



2017

Cultura Organizacional y Administración de RR.HH.

Administración de Recursos Humanos un componente de la Cultura Organizacional

DISEÑO DE TESIS DE GRADO

Licenciatura en Recursos Humanos 2017



Autora:
Lucía Mulqui

Director:
Mgter. Enrique Dionicio



AUTORIDADES UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

RECTOR

Ing. RDOLFO GALLO CORNEJO

VICERRECTORA ACADÉMICA

Mg. CONTANZA DRIEDRICH

VICERRECTORA ADMINISTRATIVA

Cr. ROBERTO DIB ASHUR

VICERRECTOR DE FORMACIÓN

Pbro. DR. CRISTIAN ARNALDO GALLARDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Dr. FEDERICO COLOMBO SPERONI

SECRETARIO GENERAL

Lic. SILVIA ALVAREZ

DECANO DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

CR. FEDERICO GUIJARRO JIMENEZ

DELEGADO RECTORAL JUJUY

Lic. SERGIO CASTANETTO

COORDINADORA ACADEMICA

Mg. CLAUDIA CRISTINA MAMANI



INTRODUCCION.....	5
Capítulo I.....	7
1. Marco Teórico.....	8
1.1 Pyme.....	8
2. Cultura Organizacional.....	10
3 .Administración de Recursos Humanos.....	18
4. Formalización.....	27
Capítulo II.....	31
5.Proceso de Investigación.....	32
5.1 Definición del tema.....	32
5.1.1 Planteamiento del problema.....	32
5.1.2 Justificación.....	33
5.2 Alcance y Limites.....	34
5.3 Objetivos.....	34
Capítulo III.....	35
6. Marco Metodológico.....	36
6.1 Técnicas de recolección de datos.....	37
6.2 Universo de estudio.....	38
6.3 Muestra de estudio.....	38
Capítulo VI.....	39
7. Negociación al escenario.....	40
8. Análisis de datos.....	41
8.1 Categoría: comportamiento y valores.....	42
8.2 Categoría: límite e identidad.....	46
8.3 Categoría: sentido de pertenecía.....	49
8.4 Categoría: administración y departamento de RH.....	55
8.5 Categoría: reglamento interno.....	63
9. Conclusión.....	67
Capítulo V.....	70
10. Aportes.....	71
11. Bibliografía.....	73
Anexo.....	75
Hoja de evaluación.....	122



Dedicatoria:

Dedico esta tesis a mis padres que siempre me apoyaron, aunque fue mucho el tiempo que tarde, todo fue posible, a mi profesor que a pesar de tener algunas idas y vueltas me ayudo a lograrlo, mis amigas compañeras de la facultad Florencia y Rebeca que no me dejaron darme por vencida y a mis abuelas que sé que ahora se sentirían orgullosas de mí.

También a la profesora Miriam Sofan que me tuvo muchísima paciencia y me guio en cada etapa del Trabajo.



INTRODUCCIÓN

La moneda del futuro ya no será financiera, será capital intelectual”

(Chiavenato Idalberto :2007,p.10)

El estudio de las personas constituye la unidad básica de las organizaciones y, en especial de la Administración de Recursos Humanos.

La cultura de las organizaciones equivale al modo de vida de las mismas en sus aspectos e ideales, creencias costumbres, reglas, técnicas, etc. y no es un tema ajeno a la Administración de recursos humanos, porque sienta las bases para el análisis de los recursos humanos.

Según Gibson, Ivancevich & Donnelly (1999) la cultura organizacional obedece a la interacción del proceso de selección, a las funciones de gestión, el comportamiento, la estructura y procesos de la organización.

Es decir que todas las funciones y actividades de la administración de recursos humanos se llevan a cabo de acuerdo a la cultura organizacional que prevalece en las organizaciones.

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la empresa El Valle empresa de transporte de pasajeros de la región norte de la provincia de Jujuy, tiene como objetivo principal conocer y analizar la cultura organizacional existente en la empresa para poder determinar si este factor condiciona el funcionamiento y/o gestión que se realizan los RRHH en las tareas que realizan en forma cotidiana.

El enfoque metodológico en el cual se encuadra la investigación es el método cualitativo, las herramientas aplicadas son: entrevistas abiertas, observaciones no estructuradas y análisis de documentos. Mediante esta metodología se puede obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos).Que son primordiales para el estudio de este caso en particular.

El Capítulo I contiene el Marco Teórico formado por conceptos fundamentales para insertarse en las investigación de la cultura organizacional de la empresa en análisis, estas definiciones teóricas constituyen el sustento de todo el trabajo, ubicando el objeto de estudio en un ámbito de estudio referencial, este capítulo también contiene los antecedentes que sirven de referencia para tener una primera impresión de la cultura organizacional.

En el capítulo II se presenta el tema de investigación, luego el planteamiento del problema a investigar, la justificación, los objetivos generales y específicos.



En el Capítulo III se encuentra el Marco Metodológico en donde se especifica el tipo y diseño de la investigación, las técnicas de recolección de datos utilizadas y la población estudiada.

En el capítulo IV se describe cómo se llevó a cabo la negociación al escenario, el análisis de datos de la investigación y la conclusión del trabajo.

Finalmente el último Capítulo V expresa los aportes que puede tomar en cuenta la empresa para mejorar el área de recursos humanos como así también la cultura organizacional, contiene la bibliografía utilizada y en último lugar el anexo de entrevista y observaciones.



CAPITULO I



1. MARCO TEORICO

1.0 Pyme

Según la Ley N° 24.467 de Pequeña y Mediana Empresa, en su artículo 83 establece: pequeña empresa es aquella que reúna las dos condiciones siguientes:

- a) Su plantel no supere los cuarenta (40) trabajadores.
- b) Tengan una facturación anual inferior a la cantidad que para cada actividad o sector fije la Comisión Especial de Seguimiento del artículo 104 de esta ley.

Las pequeñas empresas que superen alguna o ambas condiciones anteriores podrán permanecer en el régimen especial de esta ley por un plazo de tres (3) años siempre y cuando no dupliquen el plantel o la facturación indicados en el párrafo segundo de este artículo. (Ley N° 24.467 de Pequeña y Mediana Empresa, 1995).

Páez (2004) define a las PYMES como dispositivos socioeconómicos que generan riquezas y empleo. Así mismo plantea los atributos que las PYMES poseen para dar respuestas con mayor velocidad a los constantes cambios del entorno y del mercado.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son la caracterización más elocuente del tejido empresarial de cualquier país, sea desarrollado o subdesarrollado. Revista PYMES

Sobre la base de los conceptos anteriormente citados el autor del trabajo define pyme como un organismo vivo y con independencia de su tamaño reúne en si todos los aspectos de una empresa tradicional.

1.1 Origen y Evolución de las PYMES

Se remonta al nacimiento de empresas denominadas Pómez, encontramos dos formas, de surgimiento de las mismas. Por un lado, aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado.

Estas, en su mayoría, son capital intensiva y se desarrollan dentro del sector formal de la economía. Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a lo que solo le preocupa su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento.



1.1.1 Ventajas y Desventajas

Según Longenecker (2001)

Ventajas:

1. Tienen gran capacidad para generar empleos, absorben una parte importante de la población económicamente activa.
2. Mantiene una gran flexibilidad por lo que se adaptan con facilidad al tamaño del mercado, aumenta o reducen su oferta cuando se hace necesario.
3. La planeación y organización del negocio no requiere de grandes erogaciones de capital, inclusive los problemas que se presentan se van resolviendo sobre la marcha.
4. Mantienen una unidad de mando, lo que les permite una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y las operativas.
5. Producen y venden artículos a precios competitivos, ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas.
6. Existe un contacto directo y personal con los consumidores a los cuales sirve.
7. Los dueños, generalmente tienen un gran conocimiento del área que operan, permitiéndoles aplicar su ingreso, talento y capacidades para la adecuada marcha del negocio.

Desventajas:

1. Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
2. Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
3. Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores;
4. La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
5. Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas;



6. Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.

7. Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.

8. Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.

2. Cultura Organizacional

Uno de los maestros en comportamiento organizacional, conceptualiza la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras, menciona que la cultura organizacional de cualquier institución debe descansar en los valores de la misma; por tal motivo es de suma importancia que las personas que formen parte de ella las conozcan (Robbins, 2004:p.525).

El reconocido psicólogo Schein (1999) expresa que cuando hablamos de cultura organizacional nos referimos a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Según Schein (1988) La cultura organizacional determina como se realizan todos los procedimientos en la empresa, asimismo representa la visión y objetivos comunes de todos los miembros de la organización directivos. De igual forma la cultura determina la integración y la forma de trabajar dentro de la organización, por lo tanto una definición adicional que contribuye a aclarar el en concepto de cultura es: “El patrón de aprendizaje de creencias básicas que funcionan dentro de la organización y por lo tanto debe considerarse como algo valioso, adicionalmente le enseña a los nuevos miembros de la empresa como deben hacer y percibir las cosas, como deben pensar y sentir en relación con los problemas de la organización.

Define los límites y las normas de comportamiento, igualmente determina las acciones apropiadas o inapropiadas dentro de la organización. Sirve como mecanismo de control, ya que moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados. Refleja la imagen de la empresa.



Es una herramienta que permite generar una visión compartida, facilitando el cumplimiento de los objetivos de la organización. Promueve el sentido de identidad entre los miembros de la empresa.

La cultura maneja el sistema social existente en la organización y por lo tanto, su buen manejo contribuye a satisfacer la necesidad humana de convivir en un entorno social. Asimismo contribuye a la satisfacción personal debido a la aceptación, el sentido de pertenencia y la realización, al ascender a nuevos puestos de trabajo

La cultura organizacional crea un vínculo de unión entre las personas de la organización, debido a que promueve las mismas creencias y valores, además de fomentar un sentimiento de identidad que indirectamente forma la idea de una familia entre todos los miembros de la empresa.

Distingue a la organización de otras empresas, debido a su manera única de realizar las operaciones y procedimientos, además de su filosofía, historia, comportamiento, creencias, sistemas de recompensa, toma de decisiones, entre otros elementos de la cultura.

Marta Alles (2007) la esencia de la cultura de una empresa se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleado, en el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades u oficinas y el grado de lealtad de los empleados cultura es una fuerza de conservación establecida por los miembros de la empresa lentamente excepto en casos de crisis profundas o con cambios de dueños o fusiones.

Define a la cultura organizacional como el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. (Alles:2007,p. 58).

Según Idalberto Chiavenatto (2001) significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización.

Al respecto la cultura que expresa la identidad de la organización, se construye en el curso del tiempo e impregna todas las practicas, constituye un complejo de representaciones mentales y un sistema coherente de significados que une a todos los miembros en torno de los mismos objetivos y modos de actuar. (Chiavenatto: 2006,p.143).

Sobre la base de los conceptos anteriormente citados el autor del presente trabajo define la cultura como una representación de las normas informales que orientan el comportamiento y las acciones diarias de los miembros de una organización para alcanzar los objetivos organizacionales.



2.1 Importancia de la Cultura Organizacional

Según Kotter (1997) la cultura organizacional es de vital importancia porque puede influir de manera poderosa sobre el comportamiento humano, porque modificarla requiere de un proceso largo y complejo, y porque su virtual invisibilidad dificulta enfrentarla de manera directa. Generalmente, resulta más difícil modificar los valores compartidos, que son menos aparentes aunque están más profundamente arraigados en la cultura, que las normas de comportamiento establecidas por la organización.

La cultura tiene un gran poder dentro de las organizaciones, si las personas no aprenden a manejar la cultura, ésta los manejará a ellos. Muchas organizaciones toman a la ligera el tema de la cultura organizacional, esto se debe a la ignorancia acerca de todos los aspectos que maneja y a la falta de visión sobre cómo esta variable se puede convertir en una ventaja competitiva.

Cuando se maneja de manera adecuada, se puede apreciar en indicadores económicos debido a la reducción de costos y gran volumen de ventas, entre otros. Estos resultados se pueden obtener por medio de la implementación de filosofías de alta calidad en los productos, orientación a la satisfacción de las necesidades de los clientes y a la promoción por parte de las directivas de conductas productivas que contribuyan al aumento del valor financiero de la empresa.

En conclusión, una característica relevante de la cultura organizacional es que sirve como facilitador o inhibidor del aprendizaje organizacional.

2.1.1 Características de la cultura organizacional

Según Schein (1988) la cultura es profunda. En ocasiones se cree que la alta gerencia puede administrar la cultura, pero es la cultura la que maneja a las personas, ya que determina la forma de actuar y el cómo deben ejecutarse las labores cotidianas, además determina que elementos serán aceptados y cuáles no dentro de la organización.

La cultura es extensa: Implica analizar factores internos y externos, determina las creencias y valores del día a día, define como son las relaciones con los clientes y entre los empleados, establece la estructura de la organización, el sistema de pagos y recompensas, los canales de comunicación utilizados, define la forma de hablar y de vestir, de resolver los problemas, de enfrentar los retos y los cambios en el entorno, define quien es apto para entrar a la organización y quien no lo es.

La cultura es estable: Debido a los numerosos factores que abarca la cultura organizacional, ésta tiende a mantenerse constante, y únicamente a través de un proceso



de cambio planeado y ejecutado durante un tiempo prolongado, la cultura organizacional puede ser modificada.

2.1.2 Funciones de la Cultura Organizacional

Según Robbins (2004) La cultura cumple varias funciones:

- En primer lugar define los límites; es decir establece distinciones entre una organización y las otras.
- Segundo, transmite una sensación de identidad a los integrantes.
- Tercer lugar, facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales.
- Cuarto aumenta la estabilidad del sistema social.

Muchas de estas funciones son valiosas tanto para la organización como para los empleados. La cultura fomenta el compromiso con la organización y aumenta la coherencia del comportamiento de los trabajadores, lo que sin duda son beneficios para una compañía.

Casi todas las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y numerosas subculturas.

Cultura Dominante: los valores centrales de la organización son sostenidos con firmeza y son muy compartidos cuantos más integrantes acepten los valores centrales y cuanto más se comprometan con ellos, más fuerte será la cultura.

Es decir que una cultura fuerte tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros porque el grado y la intensidad con que se comparte generan un ambiente interno de mucho control de la conducta.

Una cultura fuerte aumenta la congruencia de las conductas. En este sentido, debemos reconocer que una cultura fuerte puede fundir como sustituto de la formalización.

Se transmite a los empleados de varias maneras, las más poderosas son: Anécdotas, ritos, símbolos materiales, lenguaje, etc.

A su vez pueden ser creadas de diferentes maneras; por ejemplo orientadas al cliente, orientadas objetivos.

Subculturas: son pequeños grupos que se forman de acuerdo a interés u objetivos en común, por lo general en las grandes empresas es común que existan varios.



2.1.3 Niveles de la cultura

Schein (1999) propone tres niveles para su análisis, donde nivel se refiere al grado en que el fenómeno cultural es visible al observador (artefactos, valores adoptados y declarados y presunciones básicas).



Fuente: Schein (1984)

Nivel Uno: Artefactos

Elementos que se pueden apreciar fácilmente en la organización, factores como: la forma en que se visten los empleados, el tipo de oficinas, los canales de comunicación utilizados, el tipo de lenguaje, la arquitectura de la empresa, entre otros. Los artefactos en las organizaciones se pueden observar fácilmente, sin embargo, sólo mediante un análisis profundo se puede determinar el por qué la organización tiene esos artefactos y no otros. Ejemplo porque se visten de manera informal los empleados de la empresa en lugar de vestirse de manera formal.

Nivel Dos: Valores Arraigados

Se refiere principalmente a las creencias de los grupos de trabajo, se deben establecer los valores existentes en la organización y determinar si esta cultura contribuye o por lo contrario dificulta el alcance de las metas y objetivos planteados en la organización.

Por otro lado, es importante determinar la historia de esos valores y creencias, ya que en muchas ocasiones, estos valores han sido infundidos por los fundadores de la organización y requieren de un proceso largo y complejo para ser modificados.

Los valores y creencias existentes en la organización se ven reflejados en la integración, el trabajo en equipo, la orientación al cliente, la calidad del producto, y en general en todos



los procesos que se realizan en la organización. De allí la gran importancia que tiene la cultura organizacional en la cotidianidad de las empresas.

Nivel Tres: Creencias Fundamentales o supuestos básicos

Este nivel revela la forma como el grupo organizacional percibe, piensa, siente y actúa. Este último nivel está compuesto por cinco dimensiones que son: relación de la organización con el ambiente externo; naturaleza de la verdad y de la realidad; naturaleza de la naturaleza humana; naturaleza de la actividad humana y naturaleza de las relaciones humanas.

Para estudiar este nivel de la cultura, es necesario analizar las creencias que fueron promovidas por los fundadores de la organización y que han perdurado a través de los años. Esto se debe a que la organización ha crecido y progresado con esas creencias y por lo tanto las directivas y los empleados las acogen cada día más para tener un éxito mayor, debido a que hasta la actualidad han influenciado en el auge alcanzado por la organización.

Los valores de una organización pueden modificarse debido a las exigencias y cambios del entorno, por medio de un proceso planeado cuidadosamente, sin embargo, en la mayoría de los casos la esencia de esos valores y creencias se conservan en el tiempo.

En base a los conceptos y definiciones de cultura se cita a otros trabajos que forman los antecedentes teóricos del presente trabajo de investigación los cuales se comienzan a describir a continuación:

Para tener una mayor interpretación y aproximación al Tema/Problema del presente proyecto de investigación se hace necesario explorar el estado del arte. Ello llevo a la búsqueda de algunos informes monográficos, tesis o tesinas sobre Administración de recursos humanos en PYMES y cultura organizacional.

Lo que se pudo considerar a los estímulos de este trabajo se detalla a continuación:

El primer antecedente que se tomó de referencia como sustento teórico es el trabajo de Hugo Marcelino LEDESMA y Víctor Hugo FERNANDEZ, los autores titulan al mismo "Estudio del grado de desarrollo de la administración de recursos humanos en las PYMES urbanas del conglomerado Santiago del Estero – La Banda".(Tesis de Grado). El mismo se desarrolla en la Facultad de Humanidades. Ciencias Sociales y de la Salud UNSE 2009.

El trabajo consiste en investigar el estado actual de 10 Pymes de Santiago del Estero, especializadas en la construcción de viviendas.



El objetivo principal es conocer el grado de desarrollo de la administración de recursos humanos en pymes.

El método que se utiliza para obtener datos es mediante una exploración descriptiva cualitativa, las técnicas de recolección de datos fueron la entrevista y la observación participativa.

En Cuanto al marco de referencia estos autores recurren a: Alles M, Bohlander G; Snell, , Sherman A, Chiavenato I., para abordar la temática sobre Administración de Recursos Humanos y Cultura Organizacional; y otros autores como Longenecker, J; More, C.; Pett, para abordar la temática de las Pymes.

Concluyen que la Pymes se encuentran en un estado poco atendido por el gobierno provincial y en cuanto a la administración de recursos humanos no se le da la importancia real que tiene esta disciplina, ni se realiza la inversión necesaria debido a que en la mayoría de las pymes no existe una persona capacitada para cumplir con la función de administrar el área de recursos humanos, e inclusive en algunas no existe esa área.

El aporte del trabajo citado es el conocimiento sobre formación, desarrollo, capacitación de directivos, estructura de las Pymes.

Si bien no es específicamente sobre la cultura organizacional; cultura familiar, es importante porque despeja dudas al respecto de las PYMES.-

Otro material de investigación, es el trabajo de Rafael PEREZ URIBE el trabajo se titula "Compromiso de la alta gerencia en la creación y mantenimiento de una cultura organizacional de excelencia .Tesina Universidad EAN"- 2008.

La empresa en análisis denominada Marrón S.A se dedicada a la comercialización de materiales de construcción. Nació en el año 2000, hasta la actualidad .El objetivo de este trabajo es poder conocer y determinar como incide el compromiso de la alta gerencia en la creación y mantenimiento de una cultura organizacional de excelencia.

Se describe un marco teórico sobre la incidencia del compromiso de la alta gerencia en la creación y mantenimiento de una cultura organizacional de excelencia, lo que con lleva de manera obligatoria a la descripción conceptual de los tres conductos citados (compromiso, alta gerencia y cultura organizacional de excelencia).

La investigación se realiza mediante una exploración bibliográfica (revisión documental) de diferentes autores muy reconocidos, los cuales se nombran a continuación: Ouchi, Athos, Kennedy, Peters y Waterman, Deniso, Porras y Collins , Hitt, I y H, Daft ,desarrollan la temática de cultura organizacional a través del tiempo desde 1980 a 2007.

Otro autores citados fueron: Mintzberg, Brian y Voyer, Grote, Amat, Miler, Habbershon y Williams los cuales abarcan la temática de empresa familiar y fundador de la misma.

Se observa que la empresa en cuestión se encuentra en crecimiento y esto genera la necesidad de que la gerencia se comprometa en contratar más personal que cumpla con



el perfil del puesto requerido. Alineándose a la cultura organizacional existente como punto principal.

Esta investigación es muy importante al presente trabajo, porque tiene su origen en el Seno familiar, el mismo amplía los conceptos, incorporando el elemento “familia” al gerenciamiento, describe, las conveniencias o no, en lo económico, en lo administrativo, y sobre todo en el concepto “compromiso” etc. y de cómo incide en la “cultura organizacional -familiar” y sus particularidades, a saber, incluso aporta un concepto nuevo a esta investigación que puede ser de gran importancia enfocándose en PYMES.

Este trabajo concluye que el uso de la herramienta administrativa Resource Based View es ventaja competitiva para las empresas familiares con el fin de explorar el comportamiento de la organización familiar normalmente limitado a la categoría anecdótica.

Luego se cita al Trabajo de Javier R. LOPEZ CALI. Autor de la investigación llamada “Estudio de la Cultura Organizacional para la implementación de un sistema de gestión de la calidad en una empresa PYME; Tesina, Universidad Abierta Interamericana, Facultad de Ciencias Empresariales Sede Rosario. Agosto 2007.

La empresa Sego S.A desarrolla su actividad en la provincia de Rosario, su actividad comercial se centra en la fabricación y comercialización de calzado de seguridad.

El objetivo de este trabajo consiste en evaluar la cultura organizacional de la empresa Sego S.A.

El método utilizado por el autor es el cualitativo, las herramientas empleadas para poder recolectar los datos fueron: entrevistas grupales, entrevistas individuales, observaciones y registro documental.

