes a sábados. La jornada de trabajo es diurna debido a que se realiza desde las 17:00 hs. a 21:00 hs. Con esto se puede deducir que trabaja cinco horas normales de manera diurna.

La jornada de trabajo se denomina nocturna cuando se presenta desde las 21:00 hs. y las 6:00 hs.. En este caso en particular la prestación se cumplió entre las 21:00 hs. y las 00:00 hs., en las cuáles el operario de servicio desempeña sus labores durante tres horas normales nocturnas. Se debe tener presente que el valor de la hora nocturna es mayor que el de la hora diurna, esto tendrá utilidad al calcular la remuneración debido a que se deberán abonar ciento cuarenta y cuatro minutos más por semana. También se deben pagar cuatro horas más como extras, ya que el Convenio Colectivo de los Petroleros fija como límite semanal cuarenta y cuatro horas.

Se observa en este cuadro que la jornada de trabajo del operario número cinco es mixta debido a que una parte se desarrollo en horario diurno y otra parte en horario nocturno. Los descansos correspondientes entre jornada y jornada son respetados correctamente, como así los límites fijados para el trabajo diario que es de ocho horas.

Trabajador: Operario de Servicios Nº 6

Días	Horario	Hs. Normal Diurna	Hs. Extras 50%	Hs. Extras 100%	Hs. Normal nocturno	Hs. Extras noct 50%	Hs. Extras noct 100%	Total	Recargo normal nocturno	Recargo nocturno 50%	Recargo nocturno 100%
Lunes	8:00 a 18:00	8						8			
Martes	8:00 a 18:00	8						8			
Miércoles	8:00 a 18:00	8						8			
Jueves	8:00 a 18:00	8						8			
Viernes	8:00 a 18:00	8						8			
Sábado	8:00 a 18:00	8						8			
Domingo											
Total		48						48			

Nota: Cabe señalar que cuenta con dos horas para poder almorzar, momento en el que se retira del establecimiento.

El operario de servicio número seis es el único personal que no realiza horario corrido ya que desempeña sus labores desde las 8:00 hs. hasta las 13:00 hs. que es cuando se retira, retornando nuevamente de 15:00 hs. a 18:00 hs., de lunes a sábados.

La jornada de trabajo es desarrollada en horario diurno, los descanso entre jornada y jornada son respetados como así también los límites semanales y diarios que plantean la LCT y la Ley Nº 11544. No obstante excede el límite semanal planteado en el Convenio Colectivo de los Petroleros de cuarenta y cuatro horas, debiendo abonarse cuatro horas, como horas extras.

2.1.4 Planilla de Horarios y Descansos

La Empresa XX no cuenta hasta el momento con la planilla de horarios y descansos requerida por el artículo ciento noventa y siete de la LCT. La misma se presume conocida por todos sus integrantes, pero de este modo no cumple con las formalidades que exige la ley.

Esta falta de formalidad en el hacer de esta sociedad se debe en primer medida a que la nómina del personal no se encuentra registrada, tal lo establece la Ley Nacional de Empleo N° 24013, artículo siete.

En segundo lugar no se encuentra confeccionada una planilla con los mínimos datos exigidos por la LCT, donde se detallen por ejemplo; el nombre y domicilio de la empresa, apellido y nombre de los trabajadores, tipo y número de documento, ocupación o cargo del trabajador, horario que cumple cada uno de los trabajadores, días de semana en que se trabaja, observaciones, tiempo de la pausa en la jornada de trabajo, firma del trabajador y lugar y fecha de la emisión de las mismas.

En tercer lugar por más que no se posea una planilla que cumpla todos estos requisitos, tampoco se encuentra expuesto un escrito donde se pueda apreciar cuál es la jornada de trabajo de cada uno de los miembros.

A continuación se presenta una planilla simple de cómo está funcionando actualmente la empresa, pero hay que dejar claro que estas planillas han sido confeccionadas en base a datos proporcionados por todos los miembros de esta compañía.

EMPRESA XX
PLANILLA DE HORARIOS Y DESCANSOS

ACTIVIDAD: Estación de Servicio
 DOMICILIO: XXXX

CUIT: XXXX
 CONVENIO: Colectivo de los Petroleros.

PUESTOS	HORARIOS DE LUNES A VIERNES (expresados en horas)							
	7:00 a 8:00	8:00 a 13:00	13:00 a 15:00	15:00 a 16:00	16:00 a 18:00	18:00 a 22:00	22:00 a 00:00	00:00 a 7:00
A								
B								
C								
D								
E								
F								
G								
H								
I								
J								

REFERENCIA:

A- Director General B- Tareas de Administración y Gestión C- Mantenimiento y Distribución D- Compras-Ventas E- Operario de Servicio Nº 1
 F- Operario de Servicio Nº 2 G- Operario de Servicio Nº 3 H- Operario de Servicio Nº 4 I- Operario de Servicio Nº 5 J- Operario de Servicio Nº 6

Tiempo de prestación de servicio
 Tiempo en que no se prestó servicio

EMPRESA XX
PLANILLA DE HORARIOS Y DESCANSOS

ACTIVIDAD: Estación de Servicio
 DOMICILIO: XXXX

CUIT: XXXX
 CONVENIO: Colectivo de los Petroleros

PUESTOS	HORARIOS DEL SABADO (expresados en horas)							
	7:00 a 8:00	8:00 a 13:00	13:00 a 15:00	15:00 a 16:00	16:00 a 18:00	18:00 a 22:00 s.f..	22:00 a 00:00	00:00 a 7:00
A								
B								
C								
D								
E								
F								
G								
H								
I								
J								

REFERENCIA:

A- Director General B- Tareas de Administración y Gestión C- Mantenimiento y Distribución D- Compras-Ventas E- Operario de Servicio Nº 1
 F- Operario de Servicio Nº 2 G- Operario de Servicio Nº 3 H- Operario de Servicio Nº 4 I- Operario de Servicio Nº 5 J- Operario de Servicio Nº 6

Tiempo de prestación de servicio
 Tiempo en que no se prestó servicio

EMPRESA XX
PLANILLA DE HORARIOS Y DESCANSOS

ACTIVIDAD: Estación de Servicio
 DOMICILIO: XXXX

CUIT: XXXX
 CONVENIO: Colectivo de los Petroleros

PUESTOS	HORARIOS DEL DOMINGO (expresados en horas)							
	7:00 a 8:00	8:00 a 13:00	13:00 a 15:00	15:00 a 16:00	16:00 a 18:00	18:00 a 22:00	22:00 a 00:00	00:00 a 7:00
A								
B								
C								
D								
E								
F								
G								
H								
I								
J								

REFERENCIA:

A- Director General B- Tareas de Administración y Gestión C- Mantenimiento y Distribución D- Compras-Ventas E- Operario de Servicio Nº 1
 F- Operario de Servicio Nº 2 G- Operario de Servicio Nº 3 H- Operario de Servicio Nº 4 I- Operario de Servicio Nº 5 J- Operario de Servicio Nº 6

Tiempo de prestación de servicio
 Tiempo en que no se prestó servicio

2.2 Registración

Dentro de esta organización solamente un empleado cobra correctamente lo establecido por ley. Los miembros de la familia (incluido los directivos) generalmente retiran el dinero que les parece conveniente y necesario para vivir en el mes. Mientras que el resto de los integrantes no familiares, reciben el sueldo establecido por el convenio colectivo de las estaciones de servicio, pero el mismo no se encuentra blanqueado.

Director y subdirector (encargado este último de la función de Compra-Venta), deberían cobrar la remuneración debida por los puestos que desempeñan como lo establece la Ley de Sociedades Comerciales N° 19550 en su artículo doscientos sesenta y uno, debido a que son los encargados de la gestión de la Empresa XX. También tienen el derecho a recibir el sueldo como un empleado más en relación de dependencia, por prestar sus servicios de manera personal y habitual a la empresa tal como lo establece la Ley de Contrato de Trabajo y el Convenio Colectivo de Empleados Petroleros vigente para la provincia de Córdoba, en donde se encuentran las categorías y el mínimo de sueldo para las labores desempeñadas.

El operario de servicio N° 3 se encuentra registrado de acuerdo a lo que establece la Ley Nacional de Empleo N° 24013 en su artículo siete que especifica los requisitos que debe cumplir la Empresa XX para cumplir con la debida legislación.

Los trabajadores que desempeñan las tareas de administración y gestión, el encargado de mantenimiento y distribución, y los operarios de servicios N° 1, N° 2, N°4, N° 5 y N° 6 no se encuentran registrados de acuerdo a lo que determina la Ley Nacional de Empleo en su artículo siete, sino que está encuadrado en el artículo ocho de la misma ley que trata el trabajo totalmente clandestino.

A la luz del relevamiento practicado y de las otras fuentes de información, se advierte que la nómina de los trabajadores, cobran salarios similares, que giran en torno a la suma de pesos tres mil setecientos cincuenta (\$3.750) de promedio general, a lo que debe añadirse la mercadería que retiran del establecimiento, las que no siempre son debidamente registradas. En lo que concierne a las remuneraciones de los cuatro socios, no perciben la totalidad de lo que correspondería, debido a que lo dejan en la empresa, para que de tal modo ese dinero se reinvierta, con el fin último de mantener cautivo a un importante sector de la cartera de clientes, que a raíz del volumen que adquieren exigen financiaciones, que en algunas oportunidades no se compadecen ni son correlativas en la forma de pago cuando la empresa compra el combustible. Siempre a modo de anticipo, este tópico debería ser objeto de un minucioso análisis en el marco de un título en el capítulo pertinente. De igual modo, en lo que concierne a la problemática laboral, el

mismo va a ser superado gradualmente, en el proceso de regularizarse la situación laboral de los empleados no registrados, tema este que va a ser abordado en el capítulo pertinente.

❖ FODA de la Empresa Familiar XX

Fortalezas

- *Las relaciones de afecto:* por lo general cariño y aprecio en las relaciones laborales en donde las partes se llevan bien y comparten tanto tiempo junto. Sin embargo cuando existen lazos sanguíneos como en esta organización la relación se intensifica, esto genera mayor confianza y entrega por parte de los integrantes para con la organización, debido a que se realiza con mayor placer las labores. Por ejemplo: En la Empresa XX se cubre a un familiar cuando tiene un viaje de placer simplemente por el afecto, no reduciéndole el sueldo, como suele ocurrir con el operario N° 1 y N° 4.

- *El compromiso hacia la organización:* es una de las ventajas más importante de esta empresa familiar, debido al involucramiento y la predisposición de los miembros, como en este caso en particular entre los hermanos, tíos y sobrinos que son parte de la organización. A modo de ejemplo de esta situación, suele ocurrir que alguno de los integrantes de la nómina de trabajadores de la Empresa XX, prestan servicio más horas de las establecidas por las leyes laborales, dado por la actividad a la que se dedica dicha organización y además que en determinadas épocas del año (como navidad) se requiere contar con mayor número de personal.

- *El servicio:* se puede observar que en esta compañía se cuenta con una verdadera vocación hacia el servicio, que prestan a sus clientes. Por ejemplo: Un cliente de la misma sufre un accidente cerca del establecimiento donde funciona esta empresa familiar, y estos lo van a asistir y lo van a hospedar en su propia casa sin cobrar ningún tipo de reembolso por los gastos efectuados, simplemente porque es un cliente de la organización y debido además a que es una costumbre de esta empresa le darán un trato especial.

- *La vocación:* la nueva generación ha aprendido sobre el negocio de sus padres desde su infancia cuando asistían al establecimiento a visitarlos. Esto permite saber ejercer el oficio desde chico, y esto tiene como ventaja de que hoy en día, esta nueva generación pueda tomar decisiones importantes para la organización con rapidez y sin que se les requiera a tantas formalidades.

- *La estabilidad de los objetivos:* es difícil que un ejecutivo como el director general de esta empresa familiar sea removido. Esta situación le otorga cierto grado de seguridad y certidumbre para con los empleados, proveedores y clientes de la organización, debido a que proyectan continuar varios años en la prestación del servicio.

- *Lealtad de los clientes:* debido a la gran cantidad de años de experiencia que tienen los directivos de esta estación de servicio, se puede observar, la lealtad de algunos clientes para con ellos. Esta situación se da en el caso en que un cliente paga un servicio más caro de lo que se encuentra en el mercado, esto es debido a que el padre del cliente confiaba en la persona que dirigía esa compañía, en cuanto al material y la calidad del producto entregado, como por ejemplo ocurre con el transporte de ruta Expreso Lujan de Cuyo S. A.¹⁴

- *Valores:* son los que influyen el curso de acción y las decisiones que se tomarán. En el caso de la Empresa XX tienen como modalidad de operar mantener un nivel elevado de stock de combustibles (especialmente de gasoil) y de aceites, y esto las diferencia de otras organizaciones del mismo rubro.¹⁵

- Financiamiento Propio.
- Experiencia del Personal por haberse dedicado más de treinta años al mismo negocio.
- Localización Estratégica, debido a que pasa la Ruta Nacional Nº 7 la que comienza en la provincia de Buenos Aires y muere en Chile.
- Medio de transportes Propios, tanto para el traslado de combustible cuando se compra a los proveedores como cuando se vende a los clientes.
- Infraestructura adecuada para la prestación de los servicios, con proyecciones de ampliación cuando llegue el gas natural comprimido, a la ciudad YY.
- Reparación y mantenimiento de la mayoría de los elementos que se emplean en el establecimiento para desarrollar la actividad como por ejemplo los automóviles.

