

**ANALISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA TRANSPRENSA S.A.S
UBICADA EN LA CIUDAD DE YUMBO**

**DIDIER ALEXIS BENAVIDES DE LA CRUZ
EVELIN KATHERINE LENIS RAMÍREZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2020**

**ANALISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA TRANSPRENSA S.A.S
UBICADA EN LA CIUDAD DE YUMBO**

**DIDIER ALEXIS BENAVIDES DE LA CRUZ
EVELIN KATHERINE LENIS RAMÍREZ**

Trabajo de grado para optar al título de administrador(a) de empresas

**Directora
Esperanza Reyes Otálora
Administradora de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2020**

AGRADECIMIENTOS

A Dios por la guía y su misericordia siempre, a mi familia, a mi tía Cristina Lenis por su apoyo, a nuestra directora de tesis la profesora Esperanza Reyes por su valiosa ayuda y su tiempo, a los docentes de Univalle que a través del tiempo de estudio nos regalan sus valiosos conocimientos y enriquecen nuestras vidas, a la Universidad del Valle por permitirnos adquirir conocimiento.

Evelin Katherine Lenis Ramírez

Agradezco a Dios en primer lugar y a mis Padres Carlos Benavides y María De La Cruz por su apoyo constante y por estar siempre allí cuando los necesite.

A mi Hermano Carlos Benavides por siempre creer en mí.

A la Universidad, docentes, a la directora de tesis por su paciencia y dedicación.

Didier Alexis Benavides De La Cruz

DEDICATORIA

A mi familia, a mi tía Cristina, a Ralfi Andrés Lucano Tobar a quién la vida me dio la oportunidad de conocerlo en la Universidad como compañero de clase y aunque hoy ya no está en el plano terrenal su recuerdo por siempre brillará, gracias por una amistad tan bella y transparente.

Evelin Katherine Lenis Ramírez

A mi familia.

Didier Alexis Benavides De La Cruz

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle, facultad de ciencias de la administración, programa de Administración de empresas, para optar al título de Administradora de Empresas

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Mayo 2020

CONTENIDO

RESUMEN.....	13
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN.....	15
1. TITULO.....	17
2. ANTECEDENTES	18
2.1 Análisis de la cultura organizacional en el grupo empresarial Sertempo cali S.a.	19
2.2 Análisis de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal de la empresa Carvajal información S.A.S. antes publicar S.A.	19
2.3 Cultura organizacional en los trabajadores administrativos de la sede Univalle pacifico	20
2.4 Estrategias para el fortalecimiento de la cultura y clima organizacional de la empresa Geométrica Modular	21
3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	22
3.1 Formulación del problema	23
3.2 Sistematización de la pregunta problematizadora.....	23
4. OBJETIVOS	24
4.1 Objetivo general	24
4.2 Objetivos específicos	24
5. JUSTIFICACIÓN.....	25
6. MARCO CONTEXTUAL	26
6.1 Reseña histórica de Transprensa S.A.S.....	29
7. MARCO CONCEPTUAL	39
8. MARCO TEÓRICO	42
8.1. Concepto de cultura	42
8.2. Definiciones de cultura organizacional	43
8.3 Funciones de la cultura organizacional.....	45
8.4 Importancia de la cultura organizacional	46
8.5. Modelo de análisis de la cultura organizacional.....	47

8.6. Tipos de cultura y perfiles organizacionales:	48
8.7. Teorías relacionadas con cultura organizacional	52
8.7.1 Teoría de la madurez	52
8.7.2 Teoría de motivación	53
8.7.3 Teoría X y teoría Y	55
8.7.4 Teoría Z	57
8.7.5 Teoría de la motivación – higiene de Frederick Herzberg	58
8.7.6. Comportamiento organizacional	60
9. MARCO LEGAL	64
10. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	66
10.1. Enfoque de investigación.....	66
10.2. Tipo de estudio.....	66
10.3. Población y muestra	67
10.4. Técnicas de recolección de información	69
10.4.1. Fuentes primarias	69
11.4.2 Fuentes secundarias.....	76
CAPITULO 2.....	80
11. MODELO DE DIAGNOSTICO PARA EVALUAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA TRANSPRESA S.A.S.....	80
11.1 Trece (13) dimensiones de la cultura organizacional en la empresa Transpresa S.A.S.....	80
11.1.1 Identificación e historia	80
11.1.2 El fundador	80
11.2 entorno social o cultura externa.....	80
11.3 Lenguaje y comunicación	82
11.4 Proyecto de formal de empresa.....	83
11.4.1. Situación actual de la empresa	83
11.5. Sistema de producción de bienes materiales	91
11.6. Sistema de producción de bienes inmateriales.....	93
11.7. Sistema de producción de bienes sociales	96

11.8. Las relaciones interpersonales	101
11.9. Relaciones de poder	101
11.10. Relaciones de parentesco	102
11.11. Liderazgo y estilo de dirección	102
11.12. Subcultura	102
11.13. La identidad.....	102
12. EVALUACION DE CULTURA LA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA TRANSPRENSA S.A.S.....	104
12.1. Valoración de la cultura organizacional	105
12.2. Evaluación de los factores.....	105
12.3. Resultados de la encuesta	106
12.4. Diagnóstico de cultura organizacional en los trabajadores administrativos y operativos de la empresa Transprensa S.A.S en la ciudad de yumbo.....	138
13. PROPUESTA COMO MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA TRANSPRENSA S.A.S EN LA CIUDAD DE YUMBO	140
13.1 Ocho pasos para la gestión del cambio por John Kotter.....	141
14. CONCLUSIONES	143
15. RECOMENDACIONES.....	145
16. BIBLIOGRAFÍA.....	146
17. WEBGRAFÍA	149
18. ANEXOS.....	152

FIGURAS

Figura 1. Ubicación geográfica de Transprensa S.A.S. Cra 32 No 10 - 151 Arroyohondo Yumbo	27
Figura 2. Transprensa S.A.S. Arroyohondo, Yumbo	27
Figura 3. Fundadores de Transprensa S.A.S la Señora Ubaldina Mosos y el Señor Pablo Hidalgo en los años 60.	30
Figura 4. Transprensa S.A.S en su primer local en el barrio San Nicolás en la Ciudad de Cali.	31
Figura 5. Pablo Hidalgo en el primer carro llamado "Azucena", utilizado para el transporte de mercancías en los inicios de la empresa, en Mayo del año 1961.	31
Figura 6. El segundo local de Transprensa en el barrio San Nicolás	32
Figura 7. En 1982 compran terrero en la zona industrial de Yumbo, Valle del Cauca, Inicio de construcción y adecuaciones al terreno.	32
Figura 8. Don Pablo posando en la construcción de Transprensa en Acopi Yumbo.	33
Figura 9. Foto tomada por celebración de los 50 años de Transprensa (año 2011), el Sr. Pablo Hidalgo Fundador de la empresa y presidente vitalicio (sentado) y sus hijos de izquierda a derecha de pie, Luz Ángela, Carlos y Olga Hidalgo Mosos, actuales socios y propietarios de la empresa, en la fotografía no posa su hijo menor Fernando Pablo también socio, por encontrarse de viaje.	33
Figura 10. Pablo Hidalgo fundador de Transprensa S.A.S en el año 2007.	34
Figura 11. Vehículos de Transprensa S.A.S en el año 2011.	34
Figura 12. Operación (2013)	35
Figura 13. Punto de recibo	35
Figura 14. Organigrama Transprensa S.A.S.	37
Figura 15. Tipos de Cultura Organizacional Por Cameron & Quinn	51
Figura 16. Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow.	54
Figura 17. La teoría de motivación-higiene de Herzberg	59
Figura 18. Logo símbolo y eslogan de Transprensa S.A.S.	93
Figura 19. Los colores representativos de la empresa Transprensa S.A.S.	93
Figura 20. Colores representativos de Transprensa S.A.S	94
Figura 21. Imagen religiosa ubicada en Transprensa S.A.S	95
Figura 22. Imagen religiosa ubicada en Transprensa S.A.S	95
Figura 23. Cumpleaños Transprensa S.A.S	98
Figura 24. Cumpleaños en Transprensa S.A.S	99
Figura 25. Evento Amor y Amistad Transprensa S.A.S.	100

TABLAS

Tabla 1. Empresas por sector económico de la ciudad de Yumbo, Valle del Cauca	28
Tabla 2. Teoría X y Teoría Y	56
Tabla 3. Población total y muestra	67
Tabla 4. Ficha técnica de entrevista	71
Tabla 5. Cultura organizacional de los trabajadores de la empresa Transprensa S.A.S. Sede principal en la ciudad de Yumbo, Valle del Cauca.	77
Tabla 6. Cantidad de trabajadores	92
Tabla 7. Escala para calificación.	105
Tabla 8. Edad promedio de los colaboradores	106
Tabla 9. Tiempo promedio de servicio de los colaboradores	107
Tabla 10. Tipo de Contratación	108
Tabla 11. Motivo por el cual decidió trabajar en la empresa	109
Tabla 12. Orientación a resultados	110
Tabla 13. Orientación a la gente	111
Tabla 14. Orientación a los equipos	113
Tabla 15. Dinamismo	114
Tabla 16. Estabilidad	116
Tabla 17. Innovación y toma de riesgos	117
Tabla 18. Atención a los detalles	119
Tabla 19. Estructura	120
Tabla 20. Remuneración	122
Tabla 21. Estándares	123
Tabla 22. Recompensa	125
Tabla 23. Desafío	126
Tabla 24. Cooperación	128
Tabla 25. Responsabilidad	129
Tabla 26. Identidad	131
Tabla 27. Relaciones	132
Tabla 28. Desarrollo	134
Tabla 29. Comunicación	135
Tabla 30. Conflictos	137

GRAFICOS

Gráfico 1. Edad promedio de los colaboradores	106
Gráfico 2. Tiempo promedio de servicio de los colaboradores	107
Gráfico 3. Tipo de Contratación	108
Gráfico 4. Motivo por el cual decidió trabajar en la empresa	109
Gráfico 5. Orientación a resultados	110
Gráfico 6. Orientación a la gente	112
Gráfico 7. Orientación a los equipos	113
Gráfico 8. Dinamismo	115
Gráfico 9. Estabilidad	116
Gráfico 10. Innovación y toma de riesgos	118
Gráfico 11. Atención a los detalles	119
Gráfico 12. Estructura	121
Gráfico 13. Remuneración	122
Gráfico 14. Estándares	124
Gráfico 15. Recompensa	125
Gráfico 16. Desafío	127
Gráfico 17. Cooperación	128
Gráfico 18. Responsabilidad	130
Gráfico 19. Identidad	131
Gráfico 20. Relaciones	133
Gráfico 21. Desarrollo	134
Gráfico 22. Comunicación	136
Gráfico 23. Conflictos	137

ANEXOS

Anexo 1. Formato de la encuesta	152
Anexo 2. Política sistema gestión de la calidad	155
Anexo 3. Política de seguridad vial	156
Anexo 4. Política de medio ambiente	157
Anexo 5. Programa de bienestar al personal página 1	160
Anexo 6. Formato de solicitud de permiso laboral	163
Anexo 7. Política de no alcohol, tabaquismo y sustancias psicoactivas	164
Anexo 8. Política de uso de celular	166
Anexo 9. Evaluación de cultura organizacional en Transpresa S.A.S	169
Anexo 10. Evaluación de cultura organizacional en Transpresa S.A.S	170
Anexo 11. Evaluación de cultura organizacional en Transpresa S.A.S	171
Anexo 12. Evaluación de cultura organizacional en Transpresa S.A.S	172
Anexo 13. Evaluación de cultura organizacional en Transpresa S.A.S	173
Anexo 14. Evaluación de cultura organizacional en Transpresa S.A.S	173
Anexo 15. Evaluación de cultura organizacional en Transpresa S.A.S	174
Anexo 16. Bodega Transpresa S.A.S	174
Anexo 17. Bodega Transpresa S.A.S	175
Anexo 18. Instalaciones de Transpresa S.A.S	175
Anexo 19. Instalaciones de Transpresa S.A.S	176
Anexo 20. Instalaciones de Transpresa S.A.S	176
Anexo 21. Instalaciones de Transpresa S.A.S	177
Anexo 22. Instalaciones de Transpresa S.A.S	177
Anexo 23. Instalaciones de Transpresa S.A.S	178

RESUMEN

El trabajo de investigación que desarrollaremos es un estudio investigativo acerca de la cultura organizacional de la empresa Transprensa S.A.S en su sede principal en la ciudad de Yumbo, Valle del Cauca.

En el presente trabajo tendremos como objetivos analizar cuáles son los elementos que la integran, así como poder identificar sus debilidades y fortalezas a nivel de cultura corporativa, para posteriormente definirla mediante un instrumento evaluador que se aplicará al personal administrativo así como operativo, la población a ser investigada son 248 personas para lo que se tomó una muestra representativa que arrojó 201 personas de las cuales más de la mitad corresponden al área operativa.

Para el levantamiento de la información se aplicaron técnicas como entrevistas, encuesta, se tomó información del archivo histórico de la empresa y mediante la observación se pudieron determinar algunos elementos. Contando con todo lo anterior se pudo evaluar y diagnosticar cuál es el tipo de cultura predominante en la organización y algunas impresiones de sus miembros.

Los resultados están divididos y apuntan a una cultura jerárquica, algunas áreas necesitan intervención Y fortalecerse para la mejora del clima laboral.

Al final se realiza una propuesta como cambio cultural y unas recomendaciones finales como agradecimiento a la organización que nos abrió sus puertas y se interesó en nuestro trabajo.

ABSTRACT

The research work that we will carry out is an investigative study about the organizational culture of the company Transprensa S.A.S at its headquarters in the city of Yumbo, Valle del Cauca.

In the present work we will have as objectives to analyze which are the elements that make it up, as well as to be able to identify its weaknesses and strengths at the corporate culture level, to later define it through an evaluating instrument that will be applied to administrative and operational personnel, the population To be investigated, there are 248 people, for which a representative sample was taken that yielded 201 people, of which more than half correspond to the operational area.

Techniques such as interviews and surveys were applied to collect the information, information was taken from the company's historical archive and through observation, some elements could be determined. And with all of the above, it was possible to evaluate to evaluate and diagnose the type of culture prevailing in the organization and some impressions of its members.

The results are divided and point to a hierarchical culture, some areas need to be strengthened and intervention to improve the work environment.

At the end a proposal is made as a cultural change and some final recommendations as thanks to the organization that opened its doors to us and took an interest in our work.

INTRODUCCIÓN

Transprensa S.A.S empresa de transporte de carga y encomiendas, servicios de recogida, entrega puerta a puerta, paquetero semi-masivo, almacenamiento y distribución de productos con 59 años en el mercado brindando soluciones logísticas y consolidada como una de las empresas de transporte de carga más importantes de la región, buscando siempre satisfacer las necesidades de transporte y logística de la comunidad a nivel nacional, con la necesidad constante de ser integrales, brindar soluciones logísticas innovadoras y ser reconocidos por su excelencia; ahora después de media década en busca de escalar cada vez más, se hace necesario comprender como funciona, su estructura y comportamiento.

El termino cultura organizacional se hace evidente hacia los años 70, cuando se empieza a entender a las organizaciones no solo como un ente económico, sino como una entidad social, lo que hace que sean más complejas y dinámicas, de allí parte que inherentemente adquieran nuevas responsabilidades con todo su entorno.

En las últimas décadas el talento humano ha tomado mucha importancia en las empresas, hoy se resalta la importancia del bienestar psicológico y físico de los colaboradores, volviéndose un eje importante para cumplir los objetivos y metas de una organización.

El presente trabajo de grado, tiene como finalidad evaluar la cultura organizacional de los trabajadores de la empresa Transprensa S.A.S, buscando identificar cuáles son sus valores, identidad, lenguaje, creencias, funcionamiento social y todos los elementos que puedan formar parte de la misma, se definirá que tipo de cultura está presente en los trabajadores, que grado de compromiso tienen con la organización y cómo interactúan con todo su entorno.

Permitir evaluar y definir la cultura organizacional de los trabajadores del área administrativa y operativa de la empresa Transprensa S.A.S, permitirá definir cuáles son las variables que intervienen en el comportamiento de los trabajadores, comprender como es su impacto dentro de la organización, definir cómo afecta el compromiso y responsabilidad de sus colaboradores y porque es importante la cultura organizacional para las empresas.

La alta gerencia de Transprensa S.A.S actualmente se está involucrando cada vez en temas que incluyen mejoras en el área de gestión humana en búsqueda de la satisfacción laboral, están generando estrategias que le permitan solucionar problemas de bienestar laboral, comprendiendo la necesidad de que sus colaboradores estén bien tanto mental así como físicamente, buscando mejoras en el clima de la empresa y en la sensación de bienestar de sus trabajadores.

Cuando una organización tiene una cultura organizacional fuerte, sus empleados están satisfechos, comprometidos, identificados e involucrados, se hace más fácil la consecución de objetivos y metas, dado que siempre existe un vínculo fuerte entre cultura organizacional y desempeño laboral y en la estrategia para los negocios, se puede decir entonces que la cultura organizacional es una estrategia de competitividad.

1. TITULO

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA TRANSPRENSA S.A.S UBICADA EN LA CIUDAD DE YUMBO.

2. ANTECEDENTES

Para Porter y Barney “La cultura organizacional es un tema de interés desde los años ochenta y en su evolución ha dejado de ser solo un elemento en las organizaciones para convertirse en un componente de relevante importancia estratégica y diferenciadora para aquellas empresas que buscan una ventaja competitiva.”¹

La cultura organizacional y los estilos de dirección en el contexto colombiano son un tema relativamente nuevo en el estudio administrativo.

En Colombia hacia los años 20 y 30 aparecen las primeras normas laborales, en los años 50 los decretos 2376 – 3743 que dan origen al código sustantivo de trabajo, los tratados internacionales concuerdan con las disposiciones del derecho laboral colombiano, la declaración universal de los derechos humanos, el pacto internacional de los derechos económicos, sociales y culturales, pacto internacional de los derechos civiles y políticos, en el mundo estaba en auge la escuela de las relaciones humanas como respuesta a las teorías anteriores que anteponían el factor económico al factor humano.

En Colombia el término de cultura organizacional se empieza a acuñar en los años 90 con la apertura económica bajo el gobierno del presidente Cesar Gaviria Trujillo Dávila nos cuenta que: “Desde comienzos de los años 90, el tema de la cultura organizacional en Colombia circula con una frecuencia casi comparable a la de términos como “globalización”, “economía de mercado” e “iniciativa privada”, no solo entre empresarios, consultores, gerentes medios, bajos y altos, gurús de la gerencia, dirigentes gremiales y uno que otro dirigente sindical, sino también en niveles de planeación, en los medios de comunicación y en algunos sectores universitarios que tienen que ver con la educación de administradores y gerentes”.²

En el plano internacional Japón influye en la cultura organizacional:

El posicionamiento de la cultura empresarial en las organizaciones está íntimamente ligado a la transformación japonesa, que desde las cenizas de la Segunda Guerra Mundial, construyó un poderoso imperio industrial, que a finales de los 70 y principios de los 80 irrumpió con gran fortaleza y dominó los mercados internacionales, a la vez que internamente obtuvo altas tasas de desarrollo y bajas tasas de desempleo, lo que explica según los teóricos de las organizaciones por una fuerte relación entre cultura y dirección organizacional. Dicha transformación

¹ PORTER, Michael y BARNEY, Jay. Citado por la revista de la universidad Santo Tomas, Colombia, revistas, tomado de: revistas.usantotomas.edu.co

² DÁVILA, 2000. Citado por ZAPATA D. Álvaro y RODRÍGUEZ R. Alfonso. Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Cali: Artes gráficas del Valle editores, 2008. p. 399-400

japonesa le demostró en los 80 al sorprendido occidente a través de diversos autores, entre los que se destacaron Peters y Waltermán (1982) y William Ouchi (1981), que hablar de cultura organizacional es tan justificado como hablar de estructura organizacional, evidenciando a su vez que los paradigmas administrativos tradicionales resultaron insuficientes para la comprensión de las organizaciones[...]³

2.1 Análisis de la cultura organizacional en el grupo empresarial Sertempo cali s.a.

Dentro de los trabajos investigativos realizados en las empresas sobre análisis de cultura organizacional existe un documento de autoría de José Ariel Galvis Anaya y Harold Hernán rebellón Urrea (2015), quienes realizaron el “análisis de la cultura organizacional en el grupo empresarial Sertempo Cali S.A.”.⁴

El campo investigativo del trabajo es el grupo empresarial Sertempo S.A que está conformado por dos unidades de negocio que centra sus actividades en la intermediación laboral y servicio de outsourcing Sertempo S.A e Integrados Sertempo S.A.

Dentro de la metodología de investigación abordaron la cualitativa pudiendo contrastar los distintos enfoques de cultura organizacional, bajo un análisis descriptivo de las perspectivas estratégicas de la empresa, siguiendo el método de observación aplicado al personal que labora en ella, como complemento se usaron entrevistas, dentro de la literatura es usado como eje principal el modelo de Zapata y Rodríguez y sus trece dimensiones.

2.2 Análisis de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal de la empresa Carvajal información S.A.S. antes publicar S.A.

En este trabajo de grado cuyas autoras son Yenís Carolina Estrada Rodríguez y Gina Katherine Sanjuan López (2015), se analiza la cultura organizacional de la empresa Carvajal información S.A.S y como los aspectos de dicha cultura, valores, creencia, atmosfera, normas, símbolo y filosofía se relación con el desempeño de sus colaboradores, identifican en que forma los procesos administrativos influyen en

³ ZAPATA D, Álvaro y RODRÍGUEZ R, Alfonso. Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Cali: Artes gráficas del Valle editores, 2008. p. 35

⁴ GALVIS, José y REBELLÓN, Harold. Trabajo de grado. Análisis de la cultura organizacional en el grupo empresarial Sertempo Cali S.A. [En línea]. Santiago de Cali. Universidad del Valle. Facultad de ciencias de la administración. Valle del Cauca. 2013. Tomado de la web: <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2413/Teor%C3%ADas%20tradicionales%20de%20la%20Administraci%C3%B3n%20La%20cultura%20organizacional%20desde%20una%20perspectiva%20cr%C3%ADtica..pdf?sequence=1>

la cultura organizacional, analizan la cultura organizacional actual y proponen planes de acción para la mejora de la cultura en la empresa.⁵

Dentro de este trabajo investigativo acuden a Schein con la clasificación y explicación de las principales características que se asocian con la cultura, acuden a teorías tales como: la teoría clásica, comportamiento organizacional, teoría X e Y, teoría de sistemas, teorías del desempeño laboral. Las conclusiones del trabajo arrojan compromiso en la organización, buenos tratos por parte de los jefes a los empleados, sin embargo, arroja poco favorabilidad a la gestión afectiva, entre otros.

2.3 Cultura organizacional en los trabajadores administrativos de la sede Univalle pacifico

Trabajo de grado de autoría de Julián Yohan Cardona Agudelo y María Carolina Ledesma García dentro de este documento se evalúa la cultura organizacional de los trabajadores administrativos de la sede Univalle pacifico, se identifica cuáles son sus valores, creencias, identidad, lenguaje y sistemas sociales y elementos que se involucren con la cultura para finalmente diagnosticarla y detectar el grado de compromiso.⁶

El diagnóstico de la cultura de los trabajadores de la sede Univalle fue realizado mediante el análisis que propone Álvaro Zapata Domínguez y Alfonso Rodríguez Ramírez en el libro Cultura Organizacional Empresas Colombianas: Estudio de casos.

Utilizando 13 dimensiones propuestas por Zapata y Rodríguez, la organización fue analizada con base en este modelo. El método utilizado es el inductivo basado en la observación, estudio y un método mixto cuantitativo y cualitativo, a estudiar tenían 17 dependencias para un total de 24 personas.

Como conclusiones de su trabajo tienen favorabilidad, actualmente en el área de bienestar personal, hay desmotivación por los salarios, los trabajadores no

⁵ ESTRADA RODRÍGUEZ, Yenís Carolina y SANJUÁN LÓPEZ, Gina Katherine. Trabajo de grado. Análisis de la cultura organizacional de la empresa Carvajal información S.A.S. [En línea]. Cartagena De Indias. Universidad de Cartagena. Facultad de ciencias económicas. Bolívar. 2015. Tomado de la web: <http://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/5462/ANALISIS%20DE%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20SU%20RELACION%20CON%20EL%20DESEMPE%20C3%91O%20LABORAL%20DEL%20PERSONAL%20DE%20LA%20E.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

⁶ CARDONA AGUDELO, Julián Yohan y LEDESMA GARCÍA, María Carolina. Trabajo de grado. Cultura organizacional en los trabajadores administrativo de la sede Univalle Pacifico. [En línea]. Santiago de Cali. Universidad del Valle. Facultad de ciencias de la administración. Valle del Cauca. 2017. Tomado de la web: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/13174/0593713.pdf;jsessionid=8034A18A1B961741EC522B7AA2F2142F?sequence=1>

reconocen o entienden el significado de las ceremonias, logos y colores institucionales, actualmente presenta una cultura Jerárquica.

2.4 Estrategias para el fortalecimiento de la cultura y clima organizacional de la empresa Geométrica Modular

Este trabajo fue realizado por Gloria Mercedes Rojas Wilches (2018) donde plantea estrategias para el fortalecimiento de la cultura y clima organizacional de la empresa Geométrica Modular, empresa dedicada a la fabricación de muebles de madera, cuyo objetivo principal de esta investigación es analizar la incidencia de los factores de la cultura y clima organizacional en la rotación del personal de la empresa, a la vez que identifican los elementos de la cultura organizacional, las variables que generan insatisfacción e inciden en la rotación del personal, la percepción de los empleados frente a los valores para finalmente realizar un planteamiento acorde a lo investigado.⁷

La población de este estudio son los 19 empleados quienes conforman a su vez la muestra.

Plantean teorías motivacionales como la teoría X e Y, señalan a Maslow con su jerarquía de necesidades humanas, escriben sobre los aportes de Herzberg y sus factores de higiene, referencian a Victor Vroom con su teoría de las expectativas.

Dentro de las conclusiones se evidencia falencias en la divulgación de valores organizacionales, el área administrativa presenta fallas en procesos y políticas, los empleados no perciben un trato homogéneo, los procesos de inducción y capacitación no tienen un impacto relevante que les permita visualizar una oportunidad de crecimiento, hay insatisfacción también respecto a los salarios, se recomienda un plan de acciones para fortalecer los procesos administrativos y mejorar la rotación de personal.

⁷ ROJAS WILCHES, Gloria Mercedes. Trabajo de grado. estrategias para el fortalecimiento de la cultura y clima organizacional de la empresa Geométrica Modular. [En línea]. Bogotá. Universidad externado de Colombia. Facultad de ciencias sociales y humanas. Cundinamarca. 2018. Tomado de la web: [https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/1489/1/DNA-spa-2018-Estrategias para el fortalecimiento de la cultura y clima organizacional de la empresa Geometrica Modular](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/1489/1/DNA-spa-2018-Estrategias%20para%20el%20fortalecimiento%20de%20la%20cultura%20y%20clima%20organizacional%20de%20la%20empresa%20Geometrica%20Modular)

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Transpresa S.A.S es una empresa del sector del transporte de carga en la ciudad de Yumbo, la organización está buscando satisfacer mayormente la demanda en este sector, a la vez que busca mejorar el posicionamiento en el mercado y liderato en la región, consolidando su expansión.

La empresa cuenta con más de 59 años en el mercado, es una empresa familiar, actualmente tiene sucursales en Medellín, Pereira, Ibagué, Pasto, Manizales, Neiva, Popayán y su sede principal y la cual será el objeto de estudio: Yumbo. Su crecimiento a través del tiempo ha complejizado las labores administrativas como operativas, a la vez que existen problemas visibles como: la rotación del personal, absentismo, conflictos internos, e intereses particulares.

Dentro de toda organización es necesario entender que la rotación de personal es un efecto, no la causa, consecuencia de ciertos aspectos negativos que ocurren al interior de una organización y acarrear costos altos, pérdidas de tiempo en capacitaciones, procesos de selección e inducción, además los efectos colaterales que esto atañe como: pérdida de negocios, pérdidas de tiempo, traumatismo en los procesos y demás, se hace imperativo conocer el grado de identidad y compromiso que tienen los colaboradores y si están o no alineados con la organización, la empresa no ha contemplado un estudio como tal de cultura organizacional hasta el momento por lo que el presente trabajo de grado propuesto al área de gestión humana fue objeto de interés debido a que la información que este pueda arrojar brindará aportes que enriquecerán los nuevos caminos que desea emprender la gerencia general.

El lugar de estudio de la cultura organizacional de los trabajadores administrativos y operativos de dicha organización, se sitúa en la carrera 32 # 10 – 151 en Arroyohondo, Yumbo capital industrial del departamento del Valle del Cauca.

Transpresa S.A.S tiene 6 departamentos (Gerencia general, administrativo, finanzas, gestión humana, comercial, logística y proyectos) y 18 áreas (auditoría, contabilidad, cartera, facturación, compras, gestión documental, nómina, selección, seguridad y salud en el trabajo, bienestar, seguridad, CRM, call center, servicio al cliente, almacenamiento, sistemas, mantenimiento, operativo) con un total de 248 colaboradores entre personal administrativo y operativo.⁸

⁸ TRANSPRENSA S.A.S Archivo. Departamento de gestión humana, tomado de archivo de la empresa.

La empresa no tiene antecedentes de un estudio donde se evalué la cultura organizacional, por eso se considera necesario identificar los elementos y realizar un diagnóstico de la misma.

Es importante poder identificar la cultura organizacional cuando se habla de medir el compromiso por parte de los colaboradores de una empresa.

El desconocimiento de la cultura organizacional de la empresa, la dificultad que supone al trabajador su adaptación e integración a la organización por el contrario la importancia que tiene la cultura organizacional y su fortalecimiento en una empresa implica que entre más fuerte pueda ser la cultura menos preocupación tendrá la gerencia por desarrollar normas y reglas el control del comportamiento de sus empleados porque habrán comprendido e interiorizado la cultura organizacional de la empresa, a decir, cuando un empleado no tiene claro o no comparte los valores, creencias, normas y costumbres genera conflictos de intereses, impide la verdadera alineación, por ende impedirá el cumplimiento de estrategias trazadas para finalmente dificultar la consecución de objetivos y metas.

3.1 Formulación del problema

¿Cómo se describiría la cultura organizacional de los trabajadores administrativos y operativos en la empresa Transprensa S.A.S ubicada en el municipio de Yumbo Valle del Cauca?

3.2 Sistematización de la pregunta problematizadora

¿Cuáles son los elementos de la cultura organizacional existente en la empresa Transprensa S.A.S?

¿Cuál es la importancia de realizar un análisis de cultura organizacional en la empresa Transprensa S.A.S?

¿Tiene incidencia el desconocimiento de cultura organizacional en la rotación de personal?

¿Cuáles son los planes de fortalecimiento para fomentar una cultura organizacional fuerte?

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Analizar la cultura organizacional del personal administrativo y operativo de la empresa Transprensa S.A.S en la ciudad de Yumbo.

4.2 Objetivos específicos

- Identificar cuáles son los elementos que integran la cultura organización de la empresa Transprensa S.A.S.
- Definir organizacional presente en la empresa Transprensa S.A.S.
- Proponer un modelo de Cultura Organizacional o uno para mejora continúa en la empresa Transprensa S.A.S.

5. JUSTIFICACIÓN

La identificación de la cultura organizacional en la empresa Transprensa S.A.S es una propuesta académica para trabajo de grado, a la vez que es un estudio que brinda la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación académica, poder llevar a un plano vivencial estos conocimientos y poder resaltar su importancia, permitirá a su vez estudiar de forma más cercana un tema tan humanístico como interesante, indagar que mueve a los trabajadores, cuál es su nivel de satisfacción, que los motiva, porque es importante para una organización tener una cultura fuerte, de manera que es un tema que resulta apasionante, dada la época laboral que vivimos hoy en día, es una experiencia que enriquecerá el camino profesional.

Para la empresa, identificar los elementos de su cultura y definir la misma, les traerá múltiples beneficios en aspectos administrativos y operativos, este tipo de estudio permite comprender que opinan los empleados de la gestión actual, si se sienten identificados y si están satisfechos, si tienen identidad corporativa, este planteamiento pone una radiografía humanística de la empresa a la alta gerencia y al departamento encargado del talento humano, esto les permite tomar mejores decisiones teniendo un diagnóstico y unas propuestas de fortalecimiento o mejora, con la identificación de fortalezas y debilidades en la parte humanística le permitirá a la organización tomar las medidas y estrategias necesarias en el área administrativa con el fin de mejorar o radicar su cultura de manera fuerte a fin de generar cada vez mayor compromiso e identidad con la organización.

En el aspecto académico, será una base investigativa que servirá como una referencia en materia bibliográfica sobre cultura organizacional, permitiendo a toda la comunidad académica, estudiantes, docentes, ver reflejada la calidad de la educación impartida, los frutos de esta, a la vez que un trabajo de grado es el resultado de los profesionales en sus carreras.

Para la comunidad en general será un referente que permita conocer este tipo de organizaciones que han crecido con el esfuerzo y pujanza de familias Colombianas que son emprendedoras, que siguen creciendo y generando fuentes de empleo, empresas comprometidas con el talento humano, permitiendo darse a conocer para que más personas quieran involucrarse laboralmente o hacer uso de sus servicios como apoyo al esfuerzo y dedicación.

6. MARCO CONTEXTUAL

La empresa Transprensa S.A.S está ubicada en la zona industrial del municipio de Yumbo en el departamento del Valle del Cauca.

Yumbo es uno de los 42 municipios del Valle del Cauca. Está situado al norte de la ciudad de Cali, capital del departamento y principal centro urbano del suroccidente colombiano.

Ubicado a 10 minutos del Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón y a 2 horas del Primer Puerto sobre el Pacífico. Se comunica por vía terrestre con el Puerto de Buenaventura, el más importante puerto de Colombia sobre el océano Pacífico. Está localizado a 3.35 de Latitud Norte y 79.29 Longitud Oeste.

La empresa está ubicada en la Carrera 32 # 10 – 151 en Arroyohondo, Yumbo, en la zona industrial.

Datos Generales

Barrios principales: Belalcázar, Uribe, Bolívar, Lleras, Guacanda, Portales de Comfandi, Las Américas, Juan Pablo, Puerto Isaac, Corvivalle, entre otros.

Localización

Sur Occidente colombiano en el Departamento del Valle del Cauca.

Límites

Norte: Municipio de Vijes; Sur: Ciudad Santiago de Cali; Oriente: Municipio de Palmira; Occidente: Municipio de La Cumbre y con la cordillera Occidental.

