

**ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA BELLANITA DE TRANSPORTES Y TAX  
Y COL S.A. DEL MUNICIPIO DE BELLO, DURANTE EL PRIMER SEMESTRE  
DEL 2010**

**DUBER MARY MONTOYA SUAREZ  
MARIA DEL PILAR RUIZ VALENCIA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
MEDELLÍN  
2010**

**ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA BELLANITA DE TRANSPORTES Y TAX  
Y COL S.A. DEL MUNICIPIO DE BELLO, DURANTE EL PRIMER SEMESTRE  
DEL 2010**

**DUBER MARY MONTOYA SUAREZ  
MARIA DEL PILAR RUIZ VALENCIA**

**Trabajo de aplicación en el Desarrollo del Gerencia Del Talento Humano  
como requisito para optar al Título de Psicólogas**

**Asesora Temática  
ERIKA LUCRECIA GONZÁLEZ ARANGO  
Psicóloga – Especialista en Alta Gerencia**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
MEDELLÍN  
2010**

*Medellín, 31 de mayo de 2010*

*Doctora*

**SANDRA MÓNICA RAMOS OSPINA**

*Directora Centro de Formación Avanzada*

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO**

*La ciudad*

*Cordial Saludo,*

*Yo Erika Lucrecia González Arango, informo que realicé la asesoría y revisión temática del trabajo titulado: **ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA BELLANITA DE TRANSPORTES Y TAX Y COL S.A DEL MUNICIPIO DE BELLO, DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL 2010.** Realizado por el estudiante: **DUBER MARY MONTOYA SUAREZ y MARIA DEL PILAR RUIZ VALENCIA.** Correspondiente al *Diplomado de Gerencia del Talento Humano.**

*Cordialmente,*

*Erika Lucrecia González Arango*

*Psicóloga –Especialista en Alta Gerencia*

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

Medellín, Marzo de 2010

## **RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO**

**R.A.E.**

**TITULO.** Estrategias para la implementación de la cultura organizacional en la Empresa Bellanita de Transportes y Tax y col S.A. del Municipio de Bello, durante el primer semestre del 2010.

**AUTOR.** Duber Mary Montoya Suárez, María del Pilar Ruiz Valencia.

**FECHA.** 9 de Junio de 2010.

**TIPO DE IMPRENTA.** Procesador de palabras Microsoft Office XP, imprenta Arial 12.

**NIVEL DE CIRCULACIÓN.** Restringida.

**ACCESO AL DOCUMENTO.** Fundación Universitaria María Cano, Bellanita de transporte y tax y col S.A., María del Pilar Ruiz Valencia, Duber Mary Montoya Suárez

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.** Modelos gerenciales.

**SUBLÍNEA.** Procesos y estructuras organizacionales.

**MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO.** Diplomado de Gerencia del Talento Humano

**PALABRAS CLAVES.** Plataforma estratégica, misión, visión, organización, valores corporativos, estrategias de motivación, cultura, empleados, incentivos, clima organizacional, pertenencia

**DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO.** Durante los últimos años la cultura organizacional se ha considerado fundamental para el mejoramiento de la empresa debido a la adhesión que existe frente a las acciones y funciones que realizan todos sus miembros.

Para todo el RRHH que hace parte de una organización, es importante concientizarse frente al cambio de una adecuada implementación de cultura organizacional que han venido acogiendo determinadas empresas.

Es por esta razón que se investigo frente al manejo y uso de la cultura organizacional dentro de la empresa “Bellanita de Transportes y Tax y col S.A.”, con el fin de determinar si dentro de la empresa hay cultura organizacional.

Según la encuesta que se realizo a determinada población teniendo en cuenta todas las dependencias de la empresa se concluye que los empleados creen saber que es cultura organizacional, sin tener en cuenta que toda la información que les proporciona el espacio interno en el que se desenvuelven es ajena a su entorno.