Debilidades

- *El neopismo:* algunas empresas son dirigidas por miembros de la familia aunque carezcan de vocación, interés y capacidad. Algunos familiares están dentro de las organizaciones más por responder con una necesidad de familia que por beneficiar a la empresa. Cuando se da esta situación, los ascensos dependen esencialmente de las relaciones de sangre, y es muy difícil que las empresas de este tipo logren alcanzar el éxito. Por ejemplo: En esta empresa familiar integrada por cuatro socios, dos de ellos tienen un hijo cada uno, de estos uno estudio Administración de Empresas y mientras que el otro no término el secundario. Sin

¹⁴Imanol Belausteguigoitia Rius, Empresas Familiar, Mc Graw Hill, pág. 40 a 42.

¹⁵José Carlos Casillas- Carmen Díaz- Adolfo Vázquez, La gestión de le empresa familiar, Thomson, pág. 35.

embargo, el socios encargado de la gestión de la empresa asigna a su hijo (él cual no estudio) para ocupar ese puesto. Aquí se está en presencia de un claro ejemplo de lo mencionado anteriormente, esta organización con el fin de no generar conflictos y muchas veces por inseguridades propias, deja que los puestos sean ocupados por personas no capacitadas y no aptas para las tareas que tienen que desarrollar.

- *El endeudamiento:* suele ocurrir el caso en que los propietarios de la Empresa XX, no se encuentran en el establecimiento donde prestan servicios habitualmente. En esta situación es el familiar quien queda a cargo de la organización, ocupando el puesto de su padre e impartiendo órdenes a los empleados como si fuera el “jefe” de la empresa, no escuchando las recomendaciones del personal que tiene más antigüedad.

- *La autocracia y el paternalismo:* la Empresa XX padece estos problemas, ya que no suele contar con elementos participativos dentro de la organización, dado que el entorno es poco propicio para la colaboración. Rara vez los integrantes logran hablar con el fin de buscar profesionales para la empresa, este es un claro ejemplo de esta debilidad. También se puede observar este inconveniente con el trato que se le da al personal, ya que suelen utilizar expresiones con la siguiente: “no se paga para que pienses, sino para que hagas lo que digo”.

- *La parálisis directiva y la resistencia al cambio:* el director general de la Empresa Familiar XX permanece en ese cargo hasta que decida él mismo retirarse de la organización. Ciertamente esto puede generar estabilidad para las personas que comercializan con la compañía, pero también puede provocar un desgaste directivo. Por ejemplo: No suele otorgar oportunidades a la nueva generación (hijos), de participar de la tomas decisiones, ya que son los fundadores quienes realizan esta tarea y emplean las siguientes frases: “cuando vos tengas mí edad recién ahí vas a poder opinar”.

- *La manipulación familiar:* la influencia familiar puede ser negativa, y es común que se presenten situaciones de chantaje que pueden afectar el desempeño de la organización. Por ejemplo: Suele ocurrir en la Empresa XX, en donde cobra el mismo sueldo una persona que no está capacitada y una que realiza tareas de mayor complejidad y responsabilidad, debido a que el primero es hijo de uno de los propietarios.

- *La contratación de profesionales poco calificados:* la Empresa

- XX no cuenta con los recursos económicos necesarios para contratar a personal calificado, aunque también esto ocurre debido a la inseguridad de los directivos, debido a que existe un cierto temor de que los miembros de la familia se vean opacados o desplazados por profesionales más capaces, tal a como se puede observar en el ejemplo anterior en lo referente a la manipulación familiar.

- *La falsa seguridad:* algunos miembros de la Empresa XX, por ser parte de la familia, tienen la seguridad de que no serán despedidos, independientemente de su desempeño. Esto provoca que el rendimiento baje y que los procesos se demoren demasiado. Por ejemplo: El hijo de uno de los propietarios de la organización, suele no realizar las tareas que se le encargan, ni cumple con los horarios de trabajos acordados, ya que tiene la convicción y la tranquilidad de que no se lo puede despedir debido a la buena relación que tiene con todos los miembros de la organización.¹⁶

- Funciones poco definida.
- Empleados no registrados correctamente, de acuerdo a lo que establece la Ley Nacional de Empleo N° 24013.
- Falta de organización para la planilla de horarios y descansos.
- No contar con los Contratos de Trabajo, de la nómina del personal, que presta sus servicios en la Empresa XX.
- Precio superior a la competencia, debido a que es una estación de servicio “blanca”, lo que significa que no se adquiere combustible a los costos que lo consiguen las estaciones de servicios que poseen concesiones como por ejemplo: YPF.
- La Empresa XX no adquiere combustible a los costos que lo consiguen las estaciones de servicios que poseen concesiones como por ejemplo: YPF.

Amenazas

- Riesgo e incertidumbre a nivel económico-financiero a nivel país.
- Dependencia del sector agropecuario.
- Dependencia del transporte de ruta.
- Aumento del precio del barril de petróleo.
- Aumento de los impuestos internos.
- La competencia posee una gran cuota de mercado.

Oportunidades

¹⁶ Imanol Belausteguigoitia Rius, Empresas Familiar, Mc Graw Hill, pág. 39 a 40.

- Crecimiento en el sector agropecuario, en los últimos años.
- Posibilidad de abrir una estación de Gas Natural Comprimido, cuando llegue a la localidad.
- Aumento del consumo a nivel local.

RESULTADOS ESPERADOS

Se pretende con este trabajo darle a la Empresa Familiar XX lineamientos y nociones básicas, para que así planteen las funciones de cada puesto con claridad, sabiendo exactamente cuáles son las obligaciones y derechos del puesto que desempeñan.

Se buscará que se respeten las cadenas de mando, mediante la reorganización del actual organigrama, con el fin de evitar confusiones y malos entendidos de cuál es la tarea que cada miembro debe desempeñar.

También se apuntará a que la empresa entienda la importancia de la asignación de estímulos a su personal, dándoles oportunidades solo a aquellas personas que se esfuerzan, trabajan y se especializan en la tarea que desempeñan. Mediante la realización de estas tareas se busca favorecer indirectamente a cambiar el clima de trabajo.

El trabajo se basará en los inconvenientes que se presentan en el área laboral de la Empresa XX, para que se tome conocimiento y posteriormente la toma de consciencia de los riesgos que se corre por no contar con toda la nómina del personal registrado.

Otro de los puntos que se analizará de esta empresa es en lo relativo a los horarios y descansos de todos los miembros. Se buscará reorganizar la jornada laboral para que todos los empleados trabajen las horas que le corresponde, de acuerdo a la Ley de Contrato de Trabajo y tengan sus respectivos descansos.

Para lograr esta toma de consciencia se empleará un cálculo numérico estimado de cuál sería el costo de regularizar a los empleados en relación de dependencia, y compararlo con el costo de la sanción económica y no económica (la eventualidad de afrontar un proceso penal económico) que aplicaría AFIP si detecta tal situación.

A la luz de la nueva organización, se va a optimizar el funcionamiento de la empresa, circunstancia que va a ser detectada por la cartera de clientes, y sin duda alguna, va a generar un efecto multiplicador, en el sentido de lograr un mayor nivel de ventas, puesto que la correcta estructura organizacional va a lograr una cadena expansiva. A mayor abundamiento en este tópico, el cliente habitual, va a observar - que más allá de la adquisición de combustible - va a captar un mayor grado de excelencia en lo que concierne al servicio expeditivo que se le brinda.

CAPITULO I: ORGANIGRAMA Y FUNCIONES

❖ ¿Cómo se puede mejorar?

En la oportunidad de exponer el marco teórico, uno de los primeros tópicos abordados, fue las características de la Empresa Familiar, empero y por sobre todo se procedió a destacar las falencias que ella presentan. A modo de síntesis, se formularon consideraciones en torno al “circuito” familia – empresa – gestión -. Es en este aspecto, en donde se deben aplicar las herramientas, tendiente a lograr una mayor solidez, debiéndose tener como meta, estructurar y delimitar correctamente el proceso contenido en el “circuito” señalado. Con posterioridad a ello, se procedió a emitir apreciaciones en torno a la legislación laboral vigente, cuando no también la relevancia que revisten la Ley de Procedimiento Tributario Nº 11.683 y sus modificatorias, y aún el Régimen Penal Tributario contenido en la Ley Nacional Nº 24.769.

Ya en oportunidad de abordar todos los subtítulos que conforman contextualmente el diagnóstico de la empresa, se expone con claridad que la falta de organización, es producto de las grandes falencias que se detectan en el actual organigrama. A partir de este punto, es donde se desprende las marcadas irregularidades traducidas en el importante sector laboral, toda vez que tan solamente uno de sus operarios está debidamente registrado, no así el resto del personal. En las otras importantes áreas del giro comercial de la Empresa XX, se advierte que transitan por senderos claros y precisos, ello sin perjuicio de que se tracen metas para optimizar la cadena de comercialización, tópicos estos que serán abordados y sintetizados en los capítulos subsiguientes.

Consecuentemente con lo expresado, salta a la luz, que la primera etapa para *lograr mejorar* la empresa en cuestión - que por cierto pretende maximizar sus utilidades - es reprogramar el organigrama vigente, y en este aspecto cobra especial relevancia la de incluir en el mismo, un Departamento de Relaciones Humanas, para que sin prisa, pero también sin pausa, se proceda a registrar correctamente, el plantel del personal, circunstancia que fuera advertida en los momentos preliminares a seleccionar el tema objeto de este Trabajo Final de Graduación. En rigor de verdad, fue en su momento la inspiración para el desarrollo del mismo, empero, al margen de lo precedentemente expresado, ratifico y convalido que el eje central de las problemáticas señaladas, descansa en los conflictos laborales, y para superar ello, es imperativo – al margen de un nuevo organigrama – es blanquear a sus operarios.

Es necesario pues, apegarse a las leyes que rigen en la materia, pero no solamente con el objeto de cumplir con las mismas, sino también por cuanto en la legislación se encuentra beneficios para el empleador, tales como por ejemplo la suspensión de la

prestación laboral, sean estas las remuneradas (licencias legales pagas, por vacaciones etc.), o aún las no remuneradas, tales como la suspensión por causas disciplinarias, o las suspensiones por fuerza mayor, esto es, las que no fueran imputables al empleador, mayormente imprevistas e imprevisibles, o aún las suspensiones concertadas o pactadas. Se podrían agregar otros beneficios que no es del caso mencionarlo en esta oportunidad, pero por sobre todas las cosas, es de que en la hipótesis de que alguno de sus operarios promoviera un juicio laboral, pudiere traer aparejado que los otros trabajadores prosiguieran el mismo temperamento, situación que en el tiempo, hasta pudieren traer consecuencias caóticas en el ámbito económico de la empresa, y aún provocar una cesación de pagos, con las nefastas secuelas que ella implicaría.

Pero además, también debe tenerse presente las razones de orden social, en el sentido de que la empresa es una importante fuente de trabajo para varias familias, al margen de las retribuciones que percibe la masa societaria. De no procederse de esta manera, está latente el riesgo de que la empresa en cuestión, sea objeto de inspección, sea por parte de la Administración Federal de Ingresos Públicos, cuando no también el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, a la que pudieren añadirse fiscalizaciones por parte del Sindicato.

Cerrando esta introducción, la regularización laboral, va a generar un clima más propicio para que el operario se desempeñe en modo cómodo, y por ende pudiere llegar a ser más eficaz y competitivo.

A continuación se expondrán las principales funciones de cada miembro de acuerdo a su área respectiva con el motivo de mejorar la eficiencia operacional:

- *Director General*
 - Impartir directivas claras al departamento de ventas, compras y el departamento administrativo.
 - Controlar a los distintos departamentos.
 - Elaborar estrategia y planificar sobre cómo se alcanzarán los objetivos que se elaboraron para este año.

- *Departamento de Compras*
 - Manejar el circuito de compra.
 - Tratar a los principales proveedores.
 - Negociar diferentes formas de financiamiento para las compras.
 - Controlar stock de mercadería.
 - Realizar el mantenimiento de los bienes de uso que cuenta la organización.

- *Departamento Administrativo*
 - Realizar las tareas de cobranzas y pagos.
 - Diseñar y proponer políticas de financiamiento para así incrementar la rentabilidad de la empresa.
 - Efectuar cash flow, para efectivizar la toma de decisiones.
 - Desempeñar tareas administrativas.
 - Realizar conciliaciones bancarias.
 - Elaborar información clara para suministrar al departamento de Recursos Humanos de cuáles son los objetivos planteados para los operarios.

- *Departamento de Ventas*
 - Manejar el circuito de ventas.
 - Realizar listas de precios con o sin impuestos.
 - Control de descuentos, bonificaciones, recargos administración de compras y cambios de precios al facturar.
 - Realizar la facturación (cotizaciones, pedidos, remitos, facturas, notas de crédito y notas de débito).
 - Tratar con los principales clientes.
 - Captar nuevos clientes.

- *Departamento de Recursos Humanos*
 - Liquidación de Sueldos y Jornales.
 - Dictar normas y políticas en cuanto a la selección del personal.
 - Evaluar clima laboral e implementar estrategias de motivación.
 - Diseñar y dirigir un programa de seguridad e higiene ocupacional.
 - Prevenir y resolver conflictos que pueden presentarse.
 - Impartir órdenes claras y precisas a los operarios de servicios.
 - Controlar que se cumplan las tareas solicitadas.

- *Operario de servicios*
 - Expende combustible.
 - Distribuir combustibles.
 - Repositor de mercaderías y aceites.
 - Ayudar en la reparación de bienes de uso.

- *Asesor Externo Contador Público*
 - Desarrollar tareas contables.

- Liquidar impuestos.
- Asesorar las distintas formas de financiamiento que se encuentran en el mercado.

❖ **Reglamento Interno**

En oportunidad de tratar el diagnóstico de la empresa, más precisamente los problemas detectados (página 41), hubo de acotarse que el modo de superarlo es a través de un Reglamento Interno, en donde esté contenido diversos aspectos que hacen al correcto funcionamiento fundamentalmente del área laboral.