Como sustento teórico, optó principalmente por: Keith D y Newstrom J, para tratar el concepto específico de cultura organizacional; Hofstede G, Schein E, Sánchez Quirós I, Cantu Delgado H, para desarrollar la temática de cultura organización y finalmente recurre a Huxtable N, Mc Gregor D, Fernández N, para todo lo relativo a PYME y Recursos Humanos.

El autor concluye según las investigaciones realizadas que en la empresa existen tres subculturas las que se identifican como subcultura de la dirección, del personal afectando a la línea de producción, y del personal no afectando a la línea de producción.

Esta investigación sirve como base al trabajo porque permite conocer un tipo de procedimiento que se puede utilizar para poder conocer la cultura de una organización PYME, y también poder tener en cuenta ciertos aspectos que son muy importantes a la hora de establecer conceptos de culturas, exclusivamente en empresas PYMES.

La última investigación que sirve como antecedente fue el desarrollado por Yadira Rodríguez y Diana Tovar 2004, el mismo se titula: “Cultura organizacional e innovación en las empresas basado en las investigaciones de Edgar Schein. (Tesis de Grado)



Universidad de las sabanas Facultad de ciencias económicas y administrativas. CHIA. Bogota.

En este caso no se analiza una empresa sino que se realiza una investigación que consiste en indagar y analizar únicamente escritos de Edgar Schein.

El principal objetivo de esta investigación es hacer una recopilación de las organizaciones contemporáneas, para facilitar el entendimiento de las mismas.

El método utilizado es la investigación bibliográfica. De las investigaciones realizadas se logró conceptualizar dos Teorías fundamentales:

1-La cultura organizacional, la cual hoy por hoy juegan un papel protagónico en el funcionamiento de la organización, una buena cultura organizacional estimula el crecimiento y desarrollo tanto empresarial, como individual.

2-La cultura innovadora implica una organización con una estructura flexible, abierta a los procesos de cambio, con una gran capacidad de análisis de las variables del entorno y con el desarrollo de programas que permitan tomar acciones oportunas para afrontar apropiadamente las variaciones del contexto en el que se desempeña la empresa, convirtiéndolas en oportunidades de crecimiento.

Los autores del trabajo aportan un manual general, completo y sencillo sobre los conceptos de cultura organizacional, la gestión y desarrollo a través del tiempo para poder responder de forma eficiente a los cambios del entorno.

3. Administración - Administración de Recursos

Humanos

Según Taylor (1969) la administración es una ciencia porque tiene un objeto de estudio "organización". Ciencia aplicada al estudio y descripción de las empresas y las organizaciones a fin de comprender su funcionamiento, evolución, crecimiento y desarrollo de las organizaciones el cual genera distintas herramientas para la consecución de una actividad desarrollada en la empresa.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz. (Chiavenato:2009,p.165).

Al respecto Jiménez Castro (1991) la define: como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

Sobre la base de las definiciones desarrolladas el autor del presente trabajo conceptualiza a la administración como el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera



posible por medio de la conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, con el fin de lograr los objetivos, llegando a ser la misma imprescindible para su supervivencia y crecimiento.

3.1 El área de RH como proceso

Según Chiavenato (2011) el área de RH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarla, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas.

Todos estos procesos están íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente. Los cinco procesos se consideran subsistemas de un sistema mayor.

3.1.1 Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos

Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco:



Fuente: Chiavenato (2011)



1. Proceso de provisión de personas: reclutamiento, selección y planeación de recursos humanos

A. Reclutamiento: es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos.

El reclutamiento necesita una cuidadosa planeación, que responde a las siguientes preguntas:

1. ¿Que necesita la organización en términos de personas?
2. ¿Que ofrece el mercado de RH?
3. ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. Por eso existen dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento interno: ocurre cuando la empresa trata de llenar una determina vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal).

El reclutamiento externo: funciona con candidatos que provienen de afuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendaciones de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Reclutamiento por internet.



- Anuncios en periódicos o revistas.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas, etc.

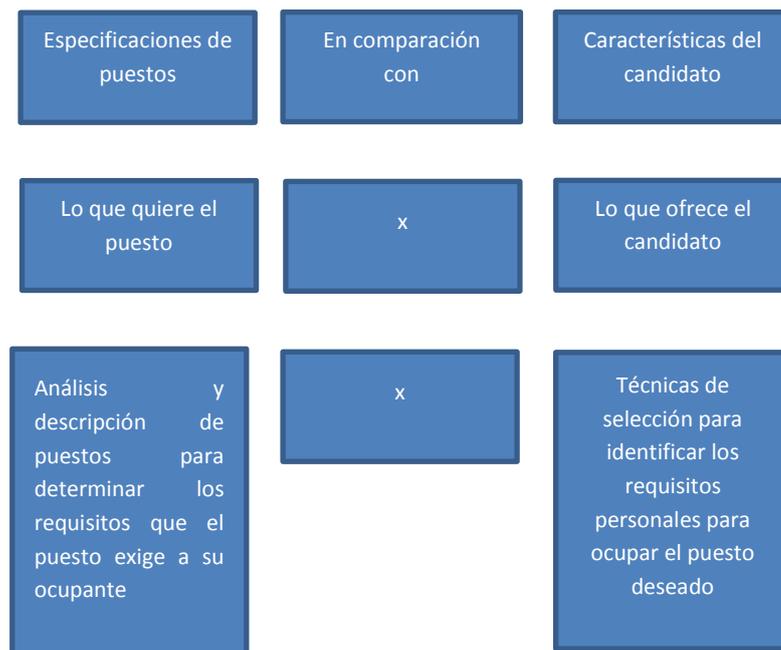
Las técnicas de reclutamiento son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de RH más pertinentes. Son canales de comunicación.

B. Selección de Personal

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Selección como proceso de comparación

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis del puesto o de las habilidades requeridas, esta se denomina Y, la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección y se denomina X.



Fuente: Chiavenato (2011)



C. Planeación de personal

La planeación del personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura.

Para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo. Todos los gerentes deben estar seguros de que los puestos bajo su responsabilidad se ocupen por personas capaces de desempeñar bien. Esto requiere una cuidadosa planeación de personal.

Los procesos de provisión de personal se encargan de obtener en el mercado a las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que estas puedan garantizar su continuidad o desempeño., es decir que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas, colocarlas en sus puestos y evaluar el desempeño. De esta forma lo que sigue a la provisión de recursos humanos es el proceso de las personas.

Las organizaciones inducen a las personas al contexto organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura.

La sociabilización procura exponer al nuevo integrante las bases y premisas con las cuales funciona la organización y como podrá el colaborar en este aspecto.

De esta forma la organización trata de inducir un ajuste del comportamiento del individuo a sus necesidades y objetivos.

2. Proceso de organizaciones de personas: diseño de puestos, análisis y descripción de puestos y evaluación de desempeño

A. Diseño del puesto: es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante.

Diseñar un puesto significa establecer cuatro dimensiones fundamentales:

1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
2. Como efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
3. A quien reporta el ocupante del puesto (responsabilidad). Es decir relación con su jefatura.



4. A quien supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir relación con sus subordinados.

B. Análisis y descripción de puestos:

Para conocer un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas y responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tarea (como lo hace) y los objetivos (por que lo hace).

Análisis de puestos: una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. Una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos).

Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (que hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis estudia y determina todo los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

C. Evaluación de desempeño: es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.

Para evaluar a los individuos que trabajan en las organizaciones se aplican varios procedimientos, como evaluación de desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc.

3. Proceso de retención de personas: remuneración, prestaciones, higiene y seguridad, relaciones sindicales

A. Remuneración: recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales.

La remuneración puede ser directa es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones o indirecta es el salario que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización.



Por lo tanto la remuneración es el sistema de incentivos y premios que la organización establece para motivar y recompensar a las personas que trabajan en ella.

B. Prestaciones sociales: son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que la empresa ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones son medios indispensables para mantener la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y satisfacción.

Sus elementos más importantes son: gastos médicos, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, etc.

C. Se debe crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátase de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales. Todo esto redundará en un ambiente laboral agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y fuera de ella.

La salud y la seguridad de las personas representa una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada. Ambas actividades muy relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

La higiene se refiere al conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza.

Seguridad Laboral: es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen prácticas preventivas.

D. Relaciones con las personas

Se debe tener buenas relaciones con los sindicatos, relaciones que promuevan el bienestar de las personas y la salud de la organización.

Las relaciones laborales son el sistema de relaciones entre la organización, sus miembros y los sindicatos que los representan.

La representación de los trabajadores en la organización puede ser directa (antisindical), como en los casos de los consejos de fábrica y los comités de las empresa, o sindical, cuando los trabajadores están afiliados a sus respectivos sindicatos.

Los conflictos entre las personas y la organización se generan por las condiciones antecedentes (como diferenciación de actividades, recursos compartidos e interdependencia) que, cuando se suman a las condiciones desencadenantes (como



percepción de incompatibilidad de objetivos y de posibilidad de una interferencia), producen el comportamiento de conflictos, que exigen una resolución a fin de evitar secuelas.

Los contratos o acuerdos laborales colectivos, establecidos en la negociación colectiva, sirven para resolverlos.

4. Procesos de desarrollo de personas: capacitación, desarrollo organizacional, desarrollo personal

A .Capacitación: es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la trasmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

B. Desarrollo organizacional y personal

Las personas y quienes trabajan en ellas cambian todo el tiempo.

Las personas también se desarrollan, aprenden cosas, modifican su conducta y sus actitudes, desarrollan nuevas motivaciones y enfrentan nuevos desafíos.

El concepto de desarrollo organizacional se vincula a los conceptos de cambio y capacidad de adaptación al cambio de la organización.

Se basa en una filosofía que se refiere al hombre: el ser humano tiene aptitudes para ser productivo y estas pueden permanecer inactivas si el ambiente en el que vive y trabaja es restrictivo y hostil, lo cual impide el crecimiento y la expansión de su potencial

Si las organizaciones fueran capaces de satisfacer las exigencias de los individuos estos podrían crecer, expandirse y encontrar su satisfacción personal al promover los objetivos de la organización.

El DO hace hincapié en una interacción intensa y democrática entre las personas y la organización para propiciar una administración participativa.

El desarrollo organizacional parte del supuesto de que es enteramente posible que las metas de los individuos se integren a los objetivos de la organización.

Todos estos pasos representan las inversiones de la organización en su personal.



5. Procesos de evaluación de personas: banco de datos, controles, sistemas de información

Este proceso consiste en realizar un control que sea adecuado para eso es necesario tener un banco de datos y un sistema de información actualizados.

A. El banco de datos es un sistema para almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información.

B. Control: se refiere al sistema que busca asegurar que las distintas unidades de la organización trabajen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no lo hacen en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia. Será necesario garantizar que las actividades internas se realicen de acuerdo con lo planeado.

C. Sistema de información: la información puede provenir del entorno externo (fuera de la organización, como el mercado de trabajo, competidores, proveedores, organizaciones gubernamentales, etc.) o del interno (dentro de la organización, como el organigrama y los salarios correspondientes a los puestos, personas que trabajan en ellas, horas, volumen de producción y ventas, productividad alcanzada, etc.)

3.1.1 Funciones de la administración de Recursos Humanos

- 1-Reclutar y seleccionar empleados.
- 2-Mantener la relación legal/contractual: llevar los legajos, pagar los salarios, etc.
- 3-Capacitar, entrenar o desarrollar competencias o capacidades.
- 4-Desarrollar sus carreras /evaluar su desempeño.
- 5-Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas.
- 6-Controlar la higiene y seguridad del empleado.
- 7-Despedir empleados.

3.1.2 Objetivos del área de RH

Según Chiavenatto (2009) el área de RH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas que en ellas colaboran lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. El área de RH trata de conquistar y



retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representan no solo las cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran o satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización.

4. Formalización

Zhou (1993) expresa que por su misma naturaleza, la formalización es crucial para la vida de las organizaciones y dentro de ellas. La define como la especificación de reglas, procedimientos, castigos, y así en lo sucesivo, predetermina mucho de lo que acontece en una organización. Es una característica fundamental para definir las organizaciones, puesto que el comportamiento no es aleatorio y está dirigido por cierto grado de formalización hacia una meta.

No importa si los procedimientos o reglas están formalizados por escrito. Las normas y estándares no escritos con frecuencia son tan rígidos como los escritos. Cabe destacar que la mayoría de la investigación utiliza el sistema escrito como base para su evaluación y análisis.

Agrega que la formalización aparece naturalmente cuando las organizaciones cesan, sea por el estilo de gestión o por condiciones de su entorno, algunas instituciones desarrollan características extremas, perdiendo flexibilidad.

Sobre la base de los conceptos abordados el autor del presente trabajo conceptualiza la formalización como una técnica organizacional que prescribe como, cuando y quien debe realizar la tarea, por su misma naturaleza es crucial para la vida de las organizaciones y dentro de ellas.

Se puede estimar que el concepto de formalización de una organización, no cambio de una época a otra, pero el significado siempre depende del contexto en donde se emplee. En los últimos años, aparecieron nuevos elementos que van de la mano refiriéndonos a la innovación, tecnología y pro actividad.

4.1 Etapas de la Formalización

Según Joop Swieringa y Jandre Wierdsma (1995) la formalización va transcurriendo por diversas etapas, de acuerdo a la magnitud (en todo sentido) que vaya adquiriendo la organización.

La empresa transcurre por 3 fases de su vida:

1-Fase inicial.

2-Empresa en crecimiento.

3-Empresa establecida.



1-Empresa en su fase inicial

En la base de toda empresa está su fundador. Con base en las exigencias del trabajo, por una parte, y en las capacidades de los empleados, por la otra, las tareas se deciden de común acuerdo. En este contexto, la tarea determina que debe hacerse, la habilidad, quien debe hacerlo, y el fundador como llevarlo a cabo, y en particular como se debe cooperar. De esta manera se suscita cierto grado de homogeneidad y predictibilidad en la conducta del personal, que se basa en las exigencias del trabajo y las ideas del fundador.

Una vez que los miembros del personal han captado las preferencias, los valores y las opiniones del fundador, su conducta ya no se guía solo por su propio criterio, sino también por lo que piensan que se espera de ellos.

2-La empresa en crecimiento

Con el transcurrir del tiempo, la empresa comenzará a crecer. La inevitable expansión y los cambios del personal de manera gradual, harán surgir diferencias entre los recién llegados y los veteranos. La diferencia principal es que el personal original conoce cuales son los motivos, causas y preferencias del fundador que sustentan las reglas.

En primera instancia ellos (los recién llegados) captan el juego al copiar a los veteranos; en segunda reciben una reprimenda si lo juegan mal. Al continuar el crecimiento el fundador se hace de un asistente, su función consiste en hacerse cargo del trabajo de preparación de propuestas que conllevan más tiempo, para que el jefe pueda concentrarse en la toma de decisiones.

La frecuencia con la que se consulta al jefe reduce debido al desarrollo de regla y procedimientos por parte de los departamentos. A través de estas reglas y procedimientos se formaliza el manejo del trabajo conforme a la empresa continúa creciendo. El fundador se ve obligado a delegar la función de coordinación entre los miembros del personal, lo cual conduce a la formación de las gerencias medias. Se forma entonces la estructura organizacional, dentro de la cual se determinan autoridades, responsabilidades, y se establecen líneas de autoridad. Surgen los sistemas gerenciales. La influencia del fundador se limita de manera creciente a la elite, cuyos miembros se convierten en los portadores de las opiniones, los valores, y las normas. Así se desarrolla la cultura de la empresa.

3-La empresa establecida

Al fundador lo sucede un gerente. La empresa hace suya todas las características de una burocracia. La estratificación jerárquica, los departamentos influyentes, la estandarización de normas de entrada y salida, la capacidad de la gente y los procesos de trabajo.



La estructura, los sistemas y la estrategia controlan en un grado aún mayor, el comportamiento organizacional de los empleados.

La influencia del fundador, transmitido a través del elemento cultural, ahora solo se conoce mediante historias y anécdotas que se han ido convirtiendo en mitos.

El curso del juego no lo determina una sola persona, el juego comienza a tener dinámica propia. Este y sus reglas se convierten en el resultado de complejos procesos de interacción implícitas y explícitas, y entre distintas personas, cada una de las cuales tiene sus propios principios y opiniones respecto al hecho de trabajar juntos.

Cuanto más complejas son las reglas, y menos transparente su formación; más difícil es cambiarlas. También se hace más difícil cambiar el comportamiento organizacional.

Compararemos ahora los elementos esenciales establecidos por el mismo autor, con los comportamientos típicos en las organizaciones prescritas y en las instituciones orientadas a la innovación.

4.1.1 Especificación de la estructura formal

Según Gilli (1983) la estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.

Pero, una perspectiva más amplia nos remite a la compleja trama de relaciones entre los participantes como determinante del comportamiento.

Existe estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad" y "en el análisis estructural de un fenómeno, se otorga prioridad lógica a la interacción antes que al estudio de las acciones particulares"

4.1.2 Estructura Formal e Informal

Estructura Formal

Según Chiavenato (2006) la organización está basada en una división del trabajo en base a un criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es una organización planeada. Generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos.

Estructura Informal



Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre si como ocupante de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal .La organización informal se constituye de interacción y relaciones sociales entre las personas situadas en diversas posiciones de la organización formal. Representa una forma de actividad ajena a la red de autoridad y al sistema de flujos de información regulados, son “centros de poder” carentes de reconocimiento oficial.

Propiedades de la estructura informal

Crean sus propios catálogos de normas, reflejan los valores compartidos sobre lo que es justo, correcto, equitativo y deseable. Las normas sirven para probar la lealtad de sus integrantes al grupo y aplicar sanciones en caso de incumplimiento, como puede ser “no sobrepasar un determinado ritmo de trabajo, no perjudicar otro miembro.” En caso de no cumplir dichas normas no escritas, se les aplica sanciones como “la exclusión del grupo, el uso de nombres peyorativos o pérdida de favoritismos. En la estructura informal se generan prácticas de trabajo no oficiales: formas de llevar a cabo tareas que el grupo considera adecuadas aunque vayan en contra de las reglas o métodos establecidos por la organización como puede ser “prescindir del equipo de seguridad.



CAPITULO II



5. Proceso de Investigación

5.1 Definición del tema de investigación

-**TEMA:** “La cultura Organizacional un componente de la Administración de Recursos Humanos”.

-**Subtema:** Cultura organizacional de la empresa El Valle: Modelo de administración de los recursos humanos.

5.1.1 Planteamiento del Problema

El presente proyecto de investigación surge en la empresa El Valle, la misma se localiza en la zona norte de la Provincia de Jujuy, concretamente en la localidad de Tilcara, la empresa pertenece al rubro “servicio de transporte de pasajeros”. Motiva este proyecto, la posibilidad de analizar en qué medida la “cultura organizacional” limita o no a una mejor administración de recursos humanos.

De acuerdo a lo observado en la primera visita a la empresa, se destaca que la administración de los recursos humanos no se encuentra organizada formalmente, justifica este hecho la inexistencia de manuales de procedimientos, organigramas, cursogramas o cualquier dispositivo electrónico que sirva de sustento formal para los recursos humanos. Se observa que existen relaciones preestablecidas entre el personal que se manifiestan en actitudes, comportamientos, desempeños etc.

Normalmente en las micro y medianas empresas es difícil encontrar la administración formal de los recursos humanos, es decir que formalmente existan documentos que respalden las determinaciones de puestos de trabajo, como ser; diseño de puestos, manuales de procedimientos, análisis y descripción de puestos para poder llevar a cabo evaluaciones de desempeño, necesidades de capacitación y/o controles con diferentes frecuencias.

En una segunda aproximación a la organización se observa un crecimiento sostenido en la plantilla de personal, como así también las unidades móviles.

Toda organización está determinada por una suma de factores, entre ellos la “Cultura Organizacional”, por tal motivo se pretende relevar información que permita inferir la configuración de la cultura organizacional en la empresa El Valle; para posteriormente analizar en qué medida determina los modos de hacer cotidianos.

En consecuencia, el enunciado del problema queda delimitado de la siguiente manera.



Problema de investigación

¿Qué relación existe entre la Cultura Organizacional vigente, en la empresa de transporte el valle de la localidad de Tilcara (Jujuy) y la modalidad de administración de Recursos humanos utilizada por la empresa?

Interrogante de Investigación

- ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional de la empresa El Valle?
- ¿Qué elementos de la administración de recursos humanos prioriza en la empresa, en su estilo organizacional?
- ¿Cómo se relaciona la cultura organizacional de la empresa con las modalidades de administración de recursos humanos?

5.1.2 Justificación

Para poder comprender las organizaciones en su conjunto, las cuales están formadas por personas, es necesario conocer la cultura de cada uno de sus miembros, para luego poder entender lo que significa cultura organizacional.

Para lograr que la cultura organizacional sea la adecuada tanto para la organización como para aquellos que forman parte de ella es imprescindible que la misma sea administrada, por medio de los Recursos Humanos.

La problemática de la cultura organizacional suele ser difícil de abordar, dado que cada organización posee una cultura organizacional diferente, pero su impacto dentro de las organizaciones es cada vez mayor, por medio de ella será posible que una empresa se encuentre preparada para todos los cambios que se producen constantemente, siendo posible la supervivencia y éxito de la organización.

Es necesario resaltar que la gestión humana y cultura organizacional son conceptos inseparables en cualquier tipo de organización y son temas que son tratados extensamente en el ámbito académico en general, pero no en el caso de las Pymes. Las condiciones sociales, económicas y culturales de este nuevo siglo hacen imprescindible que las empresas medianas y pequeñas sean altamente creativas, innovadoras, se adapten ágilmente a los cambios, sobrevivan y crezcan, y para lograr este objetivo necesariamente deben contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada, que trabaje en busca del logro de la misión de la organización, pero que a la vez sienta que están logrando satisfacer sus deseos, expectativas y necesidades más profunda. Esto es posible si se cuenta con un profesional de Recursos Humanos.



5.2 Alcance y límites

Los alcances de este trabajo es que al ser una investigación descriptiva, interpretativa, que se enfoca en un caso en particular tratándose de una empresa PYME de transporte de pasajeros, sobre cultura organización y administración de recursos humanos, este trabajo podría ser de interés para empresas de la misma índole.

En cuanto a los límites, se refiere a que este trabajo no puede ser utilizado para todos los casos, pero si para empresa de la misma rama, o servir como aporte teórico.