Relieve

La superficie de Yumbo tiene en su parte plana 5.740 hectáreas y 11.540 hectáreas montañosas.

Altura

Yumbo está localizado a 1.021 metros sobre el nivel del mar.

Extensión

El territorio de este municipio abarca un área total de 227.89 kilómetros cuadrados. La distribución de las tierras en los distintos pisos térmicos favorece la variedad de cultivos que se realizan en este municipio.

Temperatura

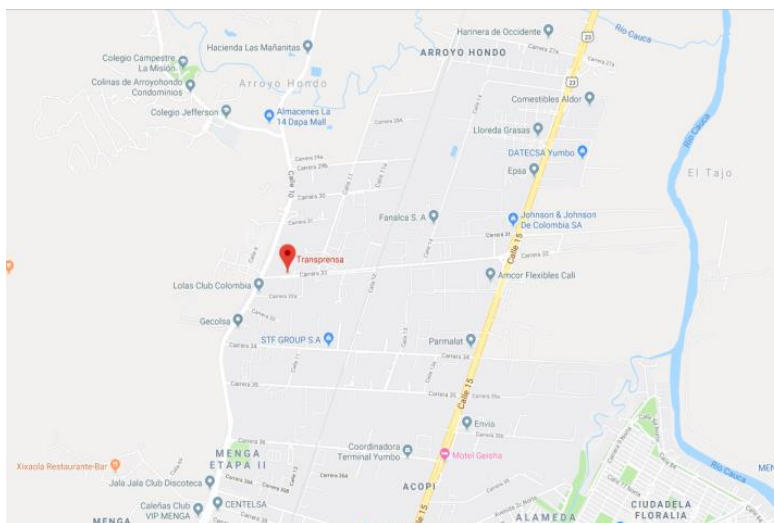
La temperatura en la cima de la cordillera es de 16 grados centígrados, aunque no es muy exacto debido a que existen otros factores que influyen sobre la temperatura y que hacen que varíe, como el viento y la nubosidad.

División Geográfica

Área Rural: 10 corregimientos, 16 veredas.

Área Urbana: 4 Comunas, 23 Barrios.⁹

Figura 1. Ubicación geográfica de Transprensa S.A.S. Cra 32 No 10 - 151 Arroyohondo Yumbo



Fuente: Google Maps

Figura 2. Transprensa S.A.S. Arroyohondo, Yumbo



Fuente: GOOGLE MAPS

⁹ ALCALDIA DE YUMBO. Anuario Estadístico 2018 [sitio web]. Yumbo; [Consultado 20 de febrero del 2020]. Disponible en: <http://www.yumbo.gov.co/Transparencia/Estudiopublicacionesinvestigaciones/Anuario%20Estadistico%202018.pdf>

Tabla 1. Empresas por sector económico de la ciudad de Yumbo, Valle del Cauca

TABLA No. 29. Empresas por sector económico vigencia 2017

EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE YUMBO POR SECTOR ECONOMICO	CANTIDAD	% de Participación
Industrias Manufactureras	580	16.91%
Construcción	99	2.89%
Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca	74	2.16%
Transporte y Almacenamiento	215	6.27%
Comercio al por mayor y al por menor; Reparación de vehículos Automotores y Motocicletas	1312	38.25%
Actividades Inmobiliarias	64	1.87%
Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas	118	3.44%
Actividades Financieras y de Seguros	34	0.99%
Alojamiento y servicios de comida.	358	10.44%
Actividades Artísticas, de Entretenimiento y Recreación	54	1.57%
Información y Comunicaciones	67	1.95%
Distribución de Agua; Evacuación y Tratamiento de Aguas Residuales, Gestión de Desechos y Actividades de Saneamiento Ambiental	46	1.34%
Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo	123	3.59%
Otras Actividades de Servicios	184	5.36%
Educación	26	0.76%
Explotación de Minas y Canteras	12	0.35%
Actividades de Atención de la Salud Humana y de Asistencia Social	56	1.63%
Suministro de Electricidad, Gas, vapor y aire acondicionado	3	0.09%
Administración Pública y Defensa; Planes de Seguridad Social de Afiliación Obligatoria	4	0.12%
Actividades de los Hogares Individuales en Calidad de Empleadores; Actividades No Diferenciadas de los Hogares Individuales como Productores de Bienes y Servicios para uso Propio.	1	0.03%

Fuente: Oficina de Desarrollo Económico 2017

Fuente: ALCALDIA DE YUMBO. Anuario Estadístico 2018 [sitio web]. Yumbo; [Consultado 20 de febrero del 2020]. Disponible en: <http://www.yumbo.gov.co/Transparencia/Estudiopublicacionesinvestigaciones/Anuario%20Estadistico%202018.pdf>

El Municipio de Yumbo, el 79.88% de las empresas que están asentadas son de tamaño microempresario, es decir con un máximo de 10 empleados, el 10.79% son de tamaño pequeño es decir con una planta personal entre 11 y 50 empleados, el 6.47% es mediano con una planta personal de 51 a 200 empleados, y solo el 2.86% es de tamaño grande con una planta de personal de más 201 empleados.

Las 3 actividades económicas más representativas en el Municipio de Yumbo son la de Comercio al por mayor y menor, Reparación de vehículos Automotores y Motocicletas representando el 39.9% del total de las empresas, seguida de las industrias manufacturera con el 16.91%, finalmente las empresas dedicadas al alojamiento y servicios de comida con un 10.44%, lo cual quiere decir que el Municipio de Yumbo dejó de predominar la actividad industrial que lo caracterizaba a ser de actividad de comercio. Tomado de Anuario Estadístico de Yumbo 2018.

6.1 Reseña histórica de Transprensa S.A.S.

La historia inicia con la pareja Pablo Hidalgo y Ubaldina Mosos (figura 3), oriundos del departamento de Nariño al sur de Colombia, un matrimonio del que nacen cuatro hijos, Luz Ángela, Olga Constanza, Carlos, y Fernando Pablo.

Hacia el año 1961 el 16 de mayo, en el barrio San Nicolás en la ciudad de Santiago de Cali capital del Valle del Cauca (figura 4), el señor Pablo un hombre pujante decide emprender el negocio de servicio de paquetería, compra su primer vehículo al que llamaron “la azucena”, en el don Pablo recogía la mercancía a sus clientes y a los dos o tres días la transportaba a sus destinos, las personas lo fueron conociendo en los diferentes lugares y de este modo sus clientes fueron aumentando (figura 5).

Luego surgió la asociación con los hermanos Enrique y Omar Herrera ellos tenían un negocio también de paqueteo llamado La Prensa del Valle, los hermanos más tarde deciden salirse del negocio, le debían al señor Pablo Hidalgo la suma de \$15,000 pesos por concepto de fletes, le proponen que consiga un nuevo socio y deciden venderle la razón social de la empresa, el nuevo socio de don Pablo sería Noé Huertas, en este punto se cambian de ubicación en el mismo barrio por un local más amplio (figura 6).

La adquisición de la Prensa del Valle, fue un gran salto porque la empresa se hizo más conocida, ganaron más confianza, abrieron nuevos mercados, la cobertura se hizo cada vez más grande, fueron expandiéndose a varias ciudades del Valle, lo que les permitió mayores ingresos y crecimiento.

La etapa de consolidación con la apertura de nuevas sedes, en el año 1973 abren sedes en Pereira, Pasto y Manizales mostrando un fuerte crecimiento, hacia la década de los 80 se da el avance y mejora en la estructura vial, llevando así a mejorar la comunicación terrestre con las demás localidades, llevando a disminuir los tiempos de entrega y la frecuencia de envíos, llegado a la necesidad de mejorar la flota automotriz y así poder brindar servicios de entregas en 24 horas para las ciudades de Cali, Pereira, Manizales y Armenia.

En el año de 1987 se separa la sociedad Hidalgo – Huertas, nace Transportadora la Prensa del Valle Ltda.

En 1994 la familia fundadora compra la totalidad de las acciones quedando nuevamente con la compañía, Noé Huertas vende la totalidad de sus acciones a los hijos de don Pablo Hidalgo, los hermanos Hidalgo Mosos, para entonces ya ayudaban dentro de la compañía en temporadas de vacaciones y cada vez que fuera necesario, esto brinda un nuevo rumbo de la organización, debido a que los

hermanos llegan con nuevas ideas para la expansión para la empresa y poder llegar a nuevos mercados, cada uno toma un cargo estratégico dentro de la empresa (figura 7,8,9).

En el año 2003 nace la sucursal de Medellín, cambia la imagen corporativa, diversifican sus servicios en cadena de frío, carga semi-masiva, operadores logísticos y se moderniza el parque automotor y nace el nuevo eslogan “valoramos lo que llevamos” (figura 10, 11,12).

En 2004 se da inicio a la nueva imagen de la compañía la vez que dan comienzo a la era tecnológica, respaldada por la experiencia y la responsabilidad.

Hacia el año 2007 se logra una cobertura total del sur occidente Colombiano, dando presencia en el choco siendo su centro de logística la ciudad de Medellín.

Transpresa S.A.S tiene presencia en Popayán, Neiva, Ibagué, Pasto, Ipiales, Pereira, Manizales, Medellín y su sede principal en Yumbo.

Actualmente la empresa continúa su crecimiento, fomentando la generación de empleo e impulsando el sector transporte.

Figura 3. Fundadores de Transpresa S.A.S la Señora Ubaldina Mosos y el Señor Pablo Hidalgo en los años 60.



Fuente: TRANPRENSA Archivo, Hidalgo Pablo, historia fotográfica, departamento de gestión humana.

Figura 4. Transpresa S.A.S en su primer local en el barrio San Nicolás en la Ciudad de Cali.



Fuente: Transpresa Archivo, Hidalgo Pablo, historia fotográfica, departamento de gestión humana.

Figura 5. Pablo Hidalgo en el primer carro llamado "Azucena", utilizado para el transporte de mercancías en los inicios de la empresa, en Mayo del año 1961.



Fuente: Transpresa Archivo, Hidalgo Pablo, historia fotográfica, departamento de gestión humana.

Figura 6. El segundo local de Transprensa en el barrio San Nicolás



Fuente: Transprensa Archivo, Hidalgo Pablo, historia fotográfica, departamento de gestión humana.

Figura 7. En 1982 compran terreno en la zona industrial de Yumbo, Valle del Cauca, Inicio de construcción y adecuaciones al terreno.



Fuente: Transprensa Archivo, Hidalgo Pablo, historia fotográfica, departamento de gestión humana.

Figura 8. Don Pablo posando en la construcción de Transprensa en Acopi Yumbo.



Fuente: Transprensa Archivo, Hidalgo Pablo, historia fotográfica, departamento de gestión humana.

Figura 9. Foto tomada por celebración de los 50 años de Transprensa (año 2011), el Sr. Pablo Hidalgo Fundador de la empresa y presidente vitalicio (sentado) y sus hijos de izquierda a derecha de pie, Luz Ángela, Carlos y Olga Hidalgo Mosos, actuales socios y propietarios de la empresa, en la fotografía no posa su hijo menor Fernando Pablo también socio, por encontrarse de viaje.



Fuente: Transprensa Archivo, 50 años de la empresa, departamento de gestión humana.

Figura 10. Pablo Hidalgo fundador de Transprensa S.A.S en el año 2007.



Fuente: Transprensa Archivo, Hidalgo Pablo, historia fotográfica, departamento de gestión humana.

Figura 11. Vehículos de Transprensa S.A.S en el año 2011.



Fuente: Transprensa S.A.S Archivo, Hidalgo Pablo, historia fotográfica, departamento de gestión humana.

Figura 12. Operación (2013)



Fuente: Transpresa S.A.S Archivo, Hidalgo Pablo, historia fotográfica, departamento de gestión humana.

Figura 13. Punto de recibo



Fuente: Transpresa Archivo, Hidalgo Pablo, historia fotográfica, departamento de gestión humana.

Misión

Recolectar, organizar y distribuir mercancías con entregas garantizadas dedicadas a satisfacer las necesidades de transporte y logística de nuestra comunidad a nivel nacional. Dando soluciones de transporte de carga a personas naturales, pequeña, mediana y gran empresa, asegurando un servicio directo a diferentes poblaciones de nuestro país.¹⁰

Visión

Transprensa S.A.S, será un modelo de empresa que brinde soluciones logísticas innovadoras, recogida a nivel nacional por su excelencia en el servicio, con infraestructura y tecnología de punta en el sector; operando con personal competente para garantizar la seguridad y confianza de las partes interesadas.¹¹

Políticas de calidad

En Transprensa S.A.S, estamos comprometidos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, asegurando la calidad en nuestros servicios evidenciados en la oportunidad y eficacia de las entregas, evaluando los riesgos y garantizando una disponibilidad física, optima manipulación de las mercancías y exactitud de los inventarios para lograr mantener la confianza depositada en nuestra organización.

Para ello brindamos un equipo de trabajo competente y de alta calidad humana, brindándole bienestar a nuestros colaboradores internos, haciéndolos más comprometidos con la misión y visión de la empresa.¹²

Organigrama

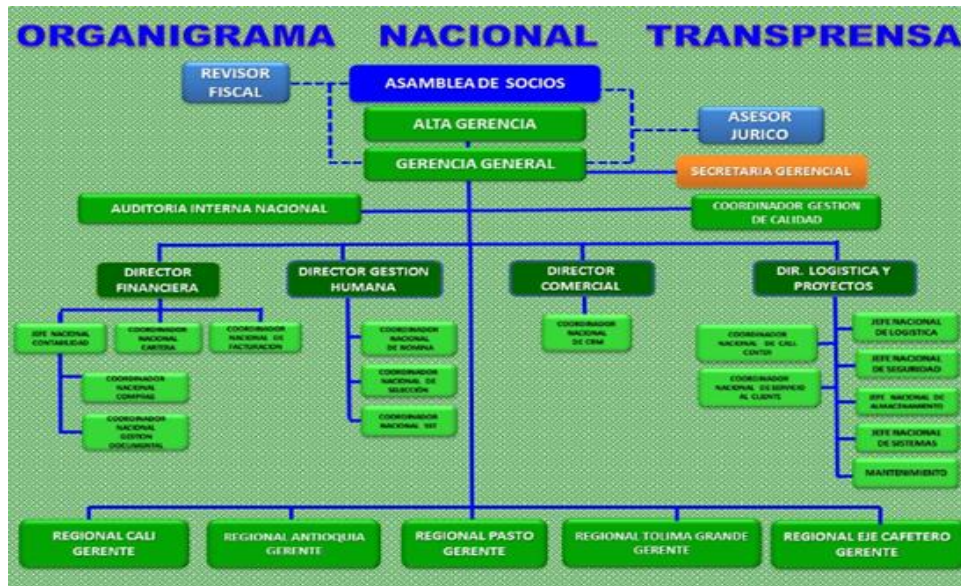
La estructura jerárquica de Transprensa S.A.S sede Yumbo, al ser sede principal contempla la parte directiva nacional y desglosa sus demás sedes.

¹⁰ TRANSPRENSA S.A.S. misión y visión, política de calidad, información virtual, disponible en la web: <https://www.transprensa.com/nosotros.html>

¹¹ Ibíd., <https://www.transprensa.com/nosotros.html>

¹² TRANSPRENSA S.A.S. misión y visión, política de calidad, información virtual, disponible en la web: <https://www.transprensa.com/nosotros.html>

Figura 14. Organigrama Transprensa S.A.S.



Fuente: Transprensa S.A.S Organigrama, archivo suministrado por el departamento de gestión humana.

Políticas

Política de Seguridad Vial: esta política se basa en concientizar al personal sobre la importancia de ser responsables en las vías y generar una cultura de autocuidado y de cero accidentes viales, está política incluye la destinación de recursos para fortalecer el comportamiento de sus miembros e infraestructura segura y fortalecer el PESV (Anexo 3).¹³

Política de Medio Ambiente: Plan que busca generar consciencia ambiental para contribuir a la protección del medio ambiente y a la sostenibilidad, generando conciencia de ahorro de agua, el uso eficiente de la energía, gestionar el manejo adecuado de los recursos, uso adecuado de los recursos generados tales como: llanta, aceites, etc., disminuir y controlar el impacto ambiental por las emisiones efecto invernadero generados por la operación de la empresa, realizar control adecuado de vertimientos (Anexo 4).¹⁴

Política del Sistema de Gestión de Calidad: Transprensa S.A.S cuenta con certificación ISO 9001, dentro de su política de calidad están comprometidos con la satisfacción del cliente, asegurando la calidad en el servicio, evaluando la disponibilidad física, una óptima manipulación de mercancías y exactitud en el

¹³ TRANSPRENSA S.A.S. Política de seguridad vial. Tomado de: https://www.transprensa.com/pdf/Politica_PESV.pdf

¹⁴ HIDALGO MOSOS, Luz Ángela. Política de medio ambiente. Departamento de gestión humana. Transprensa S.A.S. Doc. Código SGA.PL01.01. Fecha de emisión: 20 de noviembre de 2017.

inventario, contando con un equipo de trabajo competente, brindándole bienestar a los colaboradores internos haciéndolos más comprometidos con la misión y visión de la empresa (Anexo 2).¹⁵

Políticas de No Alcohol, Tabaquismo y Sustancias Psicoactivas: se tiene establecida una política sobre prevención y uso de alcohol, tabaquismo y sustancias psicoactivas, con el objetivo de prevenir, mejorar y mantener la salud y el bienestar de sus colaboradores, garantizando las condiciones que permitan un adecuado desempeño de sus funciones. Dentro de esta política esta explícitamente prohibido el consumo y distribución de Alcohol, tabaco y sustancias alucinógenas.

La empresa cada lunes realiza pruebas de alcoholemia a trabajadores administrativos y operativos, los conductores cada día deben realizársela (Anexo 7).¹⁶

Política de Restricción del Uso del Celular: la organización tiene establecida una política donde restringe el uso de celular en horas laborales, aludiendo a los efectos que este tiene en el servicio al cliente, la seguridad y la productividad, está permitido su uso en ocasiones necesarias como: llamadas urgentes, con corta duración, si se encuentra en oficinas debe retirarse e ir al lugar asignado para esto (Anexo 8).¹⁷

Responsabilidad social

Ley del primer empleo: A finales del mes de abril del 2015 Transpresa S.A.S crea la primera escuela de auxiliares logísticos en transporte, entrando en vigencia la ley del primer empleo, ingresando 21 jóvenes, enseñando los procesos logísticos en alianza con la fundación educativa poder humano capacitaron estos jóvenes, dentro del pensum se les enseñó contabilidad, habilidades comerciales, razonamiento lógico y abstracto, matemáticas, geografía de Colombia, liquidación de fletes, comunicación eficaz, competencias cívicas, programación neurolingüística, SST, servicio al cliente, call center, logística.

Transpresa incluye jóvenes al momento de su contratación menores de 28 años acogidos a la ley del primer empleo.

¹⁵ HIDALGO MOSOS, Luz Ángela. Política de Calidad. Departamento de gestión humana. Transpresa S.A.S. Doc. Código MC.PL01.03. Fecha de emisión: 23 de junio de 2014.

¹⁶ HIDALGO MOSOS, Luz Ángela. Política de no alcohol, tabaquismo y sustancias psicoactivas. Departamento de gestión humana. Transpresa S.A.S. Doc. Código POLNTSP.01. Fecha de emisión: 10 de enero de 2016.

¹⁷ HIDALGO MOSOS, Luz Ángela. Política de restricción del uso del celular. Departamento de gestión humana. Transpresa S.A.S. Doc. Fecha de emisión: 20 de mayo de 2014.

7. MARCO CONCEPTUAL

Administración: interpretar los objetivos de la organización y transformarlos en acción a través de la planeación, organización, dirección y control de todos los esfuerzos de las diferentes áreas y niveles de la organización al fin de alcanzar los objetivos y garantizar competitividad en el mundo complejo de los negocios.¹⁸

Símbolo: reitter y Ramanantsoa (1985). Se utiliza la palabra símbolo para designar toda la producción humana que refleja un objeto, un acto, una práctica, un discurso, una relación, una decisión, que remite de manera ambigua una variedad de sentidos, suscitando emociones en quien debe interpretarla.¹⁹

Planeación: es la función administrativa que determina anticipadamente los objetivos a alcanzar así como lo que debe hacerse para alcanzarlos. En la actualidad incluye la previsión en el proceso administrativo.²⁰

Organización: desde el punto de vista de la función administrativa, es aquella que constituye el organismo material y social de la empresa. Desde el punto de vista de la entidad social, constituye el conjunto a personas que interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos.²¹

Dirección: es la función administrativa que verifica que todo ocurra según las reglas establecidas o de las órdenes dadas.²²

Control: es la función administrativa que interpreta los objetivos y planes para alcanzarlos; conduce y orienta a las personas rumbo a ellos.²³

Cultura: 3. f. conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.²⁴

Cultura Organizacional: es el modelo de asuntos básicos compartidos que aprende un grupo como vía para resolver sus problemas de adaptación al exterior y de integración al interior y que funciona tan bien que se considera válido y deseable

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de administración. México: Mc Graw-Hill interamericana, 2006. p.10

¹⁹ ZAPATA D, Álvaro y RODRÍGUEZ R, Alfonso. Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Cali: Artes gráficas del Valle editores, 2008. P.299

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de administración. México: Mc Graw-Hill interamericana, 2006. p. 82

²¹ Ibíd., p. 82

²² Ibíd., p. 82

²³ Ibíd., p. 82

²⁴ Concepto de cultura. Tomado de la web: <https://dle.rae.es/cultura>

transmitirlo a los nuevos miembros, por ser la forma correcta de percibir, pensar y sentir respecto a sus problemas.²⁵

Desarrollo Organizacional: el desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.²⁶

Globalización: internacionalización de los negocios y del sistema productivo y financiero, lo cual vuelve inmenso, cambiante e incierto el ambiente organizacional.²⁷

Organización: entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada y orientada deliberadamente hacia un objetivo común. Función de la administración.²⁸

Ambiente: condiciones físicas, técnicas, humanas, sociales, culturales y económicas que rodean los colaboradores en una organización.²⁹

Absentismo: Número de personas que faltan a trabajar con frecuencia, motivos y cantidad de tiempo perdido, las faltan pueden ser voluntarias o involuntarias.³⁰

Rotación de personal: flujo constante de despidos o renuncias y entradas de personas nuevas para reemplazar las salientes, el aumento de la misma incrementa costos para seleccionar el nuevo personal.³¹

Subcultura: La influencia de la cultura es raramente uniforme, una empresa está conformada por un conjunto de subculturas cuyos desarrollos corresponden a los grupos sociales que la componen, grupos desarrollando una identidad distinta a la de la organización.³²

25. SCHEIN H, Edgar. Organizational Culture and Leadership, Jossey Bass, San Francisco, 1992. p2. Tomado de: <http://www.untag-smd.ac.id/files/PerpustakaanDigital2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership.%203rd%20Edition.pdf>

26 GUIZAR M, Rafael. Desarrollo organizacional principios y aplicaciones, Edición 4, México: Mc Graw-Hill interamericana, 2013. Cap. 1. p. 6.

27 CHIAVENATO, Idalberto. Glosario básico, Administración de recursos humanos. México: Mc Graw-Hill interamericana, 2006. p. 21

28 Ibíd., p. 21

29 Ibíd., p. 21

30 Ibíd., p. 21

31 Ibíd., p. 21

32 ZAPATA D, Álvaro y RODRÍGUEZ R, Alfonso. Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Cali: Artes gráficas del Valle editores, 2008. p.381

Clima organizacional: Es el sentimiento transmitido por el ambiente trabajo, cómo interactúan, como se tratan unos a otros, relación con clientes y proveedores.³³

Mitos: Los mitos son relatos que dan cuenta de tiempos pasados y fundamentales, en cuya estructura se codifica el sistema de creencias de la organización.³⁴

Símbolo: Se refiere a todo lo que tiene sentido y significado profundo en la actividad cotidiana de la empresa, con respecto de sus lógicas de funcionamiento, el resumen de toda una realidad que se encuentra en un hecho, rito o historia.³⁵

Ritos: Se designan así aquellos actos frecuentes característicos y singulares de una colectividad que tienen sentido y significado mágico para la sociedad, en la que sus miembros cumplen reglas para el desarrollo de la ceremonia.³⁶

Historia: Descripción de los hechos y acontecimiento del pasado que han trascendido a lo largo de la evolución de la empresa.³⁷

Normas: Son reglas generales que establecen las maneras como se deben de realizar las relaciones sociales o por la que se rigen la mayoría de personas.³⁸

Valores: la palabra valor viene del latín valor, *valere* (fuerza, salud, estar sano, ser fuerte). Se puede entender como algo deseable y estimable para una persona o grupo de personas, que crea inclinación a la acción.³⁹

Misión: es la razón de ser de la organización, mediante la cual se busca identificar en el mercado, el propósito y la función que desea satisfacer.⁴⁰

Visión: tiene como propósito definir el futuro de la organización, que se quiere ser en el futuro, desarrollar una filosofía de gestión para lograrla.⁴¹

³³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones, Edición 8, México: Mc Graw-Hill interamericana, 2006. p. 85.

³⁴ ZAPATA D, Álvaro y RODRÍGUEZ R, Alfonso. Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Cali: Artes gráficas del Valle editores, 2008. p.304

³⁵ Ibíd., p.300

³⁶ Ibíd., p.318

³⁷ Ibíd., p.307

³⁸ Ibíd., p.325

³⁹ Ibíd., p.315

⁴⁰ Ibíd., p.290

⁴¹ ZAPATA D, Álvaro y RODRÍGUEZ R, Alfonso. Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Cali: Artes gráficas del Valle editores, 2008. p..290

8. MARCO TEÓRICO

Dentro de la estructuración del marco teórico que da base a la investigación se hace referencia a información contenida en libros y sitios web con peso académico, a fin de soportar el presente trabajo, esta información permitirá estudiar la cultura organizacional en sus inicios, en el mundo actual y como se ve en un futuro.

Como base fundamental del trabajo de grado, soporte para el tema y el posterior diagnóstico de cultura organizacional en la empresa Transpresa S.A.S, se ha recurrido como principales aportantes a los autores Álvaro Zapata Domínguez y Alfonso Rodríguez Ramírez, quienes en su libro Gestión de la Cultura organizacional bases conceptuales para su implementación, permiten identificar ampliamente este tema, sus elementos, su aplicación y su importancia, se hace también referencia relevante al autor Idalberto Chiavenato quién realiza sus aportes en su libro comportamiento organizacional y Administración de Recursos Humanos donde nos resalta la importancia del talento humano en las organizaciones.

Se acude a autores como Kim S. Cameron y Robert E. Quinn en su libro Diagnostico y cambio cultural organizacional, donde explican los cuatro tipos de cultura organizacional, Jerárquica, Clan, Mercado y Adhocrática.

8.1. Concepto de cultura

Aunque en el época de la ilustración, a la cultura ya se le entendía como actividad intelectual, es de tener en cuenta que la palabra cultura, surge en forma escrita en el renacimiento (1551) como sustantivo derivado del verbo latino “Cultus-Ud” wue significa “acción de cultivar algo”, siendo en el siglo XIX en Alemania cuando adquiere la acepción moderna (Kultur) que integra acción intelectual y el progreso de colectividades.⁴²

Para Ralph Linton “La cultura es la suma de conocimientos, de actitudes y de modelos habituales de comportamientos que tienen en común y que transmiten los miembros de una sociedad en particular. El autor visualiza su definición como la conformación de la conducta que es aprendida y de los resultados de la misma. En esta definición se encuentra implícita en la conducta todo aquello que aprende y

⁴² Zapata D. Álvaro y Rodríguez R. Alfonso. Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Cali: Artes gráficas del Valle editores, 2008. p.199

produce el hombre por su actividad, refiriéndose a lo social, lo psicológico y lo físico”.⁴³

Para Kluckhohn “La cultura es la manera estructurada de pensar, de sentir, y de reaccionar de un grupo humano, sobre todo adquirida y transmitida por símbolos que representan su identidad específica, ella incluye los objetos concretos producidos por el grupo”.⁴⁴

La cultura es la conciencia (que se expresa por un sistema de significados compartidos), construida y compartida por los miembros de una colectividad.⁴⁵

Hay definiciones del hombre que lo asocian como un ser cultural, como afirma Beals es un “conjunto de creencias, sentimientos y prácticas que han sido transmitidos a lo largo de innumerables generaciones”. Es decir definen que los hombres son capaces de expresarse y comunicarse en términos de códigos simbólicos denominados lenguajes, juegos o formas artísticas.⁴⁶

8.2. Definiciones de cultura organizacional

Las organizaciones son sistemas sociales vivos y en constante movimiento en el cual interactúan personas que llegan con su propia cultura y estas se juntan para lograr objetivos comunes.

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten los miembros de la organización. La cultura refleja la mentalidad que predomina en la organización.⁴⁷

Para definir cultura organizacional citaremos a Edgar Schein (1985,23):

“se asocia a comportamientos observados en forma regular en la relación entre individuos, como son el lenguaje y los rituales, las normas que desarrollan en los

⁴³ LINTON Ralph. Citado por Mercier Guy. Citado luego por Zapata D. Álvaro y Rodríguez R. Alfonso. Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Cali: Artes gráficas del Valle editores, 2008. p. 202

⁴⁴ KLUCKHOHN Clayde. Citado por Zapata D. Álvaro y Rodríguez R. Alfonso. Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Cali: Artes gráficas del Valle editores, 2008. p. 203

⁴⁵ KLUCKHOHN Clayde. Citado por Zapata D. Álvaro y Rodríguez R. Alfonso. Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Cali: Artes gráficas del Valle editores, 2008. p. 204

⁴⁶ BEALS Ralph. Citado por Zapata D. Álvaro y Rodríguez R. Alfonso. Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Cali: Artes gráficas del Valle editores, 2008. p. 203

⁴⁷ SCHEIN Edgar. Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones, Edición 8, México: Mc Graw-Hill interamericana, 2006. p. 84.

grupos de trabajo, los valores dominantes y las reglas de juego aceptados por una organización, el ambiente o clima que establece en la distribución física de sus miembros y forma en que se relacionan con terceros”.⁴⁸

La cultura organizacional es la personalidad de las organizaciones y debe ser fuerte para que los colaboradores la integren a su propia cultura, esta es influyente en la moral de los colaboradores, impacta en su grado de compromiso y responsabilidad, con la consecución de objetivos y metas trazados por los directivos en la organización y por la concepción de clima organizacional.

La cultura organización es un modelo aprendido, el proceso de aprendizaje se logra por medio de la socialización, dentro de todo este proceso es determinante la comunicación, la imitación, además de la formalización por acciones orientadas por la alta dirección.⁴⁹

La cultura organizacional es un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que se comparten con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral, en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cuál la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus otros entornos.⁵⁰

Aktouf nos aporta:

“siendo partidario del humanismo radical, la cultura de la participación y del compromiso hacia la empresa es una resultante de la creación de situaciones concretas y reales de respeto por la persona, de valoración sincera de sus habitantes y aportes y de una aceptación abierta de su participación en las decisiones y resultados económicos de la misma. Para el autor, crear una cultura de empresa no es “inculcar” o crear valores; es permitir la libre expresión y la espontanea implicación del trabajador en los asuntos concernientes a su trabajo, en consecuencia, el clima organizacional, resultante de esa realización individual y colectiva en el medio laboral será lo que podríamos llamar una cultura de empresa humanísticamente construida”.⁵¹

⁴⁸ SCHEIN Edgar. Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones, Edición 8, México: Mc Graw-Hill interamericana, 2006. p. 230

⁴⁹ ZAPATA D. Álvaro y RODRÍGUEZ R. Alfonso. Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Cali: Artes gráficas del Valle editores, 2008. p.233

⁵⁰ ADAPTADO DE LA REVISTA VÍNCULOS NO. 007 EMCALI, Cali. 1994. Citado por Zapata D. Álvaro y Rodríguez R. Alfonso. Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Cali: Artes gráficas del Valle editores, 2008. p. 223.

⁵¹ AKTOUF, Omar. Citado por Zapata D. Álvaro y Rodríguez R. Alfonso. Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Cali: Artes gráficas del Valle editores, 2008. p. 547

La organización está emitiendo mensajes culturales todo el tiempo, ir a una empresa y pasar ocho horas de labores en ella es llenarse de su cultura, desde la entrada las personas se sumergen en ella, en la forma como saluda el portero, la cortesía de la recepcionista, de su personal, el sentimiento que genera aquel lugar, la forma en que se tratan entre compañeros, la forma en que un jefe le habla a su personal, la actitud del vendedor, el contenido de la publicidad, todo es cultura y siempre se está proyectando, en símbolos, colores, comunicándola incluso inconscientemente.

La cultura es dinámica, puede tener permanencia en el tiempo, pero es relativa, el individuo no solo la aprende, internaliza y la reafirma con su conducta, si no que se puede transformar, aparecen como factores de cambio del entorno social, lo que exige capacidad de innovación.

Muchas organizaciones son conocidas como referentes para trabajar por la cultura de la misma, esto ha propiciado que sea como un lugar muy atractivo para trabajar, los potenciales empleados la pueden conocer incluso antes de su ingreso y saben si la comparten o no; en el caso de que concuerden con ella, esto será motivo de interés, será atractivo y generará entusiasmo, por lo cual la organización obtendrá postulaciones deseadas y competitivas, las culturas son relativamente estables, cambian muy lentamente, a excepción de las crisis en las empresas, cuando cambian de dueño o se fusionan con otras.

8.3 Funciones de la cultura organizacional

Para Schein una cultura organizacional tiene dos funciones: la adaptación al entorno y la integración interna. Para la adaptación al entorno, la cultura define su misión, visión, valores y principios, la estrategia de la empresa, los objetivos y los medios para alcanzarlos.

Para facilitar la integración interna, la cultura organizacional da a sus miembros un lenguaje, expresiones y categorías conceptuales comunes, la cultura define los grupos y determina cuales son los miembros, a la vez su función es alinear la organización para que sea percibida por los individuos de igual manera.⁵²

Los artefactos de la cultura organizacional (sistema de símbolos, ritos, signos, etc.) transmiten identidad a la organización, existe relación entre creencias, artefactos y valores, construyen representaciones mentales de la empresa en sus miembros,

⁵² ZAPATA D. Álvaro y RODRÍGUEZ R. Alfonso. Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Cali: Artes gráficas del Valle editores, 2008. p.244

moldean y permiten que su reconocimiento e identificación con la empresa, siendo la cultura profundamente comunitaria.

La cultura organizacional a su vez resuelve los problemas de integración entre los miembros y los departamentos, es considerada como instrumento socializador como colectividad unida.