Esta propuesta de un Reglamento Interno, de ningún modo es discrecional, sino que la legislación vigente le otorga al empleador la facultad de dirección, pudiendo de tal manera establecer los turnos de trabajo y los horarios que más le convengan, por cierto que respetando los límites legales, y disponer de tal manera los sistemas necesarios tendientes a asegurar el cumplimiento de sus objetivos.

En su contenido debe prever Disposiciones Generales, el modo de ingreso de cada persona a la empresa, horarios, el modo en que se debe dar aviso de las ausencias, cambios de domicilios, una lista en la que se contemplen el Régimen Disciplinario, estableciéndose así, las faltas leves, graves y gravísimas, tales como las peleas, los insultos, el abandono del lugar de trabajo etc. Ahora bien, también se debe especificar las sanciones disciplinarias acorde a la mayor o menor gravedad de la falta. Con la correcta aplicación de las medidas disciplinarias, se va a lograr una mejor conducta por parte de la planta de operarios, entre las que cabe destacar el ausentismo esporádico sin justa causa, y por cierto la reincidencia de las mismas, por lo que de tal manera se va a contar con una herramienta útil para corregir la organización interna, y fundamentalmente se va a optimizar uno de los problemas detectados, cual es precisamente, el abandono del lugar de trabajo, y fundamentalmente la mayor falencia advertida en el diagnóstico, esto es, las reiteradas ausencias sin causa justificada.

También el Reglamento debe contener disposiciones concernientes a la “Seguridad”, tal como por ejemplo, el uso obligatorio de protección personal. También debe contener disposiciones relativas sobre la higiene personal, y aún la limpieza del lugar y los elementos de trabajo.

Es indispensable también establecer sólidas Medidas en materia de Seguridad e Higiene, que incluso están previstas en la Resolución N° 38/96 (S.R.T.) modificada por la Resolución 42/96, en la que se consagren las medidas mínimas de los distintos establecimientos en donde presten servicio los trabajadores, y que comprenda, la ropa de

trabajo, los elementos de protección personal, equipos extintores de incendios etc. Este tópico adquiere vital importancia, fundamentalmente en el giro de la Empresa XX, toda vez que al expendirse combustible inflamable, siempre hay un mayor riesgo que pudieren afectar la integridad física, no solo del plantel de los operarios, sino aún incluso de los circunstanciales clientes que concurren a la misma.

❖ **Beneficios de la propuesta**

Si se observa las funciones descriptas en el análisis de la Empresa XX (página 29), se puede apreciar la inconsistencia que genera que una sola persona se encargue del circuito compra – ventas, donde el estudio de libros de control interno señala que esto es una falencia debido a la no separación de funciones.

Idéntica situación ocurre con el director general, quien además de ocupar ese puesto se le suma ser el encargado de muchas otras funciones. Por eso resultaría positivo que se delegue algunas de sus tareas a sus inferiores y que el director centre sus energías en temas de mayor importancia para la compañía.

Para evitar los problemas antes desarrollados se realizó una descripción de las tareas a desempeñar en cada puesto de trabajo, lo que generará varios beneficios para los directivos y los empleados, entre los que se puede mencionar: disminuir el nivel de conflicto, mejorar la comunicación, evitar la superposición de funciones, disminuir el tiempo para realizar una tarea, mejorar los controles y el funcionamiento integral, entre otros.

Una vez definidas las funciones, el paso a seguir es efectuar un nuevo organigrama acorde a las necesidades y particularidades de la empresa.

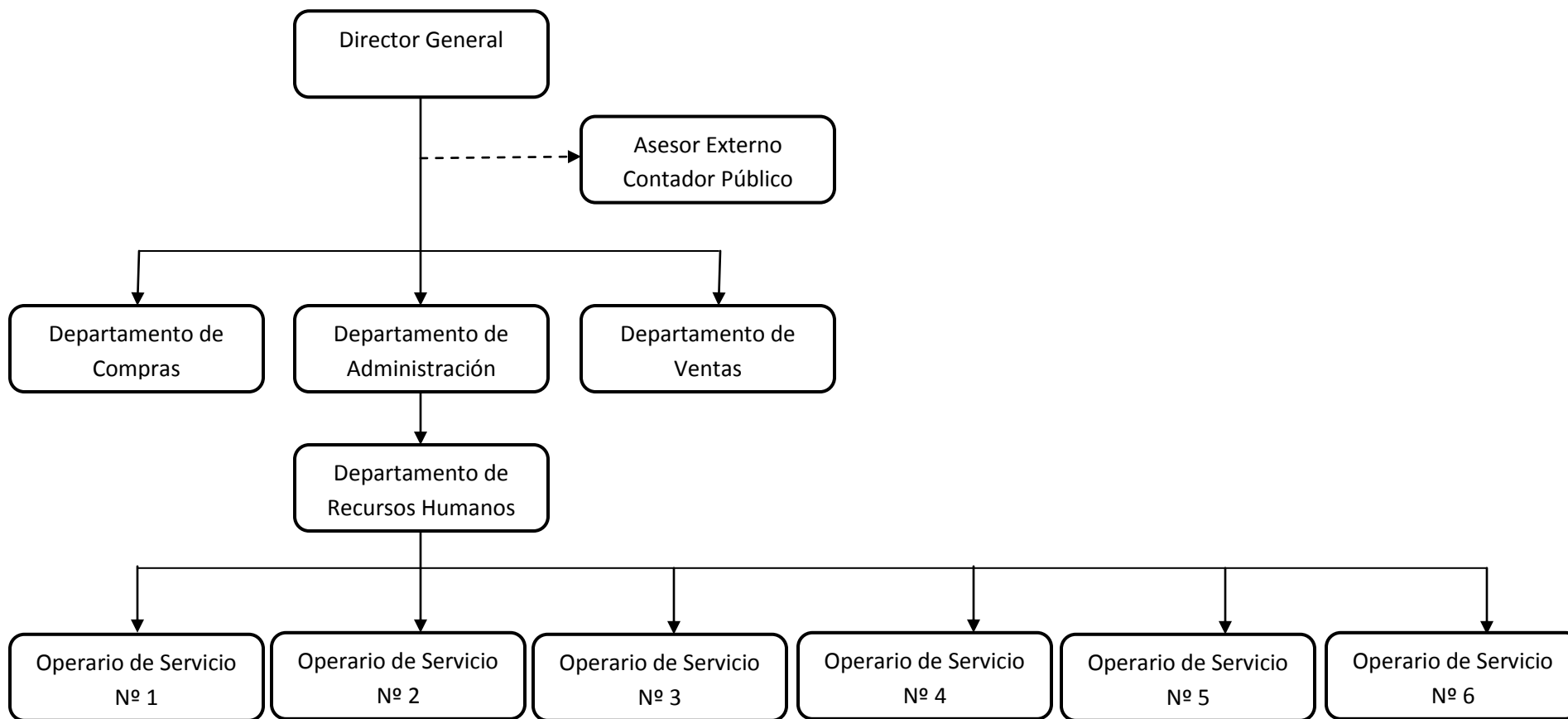
Si se observa el organigrama propuesto (página 74) se denota que el mismo se diagramó haciendo hincapié en las funciones que son más necesarias, como el circuito compras, administración y ventas. Con esto se pretende modificar su actual forma plana dándole una visión más vertical que le otorgue claridad a la nueva estructura.

En la gráfica se puede apreciar que el departamento de administración cuenta con una persona a su cargo, que es el departamento de recursos humanos. Mientras que de este último dependerán seis operarios de servicios. Con esto se busca solucionar el inconveniente de que todos pueden impartir órdenes, como así también, la problemática de entender cómo son los niveles jerárquicos y cómo funciona la comunicación dentro de la organización.

También se agrego al organigrama propuesto un departamento como es el de recursos humanos y así también un operario de servicio más para agilizar las labores de trabajo y prestar el servicio con mayor rapidez, en los fines de semana cuando no se cuenta con la totalidad de la nómina de empleados.

Cabe mencionar que el asesor externo no es un elemento que se propuso añadir al organigrama sugerido, sino que la Empresa XX cuenta con el mismo.

❖ **Organigrama Propuesto**



Fuente: Elaboración Propia.

CAPITULO II: Horarios y Descansos

❖ **Jornada de trabajo propuesta**

La jornada laboral en esta firma es diurna, nocturna o mixta. Por ello, a través de los distintos factores que los directivos de la compañía consideran como importantes, se realizará una propuesta de jornada de trabajo que se adecue a estas necesidades y particularidades.

La entrevista que se efectuó al director general sirvió para que el mismo explique los motivos por los que se requiere un mínimo de cuatro personas para cubrir los horarios de la mañana y de la tarde, que es el momento donde se tiene la mayor venta. Siendo solamente necesario para el turno nocturno dos personas. Una de ellas encargada de las tareas de expendio de combustible y atención del mini shop y la otra cumplir la función de acompañar al operario anterior y ayudar en caso que la situación lo exija.

El director general cumpliría una jornada de trabajo similar a la que se encuentra realizando. Se propondría hacer cambios graduales en la cúpula de la empresa, tanto de forma como de fondo, para lo cual primero se deberá formalizar todo aquello que aun no cuenta con el instrumento escrito necesario.

En segundo lugar se apunta a que la organización en un futuro, busque asesoramiento para la elaboración de un plan de sucesión de esta primera generación a la siguiente, debido a que es alto el porcentaje de empresas familiares que no lograron continuar con su existencia en el mercado.

Planificar la sucesión es un punto importante, ya que tres de sus cuatros integrantes cuentan con más de sesenta y tres años. La primera generación debería de dar lugar a la inclusión de la siguiente generación, capacitándola y mostrando cuál es rumbo y los objetivos con los que se iniciaron. Es lo que técnicamente se denomina proceso de relevo generacional, que si bien merecería un trato más extenso, en el singular caso de la Empresa XX, se trata tan solamente de un cambio generacional de la primera a la segunda. Si ello es así, caben dos alternativas, siendo la primera de ellas, es la de que si los patriarcas fundadores, han estado dotado de una personalidad fuerte y dominante, puede eventualmente dar origen a la anulación de los rasgos característicos y peculiares de sus hijos, a la sazón sus potenciales sucesores, pudiendo convertirlos en una réplica poco real de los que aquellos eran o hubieran querido ser, sin que ello implique desdeñar la aquilatada experiencia de los fundadores. La otra alternativa, es que si los hijos de los fundadores son profesionales vinculados al giro comercial, o aún otros de los hijos que dispongan de la energía suficiente, pueden llegar a romper la situación anterior, y que

dirijan de tal forma, los objetivos o designios de la empresa según sus profesionales conocimientos y habilidades.

Sabido es que la empresa familiar, constituye una realidad compleja, toda vez que se producen divergencias entre la familia y la empresa. A ello se añade la gestión empresarial. Son sectores que habitualmente no están perfectamente delimitados, y por ende se generan conflictos, toda vez que hay un espacio interseccional que en muchos casos se encuentran superpuestos.

En síntesis, hay una especie de contrato verbal entre los fundadores, que suele formalizarse en un protocolo familiar a lo largo de los años. El protocolo familiar es el documento en el que una familia propietaria de una empresa pone por escrito las normas que van a regir la relación entre la empresa y la familia en el presente y en el futuro. El objetivo es establecer las reglas básicas de dicha relación, para los socios actuales y para las futuras generaciones, de manera de asegurar la continuidad de la empresa en manos de la familia.

Esto último sería sumamente beneficioso para la Empresa XX, de esta manera se podría realizar planificaciones de que inversiones a emprender en un futuro ya teniendo sustento en una visión común entre los miembros.

EMPRESA XX
PLANILLA DE HORARIOS Y DESCANSOS PROPUESTA

ACTIVIDAD: Estación de Servicio
 DOMICILIO: XXXX

CUIT: XXXX
 CONVENIO: Colectivo de los Petroleros N° 58/1989

PUESTOS	HORARIOS DE LUNES A VIERNES (expresado en horas)							
	7:00 a 8:00	8:00 a 13:00	13:00 a 15:00	15:00 a 16:00	16:00 a 18:00	18:00 a 22:00	22:00 a 00:00	00:00 a 7:00
A								
B								
C								
D								
E								
F								
G								
H								
I								
J								
K								

REFERENCIA:

A- Director General B- Departamento Administrativo C- Departamento de Compras D- Departamentos de Ventas E- Operario de Servicio N° 1
 F- Operario de Servicio N° 2 G- Operario de Servicio N° 3 H- Operario de Servicio N° 4 I- Operario de Servicio N° 5 J- Operario de Servicio N° 6
 K- Operario de servicio N° 7

Tiempo de prestación de servicio
 Tiempo en que no se prestó servicio

EMPRESA XX
PLANILLA DE HORARIOS Y DESCANSOS PROPUESTA

ACTIVIDAD: Estación de Servicio
 DOMICILIO: XXXX

CUIT: XXXX
 CONVENIO: Colectivo de los Petroleros N° 58/1989

PUESTOS	HORARIOS DEL SABADO (expresados en horas)							
	7:00 a 8:00	8:00 a 13:00	13:00 a 15:00	15:00 a 16:00	16:00 a 18:00	18:00 a 22:00	22:00 a 00:00	00:00 a 7:00 .
A								
B								
C								
D								
E								
F								
G								
H								
I								
J								
K								

REFERENCIA:

A- Director General B- Departamento Administrativo C- Departamento de Compras D- Departamentos de Ventas E- Operario de Servicio N° 1
 F- Operario de Servicio N° 2 G- Operario de Servicio N° 3 H- Operario de Servicio N° 4 I- Operario de Servicio N° 5 J- Operario de Servicio N° 6
 K- Operario de servicio N° 7

Tiempo de prestación de servicio
 Tiempo en que no se prestó servicio

EMPRESA XX
PLANILLA DE HORARIOS Y DESCANSOS PROPUESTA

ACTIVIDAD: Estación de Servicio
 DOMICILIO: XXXX

CUIT: XXXX
 CONVENIO: Colectivo de los Petroleros N° 58/1989

PUESTOS	HORARIOS DEL DOMINGO (expresados en horas)							
	7:00 a 8:00	8:00 a 13:00	13:00 a 15:00	15:00 a 16:00	16:00 a 18:00	18:00 a 22:00	22:00 a 00:00	00:00 a 7:00
A								
B								
C								
D								
E								
F								
G								
H								
I								
J								
K								

REFERENCIA:

A- Director General B- Departamento Administrativo C- Departamento de Compras D- Departamentos de Ventas E- Operario de Servicio N° 1
 F- Operario de Servicio N° 2 G- Operario de Servicio N° 3 H- Operario de Servicio N° 4 I- Operario de Servicio N° 5 J- Operario de Servicio N° 6
 K- Operario de servicio N° 7

Tiempo de prestación de servicio
 Tiempo en que no se prestó servicio

❖ **Planilla de horarios y descansos propuesta**

La planilla de horarios y descansos propuesta es un modelo atendiendo lo exigido en el artículo ciento noventa y siete de la LCT y se deberá exponer en lugares visibles. La misma cuenta con todos datos necesarios y formales a fin de evitar conflictos internos.