5.3 Objetivos

Objetivo General

Analizar la relación existente entre la Cultura Organizacional vigente, en la empresa de transporte el valle, de la localidad de Tilcara, Jujuy y la modalidad de administración de Recursos Humanos utilizadas.

Objetivo Específico

- Caracterizar la cultura organizacional que prevalece en la empresa de transporte El Valle
- Identificar las áreas de la empresa y las actividades concretas de administración de recursos humanos.
- Analizar las relaciones entre la cultura organizacional de la empresa y las modalidades de administración de recursos humanos.



Capítulo III



MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo analiza los comportamientos humanos y sociales del personal integrante de la organización en análisis, como así también analiza la influencia del contexto en la organización, desde esta perspectiva el trabajo de investigación se encuadra dentro de metodología de investigación cualitativa.

La investigación cualitativa según Sampieri (2006) proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos.

Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. De allí que se trate de una perspectiva “holística”, porque se aprecia de considerar el “todo”, sin reducirlo al estudio de sus partes”, a su vez esta perspectiva es humanística– interpretativa. (Sampieri: 2004,p. 5-6)

Se plantea este trabajo desde una matriz descriptiva e interpretativa. Es un estudio descriptivo porque buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Teniendo en cuenta que en la investigación se describen las características de los procesos y procedimientos con los que trabaja la empresa en análisis. Los estudios interpretativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas. Es interpretativo porque a medida que se van recolectando datos se buscan y analizan los fundamentos de los comportamientos y acontecimientos observados.

Finalmente el proceso de interpretación es dinámico. La manera en como una persona interprete algo dependerá de los significados que se disponga y de cómo se aprecie una situación.

La característica fundamental de este trabajo es conocer la cultura de la organización a través del análisis inductivo, es decir partir de lo particular hasta llegar a lo general, este análisis se realizara en un momento determinado de tiempo por lo que análisis es transversal.

La población está dada por la totalidad del personal de empresa Valle en el periodo 2017.La muestra se determina a través de un sistema no aleatorio, por contar con una cantidad ínfima de participantes.



6.1 Técnicas de Recolección de datos

El enfoque cualitativo se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos).

Las técnicas más idóneas por el tipo de investigación son: entrevistas en profundidad, observaciones participantes y análisis de documentos.

Las entrevistas en profundidad para TAYLOR Y BOGDAN (1994) son reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, con el fin de comprender las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como la expresan con sus propias palabras. Es una forma de interacción social, que tiene por objetivo recaudar información. El entrevistador formula preguntas orientadas a su objeto de estudio, da pauta al diálogo, entre los dos participantes, su ventaja principal es que son los actores sociales quienes dan su punto de vista, actitudes, valores, inquietudes, etc.

Otra técnica idónea para el relevamiento de datos es la observación la cual es muy útil: para recolectar datos acerca de fenómenos, temas o situaciones delicadas o que son difíciles de discutir o describir; también cuando los participantes no son muy elocuentes, articulados o descriptivos; cuando se trabaja con un fenómeno o en un grupo con el que el investigador no está muy familiarizado; y cuando se necesita confirmar con datos de primer orden lo recolectado en las entrevistas.

Se utiliza la observación para obtener información primaria del fenómeno a investigar y para comprobar los planteamientos formulados.

En esta investigación en particular la utilización de la observación se basó en obtener puntos de vista de los actores en análisis, se relevaron datos primarios mediante la observación participante informal sin modificar los acontecimientos ni puntos de vistas. Se utilizó como complemento de la entrevista en profundidad.

La revisión documental SAMPIERI (2006). Una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos. Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, o delinear sus historias y estatus actuales.

Todos estos datos le sirven al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano. Esta herramienta sirve de manera determinante, ya que el elemento a investigar es la cultura organizacional y para la construcción de la misma, poder tener conocimiento de antecedentes de vivencias, prácticas cotidianas, etc. es fundamental.



La entrevista, la observación y el análisis de documentos se dirige a la muestra no aleatoria que consta de las siguientes personas: cinco miembros de la empresa siendo ellos: Dueño de la misma, Encargado General, Tesorera, un Chofer y Jefe de Mecánicos.

6.2 Universo de Estudio

La población en análisis está dada por el personal de la empresa Valle ubicada en Tilcara, esta empresa cuenta con una estructura compuesta de la siguiente manera:

- 1-Propietario
- 1-Encargado General.
- 1-Tesorera.
- 1-Secretario.
- 2- Inspectores
- 10-Chóferes.
- 2- Mecánicos.

6.3 Muestra de estudio

Como se mencionó anteriormente la muestra se determina a través de un análisis no aleatorio que está compuesta por las siguientes personas:

- 1-Propietario
- 1-Encargado General.
- 1-Tesorera.(Encargada)
- 2- Choferes.



Capítulo IV



7. Negociación al escenario

La negociación de mi trabajo de investigación, se realizó con la empresa elegida, de la siguiente manera: primero me dirigí hasta el departamento de Tilcara donde se encuentra la sede de la empresa, por la mañana me presente en la boletería, me atendió Marina la boleterera pero me explico que iba a tener que hablar con el dueño y que él se encontraría por la tarde recién, asique decidí volver a Jujuy.

Al otro día a las cinco de la tarde volví a Tilcara, me encontraba en la terminal, en la boletería de la empresa, pregunte por el dueño que si estaba y me atendió inmediatamente, le explique lo que necesitaba y el por qué, el entendió de entrada, me pregunto porque elegir su empresa y me dijo mi empresa es muy pequeña pero tenemos un corazón enorme.

Me pidió que le haga una nota por escrito solicitando permiso para hacer las entrevistas y las observaciones y me dio los horarios de trabajo habituales los cuales fueron de lunes a viernes de 7 am hasta las 21 horas pm, y los fin de semana los horarios variaban.

A la semana siguiente fui con la nota al horario acordado con el dueño quien me atendió la primera vez sin ningún inconveniente, el me recibió la nota y me presento a los dos encargados Marina la que vendía los boletos y Paredes el encargado general, le explico un poco lo que yo necesitaba y les pidió que ellos me ayuden ante cualquier situación, luego él se fue y me dejo con ellos, yo les pregunte cuando podía comenzar a hacer las entrevistas y observaciones, Paredes me dijo que vuelva dentro de dos días que iba a poder empezar, que el solo necesitaba explicarles a todos los empleados el porqué de mi visita porque si no se iban a sentir incomodos y observados, y luego me dijo que no había problema que venga al horario que yo consideraba necesario.

Pasaron tres días y me dirigí a Tilcara primero fui por la boletería y luego empecé con las entrevistas siempre orientándome hacia mis objetivos que era principalmente conocer la cultura de la empresa y la administración de recursos humanos existentes, y su relación si la tuviera.

Realice cinco entrevistas a diferentes personas, a tres se las efectúe por la tarde y a dos por la mañana debido a que era más fácil poder entrevistarlos en ese horario porque el trabajo no era tan pesado y además necesitaba entrevistarlas mientras realizaban su trabajo habitual, comencé por un día lunes, luego salteaba los días, y finalmente un fin de semana por la tarde.

Las observaciones fueron cinco, las cuales fueron cuatro realizadas en Tilcara, y la quinta la realice en Jujuy donde se encontraba un taller mecánico de la empresa. Todas se hicieron mientras los empleados realizaban normalmente su trabajo.



Las hice por horarios de la mañana como así también por la tarde, ya que de esta manera me era más fácil observar todo el contexto no solo la tarea del empleado, sino también los clientes que subían a los colectivos en diferentes horarios y la forma de trabajo de cada empleado, también pude observar la forma de control, y como se llevaba a cabo una reunión, por ultimo observe el ambiente laboral que existían en la empresa y la manera de comunicarse entre todos los miembros de la organización.

Observar la cultura de la empresa era bastante complicado ya que no es algo tan visible al observador sino que hay que captar de diferentes formas, pero gracias a que la gente que trabaja realizaba sus actividades normalmente y contestaban sus preguntas de una manera muy honesta según lo que pude ver, logre captar la cultura y la forma de administración que existía.

Con los instrumentos de recolección de datos pude complementar y captar todo lo que necesitaba para este trabajo, identificar y caracterizar la cultura organizacional, así también conocer las áreas y actividades de administración de recursos humanos y describir la relación existente entre cultura organizacional de la empresa y la modalidad de administración de recursos humanos.

8. Análisis de Datos

Cuadro de Categorías

INDICADORES CATEGORÍAS EMPÍRICAS	Entrevista N° 1	Entrevista N° 2	Entrevista N° 3	Entrevista N° 4	Entrevista N° 5
Comportamientos y Valores	I1Ñ I1O I1R I1LL	I2L I2LL I2Ñ	I3K I3LL I3M I3N I3O	I4J I4L I4M I4Ñ	I5J I5K I5 I5LL
Límites e Identidad	I1E I1G I1S	I2E I2G I2O	I3E I3J	I4E I4I I4LL	I5D I5H
Sentido de Pertenencia	I1H I1K I1LL I1M	I2I I2K I2N I2P	I3I I3L I3Ñ I3P	I4G I4H I4K I4N I4Ñ	I5A I5F I5G I5L



	I1N I1Q I1T				
Administración de Personal	11B 11C	I2B I2C	I3A I3B I3H	I4A I4B I4F I4G	I5A I5E
Reglamento Interno	I1D I1S I1P	I2D I2M I2O	I3F I3Q I3M I3D	I4C I4D I4O	I5B I5D I5E I5M

A partir de las entrevistas y las observaciones realizadas en el presente proyecto de investigación; y sustentando el trabajo en autores reconocidos mencionados en la bibliografía se pudieron determinar las categorías teóricas y empíricas, para poder sistematizar las características que identifican en el accionar diario la cultura de la empresa El Valle.

Esta sistematización se realizó a partir de la construcción de las categorías teóricas en coincidencia de la construcción de las categorías empíricas que se pudieron identificar en los instrumentos de recolección de datos y las cuales se sistematizaron en el cuadro de categorías, el mismo contiene las categorías empíricas y las entrevistas realizadas, a partir de ello en el cuerpo del cuadro se colocaron específicamente donde se identifican en las entrevistas las categorías empíricas.

Análisis de datos

La sistematización de las características de la cultura organización de la Empresa El Valle, permitió el siguiente análisis.

8.1 Categoría: Comportamiento y Valores.

La cultura organizacional determina como se realizan todos los procedimientos en la empresa, asimismo representa la forma intrínseca de métodos y formas de trabajo, visión y objetivos comunes de todos los miembros de la organización.



De igual forma la cultura determina la integración y la forma de trabajar dentro de la organización, la cultura es el patrón de aprendizaje de creencias básicas que funcionan dentro de la organización y por lo tanto debe considerarse como algo valioso, adicionalmente le enseña a los nuevos miembros de la empresa como deben hacer y percibir las cosas, como deben pensar y sentir en relación con los problemas de la organización.

Define los límites y las normas de comportamiento, igualmente determina las acciones apropiadas o inapropiadas dentro de la organización. Sirve como mecanismo de control, moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados. Refleja la imagen de la empresa, es una herramienta que permite generar una visión compartida, facilitando el cumplimiento de los objetivos de la organización. Promueve el sentido de identidad entre los miembros de la empresa. En base a esta introducción de concepto y definiciones de cultura se identifica que los informantes expresan lo que para ellos es cultura y valores en los siguientes párrafos:

Se obtiene que según:

Expresa el *INFORMANTE A*:

“los valores son difíciles de explicarlo porque puede ser que para lo que a mí me parece un valor a otros no les parezca, y los valores de la empresa son respeto, compañerismo, honestidad”

“pongamos la camiseta, que nos sentamos parte de esto”

“así se maneja la empresa le gusta que todos tengan la posibilidad de expresarse y dar sus opiniones, el dueño dice que somos una gran familia y que de esta forma resolvemos los problemas más fáciles”

“todas tienen uniforme pero a mí me gusta usarlo porque me siento adentro de esto la misma gente cuando nos ve nos saluda y se acuerda de uno”

INFORMANTE B:

“la empresa tiene valores diferentes a las otras porque buscamos llegar a la gente por ejemplo paramos en lugares donde no hay paradas pero sabemos que la gente camina muchísimo para esperar el cole y por eso desde siempre lo tuvimos presente.”

“los comportamientos adecuados son los que ya traemos de la casa se entiende que un comportamiento adecuado es que hagamos el trabajo de la forma correcta”



“la fiesta por el día del trabajador y la pachamama que es una acontecimiento donde participan todos, y el dueño nos deja invitar a nuestra familia también asique somos un montón, los asados que nos hacen porque trabajamos mucho”

INFORMANTE C:

“Don Enrique siempre nos dice que nosotros debemos estar bien primero para poder dar de nosotros lo mejor.”

“el valor principal es el valor que nos dan como personas acá. Yo me siento muy valorada y querida, acompañada, es mi segunda familia mi trabajo.”

“ser leal con nuestros principios y los del dueño, ser compañeros y trabajar en equipo.”

“y creo que todo en la vida se puede si se pone ganas, aprendí mucho de esta segunda familia que tengo”

INFORMANTE D:

“los puntos en los que se fija la empresa son necesidades de los clientes, ayudar a que todos los integrantes cumplan junto la empresa sus objetivos y seguir creciendo.”

“respeto, generar un ambiente de respeto, compañerismo, honradez, honestidad, responsabilidad, se valora el esfuerzo, la honestidad, buena persona”

“es inculcar una forma de trabajo siempre dando el ejemplo y valorando el esfuerzo de todos. Y resaltando el trabajo en equipo siempre.”

“y que todo esfuerzo tiene su beneficio”

INFORMANTE E:

“los valores de la empresa son similares a los míos porque siempre trate de lograr que mis valores sean los de la empresa, la empresa tiene varios valores como ser el respeto, la responsabilidad, la familia, el trabajo en equipo, la empatía, la calidez, honradez, las emociones.”



“yo le pido que se comporte como si esta sería su casa, mantener el orden, el respeto ante todo, poder trabajar en equipo siempre que sea necesario, tenerse confianza en sí mismo, ser honesto y cumplir”

“todo lo que hacemos es para nosotros mismos por eso hay q esforzarse siempre que queremos llegar a algo”

Se puede identificar que para todos los informantes la cultura está basada en patrones o conductas que por lo general nacieron del dueño o de la familia del mismo, como por ejemplo estar pendiente de los empleados en lo personal como laboral, así también el dueño siempre los hace sentir valorados y queridos como se puede ver en el fragmento del informante **C** ***“el valor principal es el valor que nos dan como personas acá. Yo me siento muy valorada y querida, acompañada, es mi segunda familia mi trabajo.”***

El propietario induce a que todos sientan a la empresa como propia y que por medio de ella se pueden cumplir los objetivos personales siempre de la mano de los objetivos de la organización, también se cita al informante **D** ***“los puntos en los que se fija la empresa son necesidades de los clientes, ayudar a que todos los integrantes cumplan junto la empresa sus objetivos y seguir creciendo.”***

Es así que los integrantes de la empresa toman los valores y patrones del dueño como propios y lo transmiten a los clientes y a la sociedad donde se encuentra inserta la empresa.

La cultura no solo son hábitos y formas de trabajo sino para todos los integrantes de la empresa en análisis son sus dichos su lenguaje, vestimenta y los accionares que los caracteriza y hacen que la empresa sea única en el rubro.

Por lo expuesto se identifica que la cultura existe y es predominante, la cual es muy fuerte a la hora de realizar tareas y procedimientos, el dueño es un eslabón fundamental dando el ejemplo de las formas de trabajo, se puede ver en el fragmento del informante **D** ***“es inculcar una forma de trabajo siempre dando el ejemplo y valorando el esfuerzo de todos”.***

Las creencias y valores de las empresas también se ven reflejados en la organización del trabajo diario y en la forma en que perciben a su mercado objetivo, estas percepciones definen la forma en que se deben realizar los procedimientos en la organización.

En muchas ocasiones la misión, las estrategias y los objetivos, se adaptan y cambian según las circunstancias del mercado, por lo tanto estos pueden ir cambiando sin modificar la esencia de la organización. Por otra parte, según Schein (1988) las estrategias formuladas por la empresa deben tener en cuenta la cultura existente, de lo contrario



pueden no funcionar, ya que se requiere de un proceso planificado detalladamente para realizar cambios en la organización

8.2 Categoría: Límites e identidad.

La categoría empírica Límites e Identidad se la vincula con la categoría teórica Funciones de la cultura organizacional y en donde en el presente trabajo se definen según Robbins (2004) cuatro funciones básicas:

- 1-Limites: es decir establece distinciones entre una organización y las otras
- 2-Identidad: transmite una sensación de identidad a los integrantes
- 3-Compromiso: facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales
- 4-Estabilidad: aumenta la estabilidad del sistema social.

Al respecto la cultura que expresa la identidad de la organización, se construye en el curso del tiempo e impregna todas las practicas, constituye un complejo de representaciones mentales y un sistema coherente de significados que une a todos los miembros en torno de los mismos objetivos y modos de actuar. (Chiavenatto: 2006,p.143).

Se obtiene que según:

Expresa el INFORMANTE A:

“mi trabajo siempre es manejar mi colectivo porque cada uno tiene un colectivo a cargo, llevo gente de un lugar a otro, a veces hago viajes especiales que sería desviarme del camino habitual pero mi tarea sigue siendo la misma siempre”

“si tengo algún problema trato de solucionarlo y si no puedo hablo con el encargado general para no molestar a don Enrique pero si no también puedo verlo a el, la verdad que no puedo quejarme siempre trata de solucionarme todos los problemas por más que no sean del trabajo.”

“si hay reglas que si bien no están escritas en algún lugar, desde el comienzo me las dejaron bien en claro, y con el correr del tiempo me doy cuenta que son acciones cotidianas que se llamarían reglas.”



INFORMANTE B:

“comencé ayudando haciendo de todo un poco, como lavar los coles, arreglar el taller, luego cuando pasaron los meses empecé a inspeccionar a los mecánicos y con el tiempo hago todas las compras y reviso el trabajo de los mecánicos y el control del mantenimiento de todas las unidades.”

Y si tengo un problema trato yo de solucionarlo y si no puedo pido ayuda al dueño que es el que está al tanto de todo o a paredes”

“reglas que todos seguimos si lo más importante es trabajar y poner ganas y actitud.”

INFORMANTE C:

“está el dueño que es Don Enrique, de ahí hay dos encargados, pero uno está muy enfermo así que me pusieron a mí a cargo yo soy la tesorera boletera jajaj, después está un administrativo que hace todo los papeles de la empresa, están los dos mecánicos, dos inspectores y los choferes.”

“si todos los miembros de la empresa participamos en la toma de decisiones, ó todos por lo general vamos a las reuniones y opinamos lo que pensamos por supuesto que la decisión final la toma Don Enrique”

INFORMANTE D:

“si existen áreas pero nos diferenciamos por las distintas funciones que cumplimos”

“todos podemos participar dar nuestras ideas, o nuestros conocimientos, por eso mismo a veces hay reuniones para que todos puedan aportar y dar sus ideas, pero la decisión recae sobre el dueño, por lo general el siempre nos pide a mí y a marina la tesorera que le digamos que pensamos antes de decidir.”

“siempre existen controles son necesarios para evitar los robos, para evitar accidentes, para no confundir. Hay un control obligatorio una vez al mes el mecánico revisa los vehículos, y después todas las semanas se controla que los colectivos funcionen bien”



INFORMANTE E:

“si son tres áreas Choferes, Mecánicos y Administración, igual se diferencian por funciones que cumplen.”

“los empleados pueden dar sus idea sus conocimientos es decir me interesa muchísimo todo lo que puedan ayudar pero la decisión final la tomo yo junto con los encargados.”

Se puede identificar que todos los informantes saben bien cuál es su tarea dentro de la empresa, en el caso de los choferes saben que debe llegar temprano a buscar su coche y que cada uno es responsable de un colectivo, llevárselo llenar el tanque y luego ir a la boletería de la terminal donde se sale para empezar la jornada laboral, esperar hasta el horario de salida y hasta que se llene el colectivo, luego salir hacer su recorrido y volver a la terminal donde se encuentra la boletera, hacer otro recorrido y volver, al finalizar el horario rendir la recaudación a la boletera.

En el caso del encargado el ingresa un poco más temprano se va al taller, espera que cada chofer busque el colectivo, da indicaciones y luego se va a la boletería o en algunos casos se queda en el taller viendo algunos inconvenientes de los coches.

Se identifica que el dueño le da la posibilidad de participar en la decisiones, los informantes citan que la empresa es abierta y da la oportunidad de dar sus opiniones e ideas, esto es porque se les brinda confianza, pero a la vez se los controla a menudo, existen varios controles uno es el diario donde cada chofer una vez que termina sus recorridos rinde la recaudación, después está el control semanal que se realiza al colectivo para ver si este se encuentra en condiciones para empezar su recorrido la semana que entra o para hacer viajes especiales, otro control que se realiza es el que hacen los inspectores que también son diarios, este control puede ser cualquier día y en cualquier horario, y después una vez por mes se hace un control profundo sobre cada unidad, ya que se resalta que las unidades deben estar en condiciones porque lo que se transporta son seres humanos y su seguridad depende de la empresa y de los que trabajan en la misma podemos ver en el fragmentos ***INFORMANTE A “mi trabajo siempre es manejar mi colectivo porque cada uno tiene un colectivo a cargo, llevo gente de un lugar a otro, a veces hago viajes especiales que sería desviarme del camino habitual pero mi tarea sigue siendo la misma siempre”, INFORMANTE D “todos podemos participar dar nuestras ideas, o nuestros conocimientos, por eso mismo a veces hay reuniones para que todos puedan aportar y dar sus ideas, “ INFORMANTE A “si tengo algún problema trato de solucionarlo y si no puedo hablo con el encargado general para no molestar a don Enrique” , INFORMANTE D “Siempre existen controles son necesarios para evitar los robos, para evitar accidentes.. Hay un control obligatorio***



una vez al mes el mecánico revisa los vehículos, y después todas las semanas se controla que los colectivos funcionen bien”

En base a todas las citas de los informantes se identifica que el dueño de la empresa deposita confianza en los empleados ya que apenas comienzan a trabajar se le da la posibilidad de aprender y no solo eso sino que con el tiempo se le entrega un colectivo a cada uno para que se haga cargo, siempre estableciendo cuales son las tareas que deben realizar y siendo claros a la hora de poner límites, realizando un controles constantes de sus funciones, controles preventivos y de mantenimiento de las unidades de transporte, también la empresa brinda a la vez la posibilidad de poder expresar sus opiniones ante cualquier eventualidad o problema para buscar posibles soluciones o para ver los errores que no están a la vista, todas estas acciones que tiene el dueño para con sus empleados permiten observar que él de esta forma llega a los mismo haciéndolos sentir parte de la empresa, comprometidos con la misma y que ellos conozcan cuales son los límites que deben respetar y sentir que son valorados y necesarios en la empresa.