A su vez cuando se permite la descentralización, comunicaciones más abiertas, responsabilidades en todos los niveles, la gestión cultural ofrece mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios, la cultura es una herramienta que puede ser determinante en el éxito de la organización.⁵³

8.4 Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional tiene impacto en la identidad de los miembros de la organización, la cultura fomenta la participación de sus integrantes, su compromiso, su nivel de compromiso, productividad y motivación, la cultura corporativa influye en el aprendizaje de la organización, así como la forma en que fluye la comunicación.

Los fundadores de las organizaciones afectan el tipo de cultura por la fuerza de su personalidad, la cultura generalmente refleja los valores del fundador y la misión de la empresa, la cultura muestran una interpretación de la historia, permite descifrar como se espera se comporten en el futuro, esta aumenta estabilidad, genera identidad, se convierte en una guía de comportamiento y una directriz, además afecta profundamente la moral de los miembros de la organización, la cultura puede servir como motivación o destrucción, por eso se debe trabajar en su interiorización, cuando una organización se preocupa por la cultura que se vive en la empresa puede dedicarse al alcance de los objetivos organizacional porque todos están coordinados, comprende lo que se vive y lo aceptan.

⁵³ ZAPATA D. Álvaro y RODRÍGUEZ R Alfonso. Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Cali: Artes gráficas del Valle editores, 2008. p.246

8.5. Modelo de análisis de la cultura organizacional

Trece (13) dimensiones para el estudio de la cultura organizacional:⁵⁴

- a. Identificación e historia de la organización: las diferentes etapas de la organización, su fundador, los mitos de su fundación, los héroes que identifican en la organización como pioneros de la empresa y la evolución.
- b. El entorno social o cultura externa: es el contexto o medio donde se desenvuelve la organización y los individuos, sea global, nacional, regional o local.
- c. El lenguaje y la comunicación: Todas las variables que intervienen, lengua, habla, palabras, signos, jergas, dichos, apodos, lenguajes directo e indirecto.
- d. Proyecto formal de empresa: todo lo que implica direccionamiento estratégico, misión, visión, credo, principios y valores.
- e. El sistema de producción de bienes materiales: se refiere a la economía, técnicas y métodos de trabajo, lo que produce y lo que vende, la actividad de la organización.
- f. El sistema de producción de bienes inmateriales: ideología, relaciones políticas y religiosas (creencias, magia, brujería).
- g. El sistema de producción de bienes Sociales: se refiere a reglas, leyes, costumbres, normas, ceremonias valores incluye ritos, eventos, celebraciones, comportamientos, grupos y uso del tiempo libre.
- h. Las relaciones interpersonales: todo lo relacionado con el clima organizacional, lazos, dualidades individuales y colectivas.
- i. Las relaciones de parentesco: reconoce vínculos de consanguinidad o afinidad, donde se establecen relaciones, intereses sociales, afiliación e influencias.

⁵⁴ Ibíd., p.36

- j. Relaciones de poder: Intereses individuales, interpersonales y grupos que generan conflictos de interés, fuentes de poder en la empresa.
- k. Liderazgo y estilos de dirección: rol y estilo de los dirigentes, tipo de dominación, manera de gobierno, personalidad.
- l. Subculturas: si es homogénea o existen subculturas, grupos de profesionales, departamentos, estratos, ideologías y creencias.
- m. La identidad: un aspecto central en la organización, implica las relaciones con nosotros mismos, con los demás, con la naturaleza y nuestra relación con la trascendencia, especialmente lo sagrado.

8.6. Tipos de cultura y perfiles organizacionales:

Cultura clan - Colaborar

Ubicada en la esquina superior izquierda del cuadrante se llama clan por su similitud con una organización de tipo familiar, después de estudiar empresas japonesas a finales de los 60 e inicios de los 70 varios investigadores observaron fundamentalmente diferencias entre el mercado y las formas jerárquicas en América comparado con Japón, estudiando autores como Ouchi, Athos, Lincoln y Pascale, encontraron que tenían valores y objetivos compartidos, cohesión, participación, en lugar de llenarse de reglas y procedimientos fomentaban el trabajo en equipo, darle participación a los empleados, tener un compromiso corporativo con sus empleados, las personas recibían recompensas con base en un trabajo en equipo no individual, los círculos de calidad alentaron a los trabajadores a expresar sugerencias sobre cómo mejorar su propio trabajo y el desempeño de la empresa, dando también un ambiente de empoderamiento a los trabajadores.⁵⁵

Los supuestos básicos de esta cultura son: trabajo en equipo, desarrollo de los empleados, los clientes son considerados socios, la organización en busca de desarrollar un ambiente de trabajo más humano y la tarea principal de la gestión es capacitar a los empleados, facilitar su participación, compromiso y lealtad por lo que disminuye drásticamente la rotación de personal, estas características han sido defendidas durante décadas por escritores asociados al movimiento de las

⁵⁵ Cameron S. Kim. Quinn E. Robert. Diagnóstico y cambio de la cultura organizacional. Basado en el marco de valores en competencia. Tercera edición. The Jossey – Bass Business & Management Series. [En línea]. San Francisco. 2006. p 41. Tomado de la web: https://www.academia.edu/19681050/Diagnosing_and_Changing_Organizational_Culture

relaciones humanas McGregor, Argyris, Likert, dado el éxito de las empresas japonesas que habían adoptado estos principios y los aplicaron con éxito después de la segunda guerra mundial, EE.UU y las organizaciones de Europa Occidental captaron el mensaje, en los años 70 y 80 con los cambios que se produjeron los gerentes encontraron una forma efectiva de coordinar las actividades fue que los empleados compartieran los valores, creencias y objetivos, las organizaciones japonesas captaron el mensaje mucho antes las organizaciones occidentales lo hicieron.

Dentro de esta cultura los líderes son considerados mentores, la organización se mantiene unida por la lealtad y tradición, con alto grado de compromiso, la organización es consiente del beneficio en el largo plazo de la cohesión, desarrollo personal y profesional del empleado, manteniendo la moral alta de los empleados, el éxito se define por un buen clima laboral, consenso y participación.

Cultura de adhocrácia - Crear

A medida que paso la era industrial a la era informática surgió otro tipo ideal de organización, esta organización responde al ambiente hiperturbulento, condiciones cada vez cambiantes, organizaciones del siglo XXI con una vida media que disminuye drásticamente las ventajas de servicios y productos, caracterizadas estas organizaciones por ser innovadoras y pioneras, las iniciativas las conducen al éxito, su negocio principalmente radica en desarrollar nuevos productos y servicios, prepararse para el futuro, la tarea principal del administrador es fomentar el espíritu empresarial, creatividad donde la incertidumbre, la ambigüedad, el estar informados es típico de una organización adhocrática.⁵⁶

El desafío importante para estas organizaciones es producir servicios y productos innovadores y adaptarse rápidamente a las oportunidades que brinda el entorno, a diferencia de la jerárquica o de mercado no hay relaciones centralizadas, de poder o autoridad, el poder fluye de individuo a individuo o de equipo de tarea a tarea. Énfasis la toma de riesgos y la anticipación al futuro, casi todos se involucran con producción, clientes, investigación y desarrollo, cada demanda de cliente es tratado como un proyecto independiente, el diseño está configurado para cumplir una tarea, es frecuente encontrarla en industrias como la aeroespacial, desarrollo de software, consultorías y cine.

⁵⁶ Cameron S. Kim. Quinn E. Robert. Diagnóstico y cambio de la cultura organizacional. Basado en el marco de valores en competencia. Tercera edición. The Jossey – Bass Business & Management Series. [En línea]. San Francisco. 2006. p 41. Tomado de la web: https://www.academia.edu/19681050/Diagnosing_and_Changing_Organizational_Culture

Es frecuente alentar a los empleados a buscar soluciones innovadoras a los problemas y generar nuevas formas de prestación de servicio al cliente, esta cultura se caracteriza por ser un lugar dinámico, emprendedor y creativo, las personas sacan el cuello y se arriesgan, el liderazgo efectivo es innovador y orientado al riesgo, el énfasis está en la vanguardia de los nuevos conocimientos, productos y servicios, apertura al cambio y nuevos desafíos, apostándole al crecimiento.

Cultura de jerarquía - Control

Este enfoque se basa en el trabajo del sociólogo alemán Max Weber, a comienzos del siglo XX las organizaciones tenían como desafío la producción eficientemente lo que complejizaba cada vez las organizaciones, Weber identificó algunas características que las componen: reglas, especialización, jerarquía, impersonalidad, responsabilidad, estos fueron adoptados en organizaciones cuyo desafío era generar eficiencia, de hecho hasta 1960 casi toda la teoría administrativa apuntaba a que este era el tipo ideal de organización porque el medio en el que se desenvolvían era relativamente estable, las tareas y funciones podían integrarse y coordinarse, trabajadores y trabajos están bajo control, líneas claras de toma de decisiones, autoridad, normas y procedimiento estandarizados, control y responsabilidad.⁵⁷

La cultura organizacional compatible con esta estructura tiene características de un sistema formalizado y un lugar estructurado para trabajar, los procedimientos definidos rigen lo que la gente hace, los líderes son buenos coordinadores y organizadores, se hace necesario mantener el buen funcionamiento, las preocupaciones a largo plazo son la previsibilidad, estabilidad y eficiencia, reglas y políticas mantienen andando la organización, estas organizaciones pueden ser un restaurante McDonalds, Ford motor o una agencia gubernamental, las organizaciones gubernamentales están designadas por sus procedimientos, empresas como Ford por sus niveles de gestión, en McDonalds una regla es que hay muchos jóvenes sin experiencia previa y un sello distintivo es la uniformidad de todos sus productos y locativos, punto clave para mantener una producción eficiente, confiable, rápida y fluida.

Cultura de mercado - Competir

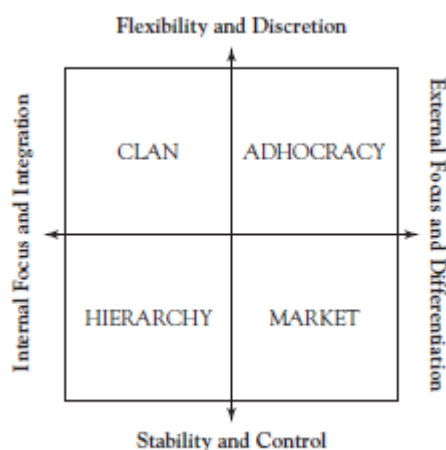
Otra forma de organización popular 1960 a medidas que las organizaciones tenían nuevos desafíos, se basó en el trabajo de Oliver Williamson, Bill Ouchi y sus colegas,

⁵⁷ Cameron S. Kim. Quinn E. Robert. Diagnóstico y cambio de la cultura organizacional. Basado en el marco de valores en competencia. Tercera edición. The Jossey – Bass Business & Management Series. [En línea]. San Francisco. 2006. p. 40. Tomado de la web: https://www.academia.edu/19681050/Diagnosing_and_Changing_Organizational_Culture

eruditos organizacionales que identificaron un conjunto alternativo de actividades para la efectividad organizacional, el más importante los costos de transacción, el nuevo diseño se identificó como una forma de organización de mercado, un tipo de organización que funciona como un mercado en sí mismo, está orientado al entorno externo en lugar de asuntos internos, se centran en transacciones principalmente en grupos de proveedores, clientes, contratistas, a diferencia de la jerárquica donde las reglas mantienen el control interno, trabajos especializados, y decisiones centralizadas, la cultura de mercado opera a través de mecanismos de mercado económico, su enfoque es realizar transacciones, ventas, contratos para crear ventaja competitiva, rentabilidad y resultados finales, fortaleza en los nichos de mercado, bases de clientes seguras, son objetivos primarios de la organización, los valores predominantes son competitividad y productividad.⁵⁸

El ambiente no es benigno sino hostil, los consumidores son selectivos e interesada en el valor, la organización busca aumentar su posición de negocios, a una competitiva, la razón principal de la gestión es llevar la organización a la productividad, resultados y ganancias, son avanzando todo el tiempo, los líderes son productores y competidores duros, además de exigentes.

Figura 15. Tipos de Cultura Organizacional Por Cameron & Quinn



Fuente: Cameron & Quinn. Diagnóstico y cambio de la cultura organizacional.

⁵⁸ Cameron S. Kim. Quinn E. Robert. Diagnóstico y cambio de la cultura organizacional. Basado en el marco de valores en competencia. Tercera edición. The Jossey – Bass Business & Management Series. [En línea]. San Francisco. 2006. p 41. Tomado de la web: https://www.academia.edu/19681050/Diagnosing_and_Changing_Organizational_Culture

8.7. Teorías relacionadas con cultura organizacional

8.7.1 Teoría de la madurez

Chris Argyris, es uno de los exponentes de la escuela neo-humano relacionista, donde expuso el estudio de las causas del comportamiento humano en las organizaciones, realizó un análisis del individuo, su personalidad y después lo comparó con las organizaciones y sus necesidades.

El autor en su libro “Personalidad y Organización”, busca explicar la naturaleza y el comportamiento humano dentro de una organización, plantea que el desarrollo de una persona se procesa a lo largo de una interrupción continua de una situación de inmadurez a una de madurez. Una persona madura se caracteriza por ser activa, independiente, segura de sí misma, autocontrolada, capaz de tomar decisiones y ser autónoma, por el contrario, una persona inmadura es pasiva, dependiente, insegura, necesita ser dirigida y controlada por los demás.⁵⁹

Argyris sigue de cerca a Maslow y se identifica en términos psicológicos con el conflicto entre el individuo y la organización, su modelo al igual que Maslow es el desarrollo de la personalidad, sostiene que el individuo con el paso de la infancia a la adultez, se desplaza de un estado de pasividad y dependencia a un estado de actividad e independencia, sin embargo cuando el joven adulto se une a una organización está alude a su comportamiento pasivo y dependiente, en otras palabras, la burocracia obliga a las personas a retornar a su primer estado: el infantil, algo considerado anormal, por efecto las huelgas, riñas laborales, la disminución en la producción, los accidentes se entienden como una explosión de cólera adulta como protesta al ambiente laboral no creado consecuentemente con el individuo adulto.

Siguiendo este orden de ideas aquellos individuos con visión de crecimiento laboral no se sentirán satisfechos en este tipo de ambientes, necesitarán organizaciones expansivas, si un empleado está enmarcado por los lineamientos principales de madurez es probable que pueda ofrecer mucho a la empresa, sin embargo será difícil de manejar o ni siquiera será contratado, los gerentes que tratan a las personas de manera positiva y que son adultos responsables lograrán la productividad más alta; los problemas comunes de los empleados que evitan el trabajo, la falta de interés, la alineación y la baja moral pueden ser signos de desajuste entre la práctica gerencial y la personalidad adulta madura. La solución al problema según Argyris es ampliar

⁵⁹ ARGYRIS Chris. Teoría de la madurez. Tomado de: <https://psicoportal.com/teorias-psicologicas/teoria-de-argyris/>

las responsabilidades del trabajo, permitir más variedad de tareas y ajustar los estilos de supervisión para permitir una mayor participación. Confianza y promover mejores relaciones humanas. En palabras del mundo moderno empoderar al empleado.

8.7.2 Teoría de motivación

En 1943 el psicólogo Abraham Maslow presenta su teoría sobre la motivación humana, donde formula una jerarquía de necesidades humanas, Maslow plantea que el ser humano permanece en un estado de carencia, de insatisfacción permanente, de necesidades y que es precisamente esto lo que lo motiva en su accionar y en su propósito de satisfacción; este teórico plantea que en la medida en que el hombre satisface sus necesidades surgen otras, cuando una necesidad está razonablemente satisfecha, se dispara una nueva necesidad y así van surgiendo otras.

El autor señala estas necesidades en una pirámide de menor a mayor:⁶⁰

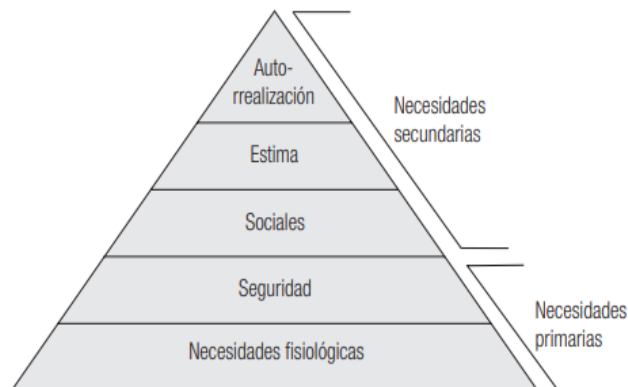
- Necesidades fisiológicas: de origen biológico y orientadas a la supervivencia del hombre, necesidades básicas, respirar, comer, dormir, sexo, de refugio; en el ámbito laboral sería obtener un empleo que le permita ganar un salario para subsistir.
- Necesidades de seguridad: satisfecha la primera, surge este segundo escalón, necesidad de seguridad física, el orden, la estabilidad, la protección, de empleo, de los recursos, familiar; en el nivel laboral, la necesidad de un empleo seguro y estable.
- Necesidades sociales: de amor y pertenencia: afiliación a un grupo social, deseos de casarse, de tener una familia, amigos, ser parte de una comunidad, pertenecer a una iglesia o un club. En el plano laboral surge la necesidad de compartir con compañeros de trabajo o colegas.
- Necesidades de estima: una vez medianamente satisfechas las anteriores surge las necesidades de autoestima, reconocimiento, logro y respeto, esto hace que las personas se sientan seguros de sí mismos y valiosos dentro de una sociedad, cuando estas necesidades no están satisfechas las personas se sienten inferiores y sin valor; Maslow señaló dos necesidades de

⁶⁰ CHIAVENATO Idalberto. Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones, Edición 8, México: Mc Graw-Hill interamericana, 2006. p. 23.

autoestima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la fama, el reconocimiento, atención, reputación y dignidad y otra superior que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría e independencia. Laboralmente se cumplirá con promoción en el trabajo y reconocimiento.

- Necesidades de auto realización: son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía, Maslow describe la auto realización como la necesidad de una persona de hacer lo que nació para hacer, el cumplir su potencial personal a través de una necesidad específica, es decir, una persona que tiene talento musical debe dedicarse a la música, un artista debe pintar, un poeta escribir, en el ámbito laboral, le atañe éxito profesional, trabajo creativo, autonomía, participación en las decisiones y empoderamiento.

Figura 16. Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow.



Fuente: Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones, figura 1, Edición 8, México: Mc Graw-Hill interamericana, 2006. p. 23.

Esta teoría tiene diferentes aplicaciones prácticas en las empresas, sobre todo en cuanto a la motivación de los trabajadores, las organizaciones exitosas tienen condiciones favorables para sus trabajadores y ven como se incrementa su rendimiento laboral, esta teoría motivacional manifiesta que si una persona está feliz en una empresa resultará más productiva y estará motivada para realizar un buen trabajo. Esta teoría es muy aplicada para el desarrollo profesional y de carrera de los trabajadores, analizando escalafones, es preciso conocer las necesidades básicas del personal y brindar estímulos que eleven su interés y atención.

En el ámbito laboral toda necesidad insatisfecha genera una variación en el comportamiento, Chiavenato nos describe ciertos comportamientos:

- a. Desorganización del comportamiento: la conducta de una persona frustrada puede volverse ilógica de repente sin una explicación.⁶¹
- b. Agresividad: la persona frustrada puede volverse agresiva, física, verbal o simbólicamente.
- c. Reacciones emocionales: puede verse afligida, nerviosa, ansiosa y esto puede derivar en padecimientos como: insomnio, problemas circulatorios y digestivos.
- d. Alienación y apatía: puede provocar una apatía y desinterés por el trabajo, por los objetivos a alcanzar, esto como mecanismo de defensa del ego.

De ahí que sea necesario evitar la frustración en el comportamiento de las personas, generalmente está viene acompañada de problemas de indisciplina, generando problemas con la supervisión y con los jefes.

El empleado moderno encuentra su motivación en la parte superior de la pirámide de Maslow, el reconocimiento, la autoestima y la realización.

8.7.3 Teoría X y teoría Y

Así mismo otros teóricos desarrollaron conceptos del comportamiento figura ilustre de la escuela de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo XX.

Douglas McGregor en 1960 define los estilos de dirección de acuerdo a cuál sea la concepción del hombre que se tenga, a partir de la Teoría X y la Teoría Y, señala la existencia de dos estilos de dirección: estilo autoritario y estilo participativo, defiende que todas las personas tienen una forma de ver el mundo, McGregor en su libro “el lado humano de las organizaciones”, afirma que el administrador de empresas puede asumir dos posturas:⁶²

⁶¹ CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la teoría general de administración. México: Mc Graw-Hill interamericana, 2006. p. 23.

⁶² CHIAVENATO Idalberto. Administración de recursos humanos. Octava edición. Glosario básico. México: Mc Graw-Hill interamericana, 2006. p. 103.

Tabla 2. Teoría X y Teoría Y

TEORIA X	TEORIA Y
• El hombre tiene aversión al trabajo.	• El hombre considera el trabajo como algo natural.
• Las personas necesitan ser obligadas.	• Las personas se pueden auto controlar su trabajo.
• Buscan su seguridad y evitan responsabilidades.	• No es necesario la coacción ni amenazas para el esfuerzo.
• Prefieren que les manden.	• Autorregulan sus responsabilidades.
• Son crédulas y están mal informadas.	• Sienten motivación y desean perfeccionarse
• Se resisten a los cambios.	• Tienen imaginación y creatividad.
• Si no fuera por la dirección no se lograrían los objetivos.	• Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensación para lograrlos, reconociendo méritos.
El individuo carece de responsabilidad, es de pocas ambiciones, quiere su seguridad por encima de todo por esto es necesario que lo dirijan.	La coacción no es necesaria, ni tampoco las amenazas, las personas tienen imaginación y creatividad que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

Fuente: Elaboración propia

Estilos de dirección según la Teoría X y la Teoría Y

Teoría X: la dirección ante personas de estas características, está basada en un estilo de dirección autoritario, donde la autoridad es formal, delimitada, señalando a cada persona lo que debe hacer, como hacerlo y marcando tiempos de realización,

con una serie de normas estrictas, consiguiendo que los trabajadores se esfuercen a fin de no sufrir sanciones, no hay motivación ni participación.

Teoría Y: para esta teoría será participativa y democrática, proporciona condiciones para que las personas alcancen los propios objetivos al tiempo que alcanzan los de la empresa, los administradores deben dar confianza, información y formación, involucrando a los empleados en la toma de decisiones, se delegan responsabilidades, este estilo de dirección es difícil aplicar a la producción en masa, mucho más fácil de aplicar en trabajos administrativos.

Una de las conclusiones más importantes del trabajo de McGregor, es que una sociedad que genera calidad de vida, empieza por el reconocimiento básico del ser humano en su dimensión integral y en creer en sus potencialidades.⁶³

8.7.4 Teoría Z

William Ouchi elaboró en la década de los 80 la teoría Z, basado en las características de las empresas japonesas y norteamericanas, con el propósito de ver si eran mejores las prácticas americanas o las japonesas, el autor encontró algunas diferencias entre las dos formas de gestión:

Tabla 3. Diferencias entre organizaciones americanas y japonesas

ORGANIZACIONES JAPONESAS	ORGANIZACIONES AMERICANAS
Los trabajadores importantes tienen empleo de por vida	Oferta de empleo a corto plazo
Promoción interna	Reclutamiento externo
Alto grado de confianza mutua y lealtad	Grado de confianza y lealtad variable
Importancia de la responsabilidad colectiva	Responsabilidad individual por los resultados
Éxito en función de esfuerzos cooperativos	Éxito considerado en términos de logros individuales

Fuente: Libro comportamiento organizacional, autor Alles Martha. p.684

⁶³ CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la teoría general de administración. Séptima edición. México: Mc Graw-Hill interamericana. 2006. p. 35

Como resultado del estudio en 1981 Ouchi como oposición a la teoría X e Y de Mc Gregor propuso la teoría Z, proponiendo las empresas Japonesas como modelo para las norteamericanas y propuso los siguientes cambios:

- Ofrecer seguridad laboral y proponer planes de carrera.
- Los empleados formando parte de la toma de decisiones.
- Darle importancia al espíritu de equipo y al reconocimiento de la contribución de los individuos en el esfuerzo grupal.
- Respeto mutuo entre colaboradores y gerentes.

8.7.5 Teoría de la motivación – higiene de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg fue un renombrado psicólogo estadounidense muy influyente en la gestión administrativa de empresas⁶⁴.

Herzberg trabajo en su teoría motivacional, donde es necesario que todo el sistema de una organización funcione adecuadamente, a decir, todos dentro de esa organización trabajando por el bienestar común y por los retos que supone, a su vez debe tener en cuenta que todas estas personas que pertenecen a dicho sistema tienen diferentes necesidades, deseos, expectativas e influyen para ellos diferentes factores, primando siempre la motivación que se hace necesaria para que se puedan alcanzar objetivos.

La teoría de la motivación – higiene, se conoce también como la teoría de los dos factores, las personas están influenciadas por dos factores:⁶⁵

- La satisfacción: principalmente resultado de los factores de motivación, ayudan a aumentar el nivel de satisfacción pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- La insatisfacción: principalmente el resultado de los factores de higiene, si faltan causa insatisfacción, pero su presencia tiene poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

⁶⁴ ENCICLOPEDIA CUBANA ECURED. Biografía de Frederick Herzberg. Tomado de: https://www.ecured.cu/Frederick_Herzberg

⁶⁵ HERZBERG Frederick. Citado por Pérez Alejandro. Teoría motivacional higiene. Tomado de: <http://www.ceolevel.com/herzberg>

Según Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, evita la insatisfacción del empleado y cuando los factores higiénicos son pésimos; provocan insatisfacción.

Figura 17. La teoría de motivación-higiene de Herzberg



Fuente: Alejandro Perez. CEO Level, 2015, La teoría de motivación-higiene de Herzberg, tomado de: <http://www.ceolevel.com/herzberg>

Conclusiones de la teoría:⁶⁶

- Siendo la satisfacción e insatisfacción laboral dos dimensiones distintas e independientes, las estrategias motivacionales que se habían venido empleando; tales como: mejorar las relaciones humanas, aumentar los incentivos salariales y establecer condiciones adecuadas de trabajo, eran

⁶⁶ ENCICLOPEDIA CUBANA ECURED, Biografía Herzberg Frederick, Tomado de https://www.ecured.cu/Frederick_Herzberg

incorrectas; tales elementos no generan mayor motivación, cuando mucho solo actúan previniendo o eliminando la insatisfacción.

- El solo aumento de los salarios, sin que la gerencia se preocupara de las condiciones en que se realizan las tareas, no sirve para motivar, de acuerdo con Herzberg, en la medida en que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde inmediatamente capacidad motivadora, pudiendo engendrar una peligrosa semilla entre los empleados: incentivarlos a abrigar expectativas más altas respecto del periodo venidero de reajustes salariales.

8.7.6. Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional comprende el funcionamiento de la organización y su dinámica, el primer paso para conocer el comportamiento de una organización es analizar su entorno y su ambiente interno, a decir su cultura organizacional.⁶⁷

El CO es una panorámica de las personas en interacción con las organizaciones y su comportamiento dentro de estas.

El comportamiento organizacional se refiere a las acciones de las personas que trabajan en la organización, Se basa sobre todo en aportaciones de la psicología y es un campo que trata sobre el comportamiento de los individuos, es decir, temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación. También se relaciona con el comportamiento de los grupos, incluye temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos.⁶⁸

Variables dependientes del comportamiento organizacional

El CO incluye variables dependientes que son básicamente indicadores que se pretende medir: ⁶⁹

- Desempeño: la manera en que los colaboradores cumplen sus funciones, el desempeño individual afecta el grupo y a su vez la organización.
- Compromiso: el compromiso con la empresa reduce el absentismo, lo que causa una interrupción en el trabajo, pérdida de producción y causa una anormalidad en las labores.

⁶⁷ CHIAVENATO Idalberto. Comportamiento organizacional. Segunda edición. México: Mc Graw-Hill interamericana, 2006. p. 35

⁶⁸ Ibíd., p.6

⁶⁹ Ibíd., p.12

- **Fidelidad:** está contribuye a reducir la rotación de personal, cuando una persona sale de una organización es necesario sustituirla, cosa que no es fácil, por esto se ve perjudicada la eficiencia, sin embargo debe haber un grado de rotación que implique renovación del talento humano.
- **Satisfacción en el trabajo:** las organizaciones exitosas procuran ser lugares excelentes para trabajar, la satisfacción tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo, el grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a comprometerlas.
- **Ciudadanía organizacional:** el grado en que una persona goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad política o social determinada, esta va más allá de derechos y deberes diarios y mejora la eficacia de la organización.

Lo que esperan las personas de las organizaciones:

Las personas al ingresar a una organización, llegan para brindar su conocimiento, talento, competencias, trabajar, correr riesgos y permanecer en ella en función de algunas expectativas, que no son las mismas para todos, pero presentan ciertas semejanzas. En general las personas esperan encontrar en una organización: ⁷⁰

1. **Un excelente lugar para trabajar:** donde se sientan orgullosos, teniendo bienestar físico y psicológico, sobre todo quieren sentir que son importantes y valiosas, además que su trabajo es imprescindible para el éxito de la organización.
2. **Reconocimiento y recompensas:** como el salario, las prestaciones e incentivos que reflejen el reconocimiento por un buen trabajo. Las personas esperan que se reconozca y recompense su desempeño. Esto sirve de refuerzo positivo para que los empleados perfeccionen su desempeño y se sientan satisfechos.
3. **Oportunidades de crecimiento:** una educación y una carrera que ofrezcan condiciones para el desarrollo profesional y personal. Las personas deben sentir que dentro de esta organización existen condiciones que les permiten progresar, que las oportunidades están a su alcance y que las pueden alcanzar con dedicación y esfuerzo.

⁷⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional. Segunda edición. México: Mc Graw-Hill interamericana, 2006. p. 29

4. Participación en las decisiones importantes: deben sentir que pueden participar en las decisiones de la organización y ganar respeto con ello.
5. Libertad y autonomía: es indispensable que las personas sean responsables de su trabajo, esto implica dejar atrás la gerencia tradicional y el viejo estilo de mando, obediencia u orden, sumisión y dar paso al nuevo estilo de liderazgo y cooperación o logro de metas y compromiso.
6. Apoyo y respaldo: por medio de liderazgo innovador y el apoyo de un instructor que dé a las personas orientación, consejos, preparación, capacitación, dirección e impulso.
7. Empleabilidad y ocupabilidad: la empleabilidad es la capacidad de conseguir y mantener un trabajo en una organización y es característica de las condiciones de permanencia y estabilidad de la era industrial, sin embargo en la era del conocimiento el empleo se está volviendo cada vez más flexible, cambiante, parcial y virtual; de ahí la necesidad de incrementar la ocupabilidad, es decir, la capacidad de mantenerse actualizado en el terreno profesional, el concepto tradicional de seguridad laboral se está erosionando debido a los cambios que ha provocado la informática, la globalización, la administración del capital humano y del conocimiento.
8. Camaradería y compañerismo: las buenas personas buscan relaciones humanas cercanas y francas, que se caractericen por el respeto mutuo, la confianza recíproca y una autentica amistad.
9. Diversión, alegría y satisfacción: se traducen en un clima de trabajo agradable, desenfadado e informal, con el cual las personas se sienten bien y despierta su deseo de permanecer y colaborar.
10. Calidad de vida en el trabajo: es la satisfacción laboral generada por la idoneidad de tareas, la cultura, el clima organizacional, el espíritu de equipo y de compañerismo, las percepciones salariales y prestaciones, entre otros factores.

Para citar un ejemplo de lo que sucede hoy en día en las organizaciones basta con mirar hacia los Millennial⁷¹ que componen una parte importante en la fuerza laboral y quienes tienen otro tipo de necesidades en este ámbito y el área de gestión del talento humano deberá poder trabajar en ello:

Los jóvenes buscan crecimiento, aprendizaje y salir de la monotonía laboral:

Fabio Misitrano de 29 años quien abandono su trabajo como analista en una agencia de medios, renunció por sentir que no tenía más crecimiento dentro de la empresa[...] Misitrano no abandono su trabajo en busca de un mejor sueldo ni de

⁷¹ RODRÍGUEZ TREVIÑO, Jesús Gerardo. De donde viene el término “Millennial”, Etimología de Millennial, tomado de <http://etimologias.dechile.net/?milenial>

una oficina más cercana a su residencia. Solamente escapó del aburrimiento de enfrentarse todos los días a la misma tarea. “Antes, uno se iba de un trabajo por una mejor oferta salarial, pero hoy los jóvenes se van para escapar de la rutina”, sostiene Hernán Schuster, de 36 años, CEO de la agencia de conferencistas Spiquers.⁷²

Cuando se dice que los jóvenes no tienen compromiso, en realidad lo que sucede es que tienen un compromiso muy fuerte, pero con ellos mismos, señala Schuster, las generaciones no disocian trabajo de placer, quieren trabajos en los que se pueden realizar, en donde sientan que pueden aportar, que pueden cambiar cosas, hacer cosas nuevas. Si empiezan a ver que siempre es lo mismo, comienzan a desconectarse del trabajo”.⁷³

Todo lo anterior implica cambios en las organizaciones, requiere nuevas formas de tratar a las personas y esta el reto de administrar las nuevas organizaciones, una cultura organizacional fuerte en realidad ayuda a crear un vínculo fuerte entre el individuo y la organización, a cimentar una base que ayudará a crear compromiso del empleado con la organización, a sentir que forma parte importante de está y no sentir que es una rueda más en el engranaje.

⁷² RÍOS A, Sebastián. LA NACION. Argentina. ¿Porque algunos Millennials se aburren en sus trabajos? Párrafo 2. Artículo de periódico el tiempo virtual. Colombia. Tomado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16672878>

⁷³ Ibíd., párrafo 9.

9. MARCO LEGAL

HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Código sustantivo de trabajo

CAPITULO I. MEDIDAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

ARTICULO 348: Todo empleador o empresa están obligados a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y salud de los trabajadores; a hacer practicar los exámenes médicos a su personal y adoptar las medidas de higiene y seguridad indispensables para la protección de la vida, la salud y la moralidad de los trabajadores a su servicio; de conformidad con la reglamentación que sobre el particular establezca el Ministerio del Trabajo.⁷⁴

ARTICULO 348. LOCALES Y EQUIPOS. Todo patrono o empresa está obligado a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y la salud de los trabajadores, de conformidad con las normas que sobre el particular establezca la Oficina Nacional de Medicina e Higiene Industrial del Ministerio del Trabajo. ARTICULO 349. REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

Ley 1010 de 2006

Esta ley tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.⁷⁵

Se entenderá por acoso toda conducta persistente y demostrable sobre un empleado por parte del empleador, un jefe, un compañero de trabajo, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo.