Cabe tener presente que algunos casilleros no se completan debido a que se desea conservar la identidad del personal y de la organización que se está analizando.

El primero de los componentes es el nombre y apellido, ya que no se han dado a conocer a lo largo del trabajo se colocará como reemplazo el nombre del puesto que ocupan.

En segundo lugar se pondrá la nacionalidad de cada trabajador de la Empresa Familiar XX.

La confección de la planilla de horarios y descansos posee diversos elementos esenciales requeridos por la LCT, como es fijar a que categoría pertenece cada miembro de la organización. Para ello es importante conocer que la actividad de las estaciones de servicios se encuentra regulado por el Convenio Colectivo de los Petroleros N° 58/1989, vigente para la provincia de Córdoba.

En la planilla de horarios y descansos propuestas (página 81) en el casillero de “cargo” se coloco los nombres de las categorías fijadas por el Convenio. Se debe tener presente que la categoría se determino en base a las tareas desempeñadas por cada miembro de la organización, y a las responsabilidades que deben asumir cada uno de ellos por el puesto que ocupan.

Los horarios de trabajos se elaboraron teniendo como objetivo principal aprovechar al máximo los recursos humanos con que cuenta esta compañía, y buscando que la misma logre desenvolverse con normalidad frente a diversas situaciones que se presentan a diario.

Es importante recordar que la presentación de la planilla de horarios y descansos es una obligación del empleador, fijada en la Ley de Contrato de Trabajo y está previsto sanciones ante posibles incumplimientos en la Ley Nacional N° 25212, ver Anexo IV . Estas infracciones se dividen en faltas leves, graves y muy graves, dependiendo de la gravedad de las mismas se fijara la sanción.

PLANILLA DE HORARIOS Y DESCANSOS PROPUESTA

Nombre de fantasía: Empresa XX

Razón Social: Sociedad Anónima

Comercio o Industria: Comercio

Fecha de Inicio: 1/08/2010

Domicilio: XXXX

Tel: XXXX

Localidad: XXXX

CUIT: XXXX

Apellido y Nombre	Nacionalidad	Sexo	Estado	Edad	Comprobante de Identidad		Fecha de Ingreso			Antig.	Cargo	Sueldo o Jornal	HORARIO DE TRABAJO								Descanso Semanal y/o Compensatorio	Observ.
					Clase	Número	Día	Mes	Año				Mañana		Tarde		Sábado		Domingo			
													Ent.	Sal.	Ent.	Sal.	Ent.	Sal.	Ent.	Sal.		
					Ent.	Sal.	Ent.	Sal.	Ent.				Sal.	Ent.	Sal.	Ent.	Sal.					
Director Gral.	Argentina																			No		
Dpto. de Compra	Argentina										A										No	
Dpto. Administrativo	Argentina										B										No	
Dpto. de Venta	Argentina										A										No	
Op. De Servicio 1	Argentina										C										Si	
Op. De Servicio 2	Argentina										D										Si	
Op. De Servicio 3	Argentina										D										Si	
Op. De Servicio 4	Argentina										D										Si	
Op. De Servicio 5	Argentina										D										Si	
Op. De Servicio 6	Argentina										D										Si	

Nota: Cabe tener presente que alguno de los casilleros no se completaron para guardar la identidad del personal.

Categorías: A- Encargado B- Administrativo C- Operario de Servicio D- Operario de Playa

CAPITULO III: EMPLEO NO REGISTRADO

❖ **Registración**

El siguiente capítulo tiene como objetivo determinar las sanciones que le correspondería a esta organización por no tener a su nómina de trabajadores regularizada, y a esto contrastarlo con el costo de regularizar de manera correcta a todo el personal. El fin de de esta tarea es brindarle información a esta compañía que le sirva para tomar conciencia de los riesgos que corren y del costo que significa la detección de estas irregularidades por parte de AFIP, lo que sin duda llevaría a la quiebra de la misma.

❖ **Responsabilidad de los socios**

Del total de la nómina de trabajadores de la organización solo uno se encuentra registrado correctamente, los otros no lo están y a estos se los considera empleados totalmente clandestinos de acuerdo al artículo ocho de la Ley Nacional de Empleo. Cabe aclarar que al estar inscripta esta organización bajo la denominación social SA hará al representante y a la sociedad solidaria e ilimitadamente responsable por estos actos.

Es conveniente traer al análisis jurisprudencia que ha marcado tendencia en el tratado de la responsabilidad de los socios, dictado en la Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo y a otros Tribunales del país en los casos de falta de registración que originan la condena a multas de la Ley N° 24013.

Se trata de hipótesis de mal desempeño del cargo de directores y gerentes, que deben responder ilimitada y solidariamente hacia la sociedad, los accionistas y los terceros, así como por la violación de la ley y por cualquier otro daño producido por dolo, abuso de facultades o culpa grave (“Barrios Ricardo c/Defense SRL” - CNTrab. –Sala II – 2/12/2005).

La empresa bajo estudio se expone a recibir una sentencia similar ya que se encuentra en una situación semejante a la jurisprudencia expuesta, de aquí la importancia de que sus directivos tomen conciencia a los riesgos que se someten por estar inscripto en ese tipo societario y además de los costo que puede presentar al no realizar lo que la leyes establecen.

Cabe señalar que en la revista de Doctrina Laboral y Previsional N° 283, editorial Errepar en su página doscientos sesenta y uno hace mención...*“La Corte Suprema de Justicia se ha inclinado por responsabilizar a los socios en aquellos casos que se advierten maniobras dolosas tendientes a evadir la ley laboral y la ley previsional”.*

❖ **Salarios correspondientes a cada categoría**

La empresa se encuentra integrada por cuatro socios que son el director general, y el encargado de las tareas de administración y gestión, el de las tareas de mantenimiento y distribución y el de compra y ventas. También forman parte del staff los seis operarios de servicios.

Se realizara seguidamente un análisis conceptual de que conceptos integran el sueldo que percibe actualmente cada uno de los integrantes, para de esta manera evaluar detalladamente si es correcto el modo de cálculo que emplea la misma.

El Convenio Colectivo de los Petroleros realiza una categorización para de esta manera establecer cuál es el salario base que debería cobrar cada miembro, al que se le deberá adicionar varios elementos como antigüedad, horas extras, entre otros.

A continuación se hará la categorización establecida por el Convenio y se empleará como subtítulo el nombre de cada puesto.

- *Director General*

El director general percibe la remuneración fijada en el artículo doscientos sesenta y uno de la Ley Nº 19550 correspondiente a Sociedades Comerciales (Anexo I), debido a que la organización se encuentra inscripta bajo la figura jurídica de una Sociedad Anónima.

Adicionalmente como el mismo presta sus servicios de manera personal, habitual y continua también debería cobrar el sueldo por ser un personal más en relación de dependencia, pero esto no se está realizando actualmente en la compañía.

- *Tareas de administración y gestión*

El encargo de cumplir estas funciones presta sus servicios de manera habitual y personal dentro de la compañía, por ello debería cobrar una remuneración no inferior a \$2498 según lo establecido por el Convenio Nº 58/1989, por presentar relación de dependencia. Además de lo que le corresponda por ser socio de la Empresa XX.

- *Recursos Humanos*

El responsable del área de Recursos Humanos, en caso se darse la efectiva incorporación, deberá prestar su servicios de manera habitual y personal dentro de la organización, por lo cual percibirá una remuneración no inferior a \$2498 según lo establecido por el Convenio Nº 58/1989.

- *Mantenimiento y Distribución. Compra / Ventas*

En primera medida y por ser socio de la Empresa XX deberían cobrar una suma que dependerá del resultado del ejercicio contable, debido a su forma jurídica.

En segundo lugar tal lo establece el Convenio Colectivo de los Petroleros a estas dos personas se las tendría que categorizar como encargados de turnos, desarrollando la función de supervisión del desenvolvimiento total del establecimiento.

La habitualidad en la prestación de servicios, como la subordinación técnica y económica denota la relación de dependencia que se presenta entre estas personas y la firma bajo análisis, adquiriendo derecho a percibir una remuneración equivalente a \$2567 por cada uno de ellos.

- *Operario de Playa*

El operario de playa se encargará de expender combustibles y lubricantes, entre su función principal. La remuneración que percibirá ascenderá a \$2335 (ver Anexo V).

Algunos de ellos también se ocupan del reparto de combustibles y lubricantes, recibiendo una categorización diferente establecida por el Convenio Colectivo de los Petroleros, como operarios de servicios. La remuneración es de \$2417 y es una persona la que realiza estas labores (observar Anexo V).

❖ **Sanción por falta de registración**

Una vez planteado quienes se encuentran registrados y realizada la correcta categorización de acuerdo a las tareas desempeñadas, se hará el cálculo de la sanción impuesta en el artículo ocho de la Ley Nacional de Empleo.

Como punto de partida se armara un cuadro colocando en una de sus columnas cuál el sueldo devengado que debe cobrar cada miembro teniendo presente la categorización presentada.

Seguidamente se colocara en otra columna la antigüedad de cada integrante para hacer el computó de la sanción que equivale al veinticinco por ciento del producto entre el sueldo devengado y la antigüedad. El resultado obtenido se lo comparara con el mínimo establecido en la ley, que no será inferior a tres veces el salario del trabajador.

Puesto	Sueldo devengado	Antigüedad (meses)	Total	Sanción (25%)	Límite
Operario de Playa Nº 1	\$ 2.417	110	\$ 265.870,00	\$ 66.467,50	\$ 7.251
Operario de Playa Nº 2	\$ 2.335	8	\$ 18.680,00	\$ 4.670	\$ 7.005
Operario de Playa Nº 4	\$ 2.335	110	\$ 256.850,00	\$ 66.467,50	\$ 7.005
Operario de Playa Nº 5	\$ 2.335	70	\$ 163.450,00	\$ 40.862,50	\$ 7.005
Operario de Playa Nº 6	\$ 2.335	24	\$ 56.040,00	\$ 14.010	\$ 7.005
Total				\$192455.50	

En el cuadro superior se puede apreciar que solo el operario de playa número dos obtiene el monto de la sanción por abajo del límite mínimo que exige la Ley Nº 24013. En este caso registró los \$7005, debido a que se estableció un piso mínimo en la ley.

El resto de los operarios de playa cuentan con que el valor de la sanción impuesta es superior al límite exigido en la Ley Nacional de Empleo. Ante tal situación solo se conoce que el monto mínimo que deberá afrontar la organización es una suma de \$7251 (operario número uno) y de \$7005 (operario número cuatro, cinco y seis) por cada uno de ellos, debido a que no se fija un tope máximo ante tales comportamientos.

Si se observa detalladamente en el cuadro presentado la numeración de los operarios de playa falta el operario número tres, debido a que es el único trabajador registrado correctamente.

Es pertinente nombrar cuáles son algunos de los pasos que tendrá que realizar el empleador para dar de alta a cada uno de los trabajadores, que son los siguientes: completar una ficha con los datos personales del empleado que formará parte del legajo, imprimir una constancia de cuil del nuevo integrante y recién en ese momento se podrá dar el alta frente a la afip (vía internet), el alta en la ART, el alta en el Convenio Colectivo de los Petroleros, en el seguro de vida obligatorio y colectivo, entre los más importantes.

❖ Regularización de la nómina de trabajadores

Al abordarse el tema del diagnóstico de la Empresa XX, se advirtió con meridiana claridad, la problemática que representaban los empleados no registrados, lo que se evidenciaba en la carencia de una correcta organización empresarial. Como consecuencia de lo ante dicho, es menester no solo que los directivos de la empresa tomen cabal conciencia de la problemática señalada, sino que también procedan a la regularización de la planta del personal, no solo con la meta final de ajustarse a la legislación vigente en la materia, sino y por sobre todo, que de persistir la situación detectada la empresa pudiere ser pasible de severas multas, con el adicional que pudieren afrontar abultadas demandas laborales.

Para llevar a cabo un proceso de esta naturaleza, son numerosas las pautas a tener en cuenta, entre los que cabe poner de relieve, tales como por ejemplo, la antigüedad de los mismos, las cargas de familias de cada uno de los operarios, debiéndose también añadir de que los últimos a regularizar son aquellos que tienen vínculo familiar con la plana directiva, puesto que va de suyo, que en virtud de los lazos familiares, se ven comprometidos con la empresa familiar, y por ende se van a ver inhibidos de promover demandas laborales, claro está, que ello no implica que también sean objeto de las registraciones correspondientes.