9.3 Categoría: Sentido de pertenencia.

La categoría empírica Sentido de pertenencia se la vincula con la categoría Niveles de la cultura organizacional, donde nivel se refiere al grado en que el fenómeno cultural es visible al observador (artefactos, valores adoptados y declarados y presunciones básicas) en donde en el presente trabajo Schein (1999) lo define como:

Nivel Uno: Artefactos

Elementos que se pueden apreciar fácilmente en la organización, factores como: la forma en que se visten los empleados, el tipo de oficinas, los canales de comunicación utilizados, el tipo de lenguaje, la arquitectura de la empresa, entre otros. Los artefactos en las organizaciones se pueden observar fácilmente, sin embargo, sólo mediante un análisis profundo se puede determinar el por qué la organización tiene esos artefactos y no otros. Ejemplo porque se visten de manera informal los empleados de la empresa en lugar de vestirse de manera formal.

Nivel Dos: Valores Arraigados

Se refiere principalmente a las creencias de los grupos de trabajo, se deben establecer los valores existentes en la organización y determinar si esta cultura contribuye o por lo contrario dificulta el alcance de las metas y objetivos planteados en la organización.



Por otro lado, es importante determinar la historia de esos valores y creencias, ya que en muchas ocasiones, estos valores han sido infundidos por los fundadores de la organización y requieren de un proceso largo y complejo para ser modificados.

Los valores y creencias existentes en la organización se ven reflejados en la integración, el trabajo en equipo, la orientación al cliente, la calidad del producto, y en general en todos los procesos que se realizan en la organización. De allí la gran importancia que tiene la cultura organizacional en la cotidianidad de las empresas.

Nivel Tres: Creencias Fundamentales o supuestos básicos

Este nivel revela la forma como el grupo organizacional percibe, piensa, siente y actúa. Este último nivel está compuesto por cinco dimensiones que son: relación de la organización con el ambiente externo; naturaleza de la verdad y de la realidad; naturaleza de la naturaleza humana; naturaleza de la actividad humana y naturaleza de las relaciones humanas.

Para estudiar este nivel de la cultura, es necesario analizar las creencias que fueron promovidas por los fundadores de la organización y que han perdurado a través de los años. Esto se debe a que la organización ha crecido y progresado con esas creencias y por lo tanto las directivas y los empleados las acogen cada día más para tener un éxito mayor, debido a que hasta la actualidad han influenciado en el auge alcanzado por la organización.

Se obtiene que según:

INFORMANTE A:

“la verdad que me encanta trabajar de esto además que no puedo quejarme desde el comienzo me brindaron mucha confianza sin conocerme y me fueron enseñando todo lo q me faltaba para ser un verdadero chofer de colectivo, pero sí que todos los días me levanto muy contento y doy gracias por el trabajo que tengo y los compañeros que me tocaron, y bueno al dueño que es una persona muy humana. Siempre se trata de poner en el lugar de sus empleados.”

“siempre el dueño nos está recompensando de alguna u otra manera.”

“si tenemos uniforme, es súper necesario porque nos identifica como empresa, todas tienen uniforme pero a mí me gusta usarlo porque me siento adentro de esto la misma gente cuando nos ve nos saluda y se acuerda de uno.”

“crecimos en todo sentido porque no solo creció la empresa sino nosotros.”



“si porque cuando la empresa crece nosotros también crecemos somos parte de este crecimiento, el dueño siempre nos agradece porque dice que esto es posible gracias a todos, y bueno nuestros sueldos también mejoraron, es decir todo el esfuerzo que hicimos valió la pena y tiene su recompensa.”

“el trabajo me dio la posibilidad de tener mis cosas, ser independiente y bueno poder formar una familia también, a la vez me encanta lo que hago y me da ganas de seguir trabajando cada vez más”

“acá son muy abiertos y nos dejan hablar y opinar libremente sin problema inclusive opinar sobre decisiones y eso pasa poco en otros lugares”

INFORMANTE B:

“yo pedí unas vacaciones extras porque tenía a mi madre muy enferma y tuve q viajar lejos, el dueño me ayudó con este problema que yo tenía me apoyo no solo que me pago sino que me dio unas vacaciones que yo ya había tomado”

“si todos tenemos un uniforme, claro que si porque la gente los clientes de la empresa nos reconocen fácilmente con el uniforme y porque también nosotros somos parte de la empresa”

“gracias al trabajo mis objetivos se están cumpliendo y cuando las cosas en el trabajo se ponen difíciles a mí me afecta porque si la empresa tiene algún problema yo también siento que la tengo, el dueño siempre trata de que entre todos busquemos resolver los problemas y también mejorar lo que ya tenemos.”

“la forma que tiene de administrarnos de manejarse es increíble porque nos ayuda todo el tiempo y nos hace sentir importante , que nuestro trabajo se valora y que todo los q nos pasa fuera del trabajo también le importa y trata de ayudarnos y vernos bien.”

INFORMANTE C:

“la empresa es Leal, correcta, equipo, familia.”

“punto fundamental son las personas que forman la empresa, don enrique siempre nos dice que nosotros debemos estar bien primero para poder dar de nosotros lo mejor.”

“desde que entramos acá la empresa nos hace parte de esto, nos enseña que entre todos llegamos a los objetivos tanto personales como de la empresa, lo que quiere el dueño es enseñarnos e inculcarnos su manera de hacer las cosas per todo el tiempo lo hace dando el ejemplo y haciéndonos sentirlo.”



“estoy muy conforme, creo que está a la vista jaja sigo acá y hasta que me muera pretendo quedarme, esta empresa es mi vida, y a los empleados los siento conforme porque esa es la idea de eso se trata la administración que hay, todo va del lado de los empleados, no solo se los ayuda se los escucha, se los hace sentir parte de todo.”

“acá hay una contención que hoy en día es fundamental en la vida de cualquiera.”

INFORMANTE D:

“la forma que tiene Don Enrique es siempre administrar a la gente haciéndola sentir parte de esto, pero no solo con palabras sino con ejemplos con acciones, participando, valorando los esfuerzos de todos, es decir la parte humana es fundamental para él. Creo que todo esto viene de sus orígenes, conocer a su padre me dio la posibilidad de pensar y opinar de esta forma.”

“la empresa diría que es equipo y responsabilidad.”

“la empresa creció porque nos orientamos en mejorar el servicio a los usuarios a través del cambio de unidades, necesidades del público.”

“supuesto esto es algo que nos caracteriza del resto de empresas, ya que no solo percibimos un sueldo por el trabajo que realizamos sino que también percibimos ayudas en diferentes épocas como ser fin de año, comienzo de año,

“la mayor recompensa la siento yo cuando realmente deseamos algo que se nos complica tener por ejemplo, yo con mi trabajo logre tener mi casa y mi auto y por supuesto satisfacer las necesidades de mis hijos que es mi mayor valor.

INFORMANTE E:

“siempre en esta empresa yo trato de dar una mano a la misma gente que trabaja conmigo, es decir que cuando necesito gente les comento a mis empleados porque primero veo si su familia tal vez necesita el trabajo, bueno siempre y cuando cumpla con las condiciones, igual todos los empleados van aprendiendo siempre, porque se trata de ponerle actitud y buena predisposición, acá todo se puede aprender es cuestión de practica 6 meses aproximadamente la adaptación y preparación, más que nada que sean honestos porque manejan dinero y bueno la actitud que le ponen, la edad es muy importante ya que de ahí se ven muchísimas cosas como ser que una persona mayor es más difícil de inculcarle la forma de trabajar las reglas ,etc., así también depende el puesto por supuesto porque para tomar un inspector por ejemplo si debe ser mayor y con experiencia si es un chofer no debe ser tan grande porque se necesita gente en buenas condiciones físicas para manejar.”



“ mi manera de administrar es muy personal y viene desde mi casa, siempre me enseñaron que todo esfuerzo tiene su recompensa y así es , esta empresa era muy pequeña yo comencé con tan solo dos colectivos uno lo manejaba yo y otro mi papa, de a poco se nos fue dando la posibilidad de ir creciendo costo muchísimo pero con actitud y perseverancia lo logre, por eso cuando ingresa alguien a trabajar siempre trato de explicarle lo que quiero lograr y les cuento mi historia para que vean que todo es posible.”

“la empresa es Eficiente, rentable, solidaria, equipo de trabajo.”

“es la idea por eso mismo trato de que ellos puedan ver como se valora el esfuerzo de cada uno, no solo dando el ejemplo si no también logrando que ellos alcancen sus objetivos.”

Se pudo identificar que la categoría de sentido de pertenencia la cual está formada por tres niveles; en esta empresa está muy desarrollada, los tres niveles están presentes según los fragmentos de los empleados que se recabaron a través de las entrevistas como así también en las observaciones realizadas.

Se observa que todos los empleados llevan puesto un uniforme y que el mismo produce un sentimiento de identidad y admiración, no solo porque se los identifica como parte de la empresa sino como personas agradables y eficientes, ***INFORMANTE A “Si tenemos uniforme, es súper necesario porque nos identifica como empresa, todas tienen uniforme pero a mí me gusta usarlo porque me siento adentro de esto la misma gente cuando nos ve nos saluda y se acuerda de uno.” INFORMANTE B Si todos tenemos un uniforme, claro que si porque la gente los clientes de la empresa nos reconocen fácilmente con el uniforme y porque también nosotros somos parte de la empresa”***

También se pudo observar que en las distintas instalaciones de la empresa hay fotos y cuadros pegados tanto de los empleados como así también del dueño y como fue creciendo la empresa a medida que pasaban los años, es decir fotos más viejas donde eran menos personas y más jóvenes y después fotos nuevas y con más integrantes.

La mayoría de los empleados trabaja de acuerdo a los valores y creencias infundidas por el dueño, esto se puede observar en las tareas cotidianas que realizan y en las formas de trabajar que en esta empresa siempre se trata que se trabaje en equipo, donde todos pueden participar y donde el empleado es recompensado por el trabajo que realiza, todo esto se debe a la forma de administración infundida por el dueño que consiste en concientizar a los empleados que si la empresa mejora, y crece ellos también lo van a hacer, es decir tratando de alinear los objetivos organizacionales a los objetivos personales.



El dueño infunde sus valores por medio siempre del ejemplo y también brindándole confianza y su apoyo afuera del trabajo, sus experiencias y como fue el crecimiento de la empresa logrando de esta forma que los empleados puedan ver los resultados y se sientan comprometidos y valorados.

En los fragmentos siguientes podemos ver como los valores y creencias de los empleados son las infundidas por el dueño, ya que ellos transmiten como se sienten, piensan y actúan, y describen la empresa de esta forma:

INFORMANTE A:

“cuando la empresa crece nosotros también crecemos somos parte de este crecimiento, el dueño siempre nos agradece porque dice que esto es posible gracias a todos, y bueno nuestros sueldos también mejoraron, es decir todo el esfuerzo que hicimos valió la pena y tiene su recompensa.”

INFORMANTE B:

“gracias al trabajo mis objetivos se están cumpliendo y cuando las cosas en el trabajo se ponen difíciles a mí me afecta porque si la empresa tiene algún problema yo también siento que la tengo, el dueño siempre trata de que entre todos busquemos resolver los problemas y también mejorar lo que ya tenemos.”

INFORMANTE B:

“ que la forma que tiene de administrarnos de manejarse es increíble porque nos ayuda todo el tiempo y nos hace sentir importante , que nuestro trabajo se valora y que todo lo q nos pasa fuera del trabajo también le importa y trata de ayudarnos y vernos bien.”

INFORMANTE D:

“la forma que tiene Don Enrique es siempre administrar a la gente haciéndola sentir parte de esto, pero no solo con palabras sino con ejemplos con acciones, participando, valorando los esfuerzos de todos, es decir la parte humana es fundamental para el. Creo que todo esto viene de sus orígenes, conocer a su padre me dio la posibilidad de pensar y opinar de esta forma.”



8.3 Categoría: Administración y departamento de recursos humanos.

La categoría empírica Administración y departamento de recursos humanos se la vincula con la categoría teórica administración del personal, donde:

Administración de recursos humanos; está compuesta por cinco subsistemas los cuales forman un proceso global y dinámico mediante el cual se capta y atraen a las personas, se las integra a sus tareas, retiene en la organización y se las desarrolla y evalúa. Chiavenato (2011)

Cinco subsistemas:

- 1- Proceso de provisión de personas Reclutamiento, selección y planeación de rh.
- 2- Proceso de organizaciones de personas: Diseño de puestos, análisis y descripción de puestos, evaluación del desempeño.
- 3- Proceso de retención de personas: Remuneración, prestaciones, higiene y seguridad, relaciones sindicales.
- 4- Procesos de desarrollo de personas: Capacitación, desarrollo organizacional, desarrollo personal.
- 5- Procesos de evaluación de personas: Banco de datos, controles, sistemas de información.

1- Proceso de provisión de personas reclutamiento, selección y planeación de RR.HH.

Reclutamiento: es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

El reclutamiento interno: ocurre cuando la empresa trata de llenar una determina vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal).

El reclutamiento externo: funciona con candidatos que provienen de afuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:



- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendaciones de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Reclutamiento por internet.
- Anuncios en periódicos o revistas.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas, etc.

En esta empresa se realizan un reclutamiento interno y externo, el reclutamiento interno se puede ver en el fragmento del:

INFORMANTE D “hoy en día soy el encargado general pero para llegar a este puesto, primero fui chofer de colectivos, aprendí muchas cosa y luego Enrique me puso como encargado porque me decía que yo tenía perfil más para encargado”

INFORMANTE C: “él me dijo esto no es difícil ya vas a ir aprendiendo de a poco Paredes que hoy es el encargado general pero en ese momento no era aún me explicaba, y así fue de a poco empecé a aprender no solo vender boletos sino también hacer rendiciones, diagramas de viaje “y hoy en día te puedo decir que estoy como encargada de la parte de tesorería”.

Ambos ejemplos muestran como cambiaron de puesto ascendieron empezaron con uno y hoy en día son encargados. Si bien no se da constantemente eso se ve que hay reclutamiento interno y así también hay reclutamiento externo, porque la gente que se toma de afuera por lo general es en temporadas que se trabaja más, como es el reclutamiento externo, por medio de recomendaciones de los mismos empleados o personas de la zona como así lo dicen los informantes:

INFORMANTE D: la información la obtenemos de la misma gente que trabaja acá, de los clientes, de la gente de la zona. Siempre se tiene en cuenta gente que se conoce o familiares de la gente que trabaja con nosotros se trata de ayudarnos entre todos.”.

INFORMANTE E: “siempre en esta empresa yo trato de dar una mano a la misma gente que trabaja conmigo, es decir que cuando necesito gente les comento a mis empleados porque primero veo si su familia tal vez necesita el trabajo”



Según Chiavenatto (2011) la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

La empresa realiza una selección de una manera más particular, es decir no solo se tiene en cuenta los conocimientos de los candidatos sino también, si estos fueron recomendados por los mismos empleados de la empresa, a la vez busca un perfil en donde los candidatos se muestren proactivos, con voluntad para trabajar y valores marcados de honestidad, responsabilidad y que cuenten con habilidad para trabajar en grupo.

Es decir que a veces no tienen todas las habilidades o conocimientos para el trabajo requerido, pero igual se les da una oportunidad brindándoles confianza y guiándolos cuando ingresan a la empresa, adquiere mucha importancia como se van desempeñando cuando ingresan y los valores que tienen como persona. Se puede ver claramente en las respuestas de los informantes siguientes que tanto empleados como el dueño responden de manera similar.

INFORMANTE B:

“conocía la encargada general y andaba buscando trabajo porque me habían despedido del anterior por motivos de que disminuyeron el personal, y estaba desesperado, ella me comento que andaban necesitando encargado para talleres y cualquier tipo de actividades, bueno marina la encargada le comento al dueño y me llamaron pase la primera entrevista que me la hizo el dueño, luego me entrevistó el encargado general el cual fue más a la práctica.”

INFORMANTE D:

“primero se ve su cv si cumple con condiciones básicas y luego en la entrevista se puede ver si realmente es como dice en su cv, debe tener cosas básicas para pasar la entrevista como ser carnet habilitado, haber manejado colectivos anteriormente, conocer las rutas de la zona, y por supuesto actitud, compromiso y siempre la honestidad por arriba de todo.”

INFORMANTE E:

“hay varias cosas a tener en cuenta , primero cuando le hago la entrevista observo el tipo de comportamiento de la persona es decir si da con el perfil que busco y si esta persona tiene la capacidad de integración , porque siempre trabajamos en equipo , después por supuesto debe reunir condiciones básicas que serían pasar la



prueba de manejo, carnet habilitado, etc., que la persona tenga predisposición que sea honesto y bueno verificar los antecedentes de trabajos anteriores, en el caso de personas que vienen recomendadas es lo mismo solo que si se las tiene un poquito más en cuenta.”

2- Proceso de organizaciones de personas: Diseño de puestos, análisis y descripción de puestos, evaluación del desempeño. Chiavenato (2011)

Diseñar un puesto consiste en cuatro dimensiones fundamentales:

1-El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).

2-Como efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).

3-A quien reporta el ocupante del puesto (responsabilidad). Es decir relación con su jefatura.

4-A quien supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir relación con su

Análisis y descripción de puestos.

Análisis y descripción de puestos: Para conocer un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas y responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace) y los objetivos (por que lo hace).

Análisis de puestos: una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. Una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos).

Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (que hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis estudia y determina todo los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

Evaluación de desempeño: es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.



Cuando ingresan las personas seleccionadas a trabajar se les hace una inducción y acá es donde se les explica cuáles son sus tareas, la periodicidad, como deben realizarlas, a quien deben reportar, y porque lo hacen, y cuáles son las responsabilidades, la empresa no cuenta con un diseño, análisis y descripción del puesto formalmente, pero se puede observar que si tiene este proceso.

Y antes de realizar la selección por supuesto que tanto el dueño como el encargado que son los que la realizan tienen bien en claro cuáles son los requisitos y condiciones del puesto a ocupar, en cuanto a la evaluación de desempeño no existe una evaluación formal pero cuando se realiza el control se evalúa como se van desempeñando y se ven los errores que existen como así también se los guía y recompensa como corresponde.

3- Proceso de retención de personas: Remuneración, prestaciones, higiene y seguridad, relaciones sindicales.

Remuneración: recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales.

La remuneración puede ser directa es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones o indirecta es el salario que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. Prestaciones sociales: son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que la empresa ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones son medios indispensables para mantener la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y satisfacción.

Sus elementos más importantes son: gastos médicos, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, etc.

Se debe crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátense de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales. Todo esto redundará en un ambiente laboral agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y fuera de ella.

Según las citas de los informantes todos están muy conforme con la remuneración que perciben, a su vez cuentan también con prestaciones diferentes que les permite a los empleados sentirse muy valorados y fundamentales en la empresa.



4- Procesos de desarrollo de personas: Capacitación, desarrollo organizacional, desarrollo personal.

A. Capacitación: es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

B. Desarrollo organizacional y personal

Las personas y quienes trabajan en ellas cambian todo el tiempo.

Las personas también se desarrollan, aprenden cosas, modifican su conducta y sus actitudes, desarrollan nuevas motivaciones y enfrentan nuevos desafíos.

El concepto de desarrollo organizacional se vincula a los conceptos de cambio y capacidad de adaptación al cambio de la organización.

Según las citas de los informantes, cuando es necesario si se los capacita y guía a los empleados, pero no hace falta una capacitación externa, desde el proceso de inducción se los capacita a los empleados y de a poco van aprendiendo cosas que no sabían. En cuanto al desarrollo organizacional y personal si sucede en esta empresa a medida que va pasando el tiempo la empresa se encarga que los empleados puedan ir creciendo así también la empresa es un crecimiento para ambos, permitiendo a la vez que puedan desarrollarse, aprendiendo y mejorando.

5- Procesos de evaluación de personas: Banco de datos, controles, sistemas de información.

Según las citas de los informantes se realiza un control que es muy bueno y que funciona muy bien, pero no se posee un banco de datos ni un sistema de información por escrito.

Expresa el **INFORMANTE A:**

“entre gracias a un tío que trabajaba hace 15 años, me comento que necesitaban una persona de confianza el puesto era de chofer y yo justo estaba necesitando trabajar. Al principio me hizo una entrevista el dueño, me comento cual era la idea



del trabajo y lo que el buscaba de las personas que trabajan con él, luego pase a hablar con el encargado general y bueno comencé el periodo de prueba.”

“si hubo un proceso de acompañamiento durante los primeros cuatro meses, me guiaban mis compañeros choferes y también el encargado general. “

INFORMANTE B:

“conocía la encargada general y andaba buscando trabajo porque me habían despedido del anterior por motivos de que disminuyeron el personal, y estaba desesperado, ella me comento que andaban necesitando encargado para talleres y cualquier tipo de actividades, bueno marina la encargada le comento al dueño y me llamaron pase la primera entrevista que me la hizo el dueño, luego me entrevisto el encargado general el cual fue más a la práctica.”

“sí, el dueño me guio durante cuatro meses.”

INFORMANTE C:

“y era muy joven jajaj me hice amiga de los choferes y una vez Mamani un chofer que ya se jubiló me pregunto si me gustaría trabajar con ellos vendiendo boletos, dije que si hable con Don Enrique y él me dijo esto no es difícil ya vas a ir aprendiendo de a poco Paredes que hoy es el encargado general pero en ese momento no era aún me explicaba, y así fue de a poco empecé a aprender no solo vender boletos sino también hacer rendiciones, diagramas de viaje.”

“si me gusta mucho mi trabajo hoy siento que aprendí muchísimo y que puedo seguir dando más de mí”

INFORMANTE D:

“bueno la empresa era nueva y me entere por un primo que estaban buscando gente, me acerque a la boletería y justo estaba Don Enrique asi que hable con el directamente sin querer queriendo, yo ya tenía experiencia había trabajo en una empresa por 5 años.”