⁷⁴ COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ministerio de trabajo. Artículo 348. Título XI. Capítulo I. Higiene y seguridad en el trabajo. [En línea]. Santa Fe de Bogotá, D.C. Diario oficial No 27.622. (Consultado: Noviembre 14 de 2019). Disponible en: 14/11/2019. Disponible en internet: <https://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/leyes-y-decretos-ley/codigo-sustantivo-del-trabajo>

⁷⁵ COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1010 (23 de enero 2006). Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. [En línea]. Santa Fe de Bogotá, D.C. Diario oficial No 46.160. (Consultado: Abril 1 de 2020). Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html

Modalidades de acoso laboral:

- Maltrato laboral: todo acto de violencia contra la integridad física y moral, toda expresión verbal injuriosa o ultrajante, todo comportamiento tendiente a menoscabar la autoestima y dignidad del empleado.
- Persecución laboral: conductas reiterantes o evidente arbitrariedad con el propósito de inducir a la renuncia, mediante descalificación, carga excesiva laboral y cambios laborales que generen desmotivación.
- Discriminación laboral: trato diferenciado por razones de raza, religión, origen, credo, política, situación social.
- Entorpecimiento laboral: toda acción tendiente a obstaculizar el cumplimiento de la labor y hacerla más gravosa o retardarla con perjuicio para el empleado.
- Inequidad laboral: asignación de funciones a menosprecio del trabajador.
- Desprotección laboral: toda conducta tendiente a poner en riesgo la integridad y seguridad del trabajador mediante órdenes o funciones sin el cumplimiento de los requisitos mínimos de protección y seguridad para el empleado.

Comité de convivencia laboral

Desde el año 2006 con la ley de acoso laboral, en el 2008 con la resolución 2646 de factores psicosociales y con la actual resolución 652 y su reglamentación con la resolución 1356 de 2012, comité de convivencia; Colombia ha marcado un importante desarrollo del tema.

La resolución 652 de 2012 adopta la definición de acoso laboral posterior a esta surge la resolución 1356 de 2012 que modifica parcialmente la anterior.

Funciones del comité de convivencia laboral:

- Recibir y dar trámite a las quejas presentadas sobre conflicto laboral y sus pruebas.
- Examinar de manera confidencial los casos que puedan tipificar circunstancias de conflicto laboral.
- Escuchar activamente las dos partes involucradas.
- Adelantar reuniones para generación de espacios de diálogo.
- Formular planes de mejora.
- En caso de no acuerdo remitir las quejas a los entes encargados, procuraduría para empresas públicas o jueces para privadas.
- Hacer seguimiento a los casos y realizar informes periódicos.

El comité está para la conciliación y como mediador del conflicto laboral que se pueda estar presentando.

10. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

10.1. Enfoque de investigación

Método cualitativo

Son aquellos que se dedican a la descripción de fenómenos y se detiene sobre sus características e incluye, por ejemplo: pensamientos, opiniones, modalidades, actitudes, comportamientos, etc.⁷⁶

Buscar datos medibles y comparables como porcentajes, cantidades y probabilidades, el investigador se acerca a los individuos que son objeto de su estudio y comparte con ellos, algunos realizando entrevistas para indagar ideas, emociones y expectativas.

El enfoque para el presente es cualitativo, por tanto permite desarrollar preguntas e hipótesis, al realizar una recolección de datos permite responder indagaciones.

10.2. Tipo de estudio

El presente trabajo tiene un alcance descriptivo este sirve para analizar como es, cómo se manifiesta un fenómeno y como está compuesto, permite entrar en detalles midiendo sus atributos, permite por ejemplo identificar su número de población, edades, educación, conductas, actitudes, señala formas de conducta, permite establecer comportamientos y comprobar cómo se relaciona con la investigación.

La investigación busca los distintos elementos que integran la cultura organizacional de Transprensa S.A.S e interpretar cual es la cultura organizacional dentro de esta empresa; se realiza primero un recorrido histórico de la empresa, identificando elementos que forman y han formado parte de su cultura, su transformación y forma de hacer las cosas, dicha investigación propone el fortalecimiento de una cultura fuerte y unos planes de acción que ayuden a crear bases para cimentar una cultura organizacional que tenga un impacto positivo en todos los trabajadores de la empresa.

En la organización en toda su trayectoria no se han realizado estudios para análisis de cultura organizacional en Transprensa S.A.S, por lo que es un tema nuevo para la mesa directiva.

⁷⁶ URIARTE, Julia Máxima. Investigación cualitativa. Para: *Caracteristicas.co*. Última edición: 10 de marzo de 2020. [Consultado en línea] 2/03/2020. Disponible la web: <https://www.caracteristicas.co/investigacion-cualitativa/>.

10.3. Población y muestra

El universo de esta investigación está compuesto por la planta administrativa y operativa, la empresa tiene 6 departamentos (Gerencia general, administrativo, finanzas, gestión humana, comercial, logística y proyectos) y sus 18 áreas (auditoria, contabilidad, cartera, facturación, compras, gestión documental, nómina, selección, seguridad y salud en el trabajo, bienestar, seguridad, CRM, call center, servicio al cliente, almacenamiento, sistemas, mantenimiento, operativo) con un total de 248 colaboradores entre personal administrativo y operativo.⁷⁷

Tabla 3. Población total y muestra

DEPARTAMENTOS	POBLACIÓN TOTAL	POBLACIÓN MUESTRA	% POBLACION ENCUESTADA
Administración	3	3	100%
Almacenamiento	46	30	65%
Auditoria interna	4	4	100%
Auxiliares de ruta viajera	52	38	73%
Bodega Sika	3	3	100%
Call center	7	7	100%
Comercial	4	4	100%
Compras	5	5	100%
Conductores	48	39	81%
Contabilidad	7	6	86%
Dirección de Finanzas	1	---	0%
Dirección General	3	2	67%
Dirección Logística	2	--	0%
Facturación	7	7	100%
Gestión documental	5	5	100%
Gestión Humana	8	7	100%
Logística	7	6	100%
Mantenimiento	2	2	100%
Punto de Venta Yumbo	2	2	100%
Recaudo y Cartera	3	3	100%
Seguridad	19	18	95%
Servicio al cliente	5	5	100%
Sistemas	3	3	100%

⁷⁷ TRANSPRENSA S.A.S Archivo. Departamento de gestión humana, tomado de archivo de la empresa.

Tesorería	2	2	100%
TOTAL	248	201	81%

Fuente: Elaboración propia, datos departamento gestión humana Transprensa S.A.S.

En Transprensa S.A.S. Yumbo sede principal laboran 248 personas para sacar una muestra representativa se aplicó la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Población participante en la encuesta:

De todo el universo poblacional se encuestan 201 colaboradores que equivalen a la muestra finita arrojada mediante formula presentada anteriormente:

CALCULO TAMAÑO DE MUESTRA FINITA

Parametro	Insertar Valor
N	248
Z	1,960
P	50,00%
Q	50,00%
e	3,00%

Tamaño de muestra

"n" =

201,39

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de la Población o Universo

Z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)

e = Erro de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

Nivel de confianza	$Z_{\alpha/2}$	curra el evento estudiado
99.7%	3	
99%	2,58	
98%	2,33	
96%	2,05	
95%	1,96	
90%	1,645	
80%	1,28	
50%	0,674	

10.4. Técnicas de recolección de información

10.4.1. Fuentes primarias

Información que el investigador recoge directamente a través de un contacto inmediato con el objetivo de analizar dicha información, siendo esta información prácticamente inexistente hasta el momento, el investigador debe empezar a construirla.⁷⁸

Las principales fuentes primarias fueron las conversaciones con trabajadores, jefes, el departamento de gestión humana a través de toda la información brindada, archivos, fotografías, archivo fílmico, la entrevista con el área de Bienestar, Desarrollo y Capacitación al señor Andrés Gaviria Alvarado encargado del área quién fue el encargado de asignar permisos de ingreso a la empresa y a las diferentes áreas.

Los principales instrumentos de recolección de la información fueron:

⁷⁸ GALLARDO DE PARADA, Yolanda y MORENO GARZÓN, Adonái. Serie aprender a investigar. Módulo 3 recolección de información. ICFES. 1999. Arfo editores LTDA. Santa Fé de Bogotá. Tomado de web: <http://www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq/images/CEUL/mod3recoleccioninform.pdf>.

Observación

Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables.⁷⁹

El registro se lleva a cabo mientras las personas objeto del estudio están desempeñando sus actividades rutinarias, de manera directa, sistémica (agrupa información mediante criterios previamente fijados, parte de registros, se utiliza para categorizar hechos, eventos, conductas, etc.).

Se realizaron recorridos por las diferentes áreas de la empresa, se observó al personal operativo en sus horarios de salida y llegada de labores, se observaron los diferentes grupos informales, de igual manera se hizo un recorrido por las oficinas y la empresa.

Encuesta

Son preguntas que se realizan de manera escrita a los participantes de la investigación, en la encuesta el volumen de información sobre las unidades es mucho mayor y en ocasiones se considera grande, se formulan de manera personal, por correo electrónico o por teléfono.⁸⁰

Etapas de la realización de la encuesta

- Recolección de datos de población total
- Diseño de la muestra
- Elección del cuestionario
- Trabajo de campo, habiendo hecho una prueba previa
- Tabulación de la encuesta
- Análisis de resultados

Se realizó una encuesta a la población muestra del estudio, de manera personal se entregó la hoja de encuesta a trabajadores administrativos y operativos, el tiempo promedio de duración para llenar la encuesta fue de media hora a una, dependiendo el momento y si el empleado no tenía ninguna interrupción, con los empleados operativos se tuvo mucha más dificultad, debido a los horarios y ocupaciones, algunos de ellos llevaron la encuesta a su casa, por cuestiones de tiempo y porque esta recolección de datos se realizó en el mes de diciembre de 2019, está siendo la

⁷⁹ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, María del Pilar. Metodología de la Investigación. Sexta edición. Editorial McGraw Hill. [en línea] .México. p.399. Disponible en: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

⁸⁰ Ibíd., p.78

temporada más alta en circulación de mercancías, de manera que algunas encuestas se terminaron de recoger en el mes de enero del 2020, se contó con la colaboración del encargado del área de Bienestar, Desarrollo y Capacitación el señor Andrés Gaviria Alvarado, algunas autorizaciones se gestionaron con el Director de Gestión Humana el señor Fernando Escobar.

Entrevista

Es un acto de interacción personal, espontaneo o estructurado entre dos (entrevistador y entrevistado), donde se efectúa un intercambio de comunicación donde a cambio el entrevistado brinda un tipo información, detallado o describiendo acerca de un tema, esta se puede dar mediante un cuestionario previamente diseñado o de manera informal.⁸¹

Entrevista Cualitativa: es una entrevista más íntima, flexible, abierta a diferencia de la cuantitativa, se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado), se dividen a su vez en: estructuradas, semiestructuradas y abiertas.⁸²

Tabla 4. Ficha técnica de entrevista

FICHA TECNICA DE ENTREVISTA
Dirección: la entrevista de esta investigación fue realizada por Evelin Katherine Lenis Ramírez, estudiante del programa de administración de empresas de la Universidad del Valle sede Palmira.
Técnica: Para el caso se usó una entrevista estructurada una vez fue aceptada la petición de brindar una entrevista para tener las impresiones por parte de la empresa. La entrevista estructurada consiste en seguir una guía de preguntas y sujetarse a estas, se realizaron 13 preguntas relacionadas con la cultura organizacional.

⁸¹ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, María del Pilar. Metodología de la Investigación. Sexta edición. Editorial McGraw Hill. [en línea]. México. p.68. Disponible en: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

⁸² HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, María del Pilar. Metodología de la Investigación. Sexta edición. Editorial McGraw Hill. [en línea]. México. p.403. [en línea] Disponible en: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Fecha de realización: Noviembre 13 de 2019	
Entrevistado: se realizó una entrevista al Encargado de Bienestar, Desarrollo y Capacitación el señor Andrés Gaviria Alvarado. Nota: otros actores importantes del área de gestión humana consideraron que con la entrevista del señor Gaviria era suficiente y los socios de la empresa no consideraron pertinente dar sus consideraciones al tema de manera escrita ni digital.	
PREGUNTA	RESPUESTA ANDRES GAVIRIA ALVARADO Encargado de Bienestar, Desarrollo y Capacitación. Transpresa S.A.S
1. ¿De qué manera verifican que los valores están alineados con las expectativas de los empleados?	Desde el área de Bienestar estamos trazando objetivos a fin de poner alinear y establecer procesos de adaptación y cambios, esto se está haciendo con gerencia quien se encuentra muy interesada en establecerlos, por eso este cargo es nuevo: el área de Bienestar.
2. ¿De qué manera la empresa comunica su misión, su visión, sus políticas?	La misión y la visión están en la página de la empresa al igual que las políticas, estamos trabajando para que esta información se comuniquen, se interiorice y se vivencie.
3. ¿De qué manera la empresa alienta a los trabajadores para que brinden ideas u opinen y de qué manera crean un ambiente de honestidad para que esto pueda suceder?	La empresa es muy abierta a escuchar, las oficinas están abiertas, es muy importante poder compartir opiniones, como encargado de bienestar estoy tratando de que las personas sientan un ambiente lleno de confianza, se sientan animados, motivados, los jefes son personas que muestran su respeto, brindan confianza y se trata constantemente de aprender a crear relaciones honestas, donde cada persona sienta que puede expresarse y no sentir temor por eso. Las opiniones son recibidas con buena actitud, tratando siempre de respetar las diferencias y buscando llegar a una solución favorecedora para todos.

4. ¿Existen áreas para descanso en los tiempos libres de los empleados?	Todos los empleados tenemos un área de comidas en la parte de atrás, el kiosko, donde a la hora del almuerzo nos reunimos, compartimos, conversamos, es un espacio bien al fondo, pensado para que podamos caminar un poco a la hora del almuerzo, hagamos la digestión, de momento no hay otros espacios destinados al descanso, sobre todo acá en la parte baja es difícil por la circulación constante de vehículos y por la seguridad de todos.
5. ¿Existe un plan de reconocimiento por parte de los jefes para los empleados?	Mi cargo ha sido creado con la finalidad de realizar unos ajustes en todas estas áreas que no se han trabajado aún, es muy probable que para este año planeamos hacer una ceremonia de reconocimiento y celebrar quinquenios en el mes de diciembre, es una de las propuestas que he realizado a la gerencia.
6. ¿Hay flexibilidad de tomar tiempo cuando se necesita?	Cada empleado es libre de tomarse un respiro dentro de la empresa siempre y cuando responda por sus deberes y no afecte su productividad en ese momento, abra ocasiones donde una persona requiera tomarse un descanso, a lo mejor no se siente bien, lo necesita, que se yo, ese día necesito ir a realizar una diligencia que no la puede hacer en otro momento, debe imprimir un formato de salida que debe tener la firma del jefe inmediato el cual será pedido en portería, dentro de esta parte la empresa siempre ha sido flexible siempre y cuando lo amerite la situación.
7. ¿Qué oportunidades brinda Transprensa para el crecimiento dentro de la organización?	Inicialmente cuando hay una vacante, esta se coloca dentro de la empresa, buscando suplirla en primera instancia con alguien que fuere acto para el cargo que ya labore dentro de la empresa y desee postularse, a su vez los mismos compañeros sugieren “a eso lo puede hacer tal persona” o “porque no le dicen a tal persona que ponga la hoja de vida”, de esa manera se puede dar el crecimiento, de igual forma cuando alguien renuncia o se

	pensiona se busca que primero indaguemos como podemos suplir esa vacante aquí primero.
8. ¿Existe autonomía de trabajo y empoderamiento?	Sí, yo pienso que sí, las personas no están en un ambiente coercitivo, cada persona respecto al compromiso que tiene con su trabajo debe ejercer autonomía sobre él.
9. ¿Existe plan carrera dentro de la empresa y desarrollo personal y profesional?	La empresa está trabajando para lograrlo, de igual forma la empresa lo ha hecho a través de los años, no de manera formal más en la práctica si, ahora estamos muy interesados en brindar muchas más capacitaciones dentro de la empresa; este año con apoyo de la caja de compensación estamos apoyando para que el trabajador desarrolle sus capacidades y habilidades, este mes se dieron capacitaciones para trabajadores administrativos en Excel, CG1 para los contables, Finanzas personales, estamos en conversaciones con una academia de inglés, se estuvieron ofertando cursos para los familiares de los trabajadores en cocina, manualidades, pesebrismo. Los conductores y auxiliares constantemente están siendo capacitados sobre seguridad vial, transporte de sustancias químicas, manejo de alimentos, responsabilidad vial con el apoyo de la policía de carreteras, también el personal administrativo es capacitado en responsabilidad vial, por ser una de nuestras políticas. Hace poco cerramos con éxito la primera semana de la salud en la empresa, se realizó con el apoyo de nuestros aliados, Comfandi, estuvimos con alpina nos estuvieron enseñando como podemos alimentarnos mejor, estuvimos aprendiendo recetas, estuvimos haciendo ejercicio con el centro de acondicionamiento Prana Sport cada mañana, todo esto nos dejó un ambiente positivo, pudimos compartir, reírnos, estrechar lazos y estamos deseosos de volver a realizar este tipo de actividades que fomentan un mejor clima laboral.

10. ¿Existe un ambiente sano entre la vida personal y el trabajo?	Si, aunque en el caso de los conductores sus horarios son un poco difíciles y en ocasiones sus viajes demandan tiempo, la empresa es consciente y lo ha entendido siempre, cuando necesitan permisos por compromisos adquiridos con la familia; también hay trabajadores que actualmente estudian en el área administrativa y la empresa les ha acomodado horarios para que puedan culminar sus estudios.
12. ¿Hace cuánto fue creado el área de bienestar y cuál es el objetivo de esta área?	Es nuevo, en mayo del 2019, fue creado con el fin de hacerse cargo de unas cosas que estaban sin un responsable directo, algunas celebraciones, capacitaciones, inducción al nuevo personal, trabajar en el bienestar del trabajador, contribuir a la calidad de vida de los trabajadores, apuntar a mejorar el clima laboral y la comunicación.
13. Existen mediciones para la rotación de personal y ausentismo y cuál es el dato más reciente?	No actualmente no.
13. ¿Cómo es el proceso para que los nuevos integrantes de la empresa que se incorporan conozcan la misión y la visión y valores de la empresa?	Es un tema que está siendo muy trabajado desde gestión humana, nos parece muy importante que el personal nuevo conozca la misión, la visión, los valores y los tenga claros. Yo soy el encargado de dar la inducción, el recorrido por la empresa a los nuevos trabajadores, dar unas charlas de inducción, a fin de que conozcan la empresa, sus políticas, presentarlos y llevarlos finalmente a su oficina o lugar de trabajo.

De la entrevista con el encargado del área de bienestar y las conversaciones informales tenidas con diferentes empleados de la empresa se concluye que la empresa está haciendo esfuerzos para generar cambios positivos en los trabajadores, antes no existía alguien encargado de Bienestar, desarrollo y capacitaciones, todo era realizado desde gestión humana encabezado por su Director Nacional Fernando Escobar, dentro de esta área existen otras sub áreas

Coordinador de contratación a nivel nacional, SST, Nomina y una asistente general de gestión humana. Todo a vez cada persona tiene sus propias responsabilidades asignadas a su cargo y por ende no había buen espacio para dedicarse a actividades propias de bienestar, como dar bienvenida al personal nuevo, celebrar cumpleaños del personal administrativo, celebrar días importantes como el día de la secretaria, de la madre; con sorpresa fue recibido días antes del día de la madre en el 2019 la llegada de Andrés Gaviria a su cargo, debido a que antes estas fechas no eran tenidas en cuenta dentro de la empresa, quién con el apoyo de gerencia pudo dar un presente, una muestra de afecto y un pequeño festejo a madres empleadas y lo mismo sucedió el día del padre en el mes de junio haciendo a su vez participes al personal operativo, quienes recibieron un presente, una muestra de afecto y se les realizó un mural de fotos de ese día recibiendo los obsequios; también se realizó en octubre la semana de la salud por primera vez dentro de Transprensa y fue recibida por los empleados con asombro y un poco de escepticismo en su primer día, sin embargo al finalizar la semana el balance fue positivo, debido a que los empleados estuvieron compartiendo y teniendo ratos agradables que fortalecieron vínculos entre compañeros.

Cabe denotar que si una persona debe salir a realizar una diligencia personal o una cita médica, deberá llenar un formato que la empresa tiene para permisos de salida dentro del horario laboral, sin este formato presentado en portería no se le permitirá la salida. (Anexo 6)

El personal comenta que existe mucha rotación de personal, sobre todo en la gente joven, trabaja un tiempo, meses, encuentran un trabajo mejor remunerado y cambian de trabajo, al igual que sucede con el personal de bodega y auxiliares de ruta, el entrevistado manifiesta no conocer datos sobre esto.

Se puede entender que la gerencia está encaminando esfuerzos para la realización de cambios que sean positivos respecto a clima laboral.

11.4.2 Fuentes secundarias

La fuente principal fue el modelo propuesto por Zapata y Rodríguez (2008), Gestión de la cultura organizacional, bases conceptuales para su implementación, los libros de Chiavenato comportamiento organizacional y administración de recursos humanos, autores como Kim S. Cameron y Robert E. Quinn fueron relevantes con su libro diagnóstico y cambio cultural, también se hizo uso de fuentes de web gráfica, tesis que se han realizado con el mismo tema de investigación sobre cultura organizacional, los archivos que reposan en la empresa y que el departamento de gestión humana tuvo a bien compartir y mostrar a fin de apoyar esta investigación

Tabla 5. Cultura organizacional de los trabajadores de la empresa Transprensa S.A.S. Sede principal en la ciudad de Yumbo, Valle del Cauca.

PARTE 1. PROCESO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS PRESENTES CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA TRANSPRENSA S.A.S	
Objetivo	• Identificar los elementos de la cultura organizacional de los colaboradores de la empresa Transprensa S.A.S. Sede principal en la ciudad de Yumbo, Valle del Cauca.
Actividades	• Visualización de actividades y de los diferentes departamentos, como planeación. • Visualización de áreas de trabajo. • Indagación y recolección de información • Recolección de información con el departamento de gestión humana, área de bienestar. • Conversaciones informales con el personal administrativo y operativo, jefes.
Recursos	• Análisis de material bibliográfico (Zapata D. Álvaro y Rodríguez R. Alfonso. Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Cali: Artes gráficas del Valle editores). • Otros autores y fuentes literarias. • Análisis de trabajos anteriores respecto al tema a tratar. • Análisis de encuestas realizadas y conversaciones tenidas con algunos colaboradores del área administrativa y operativa. • Análisis de material brindado por Dpto Gestión Humana.
Indicadores	• Identificación de los elementos de la cultura empresarial. • Interpretación de lo vivenciado y compartido dentro de la Organización y lo observado respecto a los trabajadores de la empresa.

Novedades	• Solicitud de permisos para ciertas áreas. • Coordinación con el personal operativo, debido a los diferentes turnos de trabajo, así como disponibilidad del tiempo. • Coordinación con el personal operativo, debido a las diferentes rutas viajeras de trabajo, así como disponibilidad del tiempo. • Limitación de tiempo de los trabajadores administrativos. • Limitación de la información por parte de jefaturas.
PARTE 2. APLICACIÓN DEL PROCESO EVALUATIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA TRANSPRENSA S.A.S.	
Objetivo	• Definir la cultura organizacional e identificar los elementos de los colaboradores de la empresa Transprensa S.A.S. Sede principal en la ciudad de Yumbo, Valle del Cauca. • Proponer un modelo de cultura organizacional para los colaboradores de la empresa Transportadora la Prensa del Valle S.A.S. Sede principal en la ciudad de Yumbo, Valle del Cauca.
Actividades	• Aplicación del instrumento (encuesta para medir cultura organizacional) de evaluación al personal administrativo y operativo de la empresa. • Realización y documentación de entrevista al señor Andrés Gaviria encargado de Bienestar de la empresa. • Estudio sobre modelos de cultura organizacional.
Recursos	• Modelo instructivo para evaluar la cultura organizacional. • Material bibliográfico (Zapata D. Álvaro y Rodríguez R. Alfonso. Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Cali: Artes gráficas del Valle editores).

	• Material bibliográfico (Cameron & Quinn. Diagnóstico y cambio de cultura organizacional)
Indicadores	• Definir la cultura organizacional para los colaboradores de la empresa Transprensa S.A.S. Sede principal en la ciudad de Yumbo, Valle del Cauca. • Hallazgo del modelo de cultura organizacional.
Novedades	• Disponibilidad de tiempo de los trabajadores administrativos y operativos para la aplicación del instrumento de medición. • Limitación de la información por parte de jefaturas y empleados, desconfianza por brindar demasiada información.

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO 2

11. MODELO DE ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA TRANSPRENSA S.A.S.

11.1 Trece (13) dimensiones de la cultura organizacional en la empresa Transpresa S.A.S

Los aspectos de estudio dentro del análisis de la cultura organizacional en la empresa Transpresa S.A.S serán los propuestos por los autores Zapata y Rodriguez quienes nos definen 13 dimensiones para analizar los elementos culturales vividos dentro de una organización.

11.1.1 Identificación e historia⁸³

En el punto 6.1 en el marco contextual del presente trabajo se hace referencia a la historia de la Transpresa S.A.S.

11.1.2 El fundador

El señor Pablo Hidalgo Rodríguez es el fundador y presidente de la empresa, es quién arranca un sueño en el año de 1961 junto con su esposa Ubaldina Mosos, oriundos de Córdoba, Nariño departamento del sur occidente Colombiano, don Pablo estudio básica primaria en la institución San Bartolomé, caracterizado por ser una persona sumamente trabajadora, de origen humilde, de familia católica y creyente, quienes lo conocen lo describen como una persona amable pero con carácter, un hombre hábil para los negocios, pujante y certero, enseñó a sus hijos desde temprana edad la importancia del esfuerzo, del trabajo y la dedicación , resaltando que “las cosas no caen del cielo, hay que esforzarse”, afirma en un dialogo la señora Olga Hidalgo hija de don Pablo.

11.2 Entorno social o cultura externa

La cultura organizacional tiene factores que influyen sobre el comportamiento organizacional tales como: el entorno global y el entorno local, la organización no

⁸³ ZAPATA D. Álvaro y RODRÍGUEZ R. Alfonso. Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Cali: Artes gráficas del Valle editores, 2008. p. 36

puede ejercer acciones directas sobre estos y su influencia sobre los mismos es media o baja o tal vez nula y la influencia es fluctuante.⁸⁴

Actualmente las empresas se hayan envueltas en la era de las TIC”S donde todo se resuelve fácilmente a través de un teléfono inteligente o una conexión a internet, fácilmente a través de estas redes se pueden pedir productos o servicios, las empresas deben estar a la altura de dichas demandas para poder avanzar en el mercado y ser competitivas.

Así mismo encontramos el transporte multimodal está en auge para empresas de transporte, en el caso de empresas con contratación internacional, este permite aplicar economías de escala al sector transporte, permitiendo a los empresarios adelantar una planeación estratégica de sus procesos de producción y distribución.

Dentro de la tendencia local está buscar ampliar cada vez más la red de distribución, como es el caso de Bimbo, quién tiene uno de los sistemas más robustos en materia de distribución de América.⁸⁵

Según las tendencias globales del capital humano como lo manifiesta Alejandra D”agostino, socia de capital humano para Deloitte son: las organizaciones del futuro serán totalmente digitales, se busca un plan carrera y aprendizaje continuo para mantener motivado y alerta a los trabajadores, gestionar el desempeño.

Las organizaciones han cambiado su forma de evaluar, medir y reconocer el desempeño, ahora se busca hablar con la gente en conversaciones más abiertas y de retroalimentación constante.⁸⁶

El instituto Great Place to Work en su lista de las mejores empresas para trabajar en Colombia 2019 ha publicado empresas como: DHL express Colombia, Sociedad portuaria regional de Cartagena, terminal de contenedores de Cartagena S.A., Fedex Express, entre otras, donde la clasificación se mide por aspectos como la capacidad de atraer y retener talento, consolidar equipos de trabajo más comprometidos, ofrecer valor agregado a sus empleados y así generar mayor rentabilidad a sus negocios, estas empresas se han preocupado por el bienestar y la felicidad de sus

⁸⁴ ALLES Martha. Comportamiento organizacional. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S.A, 2008. p.472

⁸⁵ GRUPO BIMBO. Tomado de: <https://grupobimbo.com/es/grupo-bimbo-hoy>

⁸⁶ D”AGOSTINO Alejandra. Tendencias globales del capital humano. Revista empresarial & laboral. Colombia. Tomado de: <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/seleccion/10-tendencias-globales-capital-humano/>

trabajadores, entendiendo que el trabajo va más allá de cumplir con una tarea y obtener una remuneración económica.⁸⁷

11.3 Lenguaje y comunicación

Lenguaje

En los trabajadores de la empresa Transpresa S.A.S el lenguaje en trabajadores administrativos está delimitado por el contexto de la zona pacifico Colombiana, aunque es muy común encontrar lenguaje nariñense debido a que sus propietarios son oriundos de Nariño también hay muchas contrataciones de personas de esta región.

La comunicación dentro de la empresa presenta divisiones por un lado está el que se escucha en las oficinas e un lenguaje más formal, por ser un lenguaje claro y empresarial, este puede ser profesional, amistoso, jocoso, es común el saludo al encontrarse en los pasillos; en el nivel operativo se hace un poco más informal, de camaradería, chanza, es común escuchar gritos en los patios de los parqueaderos, los conductores que esperan que su vehículo sea cargado, mientras tanto bromean, ríen con los otros compañeros, es común el uso de palabras soeces o de malas palabras entre los compañeros pero en forma jocosa no agresiva, el uso de jergas es habitual en los trabajadores operativos.

Comunicación

La comunicación en niveles administrativos es habitualmente por la intranet, teléfonos móviles y fijos, los teléfonos móviles corporativos son para personal con rango superior, jefes o personal comercial que requiera estar en contacto con clientes, proveedores, etc.

La comunicación general se hace a través de carteleras, donde se comunican eventos, celebraciones e invitaciones que la compañía desea hacer, comunicaciones personales de oficina en oficina y reuniones, en el nivel operativo hay comunicación mediante carteleras, los conductores tienen un dispositivo móvil donde pueden recibir mensajes durante sus viajes y donde están en comunicación con el área de monitoreo satelital para verificar que todo vaya bien, tienen también la obligación de comunicarse en caso de anomalías en el proceso de entregas y recolecciones.

⁸⁷ BERNA Camila. Forbes Colombia. Capital humano. Estas son las mejores empresas para trabajar en Colombia. Great Place to work. Colombia. 2019. Tomado de: <https://forbes.co/2019/12/11/capital-humano/estas-son-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-colombia/>

11.4 Proyecto de formal de empresa

Misión

Recolectar, organizar y distribuir mercancías con entregas garantizadas dedicadas a satisfacer las necesidades de transporte y logística de nuestra comunidad a nivel nacional. Dando soluciones de transporte de carga a personas naturales, pequeña, mediana y gran empresa, asegurando un servicio directo a diferentes poblaciones de nuestro país.⁸⁸

Visión

Transprensa S.A.S. será un modelo de empresa que brinde soluciones logísticas innovadoras, recogida a nivel nacional por su excelencia en el servicio, con infraestructura y tecnología de punta en el sector; operando con personal competente para garantizar la seguridad y confianza de las partes interesadas.⁸⁹

Políticas de calidad

En Transprensa S.A.S. estamos comprometidos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, asegurando la calidad en nuestros servicios evidenciados en la oportunidad y eficacia de las entregas, evaluando los riesgos y garantizando una disponibilidad física, optima manipulación de las mercancías y exactitud de los inventarios para lograr mantener la confianza depositada en nuestra organización.

Para ello brindamos un equipo de trabajo competente y de alta calidad humana, brindándole bienestar a nuestros colaboradores internos, haciéndolos más comprometidos con la misión y visión de la empresa.⁹⁰

11.4.1. Situación actual de la empresa

Transprensa S.A.S. es una empresa familiar que desde hace más de 50 años está en el sector del transporte, con las dificultades propias del negocio hoy se posiciona como una de las empresas líderes en el servicio de transporte de carga terrestre con fuerte presencia en el occidente Colombiano, actualmente la empresa cuenta con 536 trabajadores en sus 8 sedes (Medellín, Pereira, Pasto, Manizales, Neiva, Popayán, Ibagué), contando con su sede principal administrativa en Yumbo, Valle del Cauca.

⁸⁸ TRANSPRENSA S.A.S. Misión y visión, política de calidad, información virtual, disponible en la web: <https://www.transprensa.com/nosotros.html>

⁸⁹ Ibíd., <https://www.transprensa.com/nosotros.html>

⁹⁰ Ibíd., <https://www.transprensa.com/nosotros.html>

El presente trabajo ha tomado como objeto de estudio solo a su sede principal ubicada en Yumbo, Valle del Cauca, debido a lo extensivo que podía ser realizarlo en todas sus sedes, además implica traslados y demás.

Transprensa S.A.S. sede Yumbo, tiene 6 departamentos (Gerencia general, administrativo, finanzas, gestión humana, comercial, logística y proyectos) y sus 18 áreas (auditoría, contabilidad, cartera, facturación, compras, gestión documental, nómina, selección, seguridad y salud en el trabajo, bienestar, seguridad, CRM, call center, servicio al cliente, almacenamiento, sistemas, mantenimiento, operativo) con un total de 248 colaboradores entre personal administrativo y operativo.⁹¹

Los socios de la empresa tienen otras empresas más pequeñas que funcionan dentro de Transprensa, donde tienen sus oficinas y operación con sus propios vehículos, estas son HD Express, Inversiones TROHIM, Bienes y Servicios y SONO Capital propiedad de los hermanos Hidalgo Mosos, estas empresas nutren la operación y su único cliente es Transprensa, brindando apoyo en el transporte de mercancías, son consideradas una extensión de Transprensa, deben ajustarse a la forma de trabajo en la organización principal en horarios, políticas de la empresa y demás, por lo que sus oficinas están en el área de finanzas, estas empresas son parte del ambiente de trabajo de la gran empresa.

A su vez dentro de la empresa hay terceros que brindan apoyo logístico, transportistas que afilian sus vehículos para el transporte de mercancías.

Departamentos y áreas de Transprensa S.A.S.

DIRECCIÓN GENERAL

La dirección general de la empresa está a cargo de uno de sus socios y propietarios (Luz Ángela Hidalgo Mosos), quién desde hace 27 años está al frente de la compañía. Dentro de este departamento encontramos también la asistente de gerencia y un secretario, la asistente lleva casi 30 años desempeñando su labor.