Pero al margen de las pautas precedentemente señaladas, también es necesario tener en cuenta, que esta gradual regularización va a estar en función de la liquidez y disponibilidad del flujo de dinero que dispone el establecimiento, debiéndose añadir sobre el particular, que la regularización se hará en modo fragmentado, en el sentido de que los aportes se harán a partir del mes inmediato anterior en que se comience a cumplir con la legislación vigente, para evitar circunstancialmente desembolsar una muy importante suma de dinero.

Esta última consideración de ninguna manera implicaría no afrontar los aportes a partir desde que comenzó la vinculación laboral, y es por ello que la presente propuesta, debe contener la “previsión” para que en un futuro relativa o medianamente inmediata, se proceda a abonar los aportes de las deudas anteriores. Tal temperamento debe ser relativamente inmediato, puesto que en el ámbito del Congreso, existen proyectos de ley, que contemplan incrementos sustanciales de los montos actualmente vigentes. Sobre este último particular, una aproximación económica en torno a la “previsión” debe girar en torno a la suma de ciento noventa y dos mil cuatrocientos setenta y siete con cincuenta (\$192477.50). La cual se obtuvo empleando como base del cálculo el monto de la sanción por falta de registración, anteriormente desarrollado (página 85).

En lo que concierne al transcurso del tiempo, para llevar a cabo el mencionado proceso de regularización, la propuesta es que se dé inicio al mismo, a partir del bimestre Enero-Febrero del año entrante (2012), fundamentalmente teniendo en cuenta, que en ese período es el tiempo de la cosecha, a lo que se añade un mayor tránsito vehicular, como consecuencia del pleno transcurso de las vacaciones, sendas circunstancias que dinamizan las ventas, y por ende, se cuenta con un mayor flujo de dinero disponible. Aún se puede agregar una tercera circunstancia, en el sentido de que las importaciones y exportaciones hacia la hermana Chile, se han dinamizado sustancialmente.

❖ Costo de regularizar al personal

La decisión de regularizar a la nómina del personal debe ser tomada teniendo en cuenta el desembolso real que implicaría para la Empresa XX, por ello se realizó un cálculo teniendo presente todos y cada uno de los conceptos que debe afrontar la organización (observar el cuadro a continuación).

El primero de los componentes se determinó utilizando como base lo descrito en salarios correspondientes a cada categoría – operario de playa- (página 84), de donde se extrajo la remuneración sujeta a aportes y seguidamente se realizó el cómputo de cada uno de los elementos que integran las contribuciones patronales.

Para obtener el costo total se debe sumar la remuneración correspondiente a cada categoría y la totalidad de las contribuciones patronales. De este modo se consigue el monto que debe enfrentar la empresa por contar con un operario de playa, el cual asciende a \$3205,18, de \$3304,61 por un operario de servicio, \$3424,41 por el encargado del área de administración y de RRHH, al mismo tiempo se enfrentará a la suma \$3370,28 por el responsable de Compras – Ventas.

Contribuciones						
Conceptos	Valores	Operario de playa	Operario de servicio	Administración RRHH	Compras - Ventas	Operario
Remuneración sujeta a aportes (A)		\$ 2.335,00	\$ 2.417,00	\$ 2.498,00	\$ 2.467,00	\$ 4.688,00
Jubilación	10,17%	\$ 237,47	\$ 245,81	\$ 254,05	\$ 250,89	\$ 476,77
Ley 19032	1,50%	\$ 35,03	\$ 36,26	\$ 37,47	\$ 37,01	\$ 70,32
Anssal	0,60%	\$ 14,01	\$ 14,50	\$ 14,99	\$ 14,80	\$ 28,13
Asignación Familiar	4,44%	\$ 103,67	\$ 107,31	\$ 110,91	\$ 109,53	\$ 208,15
Fondo Nacional de Empleo	0,89%	\$ 20,78	\$ 21,51	\$ 22,23	\$ 21,96	\$ 41,72
Obra Social	5,40%	\$ 126,09	\$ 130,52	\$ 134,89	\$ 133,22	\$ 253,15

Seguro Colectivo Obligatorio	\$ 16,00	\$ 64,00	\$ 64,00	\$ 64,00	\$ 64,00	\$ 64,00
ART	5%	\$ 116,75	\$ 120,85	\$ 124,90	\$ 123,35	\$ 234,40
Art Fondo para fines especifico	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60
Fondo Solidario de asistencia	5%	\$ 116,75	\$ 120,85	\$ 124,90	\$ 123,35	\$ 234,40
Fed. de Expendedores y afines	1%	\$ 23,35	\$ 24,17	\$ 24,98	\$ 24,67	\$ 46,88
Si. Pe. Cba	0,50%	\$ 11,68	\$ 12,09	\$ 12,49	\$ 12,34	\$ 23,44
Total por Sector (B)		\$ 870,18	\$ 898,47	\$ 926,41	\$ 903,38	\$ 1.681,96
Costo Total (A+B)		\$ 3.205,18	\$ 3.315,47	\$ 3.424,41	\$ 3.370,38	\$ 6.369,96

Los montos expuestos en las cuatro primeras columnas son inferiores a los que se planteo en la última columna. Esto es importante debido a que si se hubiera blanqueado la relación laboral desde un comienzo se podría estar pagando alrededor de \$3000 menos, pero sin tener que enfrentar posibles riesgos por no contar con toda la nómina de trabajadores registrados.

Ahora bien, es de vital trascendencia aclarar que el personal cobra actualmente \$3750 por mes y no se puede disminuir el salario, debido a que se violaría el derecho adquirido por cada uno de ellos contemplado en la LCT.

En síntesis la Empresa XX deberá enfrentar un costo laboral mayor al mínimo exigido por la LCT y el Convenio Colectivo de los Petroleros, debido a que se encuentra abonando sueldos mayores a lo que las distintas leyes exigen.

❖ **Riesgos por falta de registración**

La evasión por la no registración del personal con las formalidades exigidas por la Ley Nº 24013, se encuentran desarrolladas en el Régimen Penal Tributario Ley Nº 24769 en su artículo siete y ocho, en los cuáles se presentan distintas sanciones dependiendo del monto de evasión de la Empresa XX.

Para comprender mejor a lo que se expone la organización si AFIP detecta la situación, se va a plantear un caso sencillo, pero es conveniente aclarar que no se conoce cual es monto real de la evasión por el personal que no se encuentra registrado:

Situación 1

Hecho: DDJJ engañosa al no presentar toda la nómina del personal registrado de acuerdo a lo establecido por la ley que ascendería a un total de siete personas. El monto evadido alcanzaría la suma \$200000.

Las posibles soluciones a la situación planteada anteriormente son:

• Régimen Penal Tributario N° 24769

En caso de presentarse la situación uno se resolverá según lo establecido en el Régimen Penal Tributario N° 24769, artículo ocho, será reprimido con prisión de tres años y seis meses a nueve años. Aquella persona que presente declaraciones juradas engañosas, ocultaciones maliciosas o cualquier otro ardid o engaño, sea por acción o por omisión y cuyo monto evadido supere la suma de \$100000 por cada período.

La Empresa XX supera el mínimo establecido para encontrarse encuadrada en la figura que establece el artículo ocho, además la misma presentó declaración jurada engañosa al no declarar la cantidad real de personal con que cuenta.

Cabe señalar que en esta situación hay que *demostrar* una actitud *dolosa* por parte del infractor, debido a que no se puede sacar conjeturas sobre base presunta (Mazza Generoso y Mazza Alberto).

Esto es algo de suma relevancia al analizar el Régimen Penal Tributario, porque en otras leyes como en la Ley N° 11683 se produce la inversión de la carga de prueba o comúnmente denominada “mochila de piedra” que significa que gozan de presunción de legitimidad los actos administrativos dictados por el Fisco, de modo que es el contribuyente quien debe aportar pruebas de que está incurriendo en un error el mismo.

Mientras que en la Ley N° 24769 son ambas partes que deben probar como ocurrieron los hechos.

En la Ley N° 24769 hay que analizar cada elemento cuidadosamente, como establecer cuál fue la acción típica, el monto punible, la pena impuesta y si es un delito de resultado o de peligro.

En síntesis, el ánimo de esta ley es colocar al infractor una sanción no económica, pero no implica que sea de menor importancia, debido a que podría tener que cumplir una condena de permanecer en prisión como mínimo por dos años hasta un máximo de nueve años dependiendo del monto evadido. Todo esto obedece a si se pudo demostrar un actuar doloso por parte del contribuyente.

La situación planteada y el artículo analizado del Régimen Penal Tributario, posee cierta similitud en cuanto a la redacción al artículo cuarenta y seis de la Ley de Procedimientos Tributarios donde se trata la defraudación. Sin embargo se presentan determinados elementos que hacen a las diferencias como no contar con un monto mínimo para aplicar este artículo, con esto tendría igual tratamiento en caso de evadir \$250 que los \$200000 de la situación uno.

La sanción es incomparable en ambas leyes, debido a que la Ley N° 11683 coloca una sanción económica de dos a diez veces el monto de la evasión. Mientras que la Ley N° 24769 impone una sanción no económica como es la de prisión, la cual si dependerá (como se desarrollo anteriormente) del monto de la evasión.

Un punto de coincidencia es la conducta requerida por parte del contribuyente que es dolosa, pues posee intención y voluntad de evadir al Fisco. Además que en la situación planteada las dos leyes que se están analizando presentan la misma acción típica, que es la defraudación fiscal por omitir declarar la cantidad real de trabajadores bajo relación de dependencia.

El medio comisivo empleado fue la presentación jurada engañosa. Se está en presencia además de un delito de resultado como lo trata la Ley N° 24769, debido a que se busca evadir los aportes y contribuciones de Seguridad Social.

•Ley de Procedimiento Tributario N° 11683

La Ley de Procedimiento Tributaria N° 11683 establece que ante la ocurrencia del caso número uno, se están violando los artículo treinta y nueve, cuarenta y cuarenta punto uno. En todos los casos deberá afrontar sanciones que se graduará conforme a la condición del contribuyente y a la gravedad de la infracción.

En este caso el infractor realizó la presentación de la declaración jurada en tiempo y forma, pero omitió colocar la cantidad real de trabajadores con que cuenta esta organización, debido a que siete de sus integrantes no están registrados de acuerdo a lo establecido en la Ley Nacional de Empleo. Por todo esto el artículo treinta y nueve, impone como sanción una multa que tendrá un piso inicial de \$ 250 y se podrá elevar hasta la suma de \$ 2500 por incumplimiento a los deberes formales.

La Resolución General N° 6 de la AFIP hace un tratamiento más profundo de cuál es el monto de sanción, debido a que la empresa bajo análisis es una sociedad anónima y se encuentra regulada por el Anexo III (primer párrafo del artículo treinta y nueve), el que coloca como monto a pagar la suma de \$ 1250 por cometer violación a los deberes formales.

Se explica en el artículo cuarenta punto uno que en caso de contar con personal en relación de dependencia no registrado, debe enfrentar el costo de la multa (artículo cuarenta) de \$300 a \$30000. La organización cuenta como se ha dicho en reiteradas oportunidades siete personas en relación de dependencia no registradas.

Es conveniente analizar y explicar porque estas personas se consideran que están bajo relación de dependencia, para ello si se da la mayoría de los caracteres (que se presentarán a continuación) podrá afirmarse que existe una relación laboral.

Los empleados de la Empresa XX poseen subordinación técnica (los contratantes piden los resultados que desean alcanzar), tanto económica (el trabajador vive de lo que obtiene de sus ingresos), como jurídica (potestad otorgada por la Ley de Contrato de Trabajo de imponer sanciones disciplinarias en caso de requerirlo la situación). La prestación del servicio solo es realizada por la persona que figura en el contrato por ello la indelegabilidad del mismo. El contrato celebrado es de carácter oneroso debido a que los trabajadores de organización reciben un sueldo por los servicios dados, se da con continuidad en el tiempo, además lo prestan los empleados de manera exclusividad y son ajenos al riesgo de trabajo debido a que continúan cobrando un sueldo por más que la empresa este en situación de crisis. Por todo esto se puede afirmar la relación laboral que existe entre las partes intervinientes.

A su vez, pueda proceder (artículo cuarenta) la sanción de clausura de tres a diez días que va a depender de la condición del contribuyente (reincidencia) o de la gravedad de los hechos que dieron lugar a esa infracción para de esta manera proceder a clausurar el establecimiento en caso de corresponder.

Los artículos treinta y nueve, cuarenta y cuarenta punto uno tratados de la Ley Nº 11683 presentan ciertas coincidencias en cuanto a la conducta requerida por parte del infractor es *culposa* sea por negligencia o impericia.

Cabe señalar que complementa el tratado del artículo cuarenta y continuación de la Ley Nº 11683 la Resolución General Nº 1566 (nuevo régimen de graduación de sanciones de Seguridad Social). En su Capítulo K donde se plantea la ocupación de trabajadores en relación de dependencia sin la debida registración y declaración (artículo diecinueve).

Incumplimiento a la debida registración del alta de los trabajadores, con los requisitos, plazos y condiciones que establece la AFIP: diez veces monto base imponible mínima vigente a la fecha de la comisión de la infracción.

Falta de registraci3n o ausencia de los registros requeridos por el art3culo cincuenta y dos Ley de Contrato de Trabajo: cinco veces monto base m3nima vigente a la fecha de la comisi3n de la infracci3n.