Nuestro propósito fue diseñar diversas estrategias con el fin de que en la empresa las implementen y de esta forma poder mejorar la cultura de la misma, al mismo tiempo se tenía presente que dentro de la empresa, existía la posibilidad de contar con una adecuada cultura organizacional.

## **CONTENIDO DEL DOCUMENTO**

- ❖ Historia sobre Bellanita de transporte y Tax y col S.A.
- ❖ Teoría sobre cultura organizacional
- ❖ Teoría sobre incentivos
- ❖ Estrategias para implementación de cultura organizacional

**METODOLOGÍA.** El trabajo de aplicación se realiza con un tipo de estudio descriptivo, ya que se pretende describir las situaciones que han dificultado la evolución adecuada de la Cultura Organizacional y la forma como se puede desarrollar la misma en BELLANITA DE TRASPORTES Y TAX Y COL S.A. Al mismo tiempo empleamos un método deductivo ya que nuestra investigación parte de lo general, es decir, desde la inexistencia de la cultura organizacional y pretende al finalizar brindar estrategias que permitan a la empresa prestadora de servicios (transporte) desarrollar adecuadamente la cultura empresarial.

**CONCLUSIONES.** Por medio de la implementación de las estrategias para desarrollar una cultura organizacional en Bellanita de transporte y Tax y col S.A. Se logro generar una mayor conciencia y participación de los empleados en las actividades y labores desempeñadas por cada uno, logrando con esto un mayor sentido de pertenencia por la organización, conocimiento de su razón de ser y más motivación en la realización de sus funciones

Es importante incluir programas de capacitación, formación e incentivos para mantener la evolución de la cultura organizacional que se ha comenzado a crear en esta empresa; teniendo en cuenta que con su desarrollo se beneficia tanto el empleado como el empleador y a su vez se mejora la imagen y competitividad de la empresa.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. TITULO	14
2. PLANTEAMIENTO GENERAL DEL PROBLEMA	15
2.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROBLEMA	15
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
3 OBJETIVOS	16
3.1 GENERAL	16
3.2 ESPECÍFICOS	16
4. JUSTIFICACION	17
5. MARCO REFERENCIAL	18
5.1 ANTECEDENTES	18
5.2 MARCO HISTORICO	18
5.3 MARCO CONTEXTUAL	19
5.4 MARCO LEGAL	24
5.5 MARCO CONCEPTUAL	29
5.6 MARCO TEORICO	30
5.6.1 Cultura organizacional	30
5.6.2 Importancia de la cultura organizacional	32
5.6.3 La cultura organizacional de la mano de plataforma estratégica	33
5.6.4 Componentes de la cultura organizacional	34
5.6.4.1 Los fundadores	35
5.6.4.2 Estilos de dirección	35
5.6.4.3 Claridad de los principios organizacionales	35
5.6.4.4 Autonomía individual	35
5.6.4.5 Estructura	36
5.6.4.6 Sistemas de apoyo	36
5.6.4.7 Sistema de recompensas, reconocimientos y sanciones	37
5.6.4.8 Direccionamiento estratégico	37



	<b>Pág.</b>
<b>5.6.4.9 Talento humano</b>	37
<b>5.6.5 Otros componentes de la cultura organizacional son</b>	38
<b>5.6.5.1 Componentes de cada factor</b>	38
<b>5.6.5.1.1 Comunicación</b>	38
<b>5.6.5.1.2 Transacciones y contrato</b>	38
<b>5.6.5.1.3 Normas de convivencia</b>	39
<b>5.6.5.1.4 Políticas organizacionales</b>	39
<b>5.6.5.1.5 Sistemas de valores y creencias</b>	39
<b>5.6.5.1.6 Capacidad de aprendizaje</b>	39
<b>5.6.5.1.7 Modelo Organizacional</b>	39
<b>5.6.5.1.8 Negociación de expectativas</b>	40
<b>5.6.5.1.9 Redes existentes</b>	40
<b>6. PROCESO METODOLÓGICO</b>	40
<b>6.1 TIPO DE ESTUDIO</b>	40
<b>6.2 METODO</b>	40
<b>6.3 ENFOQUE</b>	41
<b>6.4 DISEÑO</b>	41
<b>6.5 POBLACION BENEFICIARIA</b>	41
<b>6.6 FUENTES DE INFORMES</b>	41
<b>6.7 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN</b>	41
<b>6.7.1 Población</b>	42
<b>6.7.2 Muestra</b>	42
<b>7. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	43
<b>7.1 MODELO DEL PROCESO MEDIANTE EL CUAL UNA CULTURA SE DESARROLLA, EXPRESA Y MANTIENE</b>	52
<b>7.2 COMO SE APRENDE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	53
<b>7.2.1 ritos y ceremonias</b>	53
<b>7.2.2 las comunicaciones</b>	54
<b>7.2.3 comportamiento de los gerentes</b>	54