Administración

En esta dependencia está el administrador de la empresa, el señor Elkin Ojeda quién lleva poco tiempo en el cargo, este cargo tiene la responsabilidad del funcionamiento de la sede, vela por el correcto funcionamiento de la operación de los vehículos y la carga, por lo que trabaja de la mano con logística, almacenamiento y servicio al cliente, se encarga a su vez de solucionar problemas con los clientes, demoras,

⁹¹ TRANSPRENSA S.A.S Archivo. Departamento de gestión humana, tomado de archivo de la empresa.

averías o pérdidas de mercancía, distribución, a la vez que realiza descargos al personal, capacitaciones al personal administrativo y operativo, maneja la políticas de viáticos, encargado de mejoramiento del presupuesto, toda decisión debe estar avalada por el mismo, en este departamento encontramos también un asistente administrativo.

Auditoria Interna

Esta área funciona la auditora interna de la empresa y tres asistentes, la auditora tiene 4 años en la empresa, esta área brinda apoyo a las demás actividades desempeñadas en la organización, aquí se verifica si los procesos sean efectivos, comprobando errores, omisiones o irregularidades, se realizan mejoras a los procesos internos, estudiando constantemente la operación y velando por el buen funcionamiento, a su vez por el buen uso de los recursos y equilibrando cargas laborales, también se identifica la calidad, pérdidas de tiempo, materiales o fraude, dentro de esta área se hace seguimiento a los socios y terceros que prestan servicio a la empresa, se revisa sus tarifas, rutas y viáticos para posterior cobro a Transprensa.

DIRECCIÓN FINANCIERA

En la dirección financiera esta la Señora Olga Constanza Hidalgo quién es la encargada de direccionar las diferentes sedes de la empresa, a su vez que se encarga supervisión y control a las áreas de contabilidad, cartera, facturación y tesorería.

Contabilidad

Aquí está la Jefe Nacional de Contabilidad, encargada de monitorear las demás sedes también, tiene 7 años de laborar en la empresa, es la encargada de supervisar los registros contables con información fidedigna, ajustar a las normas vigentes, participar en las políticas de la dirección general, preparar información y elaboración de informes del área, velar por el pago oportuno de los impuestos de la empresa, elaborar y hacer seguimiento al presupuesto de la empresa, entre otras actividades, en esta área laboran cinco asistentes contables y un aprendiz SENA.

Cartera

Esta área funciona con el coordinar de cartera, un asistente y un aprendiz SENA, el coordinador es una persona que lleva 16 años en la organización, es el encargado de hacer seguimiento y control de las cuentas por cobrar de la empresa, lograr que los pagos se realicen a tiempo, gestionando el cobro con los clientes por los servicios prestados, coordinar el inicio de cobros jurídicos, visitas para conciliaciones, suministrar informes a la dirección financiera, velar por los movimientos bancarios de

los pagos que realizan los clientes, esta área trabaja conjuntamente con contabilidad, auditoría y facturación para que haya concordancia en la información.

Facturación

Esta área tienen un coordinador a cargo quien tiene 7 años y medio en la empresa, esta área funciona con cuatro auxiliares de facturación y dos aprendiz SENA, dentro de las funciones está el proceso de cobro, generar facturas, comprobación de cobros, calcular, negociación con los clientes, hacer arreglos con los clientes, reembolsos, cuando los clientes reciben el servicio generar facturación a tiempo y enviarla, entre otras funciones, esta área trabaja mucho con cartera.

Tesorería

Dentro de tesorería laboran dos auxiliares encargados de recibir y dar dinero a los conductores diariamente para los viáticos, así como por medio de la autorización del personal encargado dar dinero para alguna compra.

Compras

En esta area se encuentra el coordinador de compras quién cuenta con el apoyo de dos asistentes y dos aprendices SENA, el coordinador del área es el encargado de la prospección, búsqueda y negociación con los proveedores de la empresa, realizar un analisis de materias primas, materiales, verificar calidad, esta área es encargada de toda la dotación del personal operativo y de su correspondiente entrega y envío a las diferentes sedes, controlar el stock.

Gestión documental

El área de gestión documental está compuesta por el coordinador de gestión documental quién tiene poco tiempo de incorporación en la empresa, asi mismo aquí cuentan con dos asistentes y un aprendiz SENA, esta área es encargada del control documental de la empresa, su organización y clasificación asi como su custodia, estructurar la utilidad informativa de cada archivo, digitalización de documentos, también están encargados de prestar apoyo a la creación y organización de guias de transporte para las rutas.

Gestión humana

El director de gestión humana a nivel nacional, coordina los procesos de todas las sedes y las mantiene alineadas, a su cargo tiene el personal del departamento y coordina las demás sucursales, a la vez que es un asesor permanente en temas de personal, lleva 5 años en la empresa.

Dentro de este departamento se hay también la coordinadora nacional de selección, encargada de toda la parte de contratación, establecer los lineamientos para la contratación, perfiles de los candidatos, de encontrar los candidatos idóneos para el cargo, encargada de aplicar las pruebas psicométricas y evaluarlas, apoya y capacita las demás sucursales en el tema.

Transprensa S.A.S cuenta con una coordinadora nacional de SST, encargada de diseñar, coordinar, ejecutar todas las actividades del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, tomar medidas preventivas, correctivas y de mejora en aras del bienestar de los trabajadores tanto del área administrativa así como operativa.

Dentro de esta área esta la asistente general de gestión humana, un asistente de nómina y dos aprendices SENA.

En mayo del 2019 se creó el cargo para el área de Bienestar, Desarrollo y Capacitación, el señor Andrés Gaviria Alvarado es el encargado de promover la motivación, actividades de integración, eventos, reuniones, capacitaciones, dar la bienvenida al nuevo personal, mostrar la empresa, coordinar campañas dentro de la empresa, celebrar los cumpleaños y fechas especiales, etc. La creación de este cargo ha dado un ambiente un poco diferente puesto que se empezaron a realizar actividades que antes no se hacían, como tener en cuenta el día de la madre, del padre, los cumpleaños del personal administrativo, etc.

Dirección comercial

Esta área esta compuesta por el Director comercial, el coordinador nacional de CRM (Customer Relationship Manager / Gestor de Relaciones con el Cliente), y dos asistentes comerciales son los encargados de perfilar los clientes, entender sus necesidades, fortalecer la relación con el cliente y la empresa, lograr proveer el mejor servicio, la consecución de clientes es una constante, manejar el programa de CRM donde se compila la información del cliente y se automatizan una serie de actividades como fidelización, se ofrecen los servicios y ofertas, esta área está muy ligada a servicio al cliente.

DIRECCIÓN DE LOGISTICA Y PROYECTOS

El director de logistica a nivel nacional es uno de los socios de la empresa, el Señor Carlos Hidalgo Mosos, quien se vinculó a la compañía a finales de los años 80, es una persona muy experimentada en logistica, conoce muy de cerca toda la operación y funcionamiento, en sus inicios cuando su papá estaba al frente de la empresa, empezó manejando tractomula apoyando la operación y cuando la empresa empezó

a consolidarse, tomó la dirección operativa, a su vez direcciona las demás sedes en materia operativa, organizando y avalando rutas y operación de flujo vehicular.

En esta misma área hay un asistente de dirección logística.

El director de proyectos es su hermano Fernando Pablo Hidalgo.

Logística

En esta área trabajan dos planificadores de rutas regionales, urbanas y nacionales, responsables de zonificar y planificar las entregas de mercancía según rutas teniendo en cuenta kilos, unidades y fletes.

Laboran cinco asistentes de logística, personas encargadas de verificar flujo vehicular, rutas, supervisar las actividades diarias con los vehículos, dar su visto en las rutas asignadas, realizar las rutas para los vehículos, realizar y autorizar los manifiestos de carga, estar atentos a las eventualidades que se presenten en la operación, coordinar recargas del vehículo o alguna eventualidad con el servicio al cliente que se pueda solucionar en la misma ruta, verificar y firmar el “checklist” de los vehículos que estén correctamente.

Seguridad

En esta área está el Jefe Nacional de Seguridad quién es el encargado de contemplar, analizar y prevenir las situaciones de riesgo dentro de la operación de la empresa, organizar, direccionar y controlar el personal de seguridad dentro de la empresa, así como brinda formación regular al personal de seguridad, capacitaciones a conductores en seguridad vial, manejo de sustancias, medidas preventivas a todo el personal, se encarga de direccionar el servicio de monitoreo satelital (GPS) quien es el encargado de velar por la seguridad y la normalidad en prestación de los servicios de transporte de los vehículos, disponer rutas alternas cuando existan irregularidades viales o eventos que alteren el orden normal de la operación en las carreteras y ciudades.

A su cargo tiene el personal de seguridad de monitoreo satelital que están encargados del rastreo terrestre del parque automotor de la empresa, quienes manejan constante comunicación con los conductores y auxiliares de ruta en caso de presentarse alguna anomalía en la entrega de mercancía, si ocurren accidentes, incidentes y demás, en caso de requerir algún permiso especial o documentación por parte de los clientes de la empresa.

Para el área de monitoreo satelital laboran tres personas en los tres turnos de manera rotativa de: 6:00 A.M a 2:00 P.M de 2:00 P.M a 10:00 P.M y de 10:00 P.M a 6:00 A.M. En total de nueve personas.

En el área de seguridad dentro de la empresa laboran tres personas por turno en los tres turnos de manera rotativa de: de 6:00 A.M a 2:00 P.M de 2:00 P.M a 10:00 P.M y de 10:00 P.M a 6:00 A.M. En total de nueve personas.

Almacenamiento/Bodega

Dentro de esta área está el jefe de almacenamiento quién es el responsable del funcionamiento de la plataforma, responsable de la mercancía que se deja en custodia en la plataforma, por lo que es un área restringida donde solo deben permanecer los auxiliares que trabajan en el área, debe tener control en la entrada y salida de las mercancías, encargado de llevar registro de las mismas, en esta área se cargan los vehículos para las diferentes rutas, por lo que se hace un trabajo con logística, responsable de garantizar la operación en correcto funcionamiento. Esta persona labora en horario de oficina.

También hay tres encargados de bodega, cada uno funciona en un turno rotativo de: 6:00 A.M a 2:00 P.M de 2:00 P.M a 10:00 P.M y de 10:00 P.M a 6:00 A.M.

Los auxiliares de cargue y descargue son los encargados de maniobrar la mercancía y cargar o descargar los vehículos según sea la operación, laboran catorce auxiliares por turno dependiendo la operación con turnos rotativos de: 6:00 A.M a 2:00 P.M de 2:00 P.M a 10:00 P.M y de 10:00 P.M a 6:00 A.M. En total cuarenta y dos personas (Anexos 16 y 17).

Bodega SIKA

Esta área pertenece al manejo de inventarios y almacenamiento que presta Transpresa, haciendo la función de operador logístico desde la recepción de la mercancía hasta ser entregada al cliente final, siendo un servicio especializado de almacenaje, control de inventarios, distribución de la mercancía, actualmente se está prestando este servicio a SIKA una empresa de comercialización de productos químicos para la construcción, esta bodega tiene tres personas a cargo, para movilizar la mercancía prestan su apoyo los auxiliares de cargue y descargue de la empresa.

Sistemas

El área de sistemas está conformada por el coordinador de TICs, lleva trece años en la empresa, es el encargado del área, y de su correcto funcionamiento, desde donde se proponen, supervisan, revisan proyectos TIC's, es quién determina la normativa para el uso del Software y Hardware de la empresa, la comparte y la sensibiliza, a cargo tiene un asistente de sistemas y un aprendiz SENA, quienes son los encargados del mantenimiento de los computadores de la empresa, así como mantenimiento de redes y programación, llevar registros, también hacer las entregas,

renovación de los equipos de comunicación y computación al personal, realizar capacitaciones para la intranet, correo, autorizaciones especiales a programas de rastreo satelital y de transporte.

Mantenimiento

El taller de mantenimiento del parque automotor funciona con un especialista en mecánica de automotores quién lleva 7 años en la empresa, es el encargado de realizar mantenimiento a los vehículos, cambios de aceite, reparación de partes, repuestos, esta área cuenta con el apoyo de un asistente de taller en la parte administrativa quién se encarga de recibo y custodia de facturación de los proveedores de repuestos y servicios para los vehículos, llevar registro de hoja de vida de los vehículos; dentro de la empresa prestan sus servicios otras empresas que realizan trabajos más especializados para los vehículos.

Call Center

El call center cuenta con la coordinadora nacional del Call Center quién es la encargada de la dirección operativa, asegurando que las llamadas sean recibidas en los tiempos marcados, verificando que los clientes reciban la atención e información que solicitan, el área cuenta con el apoyo de cuatro auxiliares de call center y dos aprendices SENA quienes son los encargados de recepcionar los pedidos del servicio telefonico, registrar la información, brindar información oportuna a los clientes, redireccionar llamadas a los diferentes departamentos, etc. sus horarios de labor son en horario de oficina que comprende desde las 7:30 A.M hasta las 12:00 A.M y de 2:00 P.M hasta las 5:00 P.M.

Servicio al cliente

La coordinadora nacional de servicio al cliente es la encargada de asegurar que las necesidades de los diferentes clientes de la empresa se estén cumpliendo, de contribuir con la buena prestación del servicio a la fidelización de los clientes, a la vez que supervisa los puntos de venta del servicio, por ello trabaja de la mano con el call center y CRM, encargada de planear, motivar y capacitar a los que prestan el servicio, es la persona que brinda soluciones a las quejas o PQRS que se presenten en la prestación del servicio, buscando los implicados y responsables y junto con la administración darle solución al cliente, en caso de reembolso o pagos a daños en mercancía gestionar junto con contabilidad cuando se dará, encargada también de planear mejoras en el área y en el servicio

Esta área cuenta con tres asistentes de servicio al cliente encargado de brindar todo el soporte a nivel nacional y local y un aprendiz SENA.

Área Operativa

Esta área compuesta por conductores y auxiliares de ruta viajera, quienes son los encargados de dar soporte operacional a la empresa.

El personal de conductores lo componen cuarenta y ocho personas, todos del sexo masculino, mayores de 30 años como requisito para conducir los vehículos, dependiendo la operación el personal se empieza a mover en la empresa desde las 5:00 A.M, depende la ruta los conductores pueden llegar alrededor entre las 5:00 P.M y las 10:00 P.M. Las horas extras son pactadas, reciben auxilios de alimentación y transporte extra legal, hotel para conductores que viajan a rutas largas a otros departamentos.

Los auxiliares de ruta viajera son cincuenta y cuatro personas, del sexo masculino, quienes acompañan a los conductores en la ruta para entregar la mercancía, bajar las cajas o realizar cargue desde otro punto de la empresa en Yumbo, también tiene derecho a auxilio alimentario y auxilio extralegal para el transporte.

Actualmente la empresa está estrenando equipo tecnológico para los auxiliares y conductores, unas tabletas pequeñas desde donde miran su ruta, clientes y pueden organizar su trabajo, esto se implementó a raíz de problemas logísticos que se presentaban con algunos clientes y para mejorar el servicio.

Punto de Venta Yumbo

En el punto de venta ubicado en la sede Yumbo laboran dos auxiliares de servicio al cliente, donde su función es recibir los paquetes, cajas, encomiendas o documentación para envío.

Para el estudio no fueron tenidos en cuenta los puntos de venta ubicados en la ciudad de Cali.

11.5. Sistema de producción de bienes materiales

Transpresa S.A.S es una empresa líder en transporte de carga y encomiendas, ofrece servicio de recogida de mercancías, flete contraentrega, paquetería, semi masivo, masivo, manejo de documentos, almacenamiento y distribución de productos a todo el occidente Colombiano.

Prestando servicio en:

- Medellín
- Pereira
- Ibagué

- Pasto
- Manizales
- Neiva
- Popayán
- Yumbo

Cantidad de trabajadores de Transprensa S.A.S.

Total: 536 empleados a nivel nacional⁹²

Tabla 6. Cantidad de trabajadores

Regional Yumbo	248
Regional Pereira	79
Regional Ibagué	30
Regional Pasto	33
Regional Manizales	10
Regional Medellín	91
Regional Neiva	23
Regional Popayán	23

Fuente: Transprensa S.A.S. Departamento de gestión humana, área de bienestar.

La empresa en el año 2012 modernizó gran parte del parque automotor, los vehículos tienen rastreo satelital (GPS) y servicio de monitoreo 24 horas al fin de tener una operación segura y confiada, actualmente en la sede Yumbo hay 48 vehículos propios, más 20 vehículos de terceros que apoyan la operación.

La empresa tiene como sede principal administrativa su sede en Yumbo de donde están centralizadas la jefatura de finanzas, logística, auditoria, seguridad y gerencia general.

Actualmente se mantiene como una de las setecientas (700) empresas más exitosas del Valle según la lista emitida por el diario El País.⁹³

⁹² TRANSPRENSA S.A.S. Número de trabajadores, información suministrada por el área de Bienestar, Desarrollo y Capacitación. Departamento de gestión humana. 2019

⁹³ 500 EMPRESAS MÁS EXITOSAS DEL VALLE Y LAS 200 SIGUIENTES, tomado de: <https://www.elpais.com.co/500-empresas/listado?>

Transprensa S.A.S Yumbo que es nuestro punto de investigación brinda empleo a 248 personas, de donde 196 colaboradores son del área operativa y 52 pertenecen al área administrativa.

Cuenta con clientes como: Natura, Colombina, Aldor, Ingenio Manuelita, Carvajal, Almacenes la 14, Comestibles Aldor, etc.

11.6. Sistema de producción de bienes inmateriales

Símbolos

El logo símbolo de la empresa está formado por la unión de la letra “T” y de la letra “P” con los colores de la empresa el verde y el azul.

Figura 18. Logo símbolo y eslogan de Transprensa S.A.S.



Fuente: tomado de la web: <https://www.transprensa.com/>

Colores representativos

Los colores institucionales de la empresa son el verde medio y el azul, según declaraciones de una de las socias la señora Olga Hidalgo dice que en el cambio de imagen que hubo se cambiaron esos colores a gusto del director de logística el señor Carlos Hidalgo por ser colores tranquilos.

Figura 19. Los colores representativos de la empresa Transprensa S.A.S.



Fuente: Elaboración propia

Figura 20. Colores representativos de Transpresa S.A.S



Fuente: Elaboración propia

Eslogan

El eslogan de la empresa Transpresa S.A.S es “Valoramos lo que llevamos” hace referencia al compromiso y responsabilidad que tienen con sus clientes y lo importante que es cumplir.

Religión

Sus propietarios son católicos, celebran cada 16 de julio el día de la virgen del Carmen, llamada entre el gremio transportista como “la patrona de los transportadores” quienes le añaden poderes de protección y ayuda, dentro de Transpresa al ingresar en el primer piso, en la entrada a los vestidores del personal operativo hay una imagen religiosa (virgen del Carmen) que tiene siempre dos veladoras encendida.

Figura 21. Imagen religiosa ubicada en Transpresa S.A.S



Fuente: elaboración propia

Figura 22. Imagen religiosa ubicada en Transpresa S.A.S



Fuente: Elaboración propia

Magia

Hace referencia a la magia en la cultura para describir e interpretar el conjunto de creencias y practicas basadas en la idea de que existen poderes ocultos en los humanos y en la naturaleza, conciliados o conjurados, para conseguir un beneficio o provocar una desgracia.⁹⁴

Los empleados manifiestan que en ocasiones se hacen sahumerios dentro de las oficinas a fin de ahuyentar las malas energías y porque los socios manifiestan que por allí ha pasado mucha gente y ya ha fallecido.

Historias

Las historias son la descripción de los hechos y acontecimientos del pasado que han trascendido a lo largo de la evolución de la empresa. Las historias que se cuentan en las organizaciones contienen diversos hechos de los fundadores, decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y la alta dirección.⁹⁵

Los empleados tienen anécdotas e historias sobre sus fundadores, historias de superación, de logro y de trabajo, comentan historias con trabajadores que han hecho fraude y aluden a esto un poco la desconfianza de los jefes, los colaboradores cuentan historias extramatrimoniales de los empleados con las nuevas empleadas y por ello defienden el hecho que se contrate personas con conyugue y familia.

11.7. Sistema de producción de bienes sociales

Valores

Valores corporativos

- **Respeto.** Contribuir al mantenimiento de un ambiente de trabajo y aceptando los derechos y diferencias de las demás personas, brindando un trato considerado y cortes a las personas con las que día a día nos relacionamos.

⁹⁶

⁹⁴ ZAPATA D. Álvaro y RODRÍGUEZ R. Alfonso. Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Cali: Artes gráficas del Valle editores, 2008. p. 305

⁹⁵ ZAPATA D. Álvaro y RODRÍGUEZ R. Alfonso. Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Cali: Artes gráficas del Valle editores, 2008. p. 307

⁹⁶ TRANSPRENSA S.A.S. Misión y visión, política de calidad, información virtual, disponible en la web: <https://www.transprensa.com/nosotros.html>

- **Solidaridad.** Disposición de ayudar a los compañeros cuando necesiten apoyo. Actuar regidos por la cooperación para lograr los objetivos propuestos por la empresa.
- **Disciplina.** Es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones diarias, pues al vivir este valor con plenitud estamos en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo, ser merecedores de confianza.
- **Justicia.** Actuar con legalidad, justicia e imparcialidad tanto en la prestación de servicios como en las relaciones laborales sin tratar con privilegio o discriminación, sin tener en cuenta la condición económica, social, ideológica, política, sexual, racial, religiosa o de cualquier otra naturaleza.
- **Lealtad.** Trabajar día a día demostrando un alto sentido de pertenencia y compromiso defendiendo el nombre de la empresa.
- **Creatividad e innovación.** Trabajar en pro del desarrollo personal e institucional, creando nuevas y mejores formas de hacer las cosas, manteniendo siempre una actitud de flexibilidad al cambio que a su vez permita la búsqueda de soluciones hacia contratiempos inesperados.
- **Responsabilidad.** El manejo eficiente de los recursos en la realización de nuestras actividades se debe realizar de modo que cumplan con excelencia y calidad los objetivos y metas de Transprensa S.A.S.
- **Honestidad y ética.** Actuar con la verdad en todos y cada uno de nuestros actos, hacia nuestros clientes, compañeros y comunidad en general, imprimiendo un sentido de confianza, fiabilidad y transparencia en nuestra empresa.

Ceremonias

El 16 de julio se celebra el día de la virgen del Carmen donde se oficia una misa de acción de gracias en el patio de la empresa, cabe recordar que a esta imagen religiosa se le atribuye la protección de los transportadores.

Hechos sociales

A las 3 de la tarde es común ver a los empleados administrativos salir discretamente de una oficina a otra para tomar café con pan, los empleados traen sus ingredientes

e utensilios y preparan su comitiva, los empleados aluden que esto les quita el sueño que va llegando a esta hora.

En el caso de los empleados administrativos, cuando alguien decide irse de la empresa, estos se encargan de realizar una despedida en su honor, esto lo hacen con una invitación a almorzar en los restaurantes cercanos a la empresa que son ya ampliamente conocidos por los empleados administrativos.

Para los colaboradores administrativos es importante mostrar su solidaridad con sus compañeras de trabajo cuando alguna de ellas está en embarazo, cuando esto sucede organizan un Baby Shower o lluvia de regalos para el bebé que nacerá pronto, rifan los regalos que debe dar cada uno, la participación es de manera voluntaria y organizan una entrega de regalos, comparten comida y festejan a la futura mamá, estas actividades son organizadas por los empleados de manera informal no por la empresa.

Las celebraciones de cumpleaños son ideadas y organizadas por cada departamento, con la colaboración económica de todos los integrantes del departamento a donde pertenece el festejado comprar una torta y bebida, le cantan, toman fotos y comparten un momento agradable.

Figura 23. Cumpleaños Transprensa S.A.S



Fuente: Elaboración propia

Figura 24. Cumpleaños en Transprensa S.A.S



Fuente: Transprensa S.A.S

Eventos

Paseo de Familia Transprensa (18 Agosto): este evento se realiza con el apoyo de la caja de compensación para trabajadores y familia de trabajadores, se destina un lugar para ir de paseo y compartir todos, por lo general los directivos no asisten.

- Bingo de Amor y Amistad (28 septiembre): es un evento donde se comparte alimentos, se rifa cada año que departamento realizará la comida, quienes atenderán y recogerán sillas, un evento donde hay música, y se juega al Bingo, el presupuesto lo pone la organización, aquí comparten personal administrativo y operativo.
- Día de los Niños (02 noviembre): este evento se programa dos meses antes porque cada departamento hace gala de su creatividad para decorar su departamento con un tema para niños en Halloween, cada departamento debe reunir un monto entre los trabajadores y gerencia le apoya con el resto, Transprensa organiza un evento final para los niños con animadores y demás, es un evento para los hijos de los trabajadores, hay premios para el primer puesto por departamento y para el mejor disfraz de trabajador Transprensa, son los mismos niños quienes al final del evento dan su voto, los directivos están en el evento.

- Novena de Aguinaldos (16 al 24 de diciembre): Se celebra la novena de aguinaldos cada año, cada departamento debe dar el refrigerio cada día y organizar la novena del día, a este evento acuden los directivos.
- Reconocimiento y Quinquenios (24 de diciembre): es un evento que trajo el área de bienestar para el año 2019.

Figura 25. Evento Amor y Amistad Transprensa S.A.S.



Fuente: Archivo Hd Express socios Transprensa S.A.S.

Grupos informales

Según Gibson et al. (1983) se identifican grupos informales cuando se asocian los individuos sobre cierta base de continuidad, existiendo una tendencia a formar grupos cuyas actividades pueden diferir de las que la organización requiere, son agrupaciones naturales en respuesta a las necesidades sociales.⁹⁷

Dentro de la empresa es común ver grupos informales, se puede observar que se forman como respuesta al trabajo cotidiano, debido a que muchos de los grupos

⁹⁷ GIBSON. Citado por: ZAPATA D. Álvaro y RODRÍGUEZ R. Alfonso. Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Cali: Artes gráficas del Valle editores, 2008. p. 330

informales son del mismo departamento para el que laboran, comparten, realizan salidas a almorzar, etc.

11.8. Las relaciones interpersonales

Al identificar las relaciones interpersonales se identificó que el clima organizacional es un clima que permite mejoras pero no hay motivación en gran medida, los colaboradores se sienten agradecidos por estar laborando, sienten un ambiente de cooperación pero no existe uno de satisfacción en los rangos más bajos, sea por carga laboral excesiva o menor remuneración.

La comunicación es abierta y los trabajadores se esfuerzan por integrarse promoviendo ellos mismos el buen ambiente laboral, intentando realizar ellos mismos sus celebraciones al no estar institucionalizadas.

Las relaciones son amables, cordiales, de colaboración y agrado entre los trabajadores.

11.9. Relaciones de poder

La estructura jerárquica está bien distinguida dentro de la empresa, la empresa desde 1980 tienen al mando de sus actividades a sus propietarios los hermanos Hidalgo Mosos, en la gerencia general se encuentra Luz Ángela Hidalgo Mosos, como directora Financiera nacional esta Olga Constanza Hidalgo Mosos y como director de logística y proyectos nacional se encuentra Carlos Hidalgo Mosos, por lo que se encuentran en puntos estratégicos y al tanto de la organización, a su vez coordinando para las demás sedes, dentro de la sede Yumbo todo el tiempo los diferentes jefes de área están consultando con ellos.

Los conductores direccionados por el señor Carlos Hidalgo y es muy respetado por ellos.

Las decisiones ocurren de manera centralizada por los tres socios, quienes mantienen en un horario habitual de trabajo en la empresa.

Masculino/femenino

En Transpresa S.A.S por el tipo de actividad es un ambiente masculino y hay una población considerable de hombres, también hay mucha tendencia a la contratación masculina.

Las jefaturas donde están mujeres están a cargo de mujeres con carácter y decisión, personas muy capacitadas para sus cargos y a pesar de ser un ambiente masculino no dejan de lado su forma de vestir de manera femenina, ni ocultan su cuerpo.

11.10. Relaciones de parentesco

Dentro de Transprensa S.A.S existen parentescos los socios son hermanos, colaboradores dentro de la empresa, en cargos administrativos son primos de los dueños, propiamente en la parte administrativa trabajan 6 personas con relación de familia Hidalgo, dentro de los demás trabajadores no existen lazos filiales.

11.11. Liderazgo y estilo de dirección

El estilo de liderazgo dentro de Transprensa S.A.S es tradicional. Lo tradicional tiene en cuenta el pasado como una forma de vida, de pensar y sentir donde lo tradicional se refiere a lo cotidiano en el ejercicio del liderazgo sin tener en cuenta las circunstancias de la situación particular.

11.12. Subcultura

Se determinó que en los trabajadores administrativos y operativos de Transprensa S.A.S hay una subcultura con las empresas de los socios que están dentro de la empresa que a pesar de compartir todo dentro de la organización no se consideran parte de ella, la empresa los incluye en las celebraciones, reuniones que le atañen a los socios y al estar dentro de la empresa debe acogerse a los lineamientos de la misma, los trabajadores de los socios algunos rechazan las actividades de la empresa y organizan algunas actividades particulares solo para ellos.

11.13. La identidad

Dentro de los trabajadores de Transprensa S.A.S no existe un sentimiento de pertenencia profundo, los trabajadores cumplen con sus responsabilidades, existen inconformidades con la remuneración salarial, con algunas políticas de la empresa.

Hace falta un plan carrera consolidado, para buscar a los empleados más jóvenes a quedarse y forjar su carrera profesional en la empresa, en la parte administrativa muchos empleados jóvenes trabajan durante un tiempo y al culminar sus carreras y obtener una oferta más tentadora deciden abandonar la empresa.

Muchos empleados desconocen la visión y objetivos de la empresa en el corto y largo plazo, los valores no están claros y tampoco interiorizado, el tema cultural no es un tema relevante hasta el momento en la empresa, la cultura de Transprensa no se siente presente en la organización.

12. EVALUACIÓN DE CULTURA LA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA TRANSPRENSA S.A.S.

Se lleva a cabo la realización de la encuesta para evaluar la cultura organizacional de la empresa, la encuesta es aplicada a trabajadores administrativos y operativos (Anexos 9, 10, 11, 12, 13,14 y 15).

Para el análisis se define una encuesta con escalas cualitativas y cuantitativas, el instrumento contiene 57 preguntas, de donde manifiesta total desacuerdo, algo de acuerdo, de acuerdo, muy de acuerdo y totalmente de acuerdo, 10 preguntas abiertas.

El resultado de la muestra finita para evaluar arroja 201 colaboradores entre personal administrativo y operativo, evaluando factores tales como:

- Orientación a resultados
- Orientación a la gente
- Orientación a equipos
- Dinamismo
- Estabilidad
- Innovación y toma de riesgo
- Atención a los detalles
- Estructura
- Remuneración
- Estándares
- Recompensa
- Desafío
- Cooperación
- Responsabilidad
- Identidad
- Relaciones
- Desarrollo
- Comunicación
- Conflictos

Para obtener los resultados se realiza una sumatoria de la calificación dada por cada factor de forma individual y global.

Transpresa S.A.S tiene 6 departamentos (Gerencia general, administrativo, finanzas, gestión humana, comercial, logística y proyectos) y sus 18 áreas (auditoría,

contabilidad, cartera, facturación, compras, gestión documental, nomina, selección, seguridad y salud en el trabajo, bienestar, seguridad, CRM, call center, servicio al cliente, almacenamiento, sistemas, mantenimiento, operativo) con un total de 248 colaboradores entre personal administrativo y operativo.⁹⁸

12.1. Valoración de la cultura organizacional

En la tabla se muestra la calificación cuantitativa de cada escala cualitativa con la que se responde al cuestionario evaluativo de cultura organizacional:

Tabla 7. Escala para calificación.

Calificación cualitativa	Calificación cuantitativa
Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
De acuerdo	3
Muy de acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Fuente: Olmos y Socha (2006)

12.2. Evaluación de los factores

Para obtener resultados de los 19 factores, se detalla de manera descriptiva las doscientas un 201 encuestas realizadas al personal de la empresa, luego con la tabulación se halla la media, luego se calculan un promedio global de todos los departamentos para el posterior hallazgo de cultura organizacional que existe en Transpresa.

⁹⁸ TRANSPRENSA S.A.S Archivo. Departamento de gestión humana. tomado de archivo de la empresa.