En estas dos situaciones planteadas la Empresa XX deber3a de pagar las sanciones que la misma impone, pero no se conoce cu3l es la base imponible m3nima para hacer el c3lculo. Si se coloca como ejemplo una base de \$10000, deber3a de pagar por el infracci3n al primer p3rrafo \$100000 y por infringir el art3culo cincuenta y dos de la LCT del segundo p3rrafo la suma de \$50000

La sanci3n planteada se agravar3 (art3culo veinte), duplicando su valor cuando las infracciones cometidas involucren a m3s del cincuenta por ciento de los trabajadores ocupados a la fecha de su constataci3n, como ocurre en el caso de esta organizaci3n donde solo una persona se encuentra registrado cumpliendo las exigencias planteadas en la Ley Nacional de Empleo N3 24013. Si se contin3a con los montos planteados anteriormente el del primer p3rrafo se elevar3an a \$200000 y el del segundo p3rrafo alcanzar3a \$100000, duplicando los valores fijados por el art3culo diecinueve de la RG 2766.

El incremento de esta sanci3n se aplicar3 independiente de la sanci3n de clausura en caso de corresponder (art3culo veintid3s). Se podr3 reducir los montos planteados respetando lo establecido en el art3culo veintiuno.

- **Ley Nacional N3 25212**

Al margen de las previsiones se3aladas en las leyes precedentemente aludidas, simult3neamente esta situaci3n, pudiere quedar bajo la 3rbita de de la Ley Nacional N3 25.212.

El esp3ritu de las disposiciones o prescripciones contenidas en la misma, se compromete a erradicar el trabajo no registrado como uno de sus objetivos. Entre tantas loables intenciones se establece un conjunto de sanciones para los infractores de las normas laborales, calificando y graduando las mismas, en: a) infracciones leves; b) infracciones graves; c) infracciones muy graves (ver Anexo IV).

En las 3ltimas mencionadas - infracciones muy graves – en el apartado c), se sanciona la “falta de inscripci3n del trabajador en los Libros de los Registros de los Trabajadores...” estableci3ndose multas de mil pesos (\$1.000) a cinco mil pesos (\$5.000) *por cada trabajador afectado*. En el caso de la Empresa XX estos montos se deber3an multiplicar por cada uno de los siete trabajadores que no se encuentran registrados.

❖ **Lesión de los derechos de los trabajadores**

A lo largo de todo el escrito se puede evidenciar que se están lesionando diversos de los derechos que poseen los trabajadores y además se infringe algunas de las obligaciones que está sujeto el empleador.

El *pago de la remuneración* es uno de ellos, debido a que si bien la compañía abona un sueldo acorde al servicio prestado por parte del personal, debe está cumplir los requisitos establecidos en la Ley Nacional de Empleo, Ley de Contrato de Trabajo y Convenio Colectivo de los Petroleros, entre los principales.

El *deber a la seguridad*, es uno de los derechos que el trabajador posee otorgado por la Ley de Contrato de Trabajo. Adquiere suma relevancia que los empleado contengan una cobertura contemplada en la Ley de Riesgo de Trabajo, ya que si un trabajador sufre un accidente dentro del trabajo (como puede ocurrir), la Empresa XX deberá afrontar altos costos por no cumplir con lo que la ley exige.

La LCT establece que el empleador posee la obligación de ingresar los fondos de seguridad social y los fondos sindicales a su cargo. En caso que no haga caso omiso a lo requerido en la LCT esta lesionando el *deber de observar las obligaciones frente a organismos sindicales y de la seguridad social*, como es titulado este artículo.

La Empresa XX demuestra que en distintas situaciones se ha priorizado las relaciones familiares. Como en caso de haber vacantes para ascender, tomar decisiones relevantes o participar de las mismas, también se puede observar cierta flexibilidad en algunos casos en cuanto a respetar los horarios y descansos fijados por la organización. Esto último suele ser interpretado por alguno de sus integrantes como una falta de *trato igualitario* entre los miembros, esta información se obtuvo de entrevistas realizadas al personal.

Cabe señalar que la LCT no lo considera a ese acto como una falta de trato igualitario, pero sería conveniente que la organización lo tratará con sumo cuidado a este tema (en particular), para poseer un buen clima de trabajo y que las políticas de la empresa sean respetadas por todos sus miembros.

ANALISIS DE RESULTADOS

La Empresa Familiar bajo análisis cuenta con diversos beneficios que se lo otorga justamente el parentesco que se encuentra dentro de la compañía, posee además un alto nivel de dedicación y compromiso para con los integrantes de esta, como para con los clientes.

El principal problema de la misma es la informalidad que presenta en su funcionamiento, ante la falta de un organigrama y una definición clara de cuáles son las funciones y tareas a desarrollar por cada uno de los integrantes. Esto sabe acarrear problemas con los distintos empleados que se enfrentan a diario con una superposición de funciones.

No se debe de perder de vista que todas estas cuestiones impactan en la competitividad de la organización y esto es sumamente importante porque puede afectar la rentabilidad de toda la firma. Uno de los factores a los que se hace referencia, es la escasa capacitación de la nómina de personal, como así también a la falta de directivas claras por parte de los propietarios.

Los horarios y descansos es un elemento más que se vio influenciado por ser una empresa familiar, debida a que muestra cierta flexibilidad con aquellas personas que poseen vínculo sanguíneo. El ausentismo es un claro ejemplo, donde en caso de presentar este tipo de lazo no se aplica ningún tipo de sanción ante tal comportamiento. Siendo distinto el accionar de la compañía con las personas que no cuentan con este tipo de vinculo.

También se nota que requieren una organización más eficiente, debido a que en determinados horarios se cuenta con más personal que el necesario para funcionar correctamente. Mientras que en otros momentos por el contrario, sería conveniente que se encontrara mayor cantidad de empleados.

La falta de registración exigida en el artículo ocho de la Ley Nacional de Empleo Nº 24013, es uno de los elementos más significativo de todo el trabajo por las consecuencias que genera no cumplir con los requerimientos de las distintas leyes.

Lo anterior adquiere relevancia debido a que la empresa podría tener que enfrentar altos costos económicos y no económicos como por ejemplo la privación de la libertad en caso de comprobarse que no se ha registrado toda la nómina de personal con que cuenta esta.

RECOMENDACIONES

De acuerdo al desarrollo realizado en el presente trabajo y acorde al estudio y profundización del mismo, se pueden señalar las siguientes recomendaciones:

Como punto de partida para lograr un crecimiento sostenido es necesario conocer y analizar la importancia de una *planificación estratégica*, estableciendo y definiendo la visión, misión y objetivos de la empresa, de manera clara y precisa.

La planeación estratégica también ayudará a prevenir conflictos debido a que fomenta la interacción de los dueños y los empleados. La interacción lograría que se compartan los objetivos de la organización, aumentando la motivación de los empleados y por ende, mejorar el servicio.

Se recomienda al mismo tiempo dar un aspecto más formal y profesional a la empresa, para ello se emplearían como herramienta de trabajo el *reglamento interno* y el *manual de procedimiento*.

La utilización del reglamento interno servirá principalmente para que **la empresa se ahorre malos entendidos** con los trabajadores sobre obligaciones laborales y disciplinarias¹⁷. Según consultas realizadas a especialistas del asunto, aseguran que no se puede dar un valor económico, sin hacer previamente un relevamiento de la compañía, lo mismo ocurre para el manual de procedimiento.

El manual de procedimiento se utiliza para describir los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Este ayudará a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando tareas innecesarias, como así también a la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Consecuentemente con lo expresado, salta a la luz, que es probable aumentar el nivel de satisfacción del cliente, debido a que se atenderá a un mayor nivel de clientes en menor tiempo, permitiendo un fidelización del mismo.¹⁸ Ahora bien, esto se medirá a partir del tiempo de demora en la prestación de un servicio para con posterioridad compararlo al tiempo que se obtiene luego de haber realizado la capacitación del personal.

¹⁷ Remitirse Capítulo I, Reglamento Interno, página 71 y 72.

¹⁸ Remitirse Diagnóstico de la Empresa Familiar XX, Fortalezas, página 62 y 63.

Otro punto que resulta indispensable y por lo tanto sumamente recomendable, es *regularizar la totalidad de la nómina del personal* y su correcta categorización, respetando lo exigido en el Convenio Colectivo de los Petroleros. El proceso de regularización se propone que comience su realización de manera gradual pero constante, teniendo como objetivo último contar con la cúpula registrada completamente, para ello se deberá realizar un desembolso mensual de \$ 6370, lo cual durará varios meses hasta completar la nómina. El mismo se encontrará sujeto a la liquidez y disponibilidad económica de la empresa en el momento en que se efectúe¹⁹.

Los beneficios a los que se arribará en caso de implementar esta medida son diversos y significativos cada uno de ellos, debido a que son altos los costos a los que se deberá enfrentar en caso de no cumplir con las legislaciones vigentes. Las multas, los intereses, las sanciones tanto económicas como no, son elevadas y ponen en riesgo a la compañía en sí²⁰.

Una de las propuestas que se le realizó a la Empresa XX es analizar la posibilidad de *incorporar dos personas más al staff*, lo cual significará un costo de \$ 3205,18 y \$ 3424.41 por cada uno de ellos.²¹

Los motivos por los cuales se recomiendan tomar tal medida son del más variado. El primero de ellos está relacionado a la jornada de trabajo en donde la Ley de Contrato de Trabajo y sus Decretos Reglamentarios, exigen el cumplimiento de una jornada laboral en donde se cumplan con los descansos compensatorios por razones físicas y psicológicas. Estas incorporaciones permitirían reestructurar la jornada para que todos los integrantes de la compañía puedan gozar de los mismos²².

La segunda razón es que la Empresa XX cuenta con el personal mínimo para la prestación del servicio. Puede suceder que algunos de sus integrantes un día de trabajo no puedan asistir por un inconveniente de salud, personal, entre otros. Estas situaciones contingentes, para denominarlo de alguna manera, no se encuentran previstas en la compañía²³. El aumento de la nómina de trabajadores permitiría suplir estas situaciones.

La tercera causa que traerá beneficios para la empresa es agilizar y optimizar el actual funcionamiento, debido a que se contará con un mayor número de personal para prestar el servicio. Lo antes dicho influirá en el clima de trabajo, ya que se podrán realizar las tareas con mayor tranquilidad y eficiencia.

¹⁹ Remitirse Capítulo III, Regularización de la nómina de trabajadores, página 86 y siguientes.

²⁰ Remitirse Capítulo III, Riesgos por falta de registración, página 88 y siguientes.

²¹ Remitirse Capítulo III, Costo de regularizar al personal, página 87 y 88.

²² Remitirse Capítulo II, Jornada de Trabajo Propuesta, página 75 y siguientes.

²³ Remitirse Diagnóstico de la Empresa Familiar XX, 2.2 Horarios y Descansos, página 45 y siguientes.

La última recomendación sería que se comience a pensar en planificar la sucesión, a partir de desarrollar un *protocolo familiar* debido a que tres de sus cuatros integrantes cuentan con más de sesenta y tres años.

El protocolo familiar consiste en planificar las acciones a emprender en el futuro, esto ayudará a que se decida conjuntamente los objetivos que se buscan alcanzar, como al mismo tiempo instruir a las nuevas generaciones en las labores de la empresa²⁴.

Los costos de realizar un protocolo dependerán principalmente de dos aspectos a destacar: la cantidad de reuniones que se lleven a cabo y de los acuerdos que serán necesarios lograr entre cada uno de ellas. Estos son elementos variables y por lo tanto el costo no se lo puede establecer con exactitud. Las diversas empresas consultadas no quieren dar valores estimados, por los motivos expuestos.

²⁴ Remitirse Capítulo II, Jornada de Trabajo Propuesto, página 75 y 76.

CONCLUSIONES

En el desarrollo del trabajo de investigación que ha dado lugar a la presente tesis se han alcanzado los objetivos inicialmente planteados en cuanto a:

- Proponer una evaluación crítica a la Empresa Familiar XX sobre su situación laboral, que permita optimizar y regularizar su funcionamiento.
- Proponer un nuevo organigrama formal para la empresa.
- Determinar correctamente las funciones específicas de cada uno de los miembros.
- Diseñar un esquema de jornada de trabajo con su respectiva planilla de Horarios y Descansos, debiéndose añadir un marco regulatorio de las funciones y horarios de la plana directiva.
- Estimar cuál es el costo real de regularizar a la nómina de personal que no se encuentra registrado en la Empresa XX, el costo en que se incurriría si AFIP detecta esta situación.

A lo largo del estudio se han presentado diversas falencias tanto en el accionar como en la parte puramente administrativa de la empresa. No obstante esto, a la conclusión a la que se arribó, es que si pudieran solucionar estos inconvenientes esta organización podría tener muchas más expectativas de crecimiento en el mercado, ya que cuenta con una gran cantidad de recursos que son poco valorados hasta por los mismos integrantes.

Las principales deficiencias a las que se enfrentan son la informalidad en la estructura organizativa tales como, la falta de un organigrama y una definición clara de cuáles son las funciones y tareas a desarrollar, poco compromiso por algunos de los miembros lo cual se refleja en el ausentismo, priorizar el lazo sanguíneo por encima del negocio, escasa formación académica y la rigidez al cambio.

Esta informalidad también se denota en como la empresa se exterioriza a la sociedad y a los distintos organismos gubernamentales como en el caso de la AFIP.

Lo anterior se ve parcialmente compensado por la gran experiencia que los miembros poseen dentro de este negocio y la vocación que poseen hacia el mismo lo que lleva a evitar problemas mayores.

Es una organización con mucho potencial debido a la ubicación de la misma, a la lealtad de los clientes, al financiamiento propio y a contar con la infraestructura óptima. Lamentablemente esto se ve fuertemente debilitado por estas impropiedades.

El principal valor a remarcar es que esta empresa fue “pensada, diseñada y construida” por los cuatro socios fundadores de la misma. Esto denota tanto el valor humano que tiene como también la gran habilidad y capacidad que poseen estas personas.