<b>7.2.4 mercadeo corporativo interno</b>	<b>55</b>
<b>7.2.5 capacitación e inducción</b>	<b>55</b>
<b>8. CONCLUSIONES</b>	<b>56</b>
<b>9. RECOMENDACIONES</b>	<b>57</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>60</b>

## LISTADO DE GRÁFICOS

	Pág.
<b>Gráfico No. 1.</b> CULTURA ORGANIZACIONAL EMPRESARIAL	43
<b>Gráfico No. 2.</b> MANUALES Y NORMAS EMPRESARIALES	43
<b>Gráfico No. 3.</b> MISIÓN	44
<b>Gráfico No. 4.</b> VISIÓN	44
<b>Gráfico No. 5.</b> OBJETIVOS EMPRESARIALES	45
<b>Gráfico No. 6.</b> PALABRAS DE LA MISIÓN	45
<b>Gráfico No. 7.</b> OBJETIVOS DE CALIDAD	46
<b>Gráfico No. 8.</b> AÑO DE FUNDACIÓN	47
<b>Gráfico No. 9.</b> NOMBRE DEL FUNDADOR	47
<b>Gráfico No. 10.</b> RELACIONES SOCIALES	48
<b>Gráfico No. 11.</b> SUGERENCIAS	49
<b>Gráfico No. 12.</b> RELACIONES ENTRE LOS JEFES	49
<b>Gráfico No. 13.</b> MEJORAS	50
<b>Gráfico No. 14.</b> AÑO DE FUNDACIÓN	51
<b>Gráfico No. 15.</b> SENTIMIENTO Y EMOCIONES	51

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
<b>Anexo A.</b> ENCUESTA	61
<b>Anexo B.</b> DIARIO DE CAMPO	63

## INTRODUCCIÓN

El éxito en las organizaciones no solo está en la productividad de sus empleados, sino también en el desarrollo de estrategias que logren que los ellos adquieran sentido de pertenencia y valor por la organización, para llegar a este punto es necesario que en cada empresa se trabaje la cultura organizacional la cual se refiere a las presunciones y creencias que comparten los miembros de una organización. Estas creencias son inconscientes y definen la visión que los miembros tienen de la organización y de las relaciones que sostienen con el entorno.

Todos estos valores constituyen una especie de manual o guía al momento de actuar y comportarse dentro de una determinada organización, ya que los valores encaminan los comportamientos más apropiados que deberán seguir los trabajadores de una organización en una situación particular, también determinan la relación e interacción que debería darse entre ellos como miembros de la misma, para de este modo contribuir al desarrollo y crecimiento de la empresa y no a su destrucción o deterioro.

Teniendo en cuenta todos los anteriores argumentos podemos decir que desarrollar la cultura organizacional en las empresas no es tarea fácil porque así como en todo en esta es de suma importancia la opinión y los argumentos de los principales entes de una empresa, sus empleados ya que desde ellos que parte la creación y la evolución de la cultura organizacional.