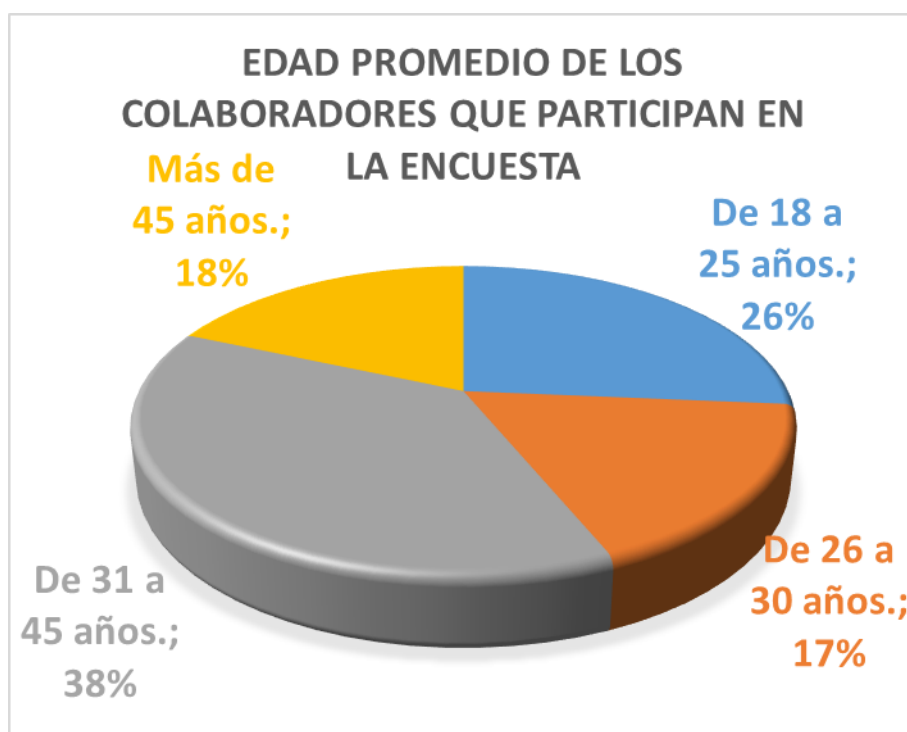
12.3. Resultados de la encuesta

Tabla 8. Edad promedio de los colaboradores

	1. De 18 a 25 años.	2. De 26 a 30años.	3. De 31 a 45 años.	4 Más de 45 años.
Por favor, indique su edad	53	35	76	37
	De 18 a 25 años.	De 26 a 30años.	De 31 a 45 años.	Más de 45 años.
Edad promedio de los colaboradores que participan en la encuesta	26%	17%	38%	18%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1. Edad promedio de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia

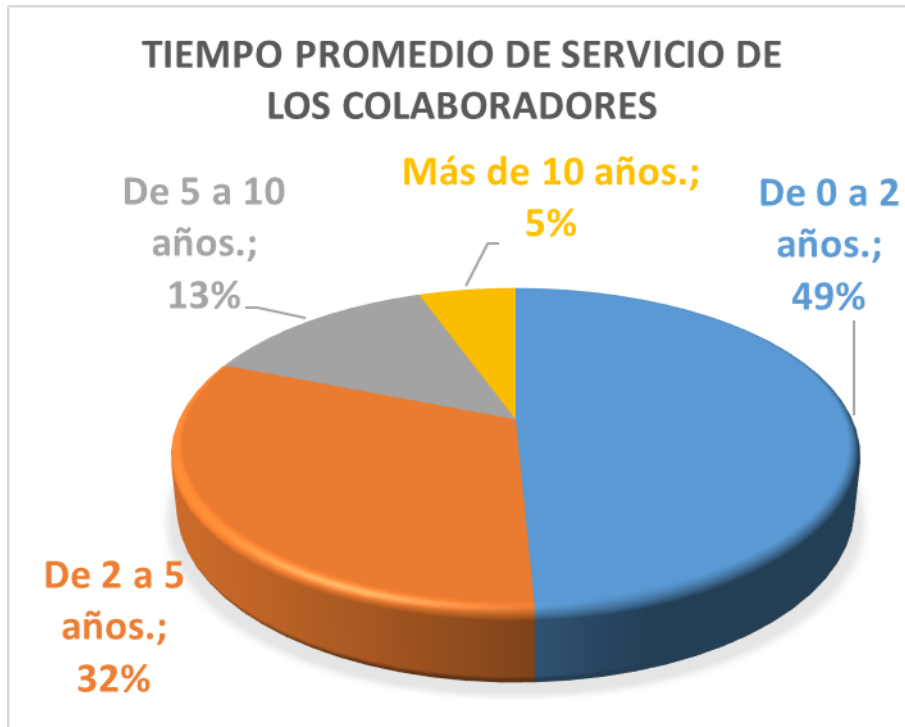
- El 38% de los encuestados se ubican entre 31 a 45 años.
- El 26% de los encuestados se ubican entre 18 y 25 años.
- El 17% de los encuestados se ubican entre 26 y 30 años.
- El 18% de los encuestados se ubican en más de 45 años.
- De lo anterior se puede concluir que más de la mitad del personal de la empresa tiene más 30 años.

Tabla 9. Tiempo promedio de servicio de los colaboradores

	1. De 0 a 2 años.	2. De 2 a 5 años.	3. De 5 a 10 años.	4. Más de 10 años.
Seleccione el rango de tiempo que tiene usted trabajando en la empresa	99	64	27	11
	De 0 a 2 años.	De 2 a 5 años.	De 5 a 10 años.	Más de 10 años.
Tiempo promedio de servicio de los colaboradores	49%	32%	13%	5%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2. Tiempo promedio de servicio de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia

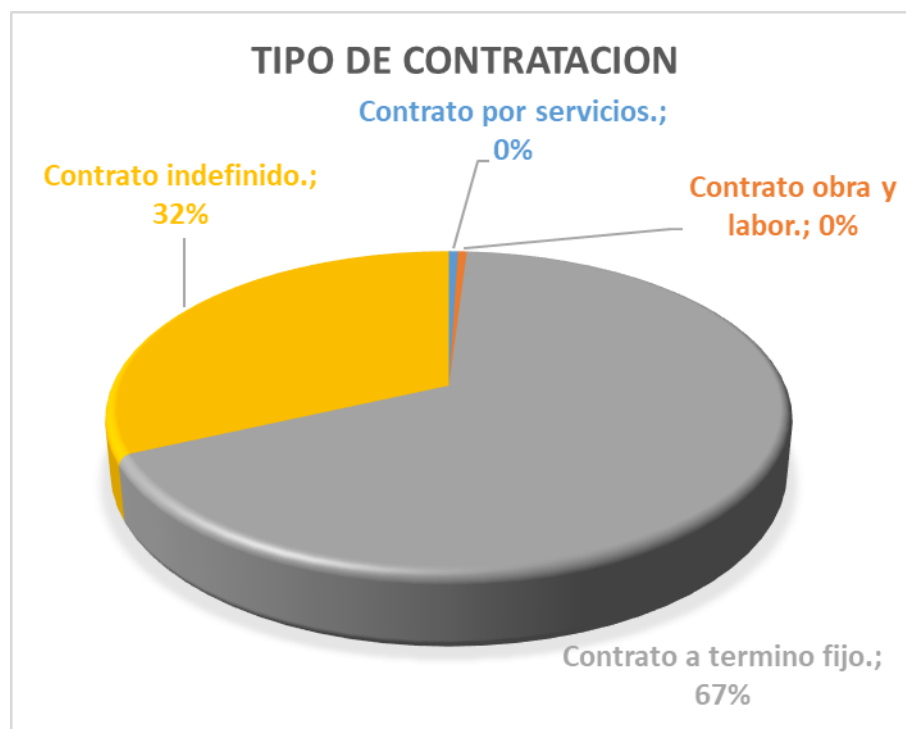
- El 49% de los encuestados respondieron que llevan trabajando entre 0 y 2 años
- El 32% de los encuestados llevan trabajando entre 2 y 5 años.
- El 13% de los encuestados llevan trabajando entre 5 y 10 años.
- El 5% de los encuestados llevan trabajando más de 10 años.
- De lo anterior se puede deducir casi la mitad del personal no lleva más de 2 años en la empresa.

Tabla 10. Tipo de Contratación

	1. Contrato por servicios.	2. Contrato obra y labor.	3. Contrato a termino fijo.	4. Contrato indefinido.
Su relación laboral con esta empresa es mediante:	1	1	135	64
	Contrato por servicios.	Contrato obra y labor.	Contrato a termino fijo.	Contrato indefinido.
Tipo de contratacion	0%	0%	67%	32%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3. Tipo de Contratación



Fuente: Elaboración propia

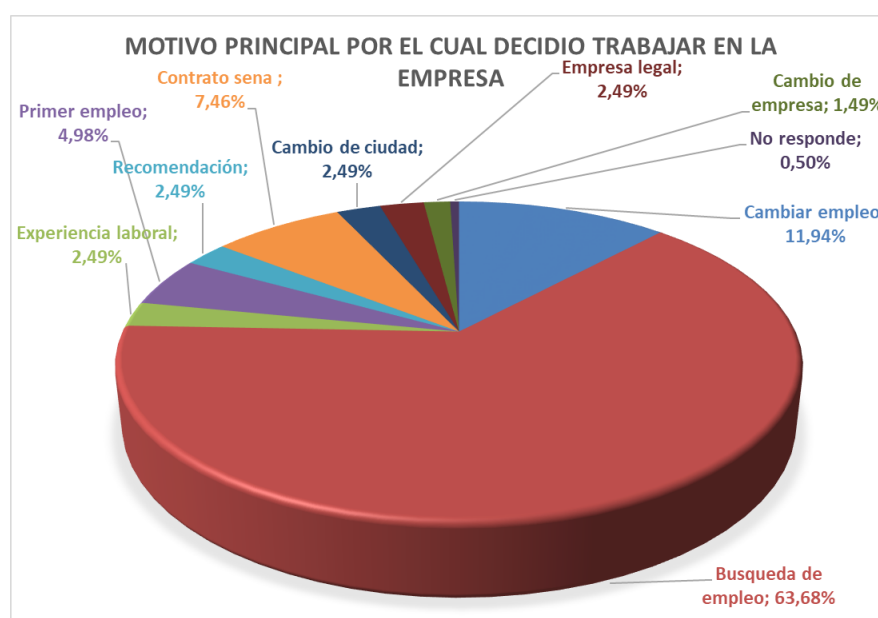
- El 67% de los encuestados contestaron que tienen un contrato a término fijo.
- EL 32% de los encuestados contestaron que tienen un contrato a término indefinido.
- De lo anterior se concluye que la mayor forma de contratación de la empresa es a término fijo.

Tabla 11. Motivo por el cual decidió trabajar en la empresa

Motivo Principal por el cual decidió trabajar en la empresa	Cambiar empleo	11,94%	24
	Busqueda de empleo	63,68%	128
	Experiencia laboral	2,49%	5
	Primer empleo	4,98%	10
	Recomendación	2,49%	5
	Contrato sena	7,46%	15
	Cambio de ciudad	2,49%	5
	Empresa legal	2,49%	5
	Cambio de empresa	1,49%	3
	No responde	0,50%	1

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4. Motivo por el cual decidió trabajar en la empresa



Fuente: Elaboración propia

- El 63,68% de los encuestados respondieron que el motivo por cual decidieron trabajar en la empresa fue encontrarse sin empleo.
- El 11,94% de los encuestados respondieron que el motivo por cual decidieron trabajar en la empresa fue porque realizaron un cambio de empleo.
- Se concluye de lo anterior siendo porcentaje bastante alto, que la mayoría de los trabajadores llegaron a la empresa por encontrarse buscando empleo

Tabla 12. Orientación a resultados

¿El nivel directivo de la empresa prioriza la obtención de resultados simplificando los procesos?	26	52	76	35	5
¿Existe una gran exigencia por la obtención de resultados?	14	19	41	96	24
¿Se obtiene con frecuencia resultados en el menor tiempo pese a procedimientos y normas?	15	30	115	33	1
	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	9,45%	17,35%	39,86%	28,18%	5,15%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. Orientación a resultados



Fuente: Elaboración propia

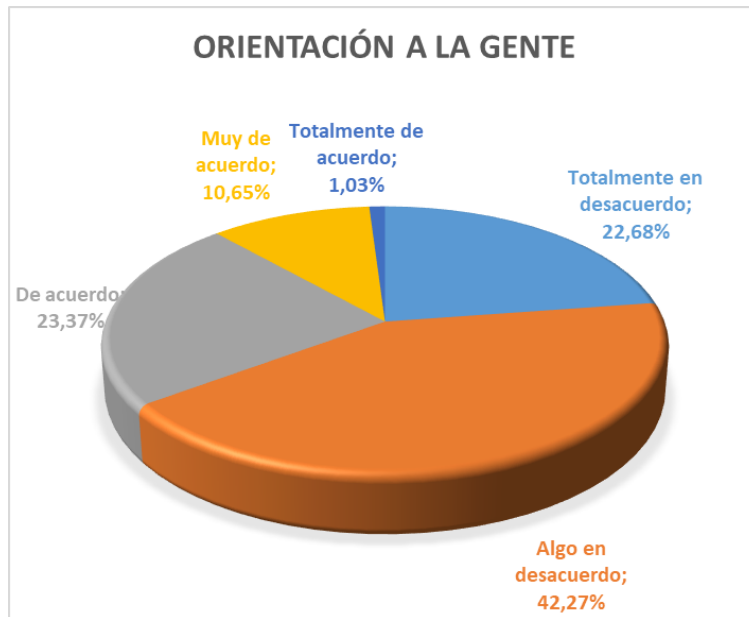
- El 39,86% de los encuestados contestaron que están de acuerdo que la empresa tenga orientación a los resultados.
- El 28,18% de los encuestados contestaron que están muy acuerdo que la empresa tenga orientación a los resultados.
- El 5,15% de los encuestados contestaron que están totalmente de acuerdo que la empresa tenga orientación a los resultados.
- El 9,45% de los encuestados contestaron que están totalmente en desacuerdo que la empresa tenga orientación a los resultados.
- El 17,35% de los encuestados contestaron que están algo en desacuerdo que la empresa tenga orientación a los resultados.
- El 73.19% manifiesta que la empresa tiene fuerte orientación a los resultados.

Tabla 13. Orientación a la gente

¿El nivel directivo procura que las decisiones sean beneficiosas para los trabajadores?	42	96	35	17	4
¿Los trabajadores se sienten respaldados por la empresa?	35	87	50	22	0
¿Mis necesidades y aspiraciones están siendo satisfechas adecuadamente?	55	63	51	23	2
	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
ORIENTACIÓN A LA GENTE	22,68%	42,27%	23,37%	10,65%	1,03%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6. Orientación a la gente



Fuente: Elaboración propia

- El 42,27% de los encuestados contestaron que están algo en desacuerdo que la empresa tenga orientación a la gente y preocupación por su bienestar.
- El 22,68% de los encuestados contestaron que están totalmente en desacuerdo que la empresa tenga orientación a la gente y preocupación por su bienestar.
- El 23,37% de los encuestados contestaron que están de acuerdo que la empresa tenga orientación a la gente y preocupación por su bienestar.
- El 10,65% de los encuestados contestaron que están muy de acuerdo que la empresa tenga orientación a la gente y preocupación por su bienestar.
- El 1,03% de los encuestados contestaron que están totalmente de acuerdo que la empresa tenga orientación a la gente y preocupación por su bienestar.
- De lo anterior se puede concluir que la empresa debe trabajar por el bienestar de los empleados.

Tabla 14. Orientación a los equipos

¿Mi jefe inmediato fortalece la consolidación de su equipo de trabajo?	17	32	82	56	7
¿Los eventos difíciles se resuelven con el esfuerzoe ideas de todo el equipo?	19	63	71	37	4
¿Me siento respaldado por mis compañeros y confío en su buen juicio y procedimiento?	23	44	74	42	11
	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
ORIENTACIÓN A LOS EQUIPOS	10,14%	23,88%	39,00%	23,20%	3,78%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7. Orientación a los equipos



Fuente: Elaboración propia

- El 39% de los encuestados respondieron que están de acuerdo que dentro de la empresa se fomenta y se trabaja en equipo.
- El 23,88% de los encuestados respondieron que están muy de acuerdo que dentro de la empresa se fomenta y se trabaja en equipo.
- El 3,78% de los encuestados respondieron que están totalmente de acuerdo que dentro de la empresa se fomenta y se trabaja en equipo.
- El 10,14% de los encuestados respondieron que están totalmente en desacuerdo que dentro de la empresa se fomenta y se trabaja en equipo.
- El 23,88% de los encuestados respondieron que están algo en desacuerdo que dentro de la empresa se fomenta y se trabaja en equipo.
- De lo anterior se puede entender que la empresa fomenta el trabajo en equipo y que los trabajadores lo entienden, se recomienda trabajar en principios que unifiquen este sentir en toda la organización.

Tabla 15. Dinamismo

¿Los directivos son exigentes con el trabajo, requieren excelencia y oportunidad?	18	36	37	60	43
¿Mis compañeros y superiores procuran superar las metas y objetivos en lugar de competir?	15	20	82	57	20
¿En mi trabajo siempre me pongo a dar mas de lo esperado?	1	21	40	50	81
	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
DINAMISMO	5,85%	13,25%	27,37%	28,74%	24,78%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8. Dinamismo



Fuente: Elaboración propia

- El 27,37% de los encuestados respondieron estar de acuerdo con el dinamismo a la hora de desarrollar el trabajo.
- El 28,74% de los encuestados respondieron estar muy de acuerdo con el dinamismo a la hora del desarrollo del trabajo.
- El 24,78% de los encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo con el dinamismo a la hora del desarrollo del trabajo.
- El 5,85% de los encuestados respondieron estar totalmente en desacuerdo con el dinamismo a la hora del desarrollo del trabajo.
- El 13,25% de los encuestados respondieron estar algo en desacuerdo con el dinamismo a la hora del desarrollo del trabajo.
- De lo anterior se puede deducir que la empresa tiene un buen desarrollo y ejecución de las tareas asignadas a los trabajadores, se recomienda trabajar en principios que unifiquen este sentir en toda la organización.

Tabla 16. Estabilidad

¿El nivel directivo valora la experiencia adquirida por su equipo para mantener la estabilidad de los trabajadores en el desempeño de los cargos?	62	55	50	25	2
¿Los trabajadores se sienten seguros en sus puestos de trabajo y motivados para ofrecer sus mejores esfuerzos a la empresa?	68	54	55	17	0
¿La normativa laboral vigente y las reformas recientes respaldan a los trabajadores de la empresa?	8	83	68	25	10
	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
ESTABILIDAD	23,71%	32,99%	29,73%	11,51%	2,06%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9. Estabilidad



Fuente: Elaboración propia

- El 29,73% de los encuestados respondieron estar de acuerdo con sentirse seguros, motivados en sus cargos y sintiendo que su experiencia es valorada.
- El 2,06% de los encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo con sentirse seguros, motivados en sus cargos y sintiendo que su experiencia es valorada.

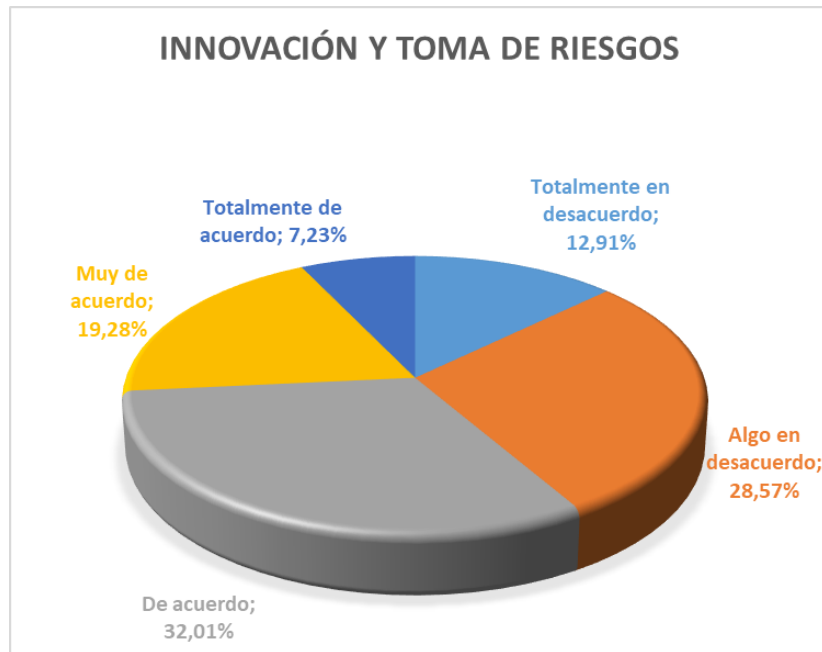
- El 11,51% de los encuestados respondieron estar muy de acuerdo con sentirse seguros, motivados en sus cargos y sintiendo que su experiencia es valorada.
- El 32,99% de los encuestados respondieron estar algo en desacuerdo con la estabilidad laboral de la empresa.
- El 23,71% de los encuestados respondieron estar totalmente en desacuerdo con sentirse seguros, motivados en sus cargos y sintiendo que su experiencia es valorada.
- El 43,3% está de acuerdo contra el 56,7% quien manifiesta desacuerdo con sentirse seguros, motivados en sus cargos y sintiendo que su experiencia es valorada, por lo que la empresa debe trabajar en transmitir sentimientos de estabilidad y motivación a su personal.

Tabla 17. Innovación y toma de riesgos

¿La empresa tiene una visión ambiciosa que le proyecta al futuro como referente en Desarrollo Social?	36	78	58	21	1
¿En el quipo al que pertenezco tenemos apoyo a nuevas ideas e iniciativas?	19	31	73	48	23
¿Constantemente surgen nuevas ideas en el trabajo?	20	57	55	43	18
	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
INNOVACIÓN Y TOMA DE RIESGOS	12,91%	28,57%	32,01%	19,28%	7,23%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10. Innovación y toma de riesgos



Fuente: Elaboración propia

- El 32,01% de los encuestados respondieron estar de acuerdo con que la empresa apuesta a la innovación y toma de riesgos, además de que entiende que Transpresa tiene una visión de futuro ambiciosa por lo que el personal genera nuevas ideas en el desarrollo de su trabajo.
- El 7,23% de los encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo con que la empresa apuesta a la innovación y toma de riesgos, además de que entiende que Transpresa tiene una visión de futuro ambiciosa por lo que el personal genera nuevas ideas en el desarrollo de su trabajo.
- El 19,28% de los encuestados respondieron estar muy de acuerdo con que la empresa apuesta a la innovación y toma de riesgos, además de que entiende que Transpresa tiene una visión de futuro ambiciosa por lo que el personal genera nuevas ideas en el desarrollo de su trabajo.
- El 28,57% de los encuestados respondieron estar algo en desacuerdo con que la empresa apuesta a la innovación y toma de riesgos, además de que entiende que Transpresa tiene una visión de futuro ambiciosa por lo que el personal genera nuevas ideas en el desarrollo de su trabajo.
- El 12,91% de los encuestados respondieron estar algo totalmente en desacuerdo con que la empresa apuesta a la innovación y toma de riesgos, además de que entiende que Transpresa tiene una visión de futuro ambiciosa por lo que el personal genera nuevas ideas en el desarrollo de su trabajo.
- Se concluye que el 58,52% manifiesta estar de acuerdo contra el 41,48% las opiniones están divididas.

Tabla 18. Atención a los detalles

¿La prolijidad en la ejecución de las actividades es una prioridad requerida por mis superiores?	20	55	68	33	18
¿El análisis minucioso y la calidad en los productos obtenidos es una constante en la empresa?	24	49	54	51	16
¿Me fijo en cada detalle de manera que mi trabajo resulte con un alto grado de precision?	1	25	41	62	65
	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
ATENCIÓN A LOS DETALLES	7,73%	22,16%	28,01%	25,09%	17,01%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11. Atención a los detalles



Fuente: Elaboración propia

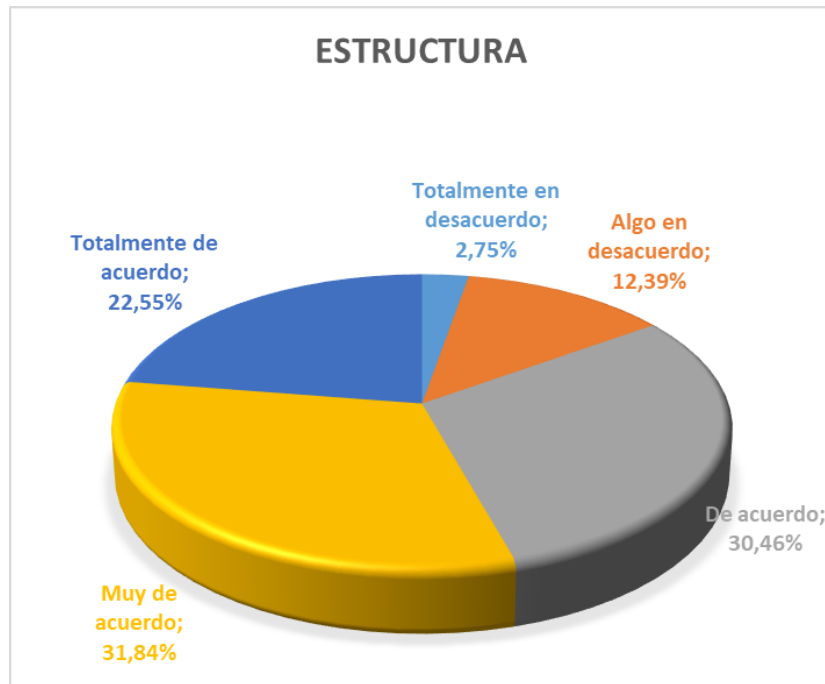
- El 28,01% de los encuestados respondieron estar de acuerdo en tener una atención detallada a sus actividades y realizarlas de manera atenta.
- 25,09% de los encuestados respondieron estar muy de acuerdo en tener una atención detallada a sus actividades y realizarlas de manera atenta.
- El 17,01% de los encuestados respondieron totalmente de acuerdo en tener una atención detallada a sus actividades y realizarlas de manera atenta.
- El 7.73% de los encuestados respondieron estar totalmente desacuerdo en tener una atención detallada a sus actividades y realizarlas de manera atenta.
- El 22% de los encuestados respondieron estar algo desacuerdo en tener una atención detallada a sus actividades y realizarlas de manera atenta.
- El 70% manifestó prestar especial cuidado a sus actividades, realizándolas con atención y detalle.

Tabla 19. Estructura

¿Las reglas y normas facilitan el trabajo?	11	13	62	70	38
¿Los trámites usualmente tardan mas de los esperado?	0	29	61	59	45
¿Los procedimientos establecidos son difíciles de cambiar?	5	30	54	56	48
	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
ESTRUCTURA	2,75%	12,39%	30,46%	31,84%	22,55%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12. Estructura



Fuente: Elaboración propia

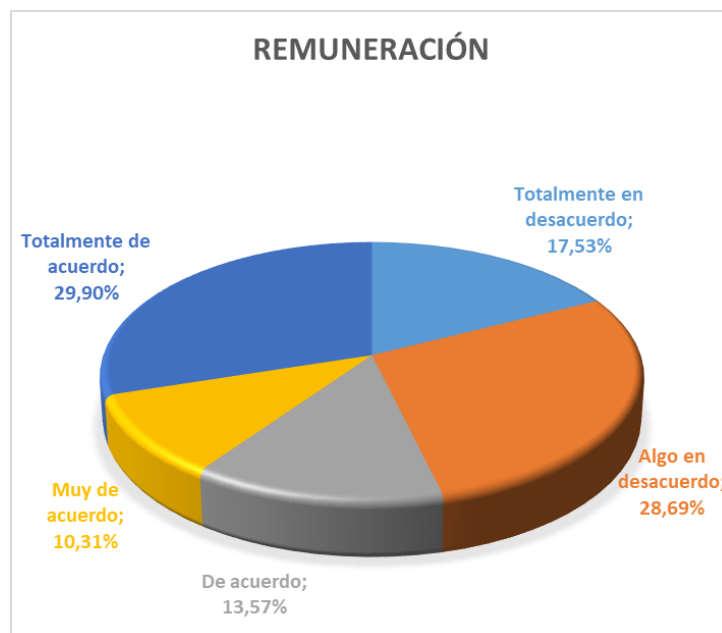
- El 30,46% de los encuestados respondieron estar de acuerdo que la empresa las normas y procedimientos son difíciles de cambiar y en ocasiones son obstáculo para el desarrollo del trabajo.
- 31,84% de los encuestados respondieron estar muy de acuerdo que la empresa las normas y procedimientos son difíciles de cambiar y en ocasiones son obstáculo para el desarrollo del trabajo.
- El 22,55% de los encuestados respondieron totalmente de acuerdo que la empresa las normas y procedimientos son difíciles de cambiar y en ocasiones son obstáculo para el desarrollo del trabajo.
- El 2,75% de los encuestados respondieron estar totalmente desacuerdo que la empresa las normas y procedimientos son difíciles de cambiar y en ocasiones son obstáculo para el desarrollo del trabajo.
- El 12,39% de los encuestados respondieron estar algo desacuerdo que la empresa las normas y procedimientos son difíciles de cambiar y en ocasiones son obstáculo para el desarrollo del trabajo.
- Se concluye que el 84,85% manifiestan estar de acuerdo que la empresa las normas y procedimientos son difíciles de cambiar y en ocasiones son obstáculo para el desarrollo del trabajo.

Tabla 20. Remuneración

¿La remuneración corresponde a la complejidad de las actividades del puesto?	65	50	36	24	19
¿El pago de la remuneración es puntual todos los meses?	10	18	11	21	134
¿Las horas extras, recargos nocturnos, dominicales y festivos son reconocidas en su totalidad?	27	99	32	15	21
	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
REMUNERACIÓN	17,53%	28,69%	13,57%	10,31%	29,90%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13. Remuneración



Fuente: Elaboración propia

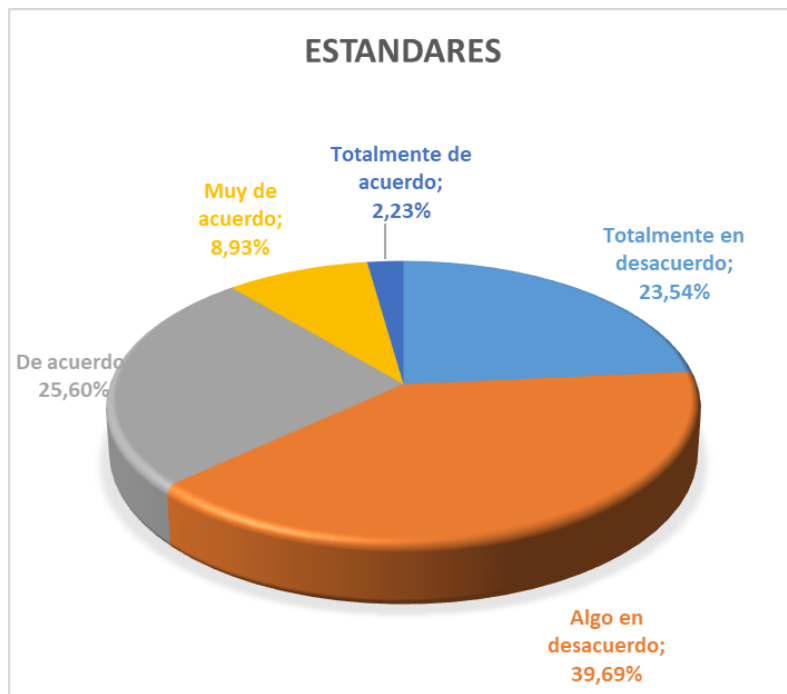
- El 13,57% de los encuestados respondieron estar de acuerdo con la remuneración y consideran que todas las horas extras, dominicales y demás son reconocidos justamente.
- 10,31% de los encuestados respondieron estar muy de acuerdo con la remuneración y consideran que todas las horas extras, dominicales y demás son reconocidos justamente.
- El 29,9% de los encuestados respondieron totalmente de acuerdo con la remuneración y consideran que todas las horas extras, dominicales y demás son reconocidos justamente.
- El 17,53% de los encuestados respondieron estar totalmente desacuerdo con la remuneración y consideran que todas las horas extras, dominicales y demás son reconocidos justamente.
- El 28,69% de los encuestados respondieron estar algo desacuerdo con la remuneración y consideran que todas las horas extras, dominicales y demás son reconocidos justamente.
- Se concluye que más de la mitad del personal considera que la remuneración y consideran que todas las horas extras, dominicales y demás son reconocidos justamente, por lo que se considera que la empresa debe evaluar el sistema de remuneración a fin de unificar el concepto.

Tabla 21. Estándares

¿Las metas y objetivos de mi área están claramente definidos?	36	96	37	23	2
¿Se comunica frecuentemente los avances de las metas y la consecución de objetivos?	57	78	33	19	7
¿El trabajo asignado está alineado con los objetivos del área y de la empresa?	44	57	79	10	4
	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
ESTANDARES	23,54%	39,69%	25,60%	8,93%	2,23%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14. Estándares



Fuente: Elaboración propia

- El 25,60% de los encuestados respondieron estar de acuerdo con conocer las metas y objetivos de la organización y que estos se comunican al personal.
- 8,93% de los encuestados respondieron estar muy de acuerdo con conocer las metas y objetivos de la organización y que estos se comunican al personal.
- El 2,23% de los encuestados respondieron totalmente de acuerdo con conocer las metas y objetivos de la organización y que estos se comunican al personal.
- El 23,54% de los encuestados respondieron estar totalmente desacuerdo con conocer las metas y objetivos de la organización y que estos se comunican al personal.
- El 39,69% de los encuestados respondieron estar algo desacuerdo con conocer las metas y objetivos de la organización y que estos se comunican al personal.
- El 63,23% manifestó desacuerdo con conocer las metas y objetivos de la organización y que estos se comunican al personal, por lo tanto no hay alineación.

Tabla 22. Recompensa

¿Existe un plan de recompensas a la excelencia en el desempeño de la funciones?	68	90	19	11	4
¿En mi area nos esforzamos para alcanzar las metas porque seremos recompensados?	87	68	23	15	1
¿El reconocimiento público es un mecanismo para retribuir la excelencia en el trabajo?	77	73	21	11	12
	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
RECOMPENSA	40,00%	39,83%	10,86%	6,38%	2,93%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15. Recompensa



Fuente: Elaboración propia

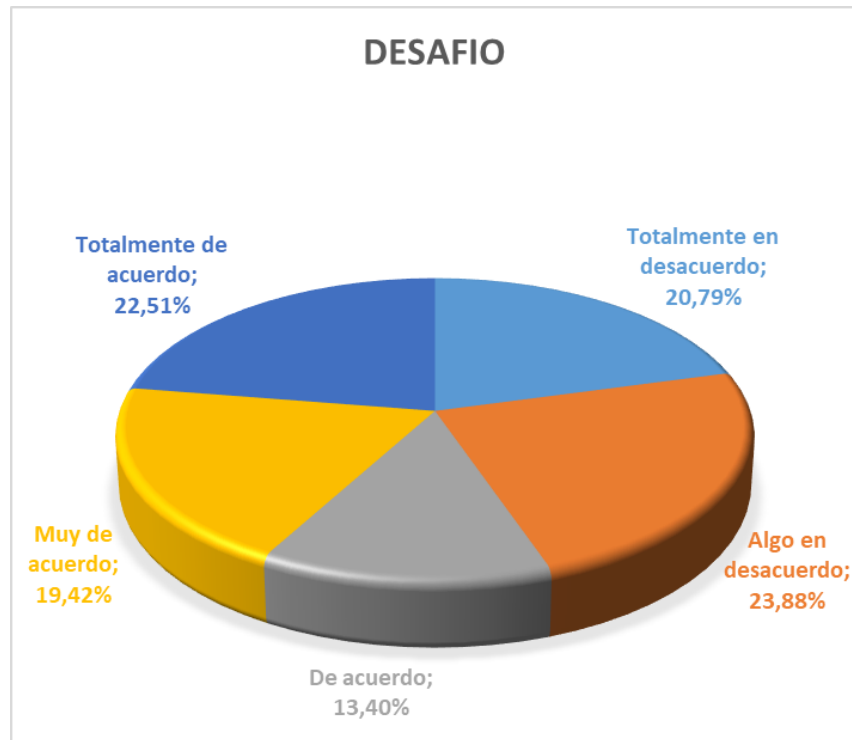
- El 10,86% de los encuestados respondieron estar de acuerdo con el sistema de recompensa y el reconocimiento público.
- 6,38% de los encuestados respondieron estar muy de acuerdo con el sistema de recompensa y el reconocimiento público.
- El 2,93% de los encuestados respondieron totalmente de acuerdo con el sistema de recompensa y el reconocimiento público.
- El 40% de los encuestados respondieron estar totalmente desacuerdo con el sistema de recompensa y el reconocimiento público.
- El 39,83% de los encuestados respondieron estar algo desacuerdo el sistema de recompensa y el reconocimiento público.
- Se concluye que el 80% de las personas no está de acuerdo con el sistema de recompensa y el reconocimiento público.