“mi ingreso fue rápido si pero muy lindo, Enrique me acompañó y me acompaña siempre, nos acompañamos ja-ja hubo un proceso de inducción durante el primer año más que nada, el me lo realizo. Por eso aprendí de cerca y con el ejemplo.”



“primero se ve su cv si cumple con condiciones básicas y luego en la entrevista se puede ver si realmente es como dice en su cv, debe tener cosas básicas para pasar la entrevista como ser carnet habilitado, haber manejado colectivos anteriormente, conocer las rutas de la zona, y por supuesto actitud, compromiso y siempre la honestidad por arriba de todo.”

“la gente de la zona. Siempre se tiene en cuenta gente que se conoce o familiares de la gente que trabaja con nosotros se trata de ayudarnos entre todos.”

“la forma que él tiene es siempre administrar a la gente haciéndola sentir parte de esto, pero no solo con palabras sino con ejemplos con acciones, participando, valorando los esfuerzos de todos, es decir la parte humana es fundamental para el. Creo que todo esto viene de sus orígenes, conocer a su padre me dio la posibilidad de pensar y opinar de esta forma.”

“el trato siempre fue diferente para con todos y eso lo hace muy especial, el trata de que todos nos sintamos parte de esta empresa y que nos involucremos, él es muy inteligente porque sabe cómo llegar a nosotros y la verdad me siento orgulloso de formar parte de este plantel jajja. La idea es que todos tiramos hacia la misma dirección.”

INFORMANTE E:

“primero depende el puesto que sea; que tengan los conocimientos básicos, que sepa manejar que tenga carnet habilitado para ser chofer de colectivo, la documentación ordenada, pasar prueba de manejo y verificación de los otros trabajos, algunos que entraron con poco conocimiento se los preparo con la practica fueron aprendiendo.

Siempre en esta empresa yo trato de dar una mano a la misma gente que trabaja conmigo, es decir que cuando necesito gente les comento a mis empleados porque “primero veo si su familia tal vez necesita el trabajo y bueno siempre y cuando cumpla con las condiciones, igual todos los empleados van a preñiendo siempre, porque se trata de ponerle actitud y buena predisposición, acá todo se puede aprender es cuestión de practica 6 meses aproximadamente la adaptación y preparación, más que nada que sean honestos porque manejan dinero y bueno la actitud que le ponen, la edad es muy importante ya que de ahí se ven muchísimas cosas como ser que una persona mayor es más difícil de inculcarle la forma de trabajar las reglas ,etc., así también depende el puesto por supuesto porque para tomar un inspector por ejemplo si debe ser mayor y con experiencia si es un chofer



no debe ser tan grande porque se necesita gente en buenas condiciones físicas para manejar.”

“hay varias cosas a tener en cuenta , primero cuando le hago la entrevista observo el tipo de comportamiento de la persona es decir si da con el perfil que busco y si esta persona tiene la capacidad de integración , porque siempre trabajamos en equipo , después por supuesto debe reunir condiciones básicas que serían pasar la prueba de manejo, carnet habilitado, etc., que la persona tenga predisposición que sea honesto y bueno verificar los antecedentes de trabajos anteriores, en el caso de personas que vienen recomendadas es lo mismo solo que si se las tiene un poquito más en cuenta.”

8.5 Categoría: Reglamento interno.

La categoría empírica reglamento interno se la vincula con la categoría teórica estructura informal donde la estructura informal es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupante de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal .La organización informal se constituye de interacción y relaciones sociales entre las personas situadas en diversas posiciones de la organización formal. Representa una forma de actividad ajena a la red de autoridad y al sistema de flujos de información regulados, son “centros de poder” carentes de reconocimiento oficial.

A partir de las citas de los informantes se puede ver que la empresa tiene una estructura informal porque si bien existe una misión, visión y objetivos ya establecidos que son la base de la organización estos no se encuentran escritos en ningún lugar, pero los informantes coinciden la mayoría saben cuál son y en que consiste pero no están formalizados de ninguna manera, esto también pasa con todos los procedimientos y tareas, todos saben lo que deben realizar, como hacerlo, pero no tienen nada por escrito.

La administración de personal se lleva a cabo de la manera adecuada pero no está formalizada tampoco, es decir que el reclutamiento y selección se lleva a cabo de la manera adecuada pero no existe un diseño, análisis y descripción del puesto para realizar una selección.

**INFORMANTE A:**

“cuando ingrese no me dieron una guía pero si en la primer entrevista tanto el dueño como con el encargado general me dijeron lo mismo que buscaban alguien de confianza y que se comprometiera con el trabajo, y que de a poco lo que no sepa lo iba a ir aprendiendo y ellos me iban a ayudar, que cualquier cosa podía pedir ayuda a ellos o a mis compañeros que no tenga miedo ni vergüenza. “

“si hay reglas que si bien no están escritas en algún lugar, desde el comienzo me las dejaron bien en claro, y con el correr del tiempo me doy cuenta que son acciones cotidianas que se llamarían reglas”

INFORMANTE B:

“cuando ingrese no me dieron ninguna guía para comunicarme.”

“reglas que todos seguimos si lo más importante es trabajar y poner ganas y actitud, y si tenemos algún problema decirlo para que entre todos intentemos mejorarlo eso fue algo que me dijeron desde que entre y me quedo grabado.”

INFORMANTE C:

“no está escrito pero cuando ingresas a la empresa te explican quién es quién y cuál es tu función.”

“si hay reglas comunes para todos, más bien yo diría que son reglas aunque no estén escritas pero son habituales, cotidianas.”

INFORMANTE E:

“no está plasmada, pero cuando se toma a las personas se les explica bien en que consiste su trabajo, la razón de ser que tenemos y lo que queremos lograr. Siempre se parte de eso.”

INFORMANTE D:

“no hay reglas plasmadas no pero se encuentra en la cabeza mía siempre jajaja”



“como así también trato de guiar y hacer entender con el ejemplo que a la vez yo lo tengo a todos los miembros de la empresa para que entre todos lleguemos a lograr lo que queremos como empresa”

“Y bueno la misión y visión están relacionadas directamente con el objetivo todo es una sola cosa para llegar al objetivo, no está escrito pero todos los sabemos”

“el objetivo es interno comienza por nosotros mismos que debemos sentirnos bien y valorados para luego poder brindar a la gente toda la atención necesaria y lograr a través de eso ser reconocidos y expandirnos gracias a que nos diferenciamos de las otras empresas logrando un valor diferente del resto.”

“si existen reglas a seguir acá, consiste en realizar el trabajo como se debe y si no se puede por algún problema siempre hablarlo pero no dejar de hacerlo por nada.

“las reglas son las de todos los días, todos las conocemos porque cuando entre y cuando entra alguien a la empresa siempre se les explica como es el sistema.”

INFORMANTE E:

“no está plasmada, pero cuando se toma a las personas se les explica bien en que consiste su trabajo, la razón de ser que tenemos y lo que queremos lograr. Siempre se parte de eso.”

“si son tres áreas Choferes, Mecánicos y Administración, igual se diferencian por funciones que cumplen, no no está escrito pero así está dividido.”

“si existen reglas comunes para todos, cuando la gente entra a trabajar acá se le explica bien como nos manejamos, los objetivos, la forma de trabajar, las reglas que debe seguir.”

“de todas formas el quehacer cotidiano se va haciendo una regla en esta empresa.”

En base a todos los dichos de los informantes se evidencia que no existe nada por escrito, es decir nada formal, no hay un organigrama donde se departamentalice a la empresa y en donde se coloque el responsable de cada área, no existen manuales de procedimientos para ningún tipo de trabajo que se desarrolla dentro de la empresa.

A pesar de todas estas informalidades la empresa tiene una estructura informal muy fuerte donde los integrantes conocen sus funciones, tareas y a qué departamento pertenecen, y cuál es el responsable de cada uno, el dueño como pilar de la empresa tampoco presenta gran interés en realizar formalizaciones de los procedimientos ni de las funciones, pero es



abierto a opiniones al parecer, esta informalidad se sostiene en el desarrollo y crecimiento de la empresa, al incorporar más personal en todas las áreas, adquirir unidades de colectivos, ampliaciones de los depósitos y talleres, es decir que por el momento el dueño de la empresa no ve necesario establecer formalidades ni parámetros ni tampoco la estandarización de los procedimientos.



9. Conclusiones

La cultura organizacional constituye un pilar fundamental en todas las empresas, muchas veces los integrantes de las mismas no tienen conocimiento de que su forma de realizar las tareas, sus expresiones lingüísticas, sus formas y valores para con los clientes externos e internos, determinan características específicas de una empresa lo que en la teoría se llama Cultura organizacional.

Esta cultura delimita los procedimientos y los quehaceres diarios de una empresa, y la empresa en análisis El Valle no es la excepción.

En base a los dichos de los informantes se pudo determinar que las tareas y procedimientos de todos los integrantes de la empresa, incluido el propietario, están directamente relacionadas y delimitadas por la cultura organizacional.

La cultura organizacional se representa por los valores, expresiones verbales y formas de realizar una tarea en la empresa, que nace de los valores que tiene el propietario y que desde el inicio de la empresa tuvo como objetivo compartir y transmitir con todos sus empleados y clientes, claro está en que el mismo prioriza:

- Un buen ambiente laboral
- Estabilidad familiar
- Condiciones óptimas de las unidades de transporte
- Estabilidad económica
- Gratificaciones extraordinarias.
- Reuniones informales para solucionar problemas.
- Desarrollo social de la localidad donde está inserta la empresa.

Estas son algunas características de la empresa que en forma global conforman su cultura organizacional.

Se observó que es tan fuerte y predominante la cultura en la empresa el Valle que todos los integrantes antes de realizar una tarea analizan si coincide con los valores y dichos que están insertos informalmente en la empresa, por ejemplo se da el caso de que muchas veces en el transitar diario de las rutas, a los choferes de la empresa les hacen señales de parar en lugares fuera de las paradas habituales, éstos clientes saben de los valores que manejan estos choferes y en definitiva la empresa, es decir que pararan para llevarlos a sus destinos por más que estén fuera de lugar de parada de colectivo, también se



determinó que no existe nada en forma escrita para realizar una tarea o procedimiento, es decir no existen diseños, análisis y descripción de puestos, tampoco hay planillas de novedades, organigramas, cursogramas, manuales de procedimientos y todo lo que sea relacionado con formalidades, es decir en esta empresa se manejan todo en forma informal, pero siempre teniendo presente los valores y comportamientos que transmitió el dueño por medio del ejemplo y la experiencia desde el inicio de la empresa.

Esta cultura está presente en varios subsistemas de RR.HH. mencionados por autores que sustentan el presente trabajo de investigación. Está presente desde en la forma que una persona ingresa a la empresa (inducción), por ejemplo se utiliza para incorporar un operario el aviso interno entre los empleados, es decir se recurre a un reclutamiento interno que consta de buscar entre familiares de los empleados actuales, según los dichos de todos los informantes esta forma de incorporar personal trae como consecuencias:

- Sentido de pertenencia: porque no solo trabaja un empleado de una familia, sino que se da el caso que de una misma familia puede haber hasta dos integrantes en la empresa. Esto es una característica muy peculiar de la empresa, es una política particular que eleva el grado del sentido de pertenencia de los integrantes hacia la misma.
- Desarrollo de trabajo en equipo: existen lazos tan fuertes entre los integrantes de la empresa que los trabajos en equipo superan los parámetros predeterminados por el propietario, el estima que esto se da porque en un equipo de trabajo existen dos o más operarios que pertenecen a una misma familia.

Otra evidencia de la cultura predominante está inserta en los subprocesos de RR.HH. de inducción, seguimiento, desarrollo y control.

La inducción es realizada por el encargado general y por el dueño, donde lo que más inculcan en esta etapa son los valores de la empresa, dedicación, honestidad, respeto y compromiso con la empresa, con los clientes y con el prójimo, la forma de explicar las tareas también es fundamental pero más prioritario es que el personal nuevo adopte estos valores y creencias.

La etapa del seguimiento y desarrollo se va dando por etapas, donde como se mencionó anteriormente lo prioritario y fundamental es que a lo largo de la vida laboral esta persona que ingreso a la empresa tenga instaurados los valores que priman en la empresa, el seguimiento y control lo realizan los encargados generales y el dueño, esta etapa puede durar hasta 6 meses.



El control es la etapa final de la inclusión del personal a la empresa, como en todos los otros subsistemas se verifica y se pone a prueba que el nuevo integrante tenga incorporados los valores, costumbres y tradiciones que poseen los demás integrantes.

También se verifica que esté en condiciones de asumir en forma individual las tareas.

La cultura en la empresa el Valle es muy fuerte y determina los quehaceres diarios de todos los integrantes, no solo en la vida empresarial sino también esta cultura continua y perdura en la vida familiar de cada integrante de la organización.

Otra característica que observo es la falta de formalidad de los procedimientos y procesos que se desarrollan en forma cotidiana.

Todos los informantes coinciden en que desde se incorporaron a la empresa nunca se le otorgo ningún soporte por escrito ni existe algún sistema de computación, para realizar una tarea, todo fue y es en forma oral pero que cada uno sin importar el puesto conoce sus límites, obligaciones y responsabilidades.



Capítulo V



10. Aportes

La presente investigación, permitió arribar a las conclusiones antes descritas y a partir de las cuales se pretende recomendar a la empresa analizada, los siguientes puntos:

- Formalizar todos los procedimientos, procesos administrativos y de gestión con los que trabaja la empresa en manera informal los cuales se realizan de manera rutinarias, es decir se manejan por la rutina y el ejemplo.

La empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, con lo cual es el tiempo idóneo para empezar a crear, desarrollar e instaurar, todos los soportes formales con los que se manejan las empresas exitosas, como por ejemplo, definir misión y función, objetivos organizacionales, organigrama, manuales de procedimientos, planes de acción, estrategias comerciales, sistema de respaldo de información, realización de estadísticas de mediciones de datos de ventas, de taller, de recursos humanos, análisis y descripciones de puestos, especificaciones, etc.

Siempre todo esto de la mano y en forma paralela de los valores que tiene instaurada la empresa y que es prioritario para el propietario que los mismos continúen en el tiempo. Para ello también se recomienda la creación de:

Compendio de valores, creadores de la cultura organizacional: después de realizar el análisis de los datos a través de las entrevistas y las observaciones se determina que los valores que maneja la empresa deben estar presente por medios de funciones y tareas y acciones diarias en forma escrita en todos los departamentos de la empresa, como los cuadros que hizo colgar el propietario para que cada empleado vea y recuerde la forma en que la empresa se desarrolla día a día, con el esfuerzo compartido por todos los integrantes, desde la foto en que el propietario manejaba un colectivo junto a su padre, hasta la foto de la última unidad adquirida, donde esta es una forma de mostrar los valores con los que se maneja y se manejara la empresa en el tiempo. Se pudo observar que lo principal para el propietario son siguientes valores:

- La honestidad
- El esfuerzo
- La dedicación
- La familia
- La solidaridad
- Trabajo en equipo.



- La voluntad

Para los cuales me parece una muy buena idea las fotos que el propietario hace colocar en los diferentes salones, pero a estas fotos sin ningún título se recomienda hacer mención al valor que pretende exponer con las mismas.

Este compendio de valores debe ser la base para la realización de los manuales de misiones y funciones de cada integrante de la organización, es decir a partir de éste, recién empezar a redactar en forma coincidente la manera de realizar una tarea o proceso, con esta estandarización se pretende lograr maximizar la eficiencia de gestión con el fin de elevar la rentabilidad de la empresa y el cuidado del recurso humano capital fundamental de toda empresa ante la ausencia de los fundadores, como se dijo anteriormente es menester del propietario que estos valores prosigan en el tiempo y de generación en generación de propietarios de la empresa.



11. Bibliografía

ALLES, Marta(2007). *Comportamiento Organizacional, Como lograr un cambio cultural través de gestión por competencias*, Editorial Granica, Buenos Aires.

ALLES, Marta (2009). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*, Editorial Granica, Buenos Aires.

BAYO H, MERINO J (2002). "Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española. Cuaderno de economía y dirección de la empresa, Editorial Pearson, México.

BOHOLANDER, G., SNELL, S., & SHERMAN, A (2005). *El desafío de la administración de recursos humanos* (Vol. 12),International Thomson Editores ,D.F., México.

BLUNDA José María (2010) *Trabajar motivado "Claves para que tu empleo sea fuente de satisfacción y entusiasmo"* ,Editorial UNSTA, San Miguel de Tucumán .Argentina.

CASTILLO, M. Y CORTELLES, C (1988). "La Pequeña y Mediana Industria en el Desarrollo de América Latina", Santiago de Chile.

CHIAVENATTO, Idalberto (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª Ed), McGraw Hill, México.

CHIAVENATTO, Idalberto (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Vol. 3), Mc-Graw Hill, D.F., México.

CHIAVENATTO, Idalberto (2009). *Gestión del talento humano* (Vol. 3), Mc-Graw Hill, D. F., México.

COLE, Gerald (1997). *El personal y su Cultura*, Dpto. Publicaciones, Madrid.

HERNANDEZ SAMPIERI, R; FERNANDEZ COLLADO, C & BAPTISTA LUCIO, P (2006). *Metodología de la investigación*. (4º Ed.), MC Graw-Hill. México, D. F.

JIMENEZ Wilbur (1991). *Introducción a la teoría administrativa*, editorial F.C.E, México.

KOTLER Philip (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. (10ª Ed). Pearson, México.

LONGENECKER, J.G, MOORE, C. W (2001). *Administración de Pequeñas Empresas: u enfoque emprendedor*, Thompson, México.

PÁEZ, Tomas (2004).*Concepto de PYMES*, Observatorio PYME, Ediciones Ceapro, Venezuela.



RITTER, Michael (2008). *Cultura organizacional*, Buenos Aires, Editorial La Crujía Ediciones y Dircom.

ROBBINS, Stephen (2004) .*Comportamiento Organizacional*, (10ª. Ed), Pearson, México.

ROBBINS, Stephen (2005). *Administración*. (8ª Ed), Pearson Prentice Hall Hispanoamérica, México.

SCHEIN Edgar H (1999). *The corporate culture survival guide sense and nonsense about culture change*. San Francisco.

SWIERINGA J, WIERDSMA J (1995), (Ed-Pearson), Canadá.



Anexo



Preguntas Entrevistas

Entrevista 1 -Empleados

1_ ¿Hace cuánto pertenece a la empresa? ¿Cómo fue su ingreso?
¿Hubo un proceso de acompañamiento (inducción), quien se lo realizo y cuánto tiempo duro?

_ Cuando ingreso se le dio alguna guía para poder comunicarse con sus superiores.

2_ Explique cuáles son las tareas que realiza dentro de la empresa, ¿siempre hace lo mismo o puede realizar otra tarea? Me podría ubicar en que área se encuentra. ¿En el caso de tener algún inconveniente como lo resuelve? ¿A quién le pide ayuda y porque?

_ Podría darme un ejemplo.

3_ ¿Siente que puede dar todo su potencial en el trabajo sí o no y porque? ¿Le gusta su trabajo?

4_ ¿Se llevan a cabo controles, como son?, ¿Cada cuánto y quien los realiza? ¿Consideras que son necesarios?

5_ ¿Está conforme con la remuneración que recibe? ¿Aparte del sueldo recibo oro tipo de recompensa por su trabajo?

6_ ¿Posee un uniforme? ¿Considera que es necesario utilizarlo, porque?

7_ ¿Existieron algunos cambios en los últimos cinco años? ¿A qué se deben?

8_ ¿Podría decirme cual es el significado de valor para usted? Comente cuales son los valores que posee la empresa a la que pertenece. ¿Le parecen adecuados?

9_ ¿Cuáles son los comportamientos que cree necesarios para permanecer en la empresa?

10_ ¿Cuál es el objetivo de la empresa y el de usted?



11_ ¿El trabajo influye en su vida personal sí o no y porque?

12_ ¿Se realizan algún tipo de reuniones en la empresa? ¿Cada cuánto y quienes están presentes?

13_ ¿Existen reglas o procedimientos a seguir? ¿Cree que son los adecuados sí o no porque?

14_ ¿Se siente escuchado? ¿Cómo se siente de acuerdo al modelo de administración q tiene la empresa, considera q es adecuado?

15_ ¿Que le gustaría que cambie en la empresa?

Entrevista 2- Dueño, Encargado general.

1_ ¿Hace cuánto se fundó la empresa? ¿Y quién es el fundador?

2_ ¿Tiene la empresa una misión y visión? ¿Cuáles son? ¿Se encuentran plasmadas en algún lugar?

3_ ¿Cuál es el objetivo de la empresa?

4_ ¿Cómo está organizada la misma existe áreas o departamentos que dividen? ¿Está escrito?

5_ ¿Qué es lo primero a tener en cuenta para elegir a un integrante de la empresa? ¿Cómo se realiza la selección y quien la realiza? ¿De dónde se obtiene información para elegir candidatos?

6_ ¿Cómo fue su ingreso y hace cuánto? ¿Le hicieron un acompañamiento?

7_ ¿Existe alguna modalidad de administración? Explique

8_ Describa la empresa.

9_ ¿Los empleados de la empresa participan en la toma de decisiones?

10_ Puntos fundamentales en los que se fija la empresa.



11_ ¿En los últimos 5 años existieron cambios? ¿Cuáles y porque creen que se llevaron a cabo?

12_ ¿Cuáles son los valores que tiene la empresa? ¿y usted?

13_ ¿Para qué se hacen?

14_ ¿Cuáles son los comportamientos que debe tener un empleado para permanecer en la empresa?

15_ ¿Usted cree que la empresa inculca sus creencias a los empleados sí o no porque, le parece importante? ¿Cómo se realiza la misma?

16_ ¿Además de percibir un sueldo monetario existe algún tipo de recompensa?

17_ ¿Tienen un uniforme? ¿A qué se debe?

18_ ¿Cuáles son su creencia?

19_ ¿Considera que los empleados se encuentran conforme? ¿Por qué?, podría ejemplificar.

20_ ¿Existen pautas o reglas establecidas?



Entrevistas

Informante 1- chofer

A- ¿Hace cuánto pertenece a la empresa?

Hola yo trabajo en la empresa hace 10 años

B-¿Cómo fue su ingreso?

Entre gracias a un tío que trabajaba hace 15 años, me comento que necesitaban una persona de confianza el puesto era de chofer y yo justo estaba necesitando trabajar. Al principio me hizo una entrevista el dueño, me comento cual era la idea del trabajo y lo que el buscaba de las personas que trabajan con él, luego pase a hablar con el encargado general y bueno comencé el periodo de prueba.