## 1. TÍTULO

**ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA BELLANITA DE TRANSPORTES Y TAX Y COL S.A. DEL MUNICIPIO DE BELLO, DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL 2010.**

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

Dentro del inadecuado desarrollo de la cultura organizacional en BELLANITA DE TRANSPORTES Y TAX Y COL S.A. Se identifican debilidades tales como: falta de promoción de valores organizacionales como visión, misión y objetivos, ausencia en la planificación de estrategias, deficiencia de políticas de calidad y productividad, pocos incentivos a los trabajadores lo que genera mas motivación, el escaso sentido de partencia, el poco reconocimiento de los valores corporativos, estos y otros problemas son los que se evidencian por la falta de la implementación de la cultura organizacional.

**2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.** El adecuado desarrollo de una cultura organizacional en BELLANITA DE TRANSPORTES Y TAX Y COL S.A. beneficia de forma directa a los empleados y al empleador de una organización por que facilitan los cambios e influye en la manera de pensar de los mismos y en la forma en la que se resuelven los problemas.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar estrategias para la implementación de la cultura organizacional de la empresa Bellanita de Transportes y Tax y col S.A., del municipio de bello, durante el primer semestre del 2009.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Indagar el conocimiento que tienen los empleados acerca de la cultura organizacional de la empresa de transportes.
- Identificar cuáles son las falencias que se presentan en los empleados para que no se dé adecuadamente una cultura organizacional.
- Determinar cuál es el beneficio que se aporta desarrollando cultura organizacional en la empresa “Bellanita de Transporte y Tax y col S.A.”



#### 4. JUSTIFICACIÓN

Con este trabajo se beneficiaría inicialmente la empresa Bellanita de Transportes, ya que se da a conocer los conceptos y generalidades de la cultura organizacional, aumentando la colaboración entre líderes, motivación y competitividad orientados hacia la gerencia, Como segundo beneficiario está la comunidad Bellanita, dejando en manifiesto que es necesario dar a conocer y solucionar las debilidades de los empleados; se beneficia la Fundación Universitaria María Cano, puesto que se estaría demostrando que los estudiantes de la misma, cumplen con la misión, la visión y los objetivos institucionales. Como cuarto beneficiado se encontrará la facultad de Ciencias de la Salud, dejando en evidencia la calidad profesional de los estudiantes forjados en la misma, como quinto beneficiario, encontramos a los investigadores, pues este trabajo les sería útil para acrecentar su conocimiento y para servir como punto de referencia bibliográfica para los demás profesionales interesados en el tema. Y como sexto y último beneficiario encontramos carreras como administración de empresas, ingenierías entre otras; En donde dicho tema es manejado de una forma interdisciplinaria, aportando publicaciones por parte de los investigadores útiles para cualquiera que desee trabajar dicha temática, en donde se les permite de este modo a quienes están interesados, profundizar sobre el tema.

## **5. MARCO REFERENCIAL**

### **5.1 ANTECEDENTES**

Los avances que se han realizado en BELLANITA DE TRANSPORTE Y TAX Y COL S.A. en aspectos que fortalezcan nuestra investigación se dieron en el año 1999, con un grupo de estudiantes de psicología que trabajaron clima laboral, siendo este un aporte necesario para la elaboración de nuestro trabajo; de igual forma desde el año de fundación de la empresa transportadora se creó la plataforma estratégica que ha direccionado el que hacer de esta organización durante estos años.

### **5.2 MARCO HISTORICO**

Hace ya algunos años se comenzó a escuchar el término Cultura Organizacional para describir la forma en que las organizaciones empresariales realizaban sus actividades. Sin embargo no es hasta hace unos pocos años que este término se ha convertido en lenguaje fundamental de la mayoría de los Empresarios del Mundo.