Tabla 23. Desafío

¿Frente a los retos me siento desafiado y busco los medios para superarlos?	36	32	18	46	62
¿Mi superior tiene objetivos ambiciosos para el área?	52	38	30	37	37
¿Nuestro trabajo es un reto diario y no una actividad mas?	33	69	30	30	32
	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
DESAFIO	20,79%	23,88%	13,40%	19,42%	22,51%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16. Desafío



Fuente: Elaboración propia

- El 13,40% de los encuestados respondieron estar de acuerdo con sentirse desafiados ante su trabajo y tener objetivos ambiciosos respecto a él.
- 19,42% de los encuestados respondieron estar muy de acuerdo con sentirse desafiados ante su trabajo y tener objetivos ambiciosos respecto a él.
- El 22,51% de los encuestados respondieron totalmente de acuerdo con sentirse desafiados ante su trabajo y tener objetivos ambiciosos respecto a él.
- El 20,79% de los encuestados respondieron estar totalmente en desacuerdo con sentirse desafiados ante su trabajo y tener objetivos ambiciosos respecto a él.
- El 23,88% de los encuestados respondieron estar algo en desacuerdo con sentirse desafiados ante su trabajo y tener objetivos ambiciosos respecto a él.
- Cerca de la mitad del personal no se sienten desafiados ante su trabajo ni tienen objetivos ambiciosos ante él.

Tabla 24. Cooperación

¿La opinión del equipo de trabajo es considerada en decisiones importantes?	18	49	77	36	14
¿Existe cooperación entre los miembros de las distintas áreas?	23	61	32	37	41
Los trabajadores se apoyan mutuamente cuando hay un exceso de trabajo?	20	50	52	43	29
	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
COOPERACIÓN	10,48%	27,49%	27,66%	19,93%	14,43%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 17. Cooperación



Fuente: Elaboración propia

- El 27,66% de los encuestados respondieron estar de acuerdo con la existencia de cooperación y el apoyo mutuo entre compañeros.
- 19,93% de los encuestados respondieron estar muy de acuerdo con la existencia de cooperación y el apoyo mutuo entre compañeros.
- El 14,43% de los encuestados respondieron totalmente de acuerdo con la existencia de cooperación y el apoyo mutuo entre compañeros.
- El 10,48% de los encuestados respondieron estar totalmente desacuerdo con la existencia de cooperación y el apoyo mutuo entre compañeros.
- El 27,49% de los encuestados respondieron estar algo desacuerdo con la existencia de cooperación y el apoyo mutuo entre compañeros.
- El 62% manifestó sentir espíritu de cooperación y apoyo entre compañeros.

Tabla 25. Responsabilidad

¿El equipo tiene libertad para organizar su trabajo?	19	37	61	43	34
¿No requiero de supervisión para mis actividades?	24	10	48	67	45
¿Mis compañeros sienten que hay suficiente libertad para ejecutar el trabajo?	31	36	58	43	25
	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
RESPONSABILIDAD	12,74%	14,29%	28,74%	26,33%	17,90%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18. Responsabilidad



Fuente: Elaboración propia

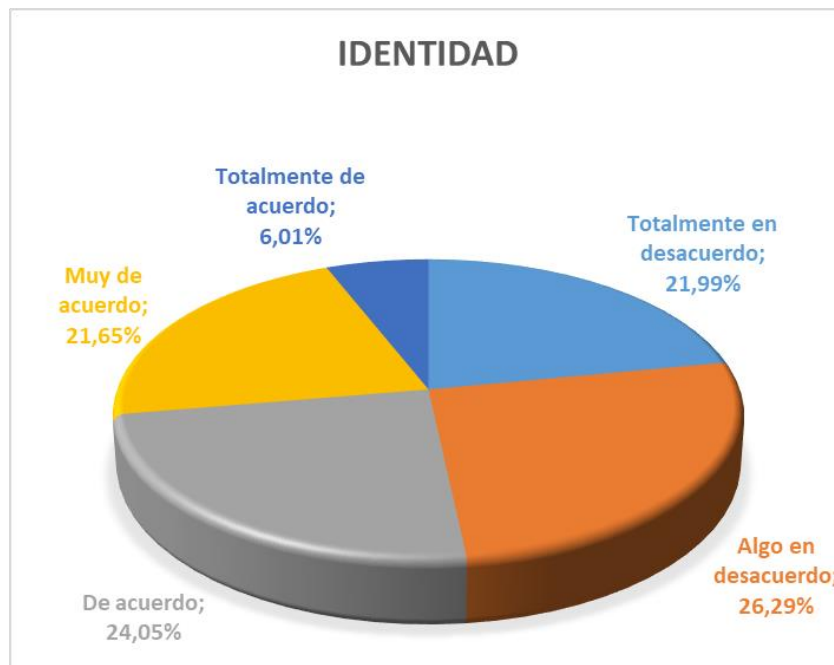
- El 28,74% de los encuestados respondieron estar de acuerdo con tener responsabilidad para desempeñar su trabajo sin necesitar supervisión y además sentir que tiene autonomía para ejercerlo.
- 26,36% de los encuestados respondieron estar muy de acuerdo con tener responsabilidad para desempeñar su trabajo sin necesitar supervisión y además sentir que tiene autonomía para ejercerlo.
- El 17,90% de los encuestados respondieron totalmente de acuerdo con tener responsabilidad para desempeñar su trabajo sin necesitar supervisión y además sentir que tiene autonomía para ejercerlo.
- El 12,74% de los encuestados respondieron estar totalmente en desacuerdo tener responsabilidad para desempeñar su trabajo sin necesitar supervisión y además sentir que tiene autonomía para ejercerlo.
- El 14,29% de los encuestados respondieron estar algo en desacuerdo tener responsabilidad para desempeñar su trabajo sin necesitar supervisión y además sentir que tiene autonomía para ejercerlo.
- Cerca del 80% de las personas manifestaron tener responsabilidad para desempeñar su trabajo sin necesitar supervisión y además sentir que tiene autonomía para ejercerlo, el grado de responsabilidad es alto.

Tabla 26. Identidad

¿Conozco la misión empresarial y me identifico con sus objetivos?	61	40	42	44	7
¿Me considero parte de esta empresa?	36	61	50	33	14
¿Mis objetivos personales son compatibles con los de la empresa?	31	52	48	49	14
	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
IDENTIDAD	21,99%	26,29%	24,05%	21,65%	6,01%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 19. Identidad



Fuente: Elaboración propia

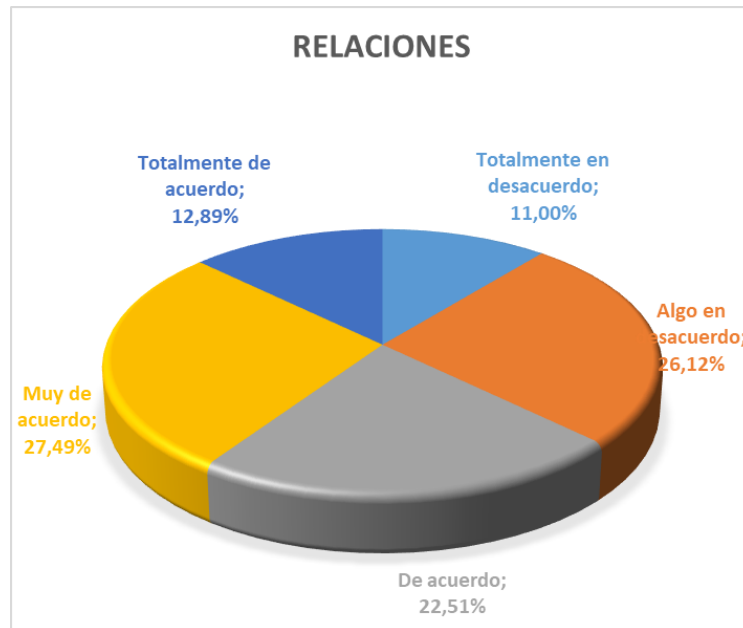
- El 24,05% de los encuestados respondieron estar de acuerdo con conocer la misión, visión, valores, sentirse parte de la empresa y tener sentimientos de compatibilidad.
- 21,65% de los encuestados respondieron estar muy de acuerdo con conocer la misión, visión, valores, sentirse parte de la empresa y tener sentimientos de compatibilidad.
- El 6,01% de los encuestados respondieron totalmente de acuerdo con conocer la misión, visión, valores, sentirse parte de la empresa y tener sentimientos de compatibilidad.
- El 21,99% de los encuestados respondieron estar totalmente desacuerdo con conocer la misión, visión, valores, sentirse parte de la empresa y tener sentimientos de compatibilidad.
- El 26,29% de los encuestados respondieron estar algo desacuerdo con conocer la misión, visión, valores, sentirse parte de la empresa y tener sentimientos de compatibilidad.
- El 51% de las personas manifiestan no conocer la misión, visión, valores, sentirse parte de la empresa y tener sentimientos de compatibilidad, de ahí que la empresa deba trabajar en la interiorización de la identidad corporativa para la cohesión.

Tabla 27. Relaciones

¿Existe un ambiente de confianza entre compañeros y superiores?	26	48	42	54	24
¿En su área existe comunicación abierta y directa?	18	46	38	60	32
¿El ambiente laboral es agradable y cordial?	20	58	51	46	19
	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
RELACIONES	11,00%	26,12%	22,51%	27,49%	12,89%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 20. Relaciones



Fuente: Elaboración propia

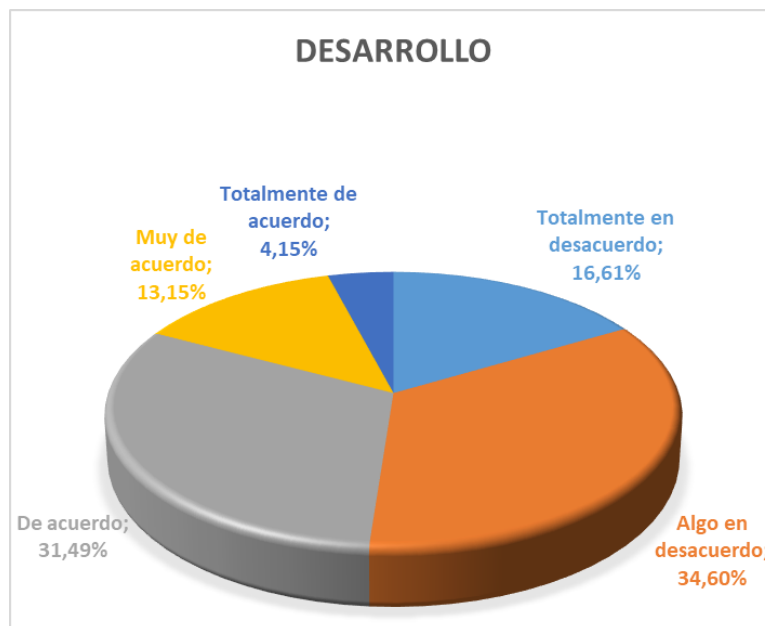
- El 22,51% de los encuestados respondieron estar de acuerdo con vivir buenas relaciones con compañeros jefes, además existe una buena comunicación.
- 27,49% de los encuestados respondieron estar muy de acuerdo con vivir buenas relaciones con compañeros jefes, además existe una buena comunicación.
- El 12,89% de los encuestados respondieron totalmente de acuerdo con vivir buenas relaciones con compañeros jefes, además existe una buena comunicación.
- El 11% de los encuestados respondieron estar totalmente desacuerdo vivir buenas relaciones con compañeros jefes, además existe una buena comunicación.
- El 26,12% de los encuestados respondieron estar algo desacuerdo vivir buenas relaciones con compañeros jefes, además existe una buena comunicación.
- Cerca del 63% de los encuestados manifestaron que el ambiente donde desarrollan su trabajo es agradable y tienen buenas relaciones con compañeros jefes, además existe una buena comunicación.

Tabla 28. Desarrollo

¿Los trabajadores de la empresa reciben capacitación y cuentan con posibilidades de desarrollo?	25	69	61	34	4
¿Mis metas de desarrollo personal y profesional han contado con el apoyo de la empresa?	36	67	69	11	10
¿Considero que la empresa me brinda oportunidades de crecimiento personal y profesional?	35	64	52	31	10
	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
DESARROLLO	16,61%	34,60%	31,49%	13,15%	4,15%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21. Desarrollo



Fuente: Elaboración propia

- El 31,49% de los encuestados respondieron estar de acuerdo que la empresa les brinda posibilidades de capacitación e impulsa el desarrollo personal y crecimiento profesional así como personal.
- 13,15% de los encuestados respondieron estar muy de acuerdo que la empresa les brinda posibilidades de capacitación e impulsa el desarrollo personal y crecimiento profesional así como personal..
- El 4,15% de los encuestados respondieron totalmente de acuerdo que la empresa les brinda posibilidades de capacitación e impulsa el desarrollo personal y crecimiento profesional así como personal.
- El 16,61% de los encuestados respondieron estar totalmente desacuerdo con que la empresa les brinda posibilidades de capacitación e impulsa el desarrollo personal y crecimiento profesional así como personal.
- El 34,60% de los encuestados respondieron estar algo desacuerdo que la empresa les brinda posibilidades de capacitación e impulsa el desarrollo personal y crecimiento profesional así como personal.
- Cerca de la mitad del personal manifestaron estar de acuerdo que la empresa les brinda posibilidades de capacitación e impulsa el desarrollo personal y crecimiento profesional así como personal.

Tabla 29. Comunicación

¿En la empresa existe una comunicación clara y directa que evita malos entendidos y conflictos?	30	43	55	50	15
¿Las personas de su area demuestran franqueza en sus comentarios y evita rumores?	37	33	63	51	8
¿En la empresa puedo expresar libremente mis ideas y opiniones?	17	25	68	65	19
	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
COMUNICACIÓN	14,51%	17,44%	32,12%	28,67%	7,25%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 22. Comunicación



Fuente: Elaboración propia

- El 32,12% de los encuestados respondieron estar de acuerdo con una buena comunicación que evita malos entendidos, además la libre expresión de ideas y opiniones.
- 28,67 de los encuestados respondieron estar muy de acuerdo con una buena comunicación que evita malos entendidos, además la libre expresión de ideas y opiniones.
- El 7,25% de los encuestados respondieron totalmente de acuerdo con una buena comunicación que evita malos entendidos, además la libre expresión de ideas y opiniones.
- El 14,51% de los encuestados respondieron estar totalmente desacuerdo con una buena comunicación que evita malos entendidos, además la libre expresión de ideas y opiniones.
- El 17,44% de los encuestados respondieron estar algo desacuerdo con una buena comunicación que evita malos entendidos, además la libre expresión de ideas y opiniones.
- Cerca del 69% manifestó encontrar lugar para una buena comunicación que evita malos entendidos, además la libre expresión de ideas y opiniones en la empresa.

Tabla 30. Conflictos

¿Mi superior maneja los conflictos con actitud positiva?	18	39	58	65	14
¿Son tolerantes con las opiniones divergentes?	23	6	60	88	17
¿Existe buena disposición para superar los conflictos entre miembros del equipo?	29	24	50	76	15
	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
CONFLICTOS	12,03%	11,86%	28,87%	39,35%	7,90%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 23. Conflictos



Fuente: Elaboración propia

- El 28,87% de los encuestados respondieron estar de acuerdo con la superación positiva de conflictos y la existencia de tolerancia a las opiniones divergentes.
- 39,35% de los encuestados respondieron estar muy de acuerdo con la superación positiva de conflictos y la existencia de tolerancia a las opiniones divergentes.
- El 7,90% de los encuestados respondieron totalmente de acuerdo con la superación positiva de conflictos y la existencia de tolerancia a las opiniones divergentes.
- El 12,03% de los encuestados respondieron estar totalmente desacuerdo con la superación positiva de conflictos y la existencia de tolerancia a las opiniones divergentes.
- El 11,86% de los encuestados respondieron estar algo desacuerdo con la superación positiva de conflictos y a las opiniones divergentes.
- Se concluye que el 76% de los encuestados manifiesta que existe dentro de la empresa la superación positiva de conflictos y a las opiniones divergentes.

12.4. Diagnóstico de cultura organizacional en los trabajadores administrativos y operativos de la empresa Transpresa S.A.S en la ciudad de yumbo.

Al realizar la identificación de los elementos de la cultura organizacional, habiendo vivenciado la organización y realizar la interpretación de los resultados de la evaluación de cultura organizacional de los trabajadores administrativos y operativos de la empresa Transpresa S.A.S, se puede concluir que la empresa Transpresa S.A.S es una empresa que necesita reforzar su identidad cultural para lograr la alineación de sus miembros, debido a que la mayoría de los empleados perciben la empresa de forma distinta, se debe trabajar en la cohesión de cada uno de sus trabajadores, permitiendo que los valores que tiene la organización sea vivenciados por el personal, se identifica una cultura débil que no permite la adhesión, y esto hace más difícil la consecución de los objetivos empresariales, cabe destacar que la mayoría de sus miembros perciben un ambiente agradable para trabajar, existe cooperación y apoyo mutuo entre compañeros de trabajo, perciben buena comunicación por lo que el clima organizacional es bueno, sin embargo al ser una organización llena de normas y procedimientos implica que en ocasiones se obstaculizan los procesos y la toma de decisiones en los mandos medios, debido a que la toma de decisiones está centralizada dentro de la organización.

De acuerdo al cuadrante de Cameron Y Quinn estudiado anteriormente, se denota que la cultura organizacional existente en Transpresa S.A.S es la Cultura Jerárquica,

esta se caracteriza por ser formalizada y estructurada, con reglas y políticas muy definidas, existe una rutina y un cumplimiento de las actividades asignadas, los trabajadores y empleo están bajo control.

La organización Jerárquica se caracteriza por:

- División y especialización de labores
- Organizaciones altamente controladas
- Estructurada por altos directivos
- Procedimientos, reglas y normas claras
- Generado para ambientes estables
- Trabajadores y trabajos bajo control
- Centralización en la toma de decisiones
- Autoridad estandarizados
- Alta coordinación y organización
- Impulsados a generar eficiencia
- Acartonamiento
- Definición de tareas
- Énfasis en los procesos
- Impersonalidad

13. PROPUESTA COMO MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA TRANSPRENSA S.A.S EN LA CIUDAD DE YUMBO

De acuerdo a lo evidenciado en el proceso investigativo dentro de la empresa Transprensa S.A.S, se entiende que es una empresa del sector transporte que va en ascenso, es una organización que está creciendo en el mercado de transporte de carga, ha figurado como una de las setecientas (700) empresas más exitosas del valle del Cauca,⁹⁹ siendo una empresa que le apuesta al éxito y tiene proyectado su crecimiento.

Al identificar los diferentes tipos de cultura organizacional de los que nos instruyen los autores Cameron y Quinn, se propone para la empresa Transprensa S.A.S como tipo de cultura adecuada la cultura tipo adhocrática.¹⁰⁰

El cambio cultural es una decisión política de los directivos, ya que supone un desafío para la organización, debido a que implica revisar prácticas operativas, procesos de selección, evaluación y promoción, cambiar la forma en que se han venido haciendo las cosas, gestionar la comunicación y socialización y afrontar la resistencia al cambio, entre muchos otros factores, por ello se recomienda que se haga gradualmente, por eso se hace necesario trabajar en temas de desarrollo organizacional en la administración para el cambio.

Dentro de esta cultura adhocrática el rol del departamento de Gestión Humana es el de agente de cambio, como medio facilitador y de transformación, entendiendo que la cultura no es el resultado de un proceso democrático, no se le pregunta a las personas que cultura quieren, la cultura emerge del fundador, de las personas a lo largo de la organización y debe ser funcional a la estrategia de negocios, se debe tener en cuenta que la cultura organizacional puede ser potencializadora o destructora.

⁹⁹ DIARIO EL PAÍS. Setecientas empresas más exitosas del Valle del Cauca. Colombia. 2018. Tomado de: <https://www.elpais.com.co/500-empresas/listado>.

¹⁰⁰ CAMERON S, Kim y QUINN E, Robert. Diagnóstico y cambio organizacional. Basado en la competencia. Revised edition. The Jossey – Bass Business & Management Series. [En línea]. San Francisco. 2006. p 41. Tomado de la web: https://www.academia.edu/19681050/Diagnosing_and_Changing_Organizational_Culture

Características de las empresas de tipo adhocráticas:

- Responde a ambientes de alta turbulencia
- Trabajo en equipo
- Organizaciones del siglo XXI
- Organizaciones innovadoras y creativas
- Desarrollo de nuevos productos o servicio
- Organizaciones preparadas para el futuro
- Fomenta el espíritu empresarial
- Organizaciones captadoras de oportunidades
- Empleados que buscan nuevas soluciones a los problemas
- Lugares dinámicos para laborar
- Nuevas formas de prestación de servicio al cliente
- Apertura al cambio y a los desafíos
- Apuesta a conocimientos nuevos

Al elegir liderar el cambio se propone implementarlo con un experto en el tema el profesor John Kotter quien propone 8 pasos para la gestión del cambio.

13.1 Ocho Pasos para la gestión del cambio por John Kotter

1. Crear sentido de urgencia

El sentido de urgencia implica mostrar a la mesa directiva de socios porque es importante realizar dicho cambio, esto puede implicar mostrar datos o estadísticas, también se puede poner el tema encima de la mesa a manera de debate, exponer las debilidades de la empresa frente a sus competidores, establecer objetivos ambiciosos, mejores ingresos, satisfacción a los clientes, esto también implica buscar los clientes insatisfechos y hablar con ellos a menudo, también con proveedores descontentos, a su vez se debe concientizar a los empleados de las oportunidades del futuro y de la imposibilidad de la empresa para llevarlas a cabo actualmente.

2. Crear una coalición

Consiste en encontrar miembros adecuados, teniendo en cuenta la posición de poder, se debe incluir directores de áreas funcionales, de varios departamentos, una cantidad suficiente para que no se bloqueen los avances, se debe tener en cuenta también la experiencia, preguntándose si representan los intereses de la empresa en cuanto a disciplina, experiencia laboral, y comparten la visión.

3. Desarrollar una visión y una estrategia

Tener una visión de futuro es importante para clarificar el camino, debido a que los primeros pasos suelen ser dolorosos, las personas se sienten confusas o pueden no estar de acuerdo (resistencia al cambio) o preguntándose si es importante tal cambio, con una visión clara desaparece la incapacidad para tomar decisiones, ayuda a evaporar los interminables debates con solo saber si está alineado o no con la visión que tenemos, esta visión debe ser: imaginable, permite visualizar cómo será el futuro, deseable para todos; factible, debe incluir objetivos alcanzables; centrada y flexible.

4. Comunicar la visión

Lista la visión se debe comunicar en un lenguaje claro para todos, todo se vale para hacer correr la voz, reuniones grandes, medianas y pequeñas; informes y publicaciones, de manera formal e informal, se debe repetir varias veces para ser interiorizada por todos, el liderazgo con el ejemplo se hace necesario.

5. Capacitar a los empleados para que actúen

En este punto ya toda la empresa debe ser consciente del cambio que se desea aplicar y cuáles son los beneficios, deberán haber quienes estén vivenciando el cambio cultural pero persistirán los resistentes al cambio, se deben identificar y hacer que tomen consciencia.

6. Asegurar triunfos a corto plazo

Este debe ser visible para todos, con bombo publicitario, estar claramente relacionado con el cambio que se viene presentando, estos triunfos proporcionan evidencias de que se va por buen camino, sirve para que las personas sigan atentas y apoyando, pueden ser proyectos que no requieran demasiados recursos y buscar una manera de agradecer al equipo su esfuerzo por el.

7. Consolidar los logros y generar más cambio

Con el primer éxito hay que buscar seguir mejorando, se incorpora, se desarrolla más gente que ayude a seguir realizando cambios.

8. Anclar el cambio a la cultura de la empresa

Evolucionar constantemente, se debe abrazar como una mantra la filosofía del cambio y acudir siempre a la mejora continua, el cambio cultura no llega fácil, llegará después de que la nueva conducta genere algún tipo de beneficio, se debe hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad, se debe mantener el interés de los líderes y tener alternativas para sustituirlos en caso de que se vayan.

14. CONCLUSIONES

Al finalizar este trabajo investigativo cuyo objetivo principal era analizar el tipo de cultura organizacional del personal administrativo y operativo de la empresa Transprensa S.A.S en la ciudad de Yumbo para el año 2020.

Con el planteamiento previo de los objetivos de investigación y estudio, se puede concluir que la cultura organizacional es muy importante para las empresas, dado que impacta profundamente la moral de los empleados, afecta la motivación, la satisfacción y ejerce un efecto positivo o negativo en la productividad, puede ser utilizada como estrategia de negocios y además permite atraer y retener los buenos talentos.

La cultura organizacional se puede definir a partir de la identificación de los elementos de la misma, determinando que importancia tienen para los trabajadores, como estos son interiorizados y si hay identidad, la empresa con esto puede reconocer cuáles son los más importantes para su cohesión y buen funcionamiento, dentro de los elementos que se determinaron en Transprensa S.A.S se encontró que los empleados no tienen una identidad fuerte ni compartida, no hay una cohesión, muchos empleados desconocen la visión, la misión, desconocen los valores corporativos y estos no son transmitidos de manera importante, la empresa no tiene demasiadas ceremonias, los eventos que se realizan requieren la organización de los empleados y que trabajen en ellos, por lo que muchos empleados presentan quejas al respecto o molestias, sin embargo, son espacios donde las relaciones informales y camaradería aflora, por tanto, el sentimiento finaliza en colaboración porque son espacios donde los trabajadores se reúnen, comparten y pasan momentos agradable, también presenta inconformidades con la remuneración sobre todo en el personal administrativo, se identifica que a pesar de rasgos desmotivantes, el personal no es conflictivo

Se logró identificar que existe desconocimiento entre los empleados de los planes estratégicos de la organización, la toma de decisiones está totalmente centralizada en los socios que ocupan cargos directivos en la compañía, lo que en puede ser dificultoso para la autonomía laboral y el desarrollo de liderazgo dentro de la empresa.

La empresa presenta problemas de alta rotación del personal, sobre todo en personas jóvenes, al encontrar mejores ofertas de trabajo, se presenta que las personas que más llevan tiempo en sus cargos ocupan cargos estratégicos o de jefaturas, en su mayoría son personas que hicieron carrera dentro de la empresa, empezaron en cargos de menor rango y fueron escalando.

Hasta poco se creó el cargo de Bienestar, Desarrollo y Capacitación, con esto la gerencia busca mejorar y trabajar en un clima laboral positivo.

Al realizar la encuesta a los trabajadores, se presentaron dificultades en el proceso por tiempos y espacios adecuados para su realización y por época, debido a que fue realizada gran parte en el mes de diciembre y es temporada alta de flujo de mercancías, muchos empleados en primera instancia se mostraban escépticos, con muchas dudas sobre el cuestionario.

Al concluir los resultados de estas encuestas y al estudiar los elementos, se define como cultura organizacional predominante en la empresa una cultura Jerárquica, el verbo activo de esta cultura es controlar, caracterizada por estructuradas definidas y formales, por tener la toma de decisiones centralizadas, estar rodeada de reglas y normas, por mantener control alto de los trabajadores y el trabajo.

Finalmente se propone la gestión del cambio a una cultura organizacional adhocratica de acuerdo a la estrategia que permita a la empresa avanzar en su crecimiento y a la vez implique cambios positivos para sus empleados, que proponga trabajo en equipo, cohesión y alineación entre sus miembros, se comprende que todo cambio implica resistencia y traumatismo por lo que se propone aplicar los ocho pasos de Kotter.

Al incorporar los puntos más relevantes del modelo de cultura adhocratica y adoptarlos como forma de conciliación y renovación para las relaciones internas, la cultura adhocratica le permitirá a la organización volverse más orgánica, flexible y eficaz, siendo estas características importantes del mundo moderno en las organizaciones.

Para la organización es importante refrescar su pensamiento, volverlo más humanístico para apostarle a la competitividad y nuevas formas de gestión, empoderar a sus empleados, al implantar una cultura fuerte obtendrá como ventajas, motivación, alineación entre sus miembros, más trabajo en equipo, instará a sus miembros a ser más comprometidos, responsables y autonomos con sus labores; al convertirla en un ingrediente estratégico de negocios será más fácil que todos sus integrantes trabajen en pro de un mismo objetivo, la cultura organizacional implica hablar un mismo lenguaje y que toda la organización camine en una misma dirección.

15. RECOMENDACIONES

Con el fin de crear el ambiente adecuado y fomentar un cambio cultural se recomienda:

Siendo la cultura organizacional un eje fundamental porque nos define la forma como se hacen las cosas en una empresa, se recomienda trabajar en la adopción de la cultura proponente, de manera que permita elevar la motivación en los empleados, a la vez que se debe realizar este estudio sobre cultura organizacional cada 2 años dentro de la empresa y tener en cuenta las tendencias globales para su evaluación.

De igual manera la empresa puede aprovechar y hacer uso de las TICs para realizar la evaluación de la cultura organizacional, pudiendo hacer uso de herramientas ofimáticas como: la intranet, Google o algún programa evaluativo y de esta manera volver mucho más práctico el tema y optimizar tiempo.

A la vez se recomienda usar un ente externo para dicho estudio.

SELECCIÓN

El departamento de Gestión Humana como agente de cambio deberá incluir nuevas prácticas de contratación buscando fortalecer la cultura organizacional, al incorporar miembros nuevos en la organización, se debe definir el perfil y determinar si se ajusta a los valores y principios que rigen en la empresa, si será capaz de adaptarse a la organización; es importante destacar que la adopción de la cultura organizacional arranca desde el proceso de selección, en la inducción es donde empieza a forjarse la identidad cultural.

16. BIBLIOGRAFÍA

- HERLLRIEGEL D, Jackson S, SLOCUM J. Administración un enfoque basado en competencias. México. Cengage Learning Editores, 2010.
- ZAPATA D. Álvaro, RODRIGUEZ R. Alfonso. Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Cali: Artes gráficas del Valle Editores, 2008.
- CAMERON S. Kim. QUINN E. Robert. Diagnóstico y cambio de la cultura organizacional. Basado en el marco de valores en competencia. Tercera edición. The Jossey – Bass Business & Management Series. [En línea]. San Francisco. 2006. Tomado de la web: <file:///D:/Descargas/DiagnosingandchangingorganizationalcultureBasedonthecompetingvaluesframework.pdf>
- CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la teoría general de administración. México: Mc Graw-Hill interamericana, 2006.
- CHIAVENATO Idalberto. Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones, Edición 8, México: Mc Graw-Hill interamericana, 2006.
- AGUILLÓN Álvaro, BERRÚN Luz, PEÑA José, TREVIÑO Francisco. El comportamiento humano en las organizaciones fundamentos. México D.F Manual moderno. 2015.
- HERNÁNDEZ Sampieri Roberto. FERNÁNDEZ Collado Carlos. BAPTISTA Lucio. María del Pilar. Metodología de la Investigación. Sexta edición. Editorial McGraw Hill. [en línea] .México. Disponible en: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wpcontent/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- GALVIS José. REBELLÓN Harold. Trabajo de grado. análisis de la cultura organizacional en el grupo empresarial Sertempo Cali S.A. [En línea]. Santiago de Cali. Universidad del Valle. Facultad de ciencias de la administración. Valle del Cauca. 2013. Tomado de la web: <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2413/Teor%C3%ADas%20tradicionales%20de%20la%20Administraci%C3%B3n%20La%0cultura%20organizacional%20desde%20una%20perspectiva%20cr%C3%ADtica..pdf?sequence=1>
- Estrada Rodríguez Yenis Carolina. Sanjuán López Gina Katherine. Trabajo de grado. Análisis de la cultura organizacional de la empresa Carvajal

información S.A.S. [En línea]. Cartagena De Indias. Universidad de Cartagena. Facultad de ciencias económicas. Bolívar. 2015. Tomado de la web:

<http://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/5462/ANALISIS%20DE%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20SU%20RELACION%20CON%20EL%20DESEMPE%C3%91O%20LABORAL%20DE%20PERSONAL%20DE%20LA%20E.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Cardona Agudelo Julián Yohan. Ledesma García María Carolina. Trabajo de grado. Cultura organizacional en los trabajadores administrativo de la sede Univalle Pacifico. [En línea]. Santiago de Cali. Universidad del Valle. Facultad de ciencias de la administración. Valle del Cauca. 2017. Tomado de la web: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/13174/0593713.pdf;jsessionid=8034A18A1B961741EC522B7AA2F2142F?sequence=1>
- Rojas Wilches Gloria Mercedes. Trabajo de grado. estrategias para el fortalecimiento de la cultura y clima organizacional de la empresa Geométrica Modular. [En línea]. Bogotá. Universidad externado de Colombia. Facultad de ciencias sociales y humanas. Cundinamarca.2018. Tomado de la web: <https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/1489/1/DNA-spa-2018-Estrategias para el fortalecimiento de la cultura y clima organizacional de la empresa Geometrica Modular>
- TRANSPRENSA S.A.S. Archivo Histórico. 50 años de Transprensa S.A.S. Departamento de gestión humana, tomado de archivo de la empresa.
- TRANSPRENSA S.A.S. Archivo Fílmico Histórico. Departamento de gestión humana, tomado de archivo de la empresa.
- HIDALGO Mosos Luz Ángela. Política de medio ambiente. Departamento de gestión humana. Transprensa S.A.S. Doc. Código SGA.PL01.01. Fecha de emisión: 20 de noviembre de 2017.
- HIDALGO Mosos Luz Ángela. Política de Calidad. Departamento de gestión humana. Transprensa S.A.S. Doc. Código MC.PL01.03. Fecha de emisión: 23 de junio de 2014.
- HIDALGO Mosos Luz Ángela Luz Ángela. Política de no alcohol, tabaquismo y sustancias psicoactivas. Departamento de gestión humana. Transprensa S.A.S. Doc. Código POLNTSP.01. Fecha de emisión: 10 de enero de 2016.

- HIDALGO Mosos Luz Ángela. Política de restricción del uso del celular. Departamento de gestión humana. Transprensa S.A.S. Doc. Código POLNTSP.02. Fecha de emisión: 20 de mayo de 2014.