En síntesis, una Pyme de esta envergadura no debería olvidar la esencia por la cual se constituyo, sino respetar esa base y complementarla con lineamientos legales que se enfoquen a los cimientos de la misma, que son los recursos humanos, para que en el futuro la empresa perdure por varias generaciones.

BIBLIOGRAFIA

- Ley de Sociedades Comerciales N° 19550, Comentada por Jorge Osvaldo Zunino, Editorial Astrea, veintidós habo edición.
- Ley de Contrato de Trabajo, Editorial Errepar.
- Ley Nacional de Empleo N° 24013, Editorial Errepar.
- Ley Nacional N° 24212, Editorial Errepar.
- Ley de Procedimiento Tributario N° 11683, Editorial Errepar, versión 1.4.
- Régimen Penal Tributario N° 24769, Editorial Errepar, versión 1.4.
- Convenio Colectivo N° 58/1989 para estaciones de servicios, garajes, playas de lavado y/o engrase, playas de estacionamiento, Editorial Errepar.
- Procedimiento Tributario, Teresa Gómez y Carlos M. Folco, Editorial La Ley, quinta edición.
- Administración y Liquidación de Sueldos y Jornales, Néstor R. Orozco y Miguel A. Scoppetta, octava edición,
- La gestión de le empresa familiar, José Carlos Casillas- Carmen Díaz- Adolfo Vázquez, Editorial Thomson.
- Empresas Familiar, Imanol Belausteguigoitia Rius, Editorial Mc Graw Hill.
- Algunos Comentarios sobre la Ley Tributaria y Previsional N° 24769 y sus modificaciones por Darío Vezaro.
- Jurisprudencia relacionada a cada tema tratado a lo largo del trabajo.

ANEXO N° I

LEY DE SOCIEDADES COMERCIALES N° 19550

El artículo doscientos sesenta y uno servirá para determinar cuál es la manera de realizar el cálculo de la remuneración que le corresponde recibir al director de la empresa, con el fin de tener presente de dejar expresado que debe cobrar cada integrante de la compañía.

Remuneración (artículo doscientos sesenta y uno)

El estatuto podrá establecer la remuneración del directorio y del consejo de vigilancia; en su defecto, la fijará la asamblea o el consejo de vigilancia en su caso.

El monto máximo de las retribuciones que por todo concepto puedan percibir los miembros del directorio y del consejo de vigilancia en su caso, incluidos sueldos y otras remuneraciones por el desempeño de funciones técnico-administrativas de carácter permanente, no podrán exceder del veinticinco por ciento (25%) de las ganancias.

Dicho monto máximo se limitará al cinco por ciento (5%) cuando no se distribuyan dividendos a los accionistas, y se incrementará proporcionalmente a la distribución, hasta alcanzar aquel límite cuando se reparta el total de las ganancias. A los fines de la aplicación de esta disposición, no se tendrá en cuenta la reducción en la distribución de dividendos, resultante de deducir las retribuciones del Directorio y del consejo de vigilancia.

Cuando el ejercicio de comisiones especiales o de funciones técnico-administrativas por parte de uno o más directores, frente a lo reducido o a la inexistencia de ganancias impongan la necesidad de exceder los límites prefijados, sólo podrán hacerse efectivas tales remuneraciones en exceso si fuesen expresamente acordadas por la asamblea de accionistas, a cuyo efecto deberá incluirse el asunto como uno de los puntos del orden del día.

ANEXO Nº II

Se empleará el Convenio Colectivo Nº 58/1989, para definir las categorías en que se encuentra cada trabajador, además se utilizará para determinar cuál es la escala salarial que se les deberá abonar la Empresa XX a nómina de empleados.

CONVENIO COLECTIVO Nº 58/1989

Estaciones de servicio, garajes, playas de lavado y/o engrase, playas de estacionamiento, etc. de la Provincia de Córdoba

CAPÍTULO PRIMERO: CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO

DISCRIMINACIÓN DE CATEGORÍAS LABORALES Y TAREAS

Art. 3 - Categorías:

El personal a que se refiere el presente Convenio estará comprendido a los efectos salariales en las siguientes categorías:

- a) Encargado y/o encargado de turno;
- b) Operario de playa;
- c) Operario de servicio: lavador-engrasador;
- d) Sereno;
- e) Administrativo.

Art. 4 - Tareas y responsabilidades:

a) Encargado y/o encargado de turno: El encargado tendrá a su cargo la supervisión del desenvolvimiento total del establecimiento. El encargado de turno (diurno o nocturno) la responsabilidad de las recaudaciones por ventas en su sección y en su turno y la confección de la planilla de caja. Cumplirá las obligaciones del operario de playa, en la medida en que razonablemente no interfieran en el correcto desempeño de sus tareas específicas.

También en esta categoría, a los efectos salariales, estará comprendido el trabajador que deba realizar ventas de repuestos y otros insumos en mostrador.

b) Operario de playa: expenderá combustibles y lubricantes, realizará limpieza de parabrisas, revisará los niveles de aceite del motor, del agua del radiador y batería, revisará la presión de los neumáticos, entregará los ticket y/o controles por estacionamiento de cualquier tipo de automotores, acomodará los mismos en estadias por hora, por día y/o por mes y realizará la limpieza de su sección.

c) Operario de servicio: es aquel trabajador que deba realizar engrase, cambio de aceites y de filtros, limpieza del purificador de aire, verificación de niveles de aceite en caja y diferencial, limpieza, lavado y secado de cualquier tipo de automotores, teniendo a su cargo la limpieza de su sección.

En esta categoría estará también comprendido el trabajador que conduzca equipos de auxilio y el de reparto de combustibles y lubricantes, y el que realice tareas de gomería.

d) Sereno: realizará tareas de guardia y vigilancia con exclusión de cualquier otra obligación.

e) Administrativo: deberá realizar tareas inherentes a la administración del establecimiento.

ESCALAFÓN Y RÉGIMEN DE REEMPLAZOS Y VACANTES

Art. 5 - Ascensos:

A los fines de la promoción a una categoría superior, el empleador dará prioridad al dependiente de mayor antigüedad dentro de la categoría inmediata inferior. En igual sentido en caso de producirse una baja, el trabajador de mayor antigüedad dentro de la misma categoría, tendrá el derecho a ocupar el horario y los turnos del que se retira, si así lo solicita.

JORNADA. DESCANSO. LICENCIA ORDINARIA. DÍA DEL TRABAJADOR PETROLERO: L.

Art. 6 - Licencia ordinaria:

Conforme a disposiciones legales.L.RL.CCT.58.1989.ART.7

Art. 7 - Feriados extraordinarios:

Todos los días del año serán considerados íntegramente de trabajo para los beneficiarios de la presente Convención, exceptuándose los días 1 de enero, 1 y 25 de mayo, viernes santo, 10 y 20 de junio, 9 de julio, 17 de agosto, 12 de octubre, 25 de diciembre y además los que la autoridad competente declare como feriados obligatorios y/o como día de celebración. También será considerado como feriado obligatorio el 13 de diciembre "Día del Petróleo Nacional" instituido como "Día del Trabajador Petrolero".

En tales fechas se cumplirán únicamente guardias mínimas de expendio de combustible, sin que pueda hacerse otro trabajo que lo propio con exclusión de todos los demás que diariamente se realizan, no pudiendo la patronal tomar medidas disciplinarias

con los trabajadores que no asistan al trabajo dicho día, una vez asegurada la guardia mínima.

Art. 8 - Horarios y descansos:

Se observarán las disposiciones vigentes en la Provincia de Córdoba. Las tareas de lavado y/o engrase en los establecimientos comprendidos en el presente Convenio, que se realicen el día sábado después de las 13:00 s.f., se regirán conforme a las disposiciones de la Ley de Contrato de Trabajo.

Art. 9 - Trabajo extraordinario:

Todo exceso de la jornada legal deberá ser compensada de la siguiente manera: cuando el recargo se produzca en horas diurnas, con el 50% sobre el importe de la hora ordinaria y cuando ello ocurra en horas nocturnas, con el 100%. Se deja establecido que a tal efecto se entiende por horas nocturnas las comprendidas entre las 21:00 y 6:00 s.f. del día siguiente.

CAPÍTULO SEGUNDO: SALARIOS. CARGAS Y BENEFICIOS SOCIALES

SALARIOS MÍNIMOS PROFESIONALES

Art. 15 - Remuneraciones mínimas diciembre de 1988:

Categorías	Básico inicial	Básico con un año de antigüedad
Operario de playa	=A= 2.335,00	=A= 2.484,00
Operario servicio lavador	=A= 2.417,00	=A= 2.568,00
Operario servicio engrasador	=A= 2.510,00	=A= 2.667,00
Administrativo	=A= 2.498,00	=A= 2.649,00
Encargado y/o encargado turno	=A= 2.567,00	=A= 2.717,00

Los sueldos y demás adicionales del mes de enero y febrero de 1989, sufrirán un incremento igual al porcentaje que fije el INDEC-CBA, para el costo de la vida de los meses de diciembre/1988 y enero/1989, respectivamente.

Para los meses posteriores, en los términos de la vigencia del presente Convenio, esta Comisión Negociadora los fijará trimestralmente, reuniéndose por ante la autoridad de aplicación competente del 1 al 15 del primer mes del trimestre de que se trate sin perjuicio de una convocatoria extraordinaria de cualquiera de las partes.

CAPITULO QUINTO: NORMAS SOBRE APORTES Y CONTRIBUCIONES

Art. 33 - Aporte Obrero:

Los empleadores se obligan a retener mensualmente a los trabajadores beneficiarios de la presente Convención Colectiva de Trabajo, un importe equivalente al 3% (TRES POR CIENTO) de los haberes percibidos por los mismos. El 2% (dos por ciento) será destinado al Fondo Social y el 1% (uno por ciento) restante al Fondo Mutual Sindical.

Los mismos serán depositados en la Cuenta 1211 de la Sucursal General Paz del Banco de la Provincia de Córdoba, o en la que el Sindicato Petrolero de Córdoba en el futuro indique, por exigencias de orden operativo.

Art. 34 - Aporte Patronal:

Respondiendo a un interés empresario, la parte patronal se compromete a realizar mensualmente un aporte del 1,5% (UNO Y MEDIO POR CIENTO) sobre el total de las remuneraciones de cada trabajador. El 1% (UNO POR CIENTO) de dicha contribución será destinada a la Federación de Expendedores de Combustibles y Afines del Centro y depositada en la cuenta N° 4050/9 de la sucursal Nueva Córdoba del Banco de la Pcia. de Cba. o directamente en su sede central de calle Buenos Aires 840 CBA., y será destinado al Fondo Social de dicha Entidad. El 0,50% (MEDIO POR CIENTO) restante será depositado a favor del Sindicato Petrolero de Córdoba en la Cuenta N° 2133/3 "Centro de Capacitación Profesional" de la Sucursal General Paz del Banco de la Provincia de Córdoba, o en la que en el futuro el Sindicato indique, por exigencias de orden operativo, como parte de un plan social y comunitario del que indirectamente resultarán beneficiarios los empleadores y los usuarios de los servicios.

Los aportes determinados en el presente artículo, en ningún caso podrán ser inferiores a los que correspondan a 3 (TRES) trabajadores.

A los efectos de las verificaciones que sean necesarias por parte de la FECAC, a su pedido, el Sindicato Petrolero de Córdoba le brindará la información que estimare correspondiente.

Art 35 - Fondo Solidario de Asistencia Social, Previsional y Cultural:

A fin de posibilitar el mantenimiento y/o ampliación del Seguro de Sepelio, la puesta en marcha de un Plan de Viviendas, el uso masivo de las Colonias de Vacaciones de la Entidad Sindical, la organización de Becas para los hijos de los trabajadores comprendidos por el presente Convenio y la incorporación de nuevos servicios sociales, el empleador se

obliga a aportar el 5% (CINCO POR CIENTO) sobre el total de las remuneraciones mensuales de sus trabajadores. La mencionada contribución patronal, será abonada por los empleadores al Sindicato Petrolero de Córdoba, indefectiblemente del 1 (uno) al 10 (diez) del mes subsiguiente al que corresponda la contribución en la Cuenta N° 1211 de la Sucursal General Paz del Banco de la Provincia de Córdoba, o en la que el Sindicato en el futuro indique, por exigencias de orden operativo.

En el supuesto de que el Sindicato Petrolero de Córdoba se viera imposibilitado a dar cumplimiento estricto a la obligación establecida en el Artículo 22º de este Convenio, este aporte será afectado a estos fines.

Este monto variara en más o menos en una proporción igual a las variaciones que en este sentido registren las actuales imposiciones legales para con la Entidad Sindical. Dichos fondos serán administrados por el Sindicato Petrolero de Córdoba conforme a las disposiciones de la Ley 23.551 (Decreto 467/88).

Art. 36 - Aportes Ley Obras Sociales:

Los empleadores deberán practicar las retenciones al trabajador y cumplir su propio aporte, en un todo de acuerdo a las disposiciones de la Ley de Obras Sociales en vigencia, incluyendo los aportes por agregado de familiares a cargo del titular.

ANEXO N°III

La Instrucción General 6/2007, es un complemento de la Ley de Procedimiento Tributario N° 11683, que fijará los montos de las sanciones económicas en caso en que se presente alguna situación como por ejemplo no contar con todo el personal registrado y esto provoque una lesión a los principios generales de esta ley.

INSTRUCCION GENERAL 6/2007: Régimen General de infracciones a las normas impositivas y de los recursos de la seguridad social. Graduación de sanciones. Ley N° 11.683, texto ordenado en 1998 y sus modificaciones.