C-¿Hubo un proceso de acompañamiento (inducción) en su ingreso, quien se lo realizo y cuánto tiempo duro?

Si hubo un proceso de acompañamiento durante los primeros cuatro meses, me guiaban mis compañeros choferes y también el encargado general. Lo bueno fue que no me costó tanto aprender las rutas porque yo vivo por acá y conozco las rutas más o menos anteriormente trabaje como repartidor de gaseosas.

D-¿Cuándo ingreso se le dio alguna guía para poder comunicarse con sus superiores?

Cuando ingrese no me dieron una guía pero si en la primer entrevista tanto el dueño como con el encargado general me dijeron lo mismo que buscaban alguien de confianza y que se comprometiera con el trabajo, y que de a poco lo que no sepa lo iba a ir aprendiendo y ellos me iban a ayudar, que cualquier cosa podía pedir ayuda a ellos o a mis compañeros que no tenga miedo ni vergüenza.



*E- ¿Explique cuáles son las tareas que realiza dentro de la empresa?
¿Siempre hace lo mismo o puede realizar otra tarea? ¿A quién le pide ayuda y porque?*

Bueno yo soy chofer de colectivo mi trabajo siempre es manejar mi colectivo porque cada uno tiene un colectivo a cargo, llevo gente de un lugar a otro, a veces hago viajes especiales que sería desviarme del camino habitual pero mi tarea sigue siendo la misma siempre, también cobro boletos cuando la gente se sube al colectivo les vendo el boleto si no lo compraron en la boletería.

F- Me podría ubicar en que área se encuentra

En el área de choferes je-je...

G-¿En el caso de tener algún inconveniente como lo resuelve?

Bueno como te decía si tengo algún problema trato de solucionarlo y si no puedo hablo con el encargado general para no molestar a don Enrique pero si no también puedo verlo a él, la verdad que no puedo quejarme siempre trata de solucionarme todos los problemas por más que no sean del trabajo.

A me falto decirte que otra tarea que hago dentro de lo mismo es revisar mi colectivo porque cada uno es responsable del que usa, desde el principio siempre nos enseñaron lo básico de mecánica por cualquier cosa, y llevamos gente arriba y es una responsabilidad enorme pero a su vez están los mecánicos de la empresa.

H-¿Siente que puede dar todo su potencial en el trabajo sí o no y porque? ¿Le gusta su trabajo?

La verdad que me encanta trabajar de esto además que no puedo quejarme desde el comienzo me brindaron mucha confianza sin conocerme y me fueron enseñando todo lo q me faltaba para ser un verdadero chofer de colectivo, siento que todo el tiempo aprendo algo nuevo y bueno mi potencial no sabría decirte cual es pero sí que todos los días me levanto muy contento y doy gracias por el trabajo que tengo y los compañeros que



me tocaron, y bueno al dueño que es una persona muy humana. Siempre se trata de poner en el lugar de sus empleados.

I-¿Se llevan a cabo controles, Como son?

Si, constantemente hay controles porque todos los días que hacemos recorridos nos controlan los pasajes que vendemos, esto lo hace la boletería que también maneja toda la planificación de viajes especiales y después una vez por semana se controla los colectivos que estén en condiciones para empezar la semana.

J-¿Cada cuánto y quien los realiza? ¿Consideras que son necesarios?

Si son necesarios ya que llevamos gente y si el colectivo no está funcionando bien podemos tener muchos inconvenientes, accidentes en la ruta u otros, siempre nos enseñaron que este trabajo tiene una responsabilidad mayor.

El control principalmente lo realiza el dueño al encargado y a la tesorera y a la vez ellos a nosotros los choferes.

También hay dos inspectores que hacen otro tipo de control, es decir nos controlan el viaje, recorrido, ellos se pueden encontrar en cualquier parada y subirse y controlar que entreguemos a todos pasajes y que hagamos el recorrido como corresponde.

K-¿Está conforme con la remuneración que recibe? ¿Aparte del sueldo recibo oro tipo de recompensa por su trabajo?

Si la remuneración que percibo es la adecuada de acuerdo al convenio, si siempre el dueño nos está recompensando de alguna u otra manera.

L-Me podría dar un ejemplo o contar un poco sobre eso.

Bueno me refiero a que el dueño y encargado siempre están atento a las cosas que me pasan fuera del trabajo , siempre me preguntan y buscan formas de ayudarme, por ejemplo a mí me paso una situación familiar en donde tenía que operar a mi esposa y no contaba con ese dinero y bueno



el dueño me ayudo , no me lo regalo pero me dio el dinero y de a poco después se lo fui devolviendo pero la verdad este tipo de cosas para mí no tiene precio, y bueno siempre están pendientes y me dicen que si estoy bien en mi vida personal voy a poder cumplir mi función mejor.

LL-¿Posee un uniforme? ¿Considera que es necesario utilizarlo, porque?

Si tenemos uniforme, es súper necesario porque nos identifica como empresa, todas tienen uniforme pero a mí me gusta usarlo porque me siento adentro de esto la misma gente cuando nos ve nos saluda y se acuerda de uno.

M-¿Existieron algunos cambios en los últimos cinco años? ¿A qué se deben?

Si varios cambios hubieron y supongo que se deben a que crecimos como empresa, se compró más colectivos, hay más recorridos. Se debe a que con el correr del tiempo la gente se siente a gusto con nosotros, supongo que estamos haciendo bien nuestro trabajo, a su vez nos dieron más líneas de colectivos.

Crecimos en todo sentido porque no solo creció la empresa sino nosotros.

N-¿Cómo que crecieron ustedes? ¿A qué te referis?

Si porque cuando la empresa crece nosotros también crecemos somos parte de este crecimiento, el dueño siempre nos agradece porque dice que esto es posible gracias a todos, y bueno nuestros sueldos también mejoraron, es decir todo el esfuerzo que hicimos valió la pena y tiene su recompensa.

Ñ-Podría decirme cual es el significado de valor para usted? Comente cuales son los valores que posee la empresa a la que pertenece? ¿Le parecen adecuados?



mmm difícil esa pregunta los valores son difíciles de explicarlo porque puede ser que para lo q a mí me parece un valor a otros no les parezca, y los valores de la empresa son respeto, compañerismo ,honestidad.

Si son similares a los que tengo en casa desde chico me enseñaron muchas cosas principalmente a ser una persona de bien.

O- ¿Cuáles son los comportamientos que cree necesarios para permanecer en la empresa?

Y bueno principalmente cumplir con mi tarea como se debe, desde que comencé a trabajar hasta hoy siempre el dueño nos pide lo mismo que nos pongamos la camiseta, que nos sentamos parte de esto, y bueno creo que eso es parte del comportamiento que es el adecuado para permanecer acá y además que estoy de acuerdo.

P-¿Cuál es el objetivo de la empresa y el de usted?

El objetivo del dueño es seguir creciendo, no solo con más colectivos, sino también mejorar el taller y tener más líneas y viajes especiales y el mío también es ir creciendo porque a través del tiempo y de esta empresa conocí que es posible si uno quiere lograr los objetivos que se propone.

También tengo otro objetivo que es poder cambiar de auto, y bueno gracias a dios ya estoy terminando de construir mi casa propia.

Q-¿El trabajo influye en su vida personal sí o no y porque?

Si demasiado porque antes de entrar acá no tenía nada mío, el trabajo me dio la posibilidad de tener mis cosas, ser independiente y bueno poder formar una familia también, a la vez me encanta lo que hago y me da ganas de seguir trabajando cada vez más.

R-¿Se realizan algún tipo de reuniones en la empresa? ¿Y otro tipo de eventos fiestas? ¿Cada cuánto y quienes están presentes?

Si siempre hay reuniones o juntadas, una vez al mes hay una que es fija mm después también muchas veces son del momento y otras si más



planificadas, por lo general en las reuniones estamos casi todos porque así se maneja la empresa le gusta que todos tengan la posibilidad de expresarse y dar sus opiniones, el dueño dice que somos una gran familia y que de esta forma resolvemos los problemas más fáciles.

A veces hay reuniones en donde participan los encargados también y luego nosotros pasamos.

Fiestas mm si para el día del trabajador, para fin de año, en agosto que es el mes de la pachamama también.

También acá en diferentes épocas por ejemplo en vacaciones enero y febrero tenemos más trabajo , también en marzo que es cuando baja la virgen de punta corral, estos meses son de mucho laburo para nosotros entonces el dueño a veces nos hace asado para todos mientras trabajamos.

S-¿Existen reglas o procedimientos a seguir? ¿Cree que son los adecuados sí o no porque?

Si hay reglas que si bien no están escritas en algún lugar, desde el comienzo me las dejaron bien en claro, y con el correr del tiempo me doy cuenta que son acciones cotidianas que se llamarían reglas.

Si me parecen que son adecuadas porque si no, no sería posible mantener el orden y tendríamos malentendidos, aunque bueno a veces si hay mal entendido igual porque todo lo q nos dicen no está establecido en algo.

Podría tal vez existir más reglas creo pero eso es algo que ya se lo planteamos al jefe y nos dijo que estaba de acuerdo que ya lo iba a poner en práctica.

T-¿Se siente escuchado? ¿Cómo se siente de acuerdo al modelo de administración q tiene la empresa, considera q es adecuado?

Si no puedo quejarme acá son muy abiertos y nos dejan hablar y opinar libremente sin problema inclusive opinar sobre decisiones y eso pasa poco



en otros lugares, el modelo de administración es muy bueno yo estoy de acuerdo a como nos administran pero considero que podría ser mejor incluso si estaría establecido.

U-¿Que le gustaría que cambie en la empresa?

Tal vez lo que te decía que si bien la forma de administrar a todos es muy buena me gustaría que este escrita por cualquier problema que pueda surgir, y me gustaría que este más ordenado el taller jajja. Pero no puedo pedir más que lo q tengo que es mi tranquilidad mi felicidad lo que este trabajo me brindo.

Informante 2 -Chofer

A-¿Hace cuánto pertenece a la empresa?

Yo entre a trabajar hace 5 años.

B-¿Cómo fue su ingreso?

Conocía a la encargada general y andaba buscando trabajo porque me habían despedido del anterior por motivos de que disminuyeron el personal, y estaba desesperado, ella me comento que andaban necesitando encargado para talleres y cualquier tipo de actividades, bueno marina la encargada le comento al dueño y me llamaron pase la primera entrevista que me la hizo el dueño, luego me entrevisto el encargado general el cual fue más a la práctica.

Al principio pensé que no había quedado porque no me volvieron a llamar, pero con el correr de los meses me llamaron para hacer una prueba y no solo pase la prueba sino quede efectivo.

C-¿Hubo un proceso de acompañamiento (inducción), quien se lo realizo y cuánto tiempo duro?

Si, el dueño me guio durante cuatro meses.



D-¿Cuándo ingreso se le dio alguna guía para poder comunicarse con sus superiores?

Quando ingrese no me dieron ninguna guía para comunicarme.

*E- Explique cuáles son las tareas que realiza dentro de la empresa
¿Siempre hace lo mismo o puede realizar otra tarea?*

Comencé ayudando haciendo de todo un poco, como lavar los colectivos, arreglar el taller, luego cuando pasaron los meses empecé a inspeccionar a los mecánicos y con el tiempo hago todas las compras y reviso el trabajo de los mecánicos y el control del mantenimiento de todas las unidades.

F-Me podría ubicar en que área se encuentra.

En el área de taller y mantenimiento

G-¿En el caso de tener algún inconveniente como lo resuelve? ¿A quién le pide ayuda y porque?

Y si tengo un problema trato yo de solucionarlo y si no puedo pido ayuda al dueño que es el que está al tanto de todo.

H- ¿Siente que puede dar todo su potencial en el trabajo sí o no y porque? ¿Le gusta su trabajo?

Sí me gusta mucho mi trabajo hoy siento que aprendí muchísimo y que puedo seguir dando más de mí.

I- ¿Está conforme con la remuneración que recibe? ¿Aparte del sueldo recibo otro tipo de recompensa por su trabajo?

La remuneración que me pagan me parece que es la adecuada.

Hace un año atrás yo pedí unas vacaciones extras o algo así porque tenía a mi madre muy enferma y tuve q viajar lejos, el dueño me ayudó con este problema que yo tenía me apoyo no solo que me pago sino que me dio unas vacaciones que yo ya había tomado. Por suerte estuve tres semanas de viaje y volví cuando mi madre ya se sentía mejor. El entendía que no



podía seguir trabajando con esta preocupación y me dijo una madre siempre está para nosotros debemos estar para ella.

Y bueno también a veces nos dan bolsones en diferentes ocasiones o nos dan un extra de dinero en temporada alta.

J-Me podría dar un ejemplo o contar un poco sobre eso.

El dueño siempre está predispuesto a ayudar a todos no solo con dinero.

K-¿Posee un uniforme? ¿Considera que es necesario utilizarlo, porque?

Si todos tenemos un uniforme , claro que si porque la gente los clientes de la empresa nos reconocen fácilmente con el uniforme y porque también nosotros somos parte de la empresa y con el uniforme por lo menos yo me siento parte de la misma, también ayuda a que no arruinemos nuestra ropa.

L-¿Podría decirme cual es el significado de valor para usted? Comente cuales son los valores que posee la empresa a la que pertenece ¿Le parecen adecuados?

El valor nosotros no podemos verlo, para mí no son universales todos tenemos diferentes valores depende de cada uno de su forma de crianza, vida y los valores de la empresa son la verdad, honestidad, responsabilidad, actitud, los valores que tenemos como empresa son muchos y la mayoría los compartimos porque tratamos de mantenerlos y que la gente pueda ver que es lo que buscamos como empresa y hacer que la gente que sube se sienta conforme.

La empresa tiene valores diferentes a los otras porque buscamos llegar a la gente por ejemplo paramos en lugares donde no hay paradas pero sabemos que la gente camina muchísimo para esperar el cole y por eso desde siempre lo tuvimos presente.

LL-¿Cuáles son los comportamientos que cree necesarios para permanecer en la empresa?



Pienso que los comportamientos adecuados son los que ya traemos de la casa se entiende que un comportamiento adecuado es que hagamos el trabajo de la forma correcta y como nos piden, que tratemos a la gente con cariño

M-¿Cuál es el objetivo de la empresa y el de usted?

Mi objetivo es crecer en la empresa, poder llegar a tener mi auto propio.

N-¿El trabajo influye en su vida personal sí o no y porque?

Por supuesto como te decía gracias al trabajo mis objetivos se están cumpliendo y cuando las cosas en el trabajo se ponen difíciles a mí me afecta porque si la empresa tiene algún problema yo también siento que la tengo, el dueño siempre trata de que entre todos busquemos resolver los problemas y también mejorar lo que ya tenemos.

Ñ-¿Se realizan algún tipo de reuniones en la empresa y otro tipo de eventos o fiestas? ¿Cada cuánto y quienes están presentes?

Si hay reuniones una vez por mes que son fijas y también a veces algunas las planean con anticipación el encargado y don Enrique y bueno a medida que pasan cosas salen charlas del momento.

Fiestas si hay siempre a fin de mes esta la fiesta de fin de año, la fiesta por el día del trabajador y la pachamama que es una acontecimiento donde participan todos ,y el dueño nos deja invitar a nuestra familia también asique somos un montón.

Después también están los asados que nos hacen porque trabajamos mucho ja-ja

O-¿Existen reglas o procedimientos a seguir? ¿Creen que son los adecuados sí o no porque.

Reglas que todos seguimos si lo más importante es trabajar y poner ganas y actitud, y si tenemos algún problema decirlo para que entre todos



intentemos mejorarlo eso fue algo que me dijeron desde que entre y me quedo grabado.

Si son necesarias siempre y en todos lados, adecuadas también solo que si me preguntas don enrique es bastante comprensivo y bueno algunos se aprovechan de eso, pero gracias a la forma que él tiene de hacernos ver el trabajo es que creo que funciona esta empresa.

P-¿Se siente escuchado? ¿Cómo se siente de acuerdo al modelo de administración q tiene la empresa, considera q es adecuado?

Si más arriba te decía eso que don enrique es muy comprensivo y nos da la posibilidad de hablar y contar lo que nosotros pensamos y lo que mejoraríamos.

También arriba decía que la forma que tiene de administrarnos de manejarse es increíble porque nos ayuda todo el tiempo y nos hace sentir importante , que nuestro trabajo se valora y que todo los q nos pasa fuera del trabajo también le importa y trata de ayudarnos y vernos bien.

Si es adecuado.

Q-¿Que le gustaría que cambie en la empresa?

Me gustaría que cambie el modo de mantenimiento de los colectivos, no lo que realicen los choferes sino los mecánicos especializados.



Informante 3 - Encargada tesorera

A-¿Hace cuánto pertenece a la empresa?

Hace trece años, tengo 38 años , yo tomaba el colectivo, y era muy joven jajaj me hice amiga de los choferes y una vez Mamani un chofer que ya se jubiló me pregunto si me gustaría trabajar con ellos vendiendo boletos, dije que si hable con Don Enrique y él me dijo esto no es difícil ya vas a ir aprendiendo de a poco Paredes que hoy es el encargado general pero en ese momento no era aún me explicaba , y así fue de a poco empecé a aprender no solo vender boletos sino también hacer rendiciones, diagramas de viaje. Hoy en día te puedo decir que estoy como encargada de la parte de tesorería.

B-¿Cómo fue su ingreso? ¿Hubo un proceso de acompañamiento (inducción), quien se lo realizo y cuánto tiempo duro?

Si y el primer año hubo un acompañamiento muy intenso aprendí muchísimo más que nada Paredes, y siempre el jefe que me iba preguntando como me sentía y si necesitaba algo que le pida.

C-¿Tiene la empresa una misión y visión ¿Cuáles son? Se encuentran plasmadas en algún lugar?

Nuestra empresa tiene una misión y visión que van de la mano por supuesto, que creo que está muy clara que es seguir creciendo y ser reconocida a nivel regional a través de mejorar la atención que se le da tanto al público interno como externo.

Plasmada no, Don Enrique todo el tiempo no las repite y desde que ingrese a la empresa que se lo que quiere lograr y de a poco lo estamos consiguiendo.

D-¿Cuál es el objetivo de la empresa?

El objetivo de la empresa principal es llegar a la gente por medio del servicio que brindamos y ser reconocidos por eso, logrando expandirnos.



E-¿Cómo está organizada la misma existe áreas o departamentos que dividen?

La empresa está organizada de la siguiente forma

En primer lugar está el dueño que es Don Enrique, de ahí hay dos encargados, pero uno está muy enfermo así que me pusieron a mí a cargo yo soy la tesorera boletera jajaj, después está un administrativo que hace todo los papeles de la empresa, están los dos mecánicos, dos inspectores y los choferes.

Si estamos diferenciados por función que cumplimos.

F-¿Está escrito?

No no está escrito pero cuando ingresas a la empresa te explican quién es quién y cuál es tu función.

G-¿Qué es lo primero a tener en cuenta para elegir a un integrante de la empresa? ¿Cómo se realiza la selección y quien la realiza? ¿De dónde se obtiene información para elegir candidatos?

Yo no hago la elección, la hace Don Enrique junto con el encargado Paredes, por lo general no se hacen anuncios por ejemplo sino que es de boca en boca y siempre se tiene en cuenta las recomendaciones de nosotros los que somos parte de la empresa, y según lo que veo lo primero a tener en cuenta cuando se hace la entrevista es la actitud de la persona y su forma de pensar, valores etc.

H-¿Existe alguna modalidad de administración?

La forma de administrar que existe es propia del dueño, siempre existiendo una buena comunicación entre todos, en donde todos tenemos la posibilidad de brindar nuestras ideas, posturas, siempre con respeto y no olvidándonos de quien dependemos y para que estamos.



Pero si se administra al personal siempre tratando de que ellos vean que todo se puede lograr no solo en el trabajo sino también en la vida personal, poniéndole ganas actitud.

En síntesis existe una forma de administrar por supuesto en este caso es propia del dueño y de su casa. Siempre partiendo de la participación en equipo-

I-Describa la empresa.

Leal, correcta, equipo, familia.

J -¿Los empleados de la empresa participan en la toma de decisiones?

Si todos los miembros de la empresa participamos en la toma de decisiones, ó todos por lo general vamos a las reuniones y opinamos lo que pensamos por supuesto que la decisión final la toma Don Enrique.

Pero siempre estamos incluidos en las reuniones que se hacen.

K-Puntos fundamentales en los que se fija la empresa.

El punto fundamental son las personas que forman la empresa, don Enrique siempre nos dice que nosotros debemos estar bien primero para poder dar de nosotros lo mejor.

Y el segundo punto seria la atención a los clientes, existen muchos puntos pero todos son a partir del primero.

Por ejemplo necesidades de los clientes a satisfacer.

L-¿En los últimos 5 años existieron cambios? ¿Cuáles y porque creen que se llevaron a cabo?

Si existieron cambios, la empresa creció no solo porque la gente nos elige más, sino también porque se logró que nos den más líneas, se empezaron a hacer más viajes especiales.



Bueno los cambios se dieron porque la empresa creció pero todo este crecimiento se debe al esfuerzo que hacemos todos los días, porque tratamos de no quedarnos y de seguir mejorando nuestros servicios, seguir mejorando los colectivos, y también esto debe a que se escucha a nuestros clientes.

LL-¿Cuáles son los valores que tiene la empresa? ¿Y usted?

Los valores de la empresa pueden ser muchos, pero primero que nada está la confianza, la empatía, el compañerismo y como bien lo dice la palabra valor, el valor principal es el valor que nos dan como personas acá. Yo me siento muy valorada y querida, acompañada, es mi segunda familia mi trabajo.

Mi valor principal es mi familia.

M-¿Se lleva a cabo algún tipo de control en la empresa, cada cuanto y quien las realiza? ¿Cree que son necesarios?

Los controles siempre son necesarios para mantener una empresa en orden y para evitar cualquier tipo de inconveniente.

Existen varios controles puedo nombrarte primero lo que son de siempre que se hacen habitualmente todos los días que los hago yo, todos los días los choferes hacen recorridos y al final de la jornada deben ir por la boletería que es donde me encuentro yo y hacer la rendición de los boletos vendidos, después normalmente una vez por semana el chofer junto con el mecánico hacen un control y bueno el mecánico por supuesto que es el que sabe bien siempre está revisando los colectivos.