17. WEBGRAFÍA

- Garcés Velásquez Lina María. Teorías tradicionales de la administración: La cultura organizacional desde una perspectiva crítica. [En línea]. Santiago de Cali. Universidad del Valle. Facultad de ciencias de la administración. 2013. Tomado de la web:
<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2413/Teor%C3%ADas%20tradicionales%20de%20la%20Administraci%C3%B3n%20La%20cultura%20organizacional%20desde%20una%20perspectiva%20cr%C3%ADtica.pdf?sequence=1>.
- Universidad Santo Tomas, Colombia, revistas, tomado de:
revistas.usantotomas.edu.co
- Diana Uribe, Casa de la historia, Colombia, tomado de:
<http://www.lacasadelahistoria.com/tag/esclavitud/>
- Vivanco Florido Jesús Salvador. Zesaty Roberto Franco. Los tipos de cultura organizacional y rendimiento de las PYMES en Aguascalientes. Área de investigación. México. 2012 Tomado de:
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C28.pdf>
- Galvis José. Rebellón Harold. Lina María. Trabajo de grado. análisis de la cultura organizacional en el grupo empresarial Sertempo Cali S.A. [En línea]. Santiago de Cali. Universidad del Valle. Facultad de ciencias de la administración. Valle del Cauca. 2013. Tomado de la web:
<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2413/Teor%C3%ADas%20tradicionales%20de%20la%20Administraci%C3%B3n%20La%20cultura%20organizacional%20desde%20una%20perspectiva%20cr%C3%ADtica..pdf?sequence=1>
- Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, Comportamiento organizacional. PDF. México. 2013. Tomado de:
https://www.academia.edu/20446601/Stephen_P._Robbins_y_Timothy_A._Judge_-_Comportamiento_organizacional_15_edicion_.pdf0ep_nzq_g_2
- Chris Argyris, teoría de la madurez, tomado de:
<https://psicportal.com/teorias-psicologicas/teoria-de-argyris/>.
- Enciclopedia cubana EcuRed. Biografía de Frederick Herzberg. Tomado de:
https://www.ecured.cu/Frederick_Herzberg.

- Introducción al derecho del trabajo, Bogotá, Temis librería, 1980.
- Alejandro Pérez. Frederick Herzberg. Teoría motivacional higiene. Tomado de: <http://www.ceolevel.com/herzberg>
- Rodríguez Treviño Jesús Gerardo, de donde viene el término “Millennial”, Etimología de Millenial, tomado de <http://etimologias.dechile.net/?milenial>
- Ríos A. Sebastián, LA NACION, Argentina, Porque algunos Millennials se aburren en sus trabajos?, párrafo 2, artículo de periódico el tiempo virtual, Colombia, tomado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16672878>
- Código sustantivo del trabajo. Artículo 348. Higiene y seguridad en el trabajo. [Consultado en línea] 14/11/2019. Disponible en internet: <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>
- Uriarte .Julia Máxima. Investigación cualitativa. Para: *Caracteristicas.co*. Última edición: 10 de marzo de 2020. [Consultado en línea] 2/03/2020. Disponible la web: <https://www.caracteristicas.co/investigacion-cualitativa/>.
- Revista escuela de administración de negocios. Universidad EAN Colombia. Método hipotético deductivo. 2017. [Consultado en línea] 14/11/2019. Disponible en internet: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>.
- Gallardo de Parada Yolanda. Moreno Adonái Garzón. Serie aprender a investigar. Módulo 3 recolección de información. ICFES. 1999. Arfo editores LTDA. Santa Fé de Bogotá. Tomado de web: <http://www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq/images/CEUL/mod3recoleccioninform.pdf>.
- Misión y visión, política de calidad, información virtual, disponible en la web: <https://www.transprensa.com/nosotros.html>.
- Transprensa S.A.S. Política de seguridad vial. Tomado de: https://www.transprensa.com/pdf/Politica_PESV.pdf.

- 500 empresas más exitosas del Valle y las 200 siguientes, tomado de:
<https://www.elpais.com.co/500-empresas/listado?>.

18. ANEXOS

Anexo 1. Formato de la encuesta

ENCUESTA						
1	Por favor, indique su edad.					
2	Seleccione el rango de tiempo que tiene usted trabajando en la empresa. 1. De 0 a 2 años. 2. De 2 a 5 años. 3. De 5 a 10 años. 4. Más de 10 años.					
3	Su relación laboral con esta empresa es mediante: 1. Contrato por servicios. 2. Contrato obra y labor. 3. Contrato a termino fijo. 4. Contrato indefinido.					
4	¿Cuál es la razón principal por la que decidió vincularse a la empresa?					
	PREGUNTAS/ITEMS	OPCIONES DE RESPUESTA				
		Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
5	¿El nivel directivo de la empresa prioriza la obtención de resultados simplificando los procesos?					
6	¿Existe una gran exigencia por la obtención de resultados?					
7	¿Se obtiene con frecuencia resultados en el menor tiempo pese a procedimientos y normas?					
8	¿El nivel directivo procura que las decisiones sean beneficiosas para los trabajadores?					
9	¿Los trabajadores se sienten respaldados por la empresa?					
10	¿Mis necesidades y aspiraciones estan siendo satisfechas adecuadamente?					
11	¿Mi jefe inmediato fortalece la consolidación de su equipo de trabajo?					
12	¿Los eventos difíciles se resuelven con el esfuerzo e ideas de todo el equipo?					
13	¿Me siento respaldado por mis compañeros y confío en su buen juicio y procedimiento?					
14	¿Los directivos son exigentes con el trabajo, requieren excelencia y oportunidad?					
15	¿Mis compañeros y superiores procuran superar las metas y objetivos en lugar de competir?					
16	¿En mi trabajo siempre me propongo a dar mas de lo esperado?					
17	¿El nivel directivo valora la experiencia adquirida por su equipo para mantener la estabilidad de los trabajadores en el desempeño de los cargos?					
18	¿Los trabajadores se sienten seguros en sus puestos de trabajo y motivados para ofrecer sus mejores esfuerzos a la empresa?					
19	¿La normativa laboral vigente y las reformas recientes respaldan a los trabajadores de la empresa?					
20	¿La empresa tiene una visión ambiciosa que le proyecta al futuro como referente en Desarrollo Social?					
21	¿En el equipo al que pertenezco tenemos apoyo a nuevas ideas e iniciativas?					
22	¿Constantemente surgen nuevas ideas en el trabajo?					
23	¿La prolijidad en la ejecución de las actividades es una prioridad requerida por mis superiores?					
24	¿El análisis minucioso y la calidad en los productos obtenidos es una constante en la empresa?					
25	¿Me fijo en cada detalle de manera que mi trabajo resulte con un alto grado de precisión?					
26	¿Las reglas y normas facilitan el trabajo?					
27	¿Los tramites usualmente tardan más de lo esperado?					
28	¿Los procedimientos establecidos son difíciles de cambiar?					
29	¿La remuneración corresponde a la complejidad de las actividades del puesto?					
30	¿El pago de la remuneración es puntual todos los meses?					

	PREGUNTAS/ITEMS	RESPUESTA				
		Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
31	¿Las horas extras, recargos nocturnos, dominicales y festivos son reconocidas en su totalidad?					
32	¿Las metas y objetivos de mi área están claramente definidos?					
33	¿Se comunica frecuentemente los avances de las metas y la consecución de objetivos?					
34	¿El trabajo asignado está alineado con los objetivos del área y de la empresa?					
35	¿Existe un plan de recompensas a la excelencia en el desempeño de las funciones?					
36	¿En mi área nos esforzamos para alcanzar las metas porque seremos recompensados?					
37	¿El reconocimiento público es un mecanismo para retribuir la excelencia en el trabajo?					
38	¿Frente a los retos me siento desafiado y busco los medios para superarlos?					
39	¿Mi superior tiene objetivos ambiciosos para el área?					
40	¿Nuestro trabajo es un reto diario y no una actividad más?					
41	¿La opinión del equipo de trabajo es considerada en decisiones importantes?					
42	¿Existe cooperación entre los miembros de las distintas áreas?					
43	¿Los trabajadores se apoyan mutuamente cuando hay un exceso de trabajo?					
44	¿El equipo tiene libertad para organizar su trabajo?					
45	¿No requiero de supervisión para mis actividades?					
46	¿Mis compañeros sienten que hay suficiente libertad para ejecutar el trabajo?					
47	¿Conozco la misión empresarial y me identifico con sus objetivos?					
48	¿Me considero parte de esta empresa?					
49	¿Mis objetivos personales son compatibles con los de la empresa?					
50	¿Existe un ambiente de confianza entre compañeros y superiores?					
51	¿En su área existe comunicación abierta y directa?					
52	¿El ambiente laboral es agradable y cordial?					
53	¿Los trabajadores de la empresa reciben capacitación y cuentan con posibilidades de desarrollo?					
54	¿Mis metas de desarrollo personal y profesional han contado con el apoyo de la empresa?					
55	¿Considero que la empresa me brinda oportunidades de crecimiento personal y profesional?					
56	¿En la empresa existe una comunicación clara y directa que evita malos entendidos y conflictos?					
57	¿Las personas de su área demuestran franqueza en sus comentarios y evitan rumores?					
58	¿En la empresa puedo expresar libremente mis ideas y opiniones?					
59	¿Mi superior maneja los conflictos con actitud positiva?					
60	¿Son tolerantes con las opiniones divergentes?					
61	¿Existe buena disposición para superar los conflictos entre miembros del equipo?					
62	¿Qué considera positivo de la empresa?					
63	¿Qué considera negativo de la empresa?					

64	Menciones algún beneficio que a usted le resultaría muy significativo como retribución a la excelencia en su desempeño.
65	¿Qué considera necesario para mejorar el clima laboral?
66	¿Considera usted que se trabaja en equipo dentro de su área?
67	¿A usted le gustaría hacer algún comentario final?

Anexo 2. Política sistema gestión de la calidad

	POLITICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	 Código: MC-PI-01-03
		www.transprensa.com Fecha emisión: 23/06/2014
		Página 1 de 2

En Transportadora la Prensa del Valle - TRANSPRENSA S.A.S, estamos comprometidos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, asegurando la calidad en nuestros servicios evidenciados en la oportunidad y eficacia en las entregas, evaluando los riesgos y garantizando una disponibilidad física, optima manipulación de las mercancías y exactitud del inventario para lograr mantener la confianza depositada en nuestra organización.

Para ello brindamos un equipo de trabajo competente y de alta calidad humana, brindándole bienestar a nuestros colaboradores internos haciéndolos más comprometidos con la misión y visión de la empresa.



LUZ ANGELA HIDALGO MOSOS
GERENTE GENERAL
TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S

Anexo 3. Política de seguridad vial

	POLITICA DE SEGURIDAD VIAL	Código: SV.PL01.01
		Fecha emisión: 23/06/2017
		Página 1 de 1

Para **TRANSPRENSA SAS**, es importante concientizar a su personal en la seguridad vial, por esto nuestro compromiso es generar una cultura que promueva la formación de hábitos y conductas seguras en la vía, con el fin de garantizar que nuestros conductores y vehículos tanto directos como terceros, cumplan con todo lo que dicta el código de tránsito nacional para reducir la accidentalidad. En **TRANSPRENSA SAS**, nuestras operaciones logísticas asumen responsabilidades de reducción de los eventos que causen daños a personas, infraestructura y medio ambiente.

Para cumplir con esta política **TRANSPRENSA SAS** se basa en:

- Destinar recursos para fortalecer el Comportamiento Humano, Vehículos Seguros e Infraestructura Segura para dar cumplimiento y desarrollo del PESV.
- Realizar un fortalecimiento de la Gestión Institucional de la Compañía, donde se analice los riesgos viales en el cual pueden estar expuestos para así evitar accidentes debido a que respetamos la vida y la vía.
- Promover una cultura de comportamiento humano con todo el personal, donde se implemente estrategias para sensibilizar y actuar de manera correcta frente a un accidente.
- Desarrollar mantenimientos predictivos y preventivos a nuestros vehículos, diariamente verificando la seguridad pasiva y activa.

Nuestros indicadores certifican nuestro compromiso con la vía y la vida.

Revisó	Aprobó
Cargo: Coordinador de Calidad	Cargo: Gerencia General

Anexo 4. Política de medio ambiente

	POLÍTICA DE MEDIO AMBIENTE	Código: SGA.PL01.01
		Fecha emisión: 20/11/2017
		Página 1 de 3

TRABAJANDO POR UN MEJOR MAÑANA

TRANSPRENSA DEL VALLE SAS consiente de la necesidad de conservar un mundo mejor para las próximas generaciones ha definido 4 directrices con el fin de brindar sostenibilidad, siendo así nuestra expresión de **respeto por la vida** que es la materialización del compromiso Ambiental Empresarial.

OBJETIVOS

Garantizar el cumplimiento de los requisitos legales que en materia ambiental apliquen a la organización, promoviendo conciencia para contribuir a la protección de medio ambiente y a la sostenibilidad de un mejor mañana

- Promover el uso racional del agua.
- Promover el uso eficiente de la energía.
- Gestionar el manejo adecuado de los residuos generados
- Disminuir y controlar el impacto ambiental por las emisiones de gases de efecto invernadero, generadas por nuestra operación.
- Realizar un control adecuado de los vertimientos
- Establecer mecanismos y acciones de respuesta para atender en forma oportuna, eficiente y eficaz, un derrame o fuga de combustible.

PILARES AMBIENTALES

- Logística con Conciencia Ambiental
- Conciencia Manejo de Residuos
- Conciencia en el Uso de la Energía
- Conciencia en el manejo del agua

	POLÍTICA DE MEDIO AMBIENTE	Código: SGA.PL01.01
		Fecha emisión: 20/11/2017
		Página 2 de 3



- **Logística con conciencia ambiental:**
 - Somos conscientes del impacto que de las emisiones de gases efecto invernadero y para ello hemos generamos conciencia ambiental desde nuestra operación en transporte con el fin de alcanzar metas de disminución de gas carbónico en nuestros vehículos y que la operación sea más limpia
 - La operación Logística de nuestros almacenes cuenta con adquisición de equipos eléctricos los cuales reemplazan los equipos de combustión, disminuyendo así en 70% la emisión de CO2, reemplazando gasolina y GLP por energía.
 - En las rutas regionales y nacionales hemos adquirido remolques que aumentan nuestra capacidad operativa y disminuye el uso de vehículos turbos y sencillos, lo cual impacta directamente menos emisión de gases y aumentando la capacidad.
 - Los aceites sintéticos son la opción para disminuir la producción de aceites usados y filtros por cada cambio en vehículo, lo que conlleva a menor uso de productos fósiles.
- **Conciencia Manejo de Residuos**
 - A partir del año 2017 contamos con un programa de manejo integral de residuos el cual nos ha permitido garantizar un adecuado manejo, aprovechamiento y disposición final de estos. En este año generamos XXX toneladas de residuos reciclables los cuales fueron comercializados, evitando ser dispuestos en un relleno sanitario., estos residuos fueron aprovechados y dispuestos a empresas con permiso y licencias ambientales.
 - **Disposición de Llantas:** Las llantas desechadas se llevan a los programas de posconsumo, donde posteriormente son transformadas en caucho para mezclas asfálticas y poder así construir carreteras, suelas de zapatos, artículos para vehículos y superficies de campos deportivos sintéticos. En el año 2016 – 2017 fueron entregadas XXXXX.

	POLÍTICA DE MEDIO AMBIENTE	Código: SGA.PL01.01
		Fecha emisión: 20/11/2017
		Página 3 de 3

- **Disposición de Pilar y Batería:** Inicia el año 2017 con el programa de pilas y baterías.

- **Conciencia en el Uso de Energía**

- **Instalación de Tecnología LED:** Contamos con una política de sustitución de iluminación tradicional y fluorescente por iluminación LED en nuestras regionales, que nos ha permitido tener eficiencias de más de un 40 % en el consumo de energía.
- En el 2016 logramos instalar XX iluminarias en la Sede Principal Cali y se inicia una transición en nuestras Regionales.

- **Conciencia consumo del agua**

- En la sede principal instalamos plantas y recirculación de aguas para el lavado de vehículos, garantizando que no se utilizaran aguas potabilizadas para ninguno de estos procesos
- Se inicia en 2018 la iniciativa de recolección de aguas lluvias para el propósito.

Revisó	Aprobó
Cargo: Coordinador de Calidad	Cargo: Gerencia General

Control de cambios		
Versión	Fecha de aprobación	Cambio
1	20/11/2017	Creación del documento



Objetivos:

1. Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros colaboradores, generando actividades que favorezcan el Bienestar, progreso y desarrollo laboral, personal y familiar.
2. Propiciar condiciones para el mejoramiento de calidad de vida de los colaboradores, con espacios de esparcimiento, conocimiento, integración familiar, a través de actividades propuestas desde la Alta Gerencia de la empresa.
3. Aportar al mejoramiento del Clima Laboral, con acciones que permitan un fortalecimiento en la comunicación, habilidades, trabajo en equipo y un optimo desarrollo de la labor.

Eventos 2019

1. Día de la Mujer (Marzo 8)
2. Día de la Secretaria (Abril 26)
3. Día del trabajo (Mayo 1)
4. Día de la Madre (Mayo 11)
5. Día del Padre (Junio 15)
6. Día del conductor (Julio 16)
7. Paseo Familia Transprensa (Agosto 18)
8. Bingo Amor y Amistad (Septiembre 28)
9. Día de los Niños (Noviembre 02)
10. Novena de Aguinaldos (Diciembre 16 al 24)
11. Reconocimientos y Quinquenios (Diciembre 24)
12. Cumpleaños (Todo el año)
13. Acompañamiento Luto (Todo el año)



Actividades y Beneficios:

1. Programa de Pre pensionados
2. Kit escolar hijos colaboradores
3. Cursos y Talleres Manualidades
4. Ahorro mensual y programado
5. Convenio con EMI
6. Convenio con Plan exequial LOS OLIVOS
7. Convenio para Plan de Vida de SURA
8. Prestamos de Libre inversión
9. Pago quincenal en cuenta Bancolombia
10. Servicios de la Caja de Compensación COMFANDI



Anexo 6. Formato de solicitud de permiso laboral

	FORMATO DE SOLICITUD DE PERMISO LABORAL	Código: AGH.F07.02
		Fecha emisión:
		16/03/2016
		Página 1 de 1

FECHA DE SOLICITUD			NOMBRE DEL SOLICITANTE	DOCUMENTO DE IDENTIFICACION	CARGO
DIA	MES	AÑO			

Con la presentes solicito sea estudiada la posibilidad de concederme el siguiente permiso:

POR HORA					POR DIA				
FECHA			HORA DE SALIDA	HORA DE LLEGADA	FECHA DE SALIDA			FECHA DE LLEGADA	
DIA	MES	AÑO			DIA	MES	AÑO	DIA	MES

MOTIVO DEL PERMISO

--

De acuerdo con la discrecionalidad establecida en el artículo 57, numeral 6º. Inciso final del CST, Art 51 numeral 4 y artículo 53 del CST, el permiso o licencia concedida se otorga así:

FECHA DEL PERMISO O LICENCIA CONCEDIDO						HORAS DE PERMISO CONCEDIDO			
FECHA DE SALIDA			FECHA DE REGRESO			HORA DE SALIDA		HORA DE LLEGADA	
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO	HORA	MINUTOS	HORA	MINUTOS
NUMERO DE DIAS CONCEDIDOS						NUMERO DE HORAS CONCEDIDAS			

PERMISO SOLICITADO POR:

EPS	TERAPIAS	CALAMIDAD	PERSONAL	ESTUDIO

Sin excepción el tiempo empleado para asistencia al servicio médico, cuando quiera se tramite cita en horario laboral diferente al establecido por la Empresa, deberá compensarse en horario diferente a la jornada laboral o en su defecto se deducirá del pago correspondiente en la quincena subsiguiente a aquella en que se tome el permiso, toda calamidad domestica debe ser comprobada y el departamento de Seguridad podrá auditar.

PARA SER LLENADO EXCLUSIVAMENTE POR GESTION HUMANA - EL PERMISO ES:

RENUMERADO	COMPESANDO	DESCONTADO POR	
		NOMINA	VACACIONES

FIRMAS

FIRMA DEL SOLICITANTE	FIRMA DEL JEFE	FIRMA DEL DIR NAC RRHH

PERMISO CONCEDIDO	JEFE QUE AUTORIZA	FIRMA DEL JEFE	PERMISO PAGADO
SI NO			

REGISTRO DEL RELOJ O HUELLA DIGITAL

MARCACION DE SALIDA	MARCACION DE INGRESO

Anexo 7. Política de no alcohol, tabaquismo y sustancias psicoactivas

	POLITICA DE NO ALCOHOL, TABAQUISMO Y SUSTANCIAS PSICOACTIVAS TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S.	<table><tr><td>CODIGO:</td><td>GH.POLINTSP.01</td></tr><tr><td>FECHA:</td><td>10/01/2016</td></tr><tr><td>PAGINA:</td><td>1 de 2</td></tr></table>	CODIGO:	GH.POLINTSP.01	FECHA:	10/01/2016	PAGINA:	1 de 2
CODIGO:	GH.POLINTSP.01							
FECHA:	10/01/2016							
PAGINA:	1 de 2							

TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S. tiene establecida una Política sobre la prevención y consumo de Alcohol, Tabaquismo y Sustancias Psicoactivas, con el objetivo de prevenir, mejorar y mantener la salud y el bienestar de sus Colaboradores, garantizando las condiciones que permitan un adecuado desempeño de sus funciones.

TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S. tiene consciencia de que el tabaquismo, el alcoholismo y el consumo de sustancias psicoactivas, produce efectos dañinos para la salud y para la seguridad, interfiriendo en la productividad y en la eficiencia del trabajo y comprometiendo el desempeño profesional y de la organización.

Así, TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S. adopta las siguientes directrices, orientadas para sus funcionarios, para garantizar el cumplimiento de su Política:

- Está explícitamente prohibido fumar en el interior de: BODEGAS, OFICINAS, BANOS, VESTIERS, PARQUEADEROS, TALLERES, KIOSCO, PORTERIA, ZONAS COMUNES de las instalaciones de TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S. y externamente portando el uniforme o distintivos de la organización.
- Está explícitamente prohibido la utilización, pose, distribución y venta de sustancias ilícitas, dentro de las instalaciones de TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S., en sus alrededores, o portando uniformes o distintivos de la organización, durante la jornada de trabajo, está terminantemente prohibida.
- De la misma forma, está prohibido el consumo, pose, distribución y venta de bebidas alcohólicas en las instalaciones o en sus alrededores del TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S., durante la jornada de trabajo.
- También está prohibido para los Colaboradores directos e indirectos (Contratistas, Sub Contratistas, Practicantes Independientes y visitantes), presentarse en la empresa bajo el efecto de alcohol o sustancias psicoactivas.
- TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S. se reserva el derecho de realizar pruebas de alcoholemia y/o de consumo de drogas ilícitas o de convocar a terceros para que las hagan, en situaciones en que un funcionario, directamente contratado o de terceros, esté envuelto en algún accidente y/o presente características o actitudes sospechosas.
- La comprobación del uso, transporte, distribución y venta de bebidas alcohólicas o drogas por parte de un funcionario del TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S., será motivo para proceder con la toma de medidas disciplinarias.

	POLITICA DE NO ALCOHOL, TABAQUISMO Y SUSTANCIAS PSICOACTIVAS TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE SAS	<table><tr><td>CODIGO:</td><td>GH.POLINTSP.01</td></tr><tr><td>FECHA:</td><td>10/01/2016</td></tr><tr><td>PAGINA:</td><td>2 de 2</td></tr></table>	CODIGO:	GH.POLINTSP.01	FECHA:	10/01/2016	PAGINA:	2 de 2
CODIGO:	GH.POLINTSP.01							
FECHA:	10/01/2016							
PAGINA:	2 de 2							

- El comprobar que un Contratista o tercero incurra en las faltas anteriores, significa que este NO podrá volver a ingresar ni a prestar servicios a TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S.

TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S. adopta esta postura consciente de que está en conformidad con su Política corporativa de Calidad, Seguridad, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente y que sus condiciones vienen a colaborar con la formación de una actitud más positiva y saludable.

Esta política estará expuesta en todas las sedes de TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S.

Esta política se formaliza y divulga a nivel de todas las regionales de Transportadora la Prensa del valle S.A.S. Dado en Yumbo a los 02 días del mes de Noviembre de 2015

Atentamente.

LUZ ANGELA HIDALGO M
Gerente General.

JUAN FERNANDO ESCOBAR FDEZ
Dirección Nacional de Recursos Humanos

Firma del trabajador en señal de enterado y aceptado:

NOMBRE:
Cedula

FIRMA

POLITICA DE RESTRINCIONES DE USO DE CELULARES PERSONALES EN HORARIO LABORAL

El código sustantivo de trabajo contempla obligaciones y prohibiciones genéricas que contempladas en sus art.57 y C.S.T., no por ello las partes deben limitar las mismas para establecer otras más concretas en aras de que el contrato alcance su efectivo propósito, que es el desarrollo de las relaciones obrero-patronales bajo el respeto y la plena observancia de los derechos fundamentales del individuo.

Así las cosas, se deja claro que todo acto humano que provenga del empleador o del empleado y que se refiera o infiera directamente en la relación laboral, es susceptible de ser reglamentado, mientras que circunstancias personales no incidan en el marco jurídico, se tendrán como eficaces.

En TRANSPRENSA está reglamentado en el reglamento interno de trabajo y en los nuevos contratos Laborales.

ANTECEDENTES A LA REGLAMENTACION RESTRINCION DE USO DE CELULARES PERSONALES:

Los efectos de la interacción desde el interior de las organizaciones hacia el exterior a través de los cada vez más versátiles dispositivos de comunicación, son día a día más impactantes en los aspectos como: la atención, el servicio al cliente, la seguridad, la productividad y, en una palabra, en la competitividad, tanto a los clientes internos como externos.

Es por las razones y riesgos anteriores, que se establece como política el uso restringido de los celulares, teléfonos inteligentes y/o dispositivos móviles como tabletas electrónicas de propiedad de las personas que laboran en TRANSPRENSA

RIESGOS DEL USO DE CELULAR PERSONALES EN LAS HORAS LABORALES

LA SEGURIDAD:

La falta de atención y desconcentración provocada por atender una llamada, responder un texto o ver la última publicación en la red social; es fuente de incidentes laborales y, desafortunadamente, de accidentes que han terminado en tragedias. El alcance de los riesgos no se limita a la práctica de atender el celular al conducir un vehículo (mismo que puede tratarse de un montacargas); sino también en otras actividades que pueden ocasionar entre otras: golpes, machucones y cortadas, ya sea de la persona que atendió el celular o de las personas a su alrededor.

POLITICA DE RESTRINCIONES DE USO DE CELULARES PERSONALES EN HORARIO LABORAL

LA PRODUCTIVIDAD

Si bien los dispositivos móviles amplían la posibilidad de respuesta rápida a una comunicación de negocio; es un hecho que la proporción de tiempo dedicado a atender aspectos del trabajo, es mucho menor que el dedicado a la navegación, el entretenimiento y a la "socialización". Incluso la expectativa de una respuesta a través del dispositivo, de tipo personal hace que las personas pierdan el enfoque en las tareas de valor agregado para la organización. La desatención en las reuniones de trabajo, pueden provocar desde una falta de compromiso a los acuerdos, la pérdida de elementos clave para la toma de decisiones; hasta provocar acuerdos "light" con el fin de terminar la reunión y poder "atender al dispositivo".

ATENCION AL CLIENTE

La falta de atención a los Clientes, tanto internos como externos; han provocado quejas que afectan la imagen de las organizaciones; en especial de aquellas en las que el servicio al Cliente es un factor clave de negocio; además de la afectación de las relaciones entre los miembros de la organización. Este aspecto es el que ha originado en países como España y Uruguay, entre otros, a establecer normas legales que prohíben el uso del celular en centros de trabajo.

CLIMA LABORAL

Es una realidad que las relaciones entre los miembros de una organización se ven afectadas por el uso excesivo de los dispositivos móviles, o por la falta de consideración hacia los demás al utilizarlos. Los problemas van desde la desatención cuando una persona habla, hasta el utilizar el reproductor de música sin audífonos. No tener en cuenta estos elementos, pueden generar altercados y hasta riñas entre los miembros de una organización.

En TRANSPRENSA, consideramos que la mejor forma de administrar y generar conciencia organizacional con respecto del uso de los dispositivos móviles personales, debe hacerse a través de una política formal, documentada y específica que permita a las personas, conocer lo que está permitido y cuándo; entender los porqués de las restricciones, y tomar las decisiones de actuación, con pleno conocimiento de las consecuencias en caso del incumplimiento.

POLITICA DE RESTRICCIONES DE USO DE CELULARES PERSONALES EN HORARIO LABORAL

POLITICA DEL USO DE CELULAR EN LAS HORAS LABORALES

Solamente se podrá usar el celular o dispositivos móviles cuando:

1. Sean llamadas URGENTES (son urgentes cuando el emisor insiste en la llamada más de 3 veces)
2. Duración máxima de 2 minuto
3. Debe retirarse del área de trabajo para contestar o utilizar el celular o dispositivo móvil.
4. Las áreas autorizadas para contestar las llamadas personales son el primer piso al lado del parqueadero de las motos.
5. Durante la hora de almuerzo o descanso es ilimitado su uso en cuanto tiempo y lugar.

SANCIONES DISCIPLINARIAS POR EL INCUMPLIMIENTO DE LA POLITICA DEL USO DE CELULAR EN LAS HORAS LABORALES

- **Primera vez:** Llamado de atención verbal.
- **Segunda vez:** Llamado de atención por escrito.
- **Tercera vez:** suspensión hasta por dos días.
- **Cuarta vez:** Suspensión hasta por cuatro días.
- **Quinta vez:** Cancelación del contrato laboral.

Esta política estará expuesta en todas las sedes de TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S.

Esta política se formaliza y divulga a nivel de todas las regionales de Transportadora la Prensa del valle S.A.S.

Atentamente.

LUZ ANGELA HIDALGO M
Gerente General.

JUAN FERNANDO ESCOBAR FDEZ
Dirección de Recursos Humanos

Firman el trabajador en señal de enterado y aceptado:

NOMBRE:

FIRMA

Cedula

Anexo 9. Evaluación de cultura organizacional Transprensa S.A.S



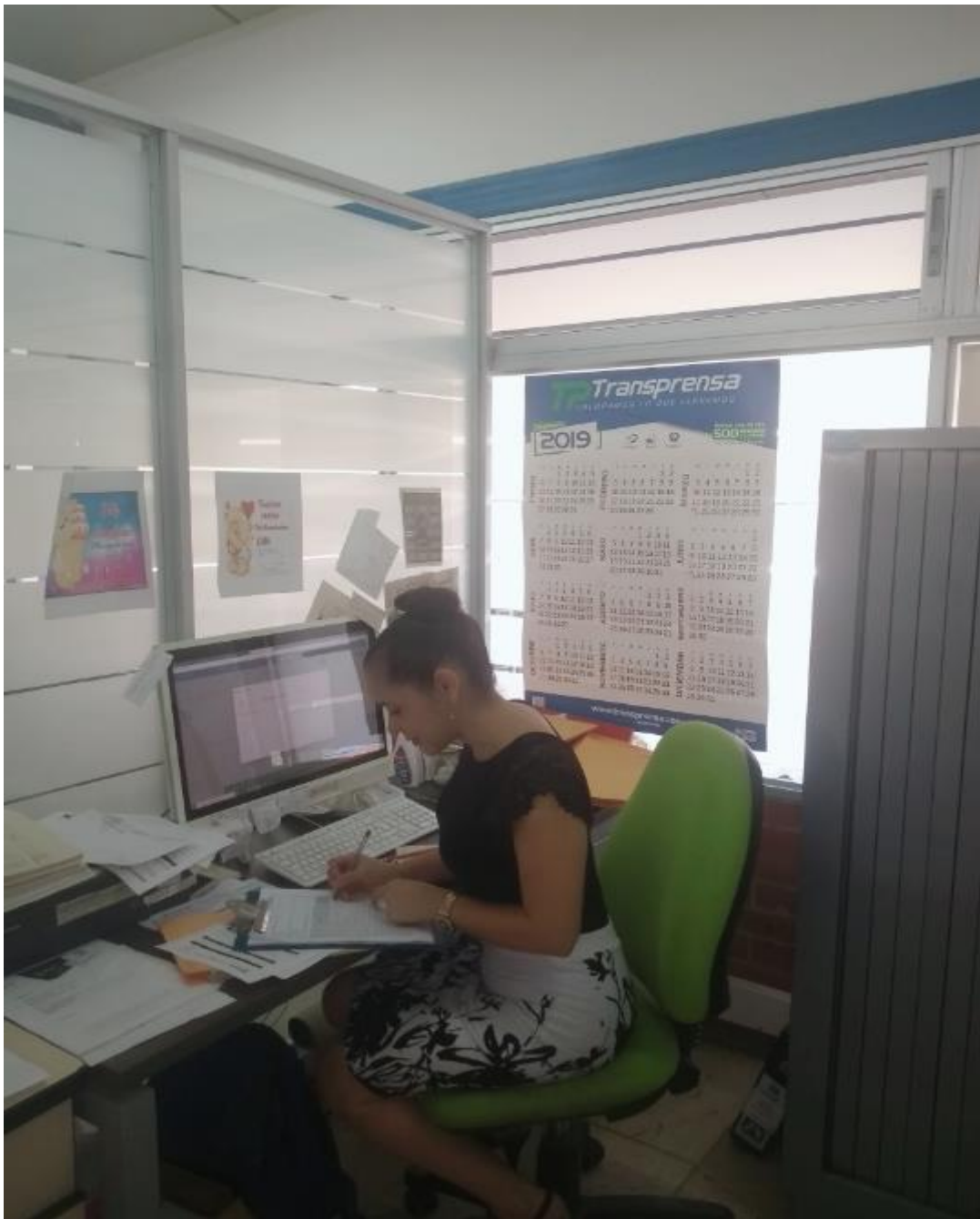
Anexo 10. Evaluación de cultura organizacional Transprensa S.A.S



Anexo 11. Evaluación de cultura organizacional Transpresa S.A.S



Anexo 12. Evaluación de cultura organizacional Transprensa S.A.S



Anexo 13. Evaluación de cultura organizacional Transprensa S.A.S



Anexo 14. Evaluación de cultura organizacional Transprensa S.A.S



Anexo 15. Evaluación de cultura organizacional Transprensa S.A.S



Anexo 16. Bodega Transprensa S.A.S



Anexo 17. Bodega Transprensa S.A.S



Anexo 18. Instalaciones de Transprensa S.A.S



Anexo 19. Instalaciones de Transprensa S.A.S



Anexo 20. Instalaciones de Transprensa S.A.S



Anexo 21. Instalaciones de Transprensa S.A.S



Anexo 22. Instalaciones de Transprensa S.A.S



Anexo 23. Instalaciones de Transpresa S.A.S