3.6. Sistema especial de reducción de multas por infracciones formales

3.6.1. Artículo 38

Los infractores que hubiesen omitido la presentación en término de declaraciones juradas, podrán beneficiarse con el sistema especial de reducción de multas previsto en el presente apartado, siempre que cumplan los siguientes requisitos:

a) Regularicen su situación mediante el cumplimiento de la presentación omitida, en el lapso transcurrido entre el primer día posterior al vencimiento general y el día anterior a la notificación a que alude el Artículo 38 de la ley.

b) No hayan cometido la nueva infracción dentro del término de DOS (2) años de haberse regularizado, por el presente sistema, una infracción anterior.

c) Renuncien expresamente a discutir en el ámbito administrativo y judicial la pretensión punitiva fiscal y abonen la multa correspondiente. El importe de esta última, como también el número de infracciones susceptibles de ser regularizadas, según se trate de personas físicas o de sociedades, asociaciones o entidades de cualquier clase constituidas en el país o de establecimientos organizados en forma de empresas estables - de cualquier naturaleza u objeto- pertenecientes a personas de existencia física o ideal domiciliadas, constituidas o radicadas en el exterior, se ajustará al siguiente cuadro:

<u>Nro. de la infracción</u>	<u>1ra.</u>	<u>2da.</u>	<u>3da.</u>
Personas físicas	\$ 20	\$ 50	\$ 100
Sociedades, asociaciones	\$ 40	\$ 100	\$ 200 o entidades

La falta de concurrencia de alguno de los requisitos detallados en los incisos a), b) y c) precedentes impedirá el acogimiento del infractor a las previsiones del presente sistema. No obstante ello, de corresponder, podrá hacer uso de los beneficios que le acuerde el Artículo 38.

3.6.2. Artículo 39

Los infractores que hubiesen cometido la infracción prevista en el primer párrafo del Artículo 39, podrán beneficiarse con el sistema especial de reducción de multas contemplado en el presente apartado, siempre que cumplan los siguientes requisitos:

a) Regularicen su situación mediante el cumplimiento del deber formal transgredido, antes de la notificación de la apertura del sumario.

b) No hayan cometido la misma infracción dentro del término de DOS (2) años de haberse regularizado dentro del presente sistema otra infracción formal reprimida por el primer párrafo del Artículo 39.

c) Renuncien expresamente a discutir -tanto en el ámbito administrativo como judicial- la pretensión punitiva fiscal y abonen la multa que corresponda. El importe de esta última, así como el número de infracciones susceptibles de ser regularizadas, según se trate de personas físicas o de personas de existencia ideal o entidades en general, se ajustará al siguiente cuadro:

<u>Nro. de la infracción</u>	<u>1ra.</u>	<u>2da.</u>	<u>3da.</u>
Personas físicas	\$ 40	\$ 60	\$ 80
Sociedades de personas o entidades en general	\$ 50	\$ 175	\$ 100
Sociedades por acciones	\$ 60	\$ 90	\$ 120

La falta de concurrencia de alguno de los requisitos detallados en los incisos a), b) y c) precedentes, traerá aparejada la imposibilidad de acogerse al beneficio, debiéndose tramitar -como consecuencia de ello- el pertinente sumario administrativo tendiente a juzgar la infracción cometida.

ANEXO N°IV

La importancia de citar la Ley Nacional N° 25212 es de conocer algunas sanciones que puede tener que enfrentar la Empresa XX, si infringe las exigencias de las distintas legislaciones como la LCT.

LEY NACIONAL N° 25212

ANEXO II - REGIMEN GENERAL DE SANCIONES POR INFRACCIONES LABORALES

Art. 1° - Esta Ley se aplicará a las acciones u omisiones violatorias de las leyes y reglamentos del trabajo, salud, higiene y seguridad en el trabajo, así como de las cláusulas normativas de los convenios colectivos.

Art. 2° - Son infracciones leves:

a) El pago de las remuneraciones fuera del plazo legal, cuando el atraso fuere de hasta cuatro (4) días hábiles si el período de pago fuera mensual, y de hasta dos (2) días hábiles si el período fuera menor.

b) No exponer en lugar visible del establecimiento los anuncios relativos a la distribución de las horas de trabajo.

c) No otorgar, salvo autorización, el descanso de las mujeres al mediodía cuando correspondiera.

d) Cualquiera otra que viole obligaciones meramente formales o documentales, salvo las tipificadas como graves o muy graves.

e) Las acciones u omisiones violatorias de las normas de higiene y seguridad en el trabajo que afecten exigencias de carácter formal o documental, siempre que no fueren calificadas como graves o muy graves.

Art. 3° - Son infracciones graves:

a) La falta, en los libros de registro de los trabajadores, de alguno de los datos esenciales del contrato o relación de trabajo.

b) La falta de entrega de los certificados de servicios o de extinción de la relación laboral a requerimiento del trabajador.

c) La violación de las normas relativas en cuanto a monto, lugar, tiempo y modo, del pago de las remuneraciones, así como la falta de entrega de copia firmada por el empleador de los recibos correspondientes, salvo lo dispuesto en el artículo 2, inciso a).

d) La violación de las normas en materia de duración del trabajo, descanso semanal, vacaciones, licencias, feriados, días no laborables y en general, tiempo de trabajo.

e) La violación de la normativa relativa a modalidades contractuales.

f) La falta o insuficiencia de los instrumentos individuales de contralor de la jornada de trabajo.

g) Toda otra violación o ejercicio abusivo de la normativa laboral no tipificada expresamente en esta Ley, establecida para proteger los derechos del trabajador, para garantizar el ejercicio del poder de policía del trabajo y para evitar a los empleadores la competencia desleal derivada de tales violaciones o conductas abusivas.

h) Las acciones u omisiones que importen el incumplimiento de las obligaciones en materia de salud, seguridad e higiene en el trabajo, siempre que no fueran calificadas como muy graves.

Art. 4° - Son infracciones muy graves:

a) Las decisiones del empleador que impliquen cualquier tipo de discriminación en el empleo o la ocupación por motivos de: raza, color, ascendencia nacional, religión, sexo, edad, opinión política, origen social, gremiales, residencia o responsabilidades familiares.

b) Los actos del empleador contrarios a la intimidad y dignidad de los trabajadores.

c) La falta de inscripción del trabajador en los libros de registro de los trabajadores, salvo que se haya denunciado su alta a todos los organismos de seguridad social, incluidas las obras sociales, en la oportunidad que corresponda, en cuyo caso se considerará incluida en las infracciones previstas en el artículo 3, inciso a).

d) La cesión de personal efectuada en violación de los requisitos legales.

e) La violación de las normas relativas a trabajo de menores.

f) La violación por cualquiera de las partes de las resoluciones dictadas con motivo de los procedimientos de conciliación obligatoria y arbitraje en conflictos colectivos.

g) Las acciones u omisiones del artículo 3, inciso h) que deriven en riesgo grave e inminente para la salud de los trabajadores.

Art. 5° - De las sanciones:

1. - Las infracciones leves se sancionarán de acuerdo a la siguiente graduación:

a)Apercibimiento, para la primera infracción leve, de acuerdo a los antecedentes y circunstancias de cada caso, evaluadas por la autoridad administrativa de aplicación.

b) Multas de PESOS OCHENTA (\$ 80) a PESOS DOSCIENTOS CINCUENTA (\$ 250).

2. - Las infracciones graves se sancionarán con multa de PESOS DOSCIENTOS CINCUENTA (\$ 250) a PESOS MIL (\$ 1.000) por cada trabajador afectado por la infracción.

3. - Las infracciones muy graves serán sancionadas con multa de PESOS MIL (\$ 1.000) a PESOS CINCO MIL (\$ 5.000) por cada trabajador afectado por la infracción.

4. - En casos de reincidencia respecto de las infracciones previstas en los incisos c, d, y h del artículo 3, la autoridad administrativa podrá adicionar a los montos máximos de la multa una suma que no supere el DIEZ POR CIENTO (10%) del total de las remuneraciones que se hayan devengado en el establecimiento en el mes inmediatamente anterior al de la constatación de la infracción.

5. - En los supuestos de reincidencia en infracciones muy graves: a) Se podrá clausurar el establecimiento hasta un máximo de diez (10) días, manteniéndose entre tanto el derecho de los trabajadores al cobro de las remuneraciones. En caso de tratarse de servicios públicos esenciales, deberán garantizarse los servicios mínimos.

b) El empleador quedará inhabilitado por un año para acceder a licitaciones públicas y suspendido de los registros de proveedores o aseguradores de los estados nacional y provinciales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

ANEXO N°V

Se confecciono dos recibos de sueldos teniendo en cuenta la tarea desarrollada, como la categoría correspondiente según lo establecido en el Convenio Colectivo de los Petroleros.

Empleador: EMPRESA XX		Legajo N° 1			
Domicilio: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		CUIT **_*****_**			
Haberes: OCTUBRE 2010		Lugar y Fecha de Pago : CÓRDOBA 04/11/2010			
Beneficiario: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		CUIL **_*****_*			
Tarea: Expendedor	Categoría: Op. Playa	Fecha Ingreso: 01/10/2010			
Cantidad	Concepto	Valor Unitario	Remunerativo	Deducciones	No Remunerativo
30	SUELDO BASICO JUBILACIÓN 11% LEY 19032 3% OBRA SOCIAL 3% FONDO SOCIAL 2% FONDO MUTUAL SINDICAL 1%	30,00	2335,00	256,85 70,05 70,05 46,70 23,35	
Fecha ultimo deposito SUSS:			2335,00	467,00	
En Banco:		Per. Depositado	oct-10		
Recibí conforme la suma de Pesos:		MIL OCHOCIENTOS			
SESENTA Y OCHO CON 00/100					

En concepto de pago de mis haberes correspondientes a la presente liquidación					
Dejo constancia de haber recibido copia fiel de este recibo.		Firma del Beneficiario			
		ORIGINAL			

Empleador:	EMPRESA XX	Legajo N°	1		
Domicilio:	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	CUIT	**_*****_**		
Haberes:	OCTUBRE 2010	Lugar y Fecha de Pago :	CÓRDOBA 04/11/2010		
Beneficiario:	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	CUIL	**_*****_*		
Tarea:	Expendedor	Categoría:	Op. Playa		
		Fecha Ingreso:	01/10/2010		
Cantidad	Concepto	Valor Unitario	Remunerativo	Deducciones	No Remunerativo
30	SUELDO BASICO	30,00	2335,00		
	JUBILACIÓN 11%			256,85	
	LEY 19032 3%			70,05	
	OBRA SOCIAL 3%			70,05	
	FONDO SOCIAL 2%			46,70	
	FONDO MUTUAL SINDICAL 1%			23,35	
Fecha ultimo deposito SUSS:			2335,00	467,00	
En Banco:	Per. Depositado	oct-10			
Recibí conforme la suma de Pesos:		MIL OCHOCIENTOS			
SESENTA Y OCHO CON 00/100					

En concepto de pago de mis haberes correspondientes a la presente liquidación					
Dejo constancia de haber recibido copia fiel de este recibo.			Firma del Empleador	DUPLICADO	
			Total a Cobrar		
			1868,00		

Empleador:	EMPRESA XX	Legajo N°	2				
Domicilio:	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	CUIT	**_*****_**				
Haberes:	OCTUBRE 2010	Lugar y Fecha de Pago :	CÓRDOBA 04/11/2010				
Beneficiario:	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	CUIL	**_*****_*				
Tarea:	Expendedor y distribuidor	Categoría:	Op. Servicio				
		Fecha Ingreso:	01/10/2010				
Cantidad	Concepto	Valor Unitario	Remunerativo	Deducciones	No Remunerativo		
30	SUELDO BASICO	30,00	2417,00				
	JUBILACIÓN 11%			265,87			
	LEY 19032 3%			72,51			
	OBRA SOCIAL 3%			72,51			
	FONDO SOCIAL 2%			48,34			
	FONDO MUTUAL SINDICAL 1%			24,17			
Fecha ultimo deposito SUSS:			2417,00	483,40			
En Banco:	Per. Depositado	oct-10	<table border="1"> <tr> <td>Total a Cobrar</td> </tr> <tr> <td>1933,60</td> </tr> </table>			Total a Cobrar	1933,60
Total a Cobrar							
1933,60							
Recibí conforme la suma de Pesos:	MIL NOVECIENTOS						
TREINTA Y TRES CON 60/100 *****							
En concepto de pago de mis haberes correspondientes a la presente liquidación							
Dejo constancia de haber recibido copia fiel de este recibo.							
			Firma del Beneficiario				
			ORIGINAL				

Empleador:	EMPRESA XX	Legajo N°	2		
Domicilio:	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	CUIT	**_*****_**		
Haberes:	OCTUBRE 2010	Lugar y Fecha de Pago :	CÓRDOBA 04/11/2010		
Beneficiario:	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	CUIL	**_*****_*		
Tarea:	Expendedor	Categoría:	Op. Playa		
		Fecha Ingreso:	01/10/2010		
Cantidad	Concepto	Valor Unitario	Remunerativo	Deducciones	No Remunerativo
30	SUELDO BASICO	30,00	2335,00		
	JUBILACIÓN 11%			256,85	
	LEY 19032 3%			70,05	
	OBRA SOCIAL 3%			70,05	
	FONDO SOCIAL 2%			46,70	
	FONDO MUTUAL SINDICAL 1%			23,35	
Fecha ultimo deposito SUSS:			2335,00	467,00	
En Banco:	Per. Depositado	oct-10			
Recibí conforme la suma de Pesos:		MIL OCHOCIENTOS			
SESENTA Y OCHO CON 00/100					

En concepto de pago de mis haberes correspondientes a la presente liquidación					
Dejo constancia de haber recibido copia fiel de este recibo.			Firma del Empleador	DUPLICADO	
			Total a Cobrar		
			1868,00		