Pero a la vez cada empleado se hace cargo del colectivo que maneja. Una vez por mes hay un control que es obligatorio.

Después también están los inspectores que controlan que los choferes entreguen los boletos cuando sube la gente, es decir ellos se pueden encontrar en cualquier parada y tomar el colectivo y hacer el control.



Don Enrique controla al encargado y a mí y a su vez nosotros a los demás.

N-¿Cuáles son los comportamientos que debe tener un empleado para permanecer en la empresa?

Es muy simple en esta empresa tenemos que cumplir con nuestra función y ser leal con nuestros principios y los del dueño, ser compañeros y trabajar en equipo.

Ñ-¿Usted cree que la empresa inculca sus creencias a los empleados sí o no porque, le parece importante, como se realiza la misma?

Si en eso se basa la empresa, desde que entramos acá la empresa nos hace parte de esto, nos enseña que entre todos llegamos a los objetivos tanto personales como de la empresa, lo que quiere el dueño es enseñarnos e inculcarnos su manera de hacer las cosas por todo el tiempo lo hace dando el ejemplo y haciéndonos sentirlo.

Es muy importante porque todo va de la mano también nos enseña a que si nosotros estamos bien, la empresa va a estar bien y vamos a poder dar lo mejor de nosotros. El hace que nosotros nos sintamos parte de esta familia, nos identifiquemos con ella y podamos dar lo mejor de nosotros y que los frutos son para todos.

Se realiza por medio de ejemplos que no los da el dueño, por situaciones y por respuestas a todo lo que va pasando.

Por ejemplo el crecimiento estos últimos años no solo fue para la empresa sino también para los empleados, que como todos siempre tenemos objetivos y también los vamos cumpliendo, entonces él logra inculcar por medio de objetivos que son reales. Es decir no son solo palabras sino hechos.

Las creencias del dueño, trata de inculcarla a todos porque de eso se trata de tirar para el mismo lado todo.

O-¿Cuáles son su creencia?



Las creencias que yo tengo principalmente es la familia unida siempre, y creo que todo en la vida se puede si se pone ganas, aprendí mucho de esta segunda familia que tengo y hablo de la empresa.

P-¿Considera que los empleados se encuentran conforme, Porque? podría ejemplificar

Si yo puedo decirte que trabajo hace mucho y estoy muy conforme, creo que está a la vista jajá sigo acá y hasta q me muera pretendo quedarme, esta empresa es mi vida, y a los empleados los siento conforme porque esa es la idea de eso se trata la administración que hay, todo va del lado de los empleados, no solo se los ayuda se los escucha, se los hace sentir parte de todo.

Un ejemplo que puedo darte es mío yo tuve unos meses en mi vida muy complicados y deje el trabajo, el dueño me re banco me dio la posibilidad de volver, y la verdad que en ese momento yo no pensé en la empresa, estaba hace poco tiempo en ese momento, realmente si hay algo que valoro es eso, me llamaron me preguntaron que me pasaba que necesitaba, y me entendieron, después volví a trabajar.

Es decir que acá hay una contención que hoy en día es un fundamental en la vida de cualquiera.

Q-¿Existen pautas o reglas establecidas?

Si hay reglas comunes para todos, más bien yo diría que son reglas aunque no estén escritas pero son habituales, cotidianas.



Informante 4- Encargado General

A- ¿Hace cuánto pertenece a la empresa? ¿Cómo fue su ingreso?

Buenas tardes la empresa tiene alrededor de 16 años.

Yo trabajo hace 15 años acá, bueno la empresa era nueva y me entere por un primo que estaban buscando gente, me acerque a la boletería y justo estaba Don Enrique asique hable con el directamente sin querer queriendo, yo ya tenía experiencia había trabajado en una empresa por 5 años.

Bueno charlamos un rato me entrevisto, me pregunto cuáles eran mis expectativas, que sabía hacer, que pensaba de trabajar como chofer, como estaba conformada mi familia y bueno muchas preguntas más, al otro día ya fui a probarme, fue rápido supongo que me ayudo mi experiencia y bueno a la vez que siento que puedo comunicarme muy bien con los demás, hoy en día soy el encargado general pero para llegar a este puesto, primero fui chofer de colectivos, aprendí muchas cosas y luego Enrique me puso como encargado porque me decía que yo tenía perfil más para encargado y así fue, primer me dijo que íbamos a probar como me desempeñaba como encargado y de ahí en mas no volví a ser chofer, por supuesto que cuando hace falta también manejo los colectivos.

B-¿Hubo un proceso de acompañamiento (inducción), quien se lo realizo y cuánto tiempo duro?

Mi ingreso fue rápido si pero muy lindo, Enrique me acompañó y me acompaña siempre, nos acompañamos jajja hubo un proceso de inducción durante el primer año más que nada, el me lo realizo.

Por eso aprendí de cerca y con el ejemplo.

C-¿Tiene la empresa una misión y visión ¿ Cuáles son? Se encuentran plasmadas en algún lugar?

Claro que si toda empresa trabaja para algo,



mejorar día día el servicio y de esta forma ser reconocida a nivel regional y a la vez seguir expandiéndonos.

No plasmada no pero se encuentra en la cabeza mía siempre jajaja. Porque todos los días me levanto sabiendo cual es nuestro objetivo y trabajo para cumplir y llegar a más. Como así también trato de guiar y hacer entender con el ejemplo que a la vez yo lo tengo a todos los miembros de la empresa para que entre todos lleguemos a lograr lo que queremos como empresa.

D- ¿Cuál es el objetivo de la empresa?

y bueno la misión y visión están relacionadas directamente con el objetivo todo es una sola cosa para llegar al objetivo.

El objetivo es interno comienza por nosotros mismos que debemos sentirnos bien y valorados para luego poder brindar a la gente toda la atención necesaria y lograr a través de eso ser reconocidos y expandirnos gracias a que nos diferenciamos de las otras empresas logrando un valor diferente del resto.

E-¿Cómo está organizada la misma existe áreas o departamentos que dividen? ¿Esta escrito?

Si existen áreas pero nos diferenciamos por las distintas funciones que cumplimos,

En la primer pregunta te explique cómo estamos organizados.

No está escrito, todo está en la cabeza nuestra, pero si me gustaría que este escrito sería más fácil su aplicación aunque nosotros con el ejemplo hacemos que nos entiendan y sigan.

F-¿Qué es lo primero a tener en cuenta para elegir a un integrante de la empresa? como se realiza la selección y quien la realiza? ¿De dónde se obtiene información para elegir candidatos?



Primero se ve su cv si cumple con condiciones básicas y luego en la entrevista se puede ver si realmente es como dice en su cv, debe tener cosas básicas para pasar la entrevista como ser carnet habilitado, haber manejado colectivos anteriormente, conocer las rutas de la zona, y por supuesto actitud, compromiso y siempre la honestidad por arriba de todo.

La selección la realizamos con el jefe, yo hago la primer entrevista si pasa, luego le hace el jefe otra entrevista más profunda, la prueba de manejo la hago yo.

La información la obtenemos de la misma gente que trabaja acá, de los clientes, de la gente de la zona.

Siempre se tiene en cuenta gente que se conoce o familiares de la gente que trabaja con nosotros se trata de ayudarnos entre todos.

G-¿Existe alguna modalidad de administración? Explique

La modalidad de administración es muy particular yo creo que Don Enrique siempre tuvo una forma diferente a otras empresas y digo esto porque yo trabaje en otra empresa y el trato era muy distinto, la forma que él tiene es siempre administrar a la gente haciéndola sentir parte de esto, pero no solo con palabras sino con ejemplos con acciones, participando, valorando los esfuerzos de todos, es decir la parte humana es fundamental para él. Creo que todo esto viene de sus orígenes, conocer a su padre me dio la posibilidad de pensar y opinar de esta forma.

El trato siempre fue diferente para con todos y eso lo hace muy especial, el trata de que todos nos siéntanos parte de esta empresa y que nos involucremos, él es muy inteligente porque sabe cómo llegar a nosotros y la verdad me siento orgulloso de formar parte de este plantel jajja. La idea es que todos tiramos hacia la misma dirección.

H-Describa la empresa.

Si tengo que describir la empresa diría que es equipo y responsabilidad.



I-¿Los empleados de la empresa participan en la toma de decisiones?

Si en parte sí, todos podemos participar dar nuestras ideas, o nuestros conocimientos, por eso mismo a veces hay reuniones para que todos puedan aportar y dar sus ideas, pero la decisión recae sobre el dueño, por lo general él siempre nos pide a mí y a marina la tesorera que le digamos que pensamos antes de decidir.

J-Puntos fundamentales en los que se fija la empresa.

Necesidades de los clientes, ayudar a que todos los integrantes cumplan junto la empresa sus objetivos y seguir creciendo.

K-¿En los últimos 5 años existieron cambios? ¿Cuáles y porque creen que se llevaron a cabo?

Si constantemente hay cambios por el mercado, la empresa creció porque nos orientamos en mejorar el servicio a los usuarios a través del cambio de unidades, necesidades del público.

L-¿Cuáles son los valores que tiene la empresa? ¿Y Usted?

Respeto, generar un ambiente de respeto, compañerismo, honradez, honestidad, responsabilidad.se valora el esfuerzo, la honestidad, buena persona

LL-¿Se llevan a cabo algún tipo de control en la empresa, cada cuanto y quien las realiza? ¿Para que se hacen las mismas?

Siempre existen controles son necesarios para evitar los robos, para evitar accidentes, para no confundir.

Hay un control obligatorio una vez al mes el mecánico revisa los vehículos, y después todas las semanas se controla que los colectivos funcionen bien, los choferes deben estar atentos a las fallas y ruidos e informarles a los choferes, es decir que es un trabajo en equipo.



También hay un control diario que lo hace la tesorera, todos los días los choferes hacen recorridos y cuando terminan el mismo deben ir a la boletería y hacer la recaudación final.

Y por último un control que es habitual también es el de los inspectores que pueden subirse en cualquier lugar, mientras los choferes hacen cualquier recorrido, ellos lo que hacen es controlar que se entreguen todos los boletos a los que se encuentran

Después también existe un control que lo hace el jefe, más que nada el controla que nosotros hagamos bien nuestro trabajo, el encargado general y yo.

M-¿Usted cree que la empresa inculca sus creencias a los empleados sí o no porque, le parece importante, Como se realiza la misma?

Claro que si ese es el objetivo de nuestro jefe y el mío también, es inculcar una forma de trabajo siempre dando el ejemplo y valorando el esfuerzo de todos. Y resaltando el trabajo en equipo siempre.

Es súper importante porque en una empresa todos debemos manejar el mismo idioma, y tirar para el mismo lado, todos debemos ser un mismo sistema.

Siempre con el ejemplo y hablando, cuando yo ingrese así como cuando ingresa alguien a la empresa en el proceso de integración se le explica cómo se trabaja y porque es así y para qué.

Y bueno a medida que pasa el tiempo los empleados van entendiendo el sistema y compartiéndolo, obviamente porque se nos incluye en esto y eso con el tiempo se puede ver.

Cuesta verlo pero con el tiempo se puede lograrlo y todos van captando el sistema y obteniendo también un beneficio del mismo.

N-¿Además de percibir un sueldo monetario existe algún tipo de recompensa?



Por supuesto esto es algo que nos caracteriza del resto de empresas, ya que no solo percibimos un sueldo por el trabajo que realizamos sino que también percibimos ayudas en diferentes épocas como ser fin de año, comienzo de año cuando los chicos van a la escuela, etc. Pero la mayor recompensa la siento yo cuando realmente deseamos algo que se nos complica tener por ejemplo, yo con mi trabajo logre tener mi casa y mi auto y por supuesto satisfacer las necesidades de mis hijos que es mi mayor valor. Pero esto no era posible solo con mi sueldo la casa pude

comprármela gracias a que mi jefe me ayudo, me hizo una especie de préstamo y pagárselo de a poco, después también cuando necesitamos permisos que son extras a las vacaciones es decir por temas personales, él te da ese permiso nos recompensa cuando realmente lo necesitamos

A mi particularmente me paso que cuando estábamos en plena temporada que es de enero a marzo que es cuando más trabajamos, tuve q viajar porque mi hermano que vivía en buenos aires se encontraba muy grave, y si bien yo era el encargado el dueño supo entender y me dio ese permiso, son cosas que no tienen palabras, el jefe sabe cuándo estar para nosotros siempre encuentra como recompensarnos de alguno u otra forma.

Siempre está atento a las necesidades que podemos tener no solo en la empresa sino en nuestra casa.

Ñ-¿Cuáles son sus creencias?

Mis creencias mm te diría que creo en que dios existe, y que todo esfuerzo tiene su beneficio.

Creo que se debe trabajar para ganarse justamente el pan de cada día y trato de hacerlo siempre con mi mejor cara.

O-¿Existen pautas o reglas establecidas?

Si existen reglas a seguir acá, consiste en realizar el trabajo como se debe y si no se puede por algún problema siempre hablarlo pero no dejar de hacerlo por nada.



Las reglas son las de todos los días, todos las conocemos porque cuando entre y cuando entra alguien a la empresa siempre se les explica como es el sistema.



Informante 5 - Dueño

A-¿Hace cuánto se fundó la empresa? ¿Y quién es el fundador?

Existe un proceso de inducción como se lleva a cabo y que tiene en cuenta para que queden.

Se fundó hace 17 años, mi Papa y yo.

Primero depende el puesto que sea; que tengan los conocimientos básicos, que sepa manejar que tenga carnet habilitado para ser chofer de colectivo, la documentación ordenada, pasar prueba de manejo y verificación de los otros trabajos, algunos que entraron con poco conocimiento se los preparo con la practica fueron aprendiendo.

Siempre en esta empresa yo trato de dar una mano a la misma gente que trabaja conmigo, es decir que cuando necesito gente les comento a mis empleados porque primero veo si su familia tal vez necesita el trabajo y bueno siempre y cuando cumpla con las condiciones, igual todos los empleados van a preñiendo siempre, porque se trata de ponerle actitud y buena predisposición, acá todo se puede aprender es cuestión de practica 6 meses aproximadamente la adaptación y preparación, más que nada que sean honestos porque manejan dinero y bueno la actitud que le ponen, la edad es muy importante ya que de ahí se ven muchísimas cosas como ser que una persona mayor es más difícil de inculcarle la forma de trabajar las reglas ,etc., así también depende el puesto por supuesto porque para tomar un inspector por ejemplo si debe ser mayor y con experiencia si es un chofer no debe ser tan grande porque se necesita gente en buenas condiciones físicas para manejar.

B-¿Tiene la empresa una misión y visión? ¿Cuáles son? Se encuentran plasmadas en algún lugar ?

Si tenemos y es mejorar día día el servicio que brindamos y así lograr ser reconocidos a nivel regional y que esto nos permita seguir creciendo.



No está plasmada. Pero cuando se toma a las personas se les explica bien en q consiste su trabajo, la razón de ser que tenemos y lo que queremos lograr. Siempre se parte de eso.

C-¿Cuál es el objetivo de la empresa?

El objetivo de la empresa es llegar a la gente por medio del servicio que brindamos y ser reconocidos por eso, dándonos la posibilidad de expandirnos y por supuesto que sea rentable y que produzca un beneficio mutuo tanto para los empleados como para la empresa.

La gente que trabaja conmigo sabe que para poder lograr los objetivos de la empresa necesitamos trabajar en equipo y por supuesto también se trabaja para que cada uno de los que integran esta empresa pueda cumplir sus objetivos individuales.

D-¿Cómo está organizada la misma existe áreas o departamentos que dividen? ¿Está escrito?

Si son tres áreas Choferes, Mecánicos y Administración, igual se diferencian por funciones que cumplen, no no está escrito pero así está dividido.

E -¿Qué es lo primero a tener en cuenta para elegir a un integrante de la empresa? Como se realiza la selección y quien la realiza? De donde se obtiene información para elegir candidatos?

Como te dije en una de las primeras preguntas que me hiciste hay varias cosas a tener en cuenta , primero cuando le hago la entrevista observo el tipo de comportamiento de la persona es decir si da con el perfil que busco y si esta persona tiene la capacidad de integración , porque siempre trabajamos en equipo , después por supuesto debe reunir condiciones básicas que serían pasar la prueba de manejo, carnet habilitado, etc, que la persona tenga predisposición que sea honesto y bueno verificar los antecedentes de trabajos anteriores, en el caso de personas que vienen



recomendadas es lo mismo solo que si se las tiene un poquito más en cuenta.

La selección la realizo yo junto con Paredes el encargado general .Pero la decisión final la tomo yo.

La información se obtiene de la misma gente que trabaja conmigo, de la gente del pueblo ya que cuando se necesita personal la información va de boca en boca y además siempre tenemos cv disponibles para ver, es decir que cuando existen vacantes contamos con una base de datos ya.

F-¿Existe alguna modalidad de administración? Explique

Claro que tengo una modalidad de administrar mi empresa por eso funciona de esta forma, mi manera de administrar es muy personal y viene desde mi casa, siempre me enseñaron que todo esfuerzo tiene su recompensa y así es , esta empresa era muy pequeña yo comencé con tan solo dos colectivos uno lo manejaba yo y otro mi papa, de a poco se nos fue dando la posibilidad de ir creciendo costo muchísimo pero con actitud y perseverancia lo logre, por eso cuando ingresa alguien a trabajar siempre trato de explicarle lo que quiero lograr y les cuento mi historia para que vean que todo es posible.

Considero que es diferente a las demás formas porque no existe una forma determinada sino que es cuestión de valores, comportamientos que ya vienen de la casa y eso es lo que trato de trasmitir a mi gente, y siempre recalco y valoro todo los esfuerzos de cada uno y a la vez los premio cuando es necesario, intento lograr que todos podamos lograr nuestros objetivos a nivel personal como empresarial, por eso es fundamental comprometerse con la gente porque gracias a ellos esto es posible. El trabajo en equipo siempre lo resalto porque todo es más fácil cuando son varias las cabezas.

G-Describe la empresa.

Eficiente, rentable, solidaria, equipo de trabajo.



H-¿Los empleados de la empresa participan en la toma de decisiones?

Los empleados pueden dar sus ideas sus conocimientos es decir me interesa muchísimo todo lo que puedan ayudar pero la decisión final la tomo yo junto con los encargados.

I-Puntos fundamentales en los que se fija la empresa.

Más que nada empezaría por decir que un punto primordial es el bienestar de todos los integrantes, partiendo de ahí la empresa fija sus puntos en alcanzar los objetivos que son: satisfacer las necesidades de los clientes, seguir expandiéndonos y lograr tener unidades más nuevas, siempre involucrando a todos los miembros y tratando de alcanzar los objetivos de los empleados.

J-¿Cuáles son los valores que tiene la empresa? ¿Y usted?

Los valores de la empresa son similares a los míos porque siempre trate de lograr que mis valores sean los de la empresa, la empresa tiene varios valores como ser el respeto, la responsabilidad, la familia, el trabajo en equipo, la empatía, la calidez, honradez, las emociones.

K-Cuáles son los comportamientos que debe tener un empleado para permanecer en la empresa?

Siempre que un empleado entra a trabajar acá yo le pido que se comporte como si esta sería su casa, mantener el orden, el respeto ante todo, poder trabajar en equipo siempre que sea necesario, tenerse confianza en sí mismo, ser honesto y cumplir la función que debe sin descuidarla.

L-¿Usted cree que la empresa inculca sus creencias a los empleados sí o no porque, le parece importante? ¿Cómo se realiza la misma?

Por supuesto esa es la idea por eso mismo trato de que ellos puedan ver como se valora el esfuerzo de cada uno, no solo dando el ejemplo si no también logrando que ellos alcancen sus objetivos.



Es un camino muy largo pero se puede lograr siempre trabajándolo desde el principio y haciéndolo es decir no solo mostrando la forma para llegar a algo si no que ellos mismos sientan que logran alcanzar sus objetivos juntos con los de la empresa.

Inculcar es muy difícil y una de las formas de llegar a esto es por medio de las emociones de las personas.

LL-¿Cuáles son su creencia?

Creencias mm que difícil, todo lo que hacemos es para nosotros mismos por eso hay q esforzarse siempre que queremos llegar a algo, la familia los amigos son lo mejor que hay, hay que tratar de disfrutarlos siempre. Creo que todos necesitamos de los demás para mejorar o para que las cosas funcionen bien, la comunicación es fundamental para la vida en general.

M-¿Existen pautas o reglas establecidas?

Si existen reglas comunes para todos, cuando la gente entra a trabajar acá se le explica bien como nos manejamos, los objetivos, la forma de trabajar, las reglas que debe seguir.

De todas formas el quehacer cotidiano se va haciendo una regla en esta empresa.



Observaciones

Las siguientes observaciones responden entre todas a estas tres preguntas.

- ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional de la empresa El Valle?
- ¿Qué elementos de la administración de recursos humanos prioriza en la empresa, en su estilo organizacional?
- ¿Cómo se relaciona la cultura organizacional de la empresa con las modalidades de administración de recursos humanos?

Observación 1

8 de la tarde, ingreso a la boletería de la empresa el valle en Tilcara, se encuentra una mujer de aproximadamente 38 años sentada, hay una mesa y una silla, ella lleva puesto una camisa verde con el logo de la empresa y un pantalón de jeans, dentro del local hay tres cuadros, son fotos en el primer cuadro se encuentra un colectivo con 3 personas, la segunda hay otro colectivo más nuevo y en la tercera un colectivo más grande, también hay colgado unas fotos por lo visto de los empleados de diferentes ocasiones, y un calendario grande y aguayos colgados.

8:10 pm ingresa un hombre de aproximadamente 50 años morocho, con anteojos, pregunta a la mujer si ya llegó algún colectivo, la mujer responde que no, él le dice ya están en hora, él le dice vamos programando la salida del viaje especial para el día viernes y veamos que chofer va realizarlo, hasta que lleguen los choferes.

Se ponen a programar al parecer salida de colectivos, en eso 8:15 llegan dos colectivos a la plataforma, se bajan los choferes, ellos dejan lo que estaban haciendo para hablar con los choferes, la mujer le dice a un chofer; primero vos, luego el otro.



Uno de los choferes baja del colectivo con la camisa verde y el pantalón oscuro, con una resma de boletos, y la mujer comienza a contar la cantidad y suma el total, al final de eso ella se fija que esté todo el dinero que ella sumo y a la vez el hombre controla y ella le pregunta si estuvo todo bien al chofer y porque se demoró un poquito más, el comenta que se demoró porque la señora Doña Juana no estaba donde siempre se encuentra y la estaba esperando, el recorrido del colectivo fue de Humahuaca a Tilcara.

Luego pasa el otro chofer con una resma la mujer hace lo mismo que con el otro cuenta la cantidad de boletos y el total de dinero que tenía que darle, el hombre le dice últimamente tu colectivo viene más lleno a que se debe, el chofer contesta se debe a que la gente espera nuestro servicio porque como vos sabes paramos en lugares donde no hay paradas oficiales.

8:30 la mujer y el hombre vuelven a ponerse a hacer lo que antes habían empezado y dejaron porque llegaron los colectivos, charlan un poco para ponerse de acuerdo y después de un rato ya se organizan, él le dice a ella ahora lo llamo a Don Enrique y le aviso como nos organizamos para los viajes especiales.

8:40 ingresa dos hombres con la camisa verde el logo de la empresa y un pantalón de vestir oscuro, el hombre de 50 años le dice ya tenemos la programación para los viajes especiales, le comenta como van a hacer, y uno de ellos le dice Don Paredes yo el viernes posiblemente deba acompañar al médico a mi señora será posible que me cambie, él le responde déjame que vea porque debo organizar otra vez pero sí !! No hay problema. Acodarte la próxima de avisarme antes así no programo todo, él le responde si disculpa yo justo la semana pasada le estaba comentado al jefe de que mi esposa está enferma y él me dijo que entendía y que cualquier cosa que le avise así me daba permiso, a esta bien responde el hombre de anteojos no hay drama busquemos como solucionarlo, para todo hay solución y más si es por salud, y si me comento el jefe de ese problema tuyo solo que me avises antes así coordinamos con tiempo, esa fue toda la charla.



8:55 los dos choferes se retiraron dijeron hasta mañana y la mujer les dijo por favor dejen los colectivos en el taller como siempre, ellos respondieron claro que si hasta mañana buenas noches.

Luego a las 9 pm ingresa un hombre que no lleva puesto el uniforme se sienta en la parte de atrás donde hay dos sillas con almohadones, les dice a ambos ya tienen lista la programación entonces de los viajes especiales, ellos responde si jefe acá están quiere verlas, no gracias solo decime como son y quien las realiza, el hombre de anteojos le comienza a decir que chofer va en cada colectivo y el horario de salida y llegada, el jefe dice muy bien está bien, necesitan algo más ,la mujer llamada Marina le dice jefe estábamos cambiando el día y horario a Don Vilte porque tiene la esposa enferma usted sabe, el responde me parece muy bien saben que esas cosas son primordiales asique traten de organizar para que él pueda ir tranquilo con su señora al médico, Marina responde eso estábamos haciendo solo quería que usted sepa , si bien ya sabemos que a esas cosas usted siempre le da prioridad quería comentarle como siempre, está bien marina gracias, bueno me voy a mi casa mañana nos vemos.



Observación 2

5 de la tarde, me encuentro en la terminal me subo a un colectivo de la empresa que va a realizar un recorrido de Tilcara hasta Humahuaca, el chofer viste una camisa verde con el logo de la empresa y un pantalón oscuro, me presento y le explico al hombre que maneja que voy a realizarle una serie de preguntas, mientras él hace su recorrido normal, me dice que si sabía que el encargado ya le había comentado.

Me siento en el primer asiento y comienzo a observar y preguntar:

Observo que el colectivo tiene algunos carteles dispersos por el interior los carteles dicen; señor pasajero recuerde dar el asiento a las personas mayores discapacitadas o embarazadas, señor pasajero siéntese y sujétese, señor pasajero disfrute de este paisaje etc., también tiene como un toque personal, un cubre volante colorido, cortinas coloridas y que combinan con los carteles, y una imagen del equipo de river, al parecer es el equipo del chofer que maneja.

La gente comienza a subir, algunos suben con un papel cuadrado el chofer se los tilda nada más, la mayoría sube y saluda muy bien y algunos hasta charlan un poco con el chofer, también sube gente con boletos directamente, el chofer se los corta, también observo que sube gente que no tiene boleto y el chofer le pide que lo compren en la boletería, veo que hace excepción con la gente mayor no los hace bajar del colectivo a comprar el boleto si no que él se los cobra.

5:20 el colectivo arranca con mitad de pasajeros, mientras hace su recorrido para antes de la primer parada de la ruta, se sube una señora de edad avanzada masomenos 65 años saluda al chofer con un beso, en la ayuda a subir las bolsas, le dice hola Doña clementina que trae hoy y ella le contesta hola mi chofer favorito, hoy llevo muchas verduras para cocinar estas semanas tengo mucha gente que debo darle de comer, el responde que me va a cocinar para el sábado, ella dice humita a la hoya voy a hacer ese día, cuando sube ella se sienta en los primeros asientos y las bolsas



las deja a un costado , pero no molestan ni cortan el tránsito de la gente, más adelante llegando a perchel que es antes de llegar a Humahuaca se suben 4 pasajeros, que también saludan al chofer como si se conocieran desde hace mucho, ellos si se sientan más atrás son 4 un hombre y una mujer de 48 años masomenos y dos chicos de entre 12 y 15 años.

5:30 el colectivo para en una zona donde no hay parada, pero sin embargo la gente le hace seña y el para igual, se suben 3 mujeres le agradecen que haya parado y sigue su camino, luego el viaje sigue normal, el chofer va a una velocidad normal, a la vez charla con la señora que se subió al principio.

Llegando a la entrada de Humahuaca se sube un señor con un pantalón oscuro y una camisa verde con el logo de la empresa, empieza a pedir los boletos a todos los q estaban sentados inclusive a mí, saluda a varios pasajeros los llama por su nombre, una vez que termina de pedir los boletos, anota la cantidad y guarda el papel en su agenda. Luego antes de llegar a la terminal se bajan algunos pasajeros.

Cuando llegamos a la parada de la terminal Doña clementina se baja y el chofer le baja sus pertenencias, también la familia de 4 personas que subió lo saluda con un beso y los demás pasajeros bajan normalmente saludando.

6:00 El chofer cambia el cartel, pone el que dice Tilcara la gente empieza a subir compra el boleto directamente al chofer, el espera 5 minutos y vuelve a salir, el señor que subió y controlo los boletos sigue ahí no bajo si no que está parado observando todo.

6:05 el chofer se desvía del camino para tomar la ruta, para en la esquina de una escuela , se suben alrededor de 25 chicos que al parecer salen del colegio saludan al chofer con una sonrisa y lo llaman por su nombre buenas tardes Eusevio y el responde hola chicos como les fue en el colegio, algún responden riéndose otros se van a sentar, la mayoría deja sus mochilas y recién van a darle al chofer una hoja cuadrada que posee unos cuadraditos



y el se lo tilda y le devuelve la hoja, también saludan la mayoría al señor que estaba controlando los boletos con la mano, luego el colectivo da la vuelta y toma la ruta de salida, mientras hace su recorrido los chicos que subieron se ponen a cantar, uno grita Eusebio pone algo más de la época y todos se ríen jaja, el colectivo siempre va con música pero no muy fuerte.

Entre risas y risas uno de los chicos dice es que Eusebio es de river, y otro responde por eso su música es fea, Eusebio solo se ríe. El hombre que controla los boletos dice si Eusebio es gallina y se ríe con los chicos.

Eusebio responde chicos por favor siéntense bien que ya estamos por la ruta.

En el camino el chofer para en una parada y suben cinco personas, 4 compran el boleto y un chico de aproximadamente 12 años lo saluda a Eusebio y le dice hola papa no le entrega ningún boleto.

6:30 de la tarde, se bajan la mayoría de los chicos del colegio, saludan y dicen hasta mañana Eusebio.

6:40 llegando a la terminal, tres personas piden bajar antes de la parada oficial, Eusebio para con precaución y ellos se bajan.

6:45 llegamos todos empiezan a bajar todos, luego baja el señor que controlaba los boletos y luego el chofer me dice ahora si puedes hacerme las preguntas, perdón pero mientras manejo no puedo distraerme mucho, y bueno realice las preguntas y al final me baje del colectivo, el chofer también se bajó y fue derecho a la boletería, estuvo 20 minutos aproximadamente y volvió a salir esta vez el cartel que puso decía Maimara, la boleterera le dijo hoy vamos a salir 10 minutitos más tarde porque es viernes. Él le dijo bueno Marina y el pregunto donde esta Paredes ella respondió, está en el taller viendo al cole 6 que esta con algunos problemas mecánicos y debe estar listo para hacer el viaje especial, él dijo a bueno.

El esperaba sentado y charlando con la que vendía los boletos mientras hacía tiempo para la hora de salida, ella estaba tomando mates y le



pregunto si quería el respondió no gracias, sabes que no tomo mates, ella dijo bueno sabes que siempre te ofrezco igual.

En esos quince minutos solo se acercaron unas ocho personas a comprar el pasaje.

Ella cuando ya era hora le dijo al chofer ya es hora se te va a hacer tarde el respondió si voy

7:15 el chofer sube al colectivo, suben los ocho pasajeros que habían comprado el pasaje, y en dos minutos se le armo una cola de quince personas masomenos, estaban muy apurados por comprar el boleto, en eso Marina la que vende los boletos se acerca a la cola de personas y le dice buenas tardes pasen por acá yo les voy a vender el boleto así hacemos más rápido , asique la cola desaparece y van a la boletería marina la boletera atiende uno por uno, en unos minutos suben todos y el colectivo sale hacia Maimara.



Observación 3

7 de la mañana me encuentro en el taller de la empresa, está ubicado en la entrada de Tilcara al costado de la ruta casi al frente de la única Refinor que hay en el pueblo, apenas entre me topé con un señor de anteojos llamado Paredes él es el encargado general, lo conocí cuando le hice la entrevista y la observación anterior. El me reconoció y me dijo buen día necesita algo y yo le dije si necesito entrar al cuarto me podría abrir la puerta, él me dijo si como no, saco la llave de su bolsillo y abrió la puerta de la única habitación que tenía el taller, habían varios elementos de trabajo en esa habitación como ser gomas, motores de colectivos, herramientas etc., también había un colchón y una cama sin sabana.

El taller es muy amplio como dije tiene una solo habitación, un baño mediano y que se encontraba sin jabón ni papel higiénico, el taller es todo abierto, no tiene piso ni techo aproximadamente entran 5 colectivos para guardar, solo son paredes no hay carteles ni ningún tipo de adorno.

7:15 llegan dos hombres vestidos con la camisa verde el logo de la empresa y el pantalón, le dicen al encargado buen día, y me saludan a mí también, se ponen a charlar con paredes muy de cerca no logro escuchar, luego se suben cada uno a un colectivo hacen marcha atrás y sacan el colectivo del taller, se dirigen hacia la boletería y de ahí hacen sus recorridos habituales.

Paredes le dice; ahí los espera Marina, ella es la boletera, ellos responden bueno nos vemos en un rato, 7:20 llegan en gotera 4 choferes saludan a paredes y le piden la llave de los colectivos, hacen lo mismo que los demás sacan los colectivos y se dirigen hacia la terminal, luego llega un hombre vestido con un mameluco y le dice a paredes alguna novedad llego el motor y el responde llega mañana por la mañana, bueno dice el hombre del mameluco, se ponen a charlar; paredes le dice la unidad 8 está fallando asique le dije a Don Vilte que la deje para que la veas, no quiero que pueda quedarse en algún lugar ni que nos demoremos con las salidas porque ya



están programadas, hiciste bien le responde y dijo ahora mismo veo cual puede ser la falla y después me pongo a revisar los demás colectivos.

8 de la mañana el hombre del mameluco sigue revisando el colectivo 8 , entra a la habitación que había quedado sin llave y saca herramientas , en eso se acerca paredes y le dice todo bien necesitas algo, y el le dice mira parece que eran los fusibles que fallaban, deberíamos dar una vuelta y comprobar que todo esté en orden pero déjame terminar de ver bien esto, en eso llega el dueño Don Enrique saluda con un beso inclusive a mí y dice pudieron encontrar la falla , responde primero paredes estamos en eso pero parece que marquitos ya la encontró, Enrique dice a ver déjenme ver a mí , pasan unos veinte minutos se pone a ver y dice en forma de chiste y riéndose según ustedes que es, ellos se miran y responde parece q un fusible pero no es seguro todavía, el dueño sigue riéndose dice mmm maso es el fusible pero también hay otra falla más, fíjense bien, marcos dice si estaba revisando pero no termine de ver quería asegurarme y Enrique dice está bien, sigan con sus cosas yo me voy a la boletería, paredes le dice jefe cuando vaya a la boletería vea la programación ya la hicimos con Marina, que bueno Paredes responde él.

El dueño me mira y me dice que es lo que observas necesitas algo? Y le respondo solo lo cotidiano no se preocupe, le pregunto ¿hay otro taller o este es el único? el me responde tenemos un taller en Jujuy si quieres podes pasar cuando quieras, yo respondo muchas gracias en un rato me voy por ahí me daría la dirección, claro que si Ascasubia 1020, pero antes voy a pasar por la boletería le comento.

Me subí al auto y me fui hasta la terminal donde se encuentra la boletería, llegue y estaba Marina la tesorera tomando café, tenía una pava eléctrica sobre la mesa, alado tenía un cuadernillo con la programación de la semana, estaba todo muy ordenado y tranquilo.

Habían dos personas adentro también con el uniforme uno era mayor de 55 años y en la camisa tenía un pin que decía inspector y el otro un hombre más joven de aproximadamente 35 años, en la mano el llevaba una llave



que era del colectivo que manejaba. Pasaron cinco minutos y el chofer del colectivo junto con el inspector se subió al colectivo y se fueron. Me despedí y me fui al taller de Jujuy.

Me subí a mi auto y me dirigí hacia Jujuy , una hora y treinta de viaje, 10:30 de la mañana hasta que llegue al barrio san pedrito me fui a la dirección del taller, costo llegar pero llegue, solo había un cartel en la entrada que decía taller y el logo de la empresa , pase era un lugar más grande entraban como 6 colectivos , pero solo habían tres guardados apenas ingresamos tenes dos oficinas una en planta baja u otra en planta alta, pedí permiso para entrar a la oficina que se encontraba arriba , en la puerta de ingreso había un cartel con el nombre del dueño, adentro de esta había un escritorio grande con una computadora todo junto, al frente había un escritorio más pequeño , también habían dos bibliotecas con carpetas, un tachito de basura de metal para escritorio, en la pared justo en el centro había una foto del dueño Enrique alrededor estaban todos sus empleados, en la foto todos estaban abrazados y muy sonrientes, también había un colectivo al parecer nuevo, muy lindo, tenía un cartel que decía viajes especiales y justo arriba de la foto decía somos una gran familia, la pared de la oficina era blanca y la del centro era color amarilla por eso resaltaba la foto. En el piso de abajo donde se encontraba la otra oficina habían dos escritorios y cada una con una computadora al costado, un fichero y dispenser de agua, había una puerta plegable que separaba la oficina de una cocina pequeña que tenía una heladera, una mesada con pileta y una máquina de hacer café.

En el escritorio se encontraba un señor gordito con anteojos que llevaba puesto una chomba verde con el logo y un pantalón oscuro , me presente y él me dijo si me imagino quien es usted, necesita algo? me dijo, respondí no gracias cualquier cosa le aviso, él me dijo póngase cómodo si quiere ahí en ese escritorio que ahora no hay nadie, le dije porque no hay nadie? y me respondió porque Néstor está en Tilcara , y dije a bien quien es el ¿ no se va a molestar porque me siente en su lugar y él dijo no claro que no!! mientras no desordene nada riéndose, y me dijo Néstor hace control de



documentos. El señor de anteojos estaba con los recibos de sueldo al parecer ordenándolos, eran las once y media luego se levantó saco una carpeta del fichero y guardo un recibo, después de eso el estaba con la computadora cargaba información. Llenaba formularios.

Salí de la oficina, había otro hombre con mameluco revisando un colectivo, en total habían tres colectivos adentro del taller uno estaba con el capo abierto, otro estaba al parecer cerrado y el tercero estaba con el capo abierto y desarmado, es el que estaba revisando este hombre de mameluco, me acerque y mire que es lo que estaba haciendo al parecer desarmaba un motor.

En la oficina de planta baja había cuadros con fotos, eran los mismos que estaban en la boletería de Tilcara, después habían dos fotos de los empleados eran similares una que tenía fecha 20 de mayo del 2012 y otra muy parecida con la misma fecha pero año 2016, la diferencia es que en esta última foto había más gente.

Ambas oficinas se encontraban limpias, alado de la oficina de planta baja hay un baño grande y con todos los elementos necesarios, afuera en la parte donde guardan los colectivos al fondo hay dos baños también, estos no estaban tan limpios, pero tenían papel higiénico, toalla de mano, jabón líquido etc.

Afuera también había una pileta esas que son como para lavar la ropa, y un dispenser con agua.



Observación 4

Cuarto día de observación, hoy es viernes y tienen una reunión a las 14 horas, participan todos los empleados. La reunión es en Jujuy en el taller

Son las 13 y 50 me encuentro en el taller de Jujuy, ingreso al taller hay 6 personas, a las cinco minutos ya son 12 personas incluido el dueño y los encargados generales.

Entre las doce personas se encontraba el dueño, Marina la tesorera, Paredes el encargado general y después 8 hombres aproximadamente de 24 a 48 años, y tres hombres que rondaban los 55 aproximadamente.

Hay una mesa bien amplia donde todos se empiezan a sentar, esta puesta afuera de la oficina, justo en la punta de la mesa se sienta Enrique y en la otra punta está sentado Paredes el encargado general a los costados se sientan los demás, todos están vestidos de manera informal sin ningún tipo de uniforme, son las 14 en punto y Enrique dice bueno vamos a comenzar, en la mesa hay botellas de agua y vasos, Enrique dice primero queríamos comentarle que vamos a empezar a realizar más viajes especiales, como bien ustedes ya saben en estos meses no es tanto el trabajo que tenemos y debemos reforzar por otro lado y buscar alternativas, por supuesto ya vamos a ir planificando a medida que van saliendo los viajes así que les pido que choferes y mecánicos deberán estar más atentos seguramente van a ver algunas cosas que van a ir surgiendo, los controles de los coches van a tener que ser más seguidos. Esta reunión es para informarles de esta nueva actividad y bueno de paso nos juntamos para vernos y pasar un momento agradable entre todos, saben que también ante cualquier inconveniente este es el lugar para plantearlo.

Una vez que termina de hablar Enrique le da la palabra a Paredes y él dice bueno no voy a repetir lo que dijo el jefe sé que si bien ya conocen cual es el sistema para los viajes especiales, tenemos que ponernos de acuerdo para ver quien está disponible, quien conoce la ruta y que colectivos están en condiciones.



Los choferes también necesito que dediquen un poquito más de tiempo al control debido a que los viajes especiales son a destinos más lejanos y los colectivos deben estar en condiciones. Ahora si pasamos a la ronda de preguntas e ideas quien va a comenzar ?

Dos hombres de edad masomenos entre 50 y 56 comienzan a hacer preguntas a paredes, más que nada se trataba de las revisiones de los colectivos, hacían varias preguntas entre unas y otras preguntaban e insistían en decir que era necesario como bien decía paredes hacer más controles a los colectivos que hagan los viajes especiales, y a la ves decían si cada uno de ellos podían personalmente hacer recomendaciones a los choferes que hagan los viajes especiales , paredes y enrique se miraron y asentaron la cabeza paredes le dijo por supuesto como siempre es bueno que hablen entre ustedes pero de todas formas vamos a hacer una reunión más específica para tratar temas de mecánica y salida de viajes , Enrique dijo así es vamos a tener una reunión más personalizada cuando tengamos bien programado todo, no hay de qué preocuparse.

Enrique resalto no se asusten vamos a hacer todo de forma ordenada esta reunión es para comentarles que queremos generar más ingresos hasta que llegue nuestra época fuerte como todos los años, uno de los que parecía ser chofer se acercó y le dijo a Enrique yo tengo algunas ideas para mejorar a la vez el servicio de viajes especiales y hacer más publicidad, Paredes le dijo bueno que tenes en mente él dijo , podemos hablar con las directoras de los colegios de Humahuaca, Tilcara y Maimara para hacerle los viajes a los alumnos porque ahora a final del año comienzan con las excursiones y viajes de campamento, Paredes dijo tu idea es buenísima tendríamos que ver como plantearla para que nos elijan a nosotros, recuerden que son chicos los que se trasladan y hay que tener más predisposición y paciencia, e inclusive se puede armar un combo pero es algo largo debemos planificar bien para ir a las escuelas.

Otro de los hombres que estaba escuchando es Don Vilte un señor mayor de 56 años aproximadamente que le dice al Dueño se acuerda que antes



cuando el club Terry estaba funcionando bien siempre que necesitaban ir a algún lugar nosotros los trasladábamos, si dice Enrique claro que recuerdo eran lindas épocas en donde el club andaba muy bien pero después de la inundación de Tilcara el club se fue a pique, pero por suerte ahora ya está mejorando Vilte dijo bueno podrías volver a trabajar con el club.

Enrique dijo me voy a poner en contacto con el presidente del club Fredy, Vilte su idea es excelente, podemos trabajar con el club en conjunto, puede ser un beneficio para ambos aunque me gustaría que colaboraremos este club recién está saliendo a flote otra vez.

Si lo tenía en vista dijo Vilte asique aprovecho esta reunión para comentarle.

Bueno nadie más tiene alguna consulta para hacer expreso Paredes

No dijo la mayoría se los veía muy tranquilos, uno comento seguramente cuando estemos más organizados podremos entre todos ponernos de acuerdo para hacer los viajes especiales, y la mayoría asentaba con la cabeza, después de eso marina y paredes trajeron empanaditas y gaseosas , se quedaron compartiendo la comida y charlando de todo un poco después de una hora aproximadamente todos se levantaron para irse y Enrique dijo a seguir trabajando gente, aplaudieron y se fueron, al parecer vinieron en un colectivo de la empresa porque a la salida algunos se subieron al colectivo que estaba afuera y otros a un auto que era de uno de ellos.



Hoja de Evaluación

Trabajo Final de Graduación para la obtención del Título de Licenciatura en Recursos Humanos.

Autor: Lucia Roxana Mulqui

Director: Mgter. Enrique Miguel Dionicio

OBSERVACION TRIBUNAL EVALUADOR



San Salvador de Jujuy, Argentina octubre de 2017