Edgar Shein fue uno de los primeros autores que abordó profundamente el tema y definió la Cultura Organizacional de la siguiente forma: "Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Edgar Shein, 1984:56). Freitas por su parte planteó que la cultura es un "poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales,

escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión” (FREITAS, 1991a:XVIII). Fleury, consideraba que la Cultura es “un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio”. (FLEURY, 1989:22).<sup>1</sup>

### **5.3 MARCO CONTEXTUAL**

Nuestra Historia

#### ***UN SUEÑO HECHO REALIDAD: BELLANITA, LA EMPRESA LÍDER EN TRANSPORTE DE PASAJEROS***

A finales de la década de los años treinta, un obrero de sueño textilero de Fabricato, LUIS QUINTERO GALLEGO, sufrió un accidente que le suprimió ese anhelo pero que no lo frustró para buscar nuevos aires, en donde pudiera demostrar su fortaleza y a través de la vivencia en carne propia del servicio que le prestaban como usuario en el transporte, comenzó a buscar un nuevo sueño al lado de su inseparable amigo LUIS PANIAGUA ALZATE (Pecoso).

En los albores del año 1.940 existía en forma desordenada el transporte de pasajeros, carros anticuados se desplazaban dejando sólo una estela de humo que dio nombre a la primera empresa en nuestro municipio, la Flota HUMO. Los repuestos no entraban al país por la grave situación presentada con la segunda guerra mundial.

---

<sup>1</sup> <http://www.leetu.com/2007/07/09/la-cultura-organizacional-en-el-proceso-de-cambios/>

En la década de los años cincuenta, el desorden en el transporte de pasajeros continuaba, era el momento del despertar del desarrollo textil y ferroviario en nuestro municipio, casi todos los habitantes miraban con optimismo la denominada fábrica de arriba pero el transporte continuaba en sequía de mejoramiento, existían 30 carros de escalera para la población que cada día aumentaba y los problemas se acrecentaban, cuatro empresas de transporte de pasajeros, FLOTA DE BUSES MEDELLÍN BELLO, TRANSPORTES PELÁEZ PALACIO, FLOTA PATIÑO y SOCIEDAD DE BUSES se repartían esa "gran cantidad" de vehículos prestadores del servicio a la comunidad.

Era un verdadero caos que la sociedad Bellanita debía soportar, sin solución alguna.

En el año 1.954 aquellos dos hombres que querían soñar con una verdadera empresa de transporte de pasajeros y pensando en modernizarlo importaron un bus de los Estados Unidos, un Ford 800, mellizo de uno que trajo el Colegio Calasanz y quisieron mostrarlo como solución orgullosa pero a la comunidad no le gustó porque dentro de él hacía mucho calor y siguieron prefiriendo el tipo escalera, lo cual significó un fracaso a las pretensiones de la dupla soñadora.

Otros relevantes compañeros de aquellos insinuadores de cambios en este gremio del transporte fueron Alberto Arboleda, Francisco Bedoya (Chinco), Francisco Peláez Palacio, Alonso Arboleda, los famosos potreros Enrique, Manuel, Roque, Alfonso Bedoya, Horacio Bedoya (El Reo), aún vive, Emiliano Berrío, Horacio Peláez (Conejo), Oscar Cardona (El Negro), todos propietarios de vehículos. En 1.956 los socios y amigos del alma vendieron el citado orgullo a la Universidad Pontificia Bolivariana, lugar donde prestó servicio hasta el año 2.002.

Por estos mismos días un grupo de socios fundó una empresa nueva, llamada GRAN SERVICIO, con vehículos tipo arrierita de marca wolsvagen, esta si fue realmente la competencia para esas "cuatro empresas" y esto las llevó a unirse en

una sola, COOPERATIVA DE BUSES MEDELLÍN-BELLO en Noviembre del año 1.964 En el año de 1.965 se produce el fallecimiento de uno de los soñadores LUIS QUINTERO GALLEGO y la "Cooperativa" cae en un desorden administrativo total, caos que se viviría hasta mediados del año 1.978 cuando en asamblea general de socios se nombra un Consejo de Administración totalmente renovado y se inicia la administración de uno de los hijos de QUINTERO GALLEGO, el señor HUGO QUINTERO CÉSPEDES, acompañado por ABEL CARMONA, ORLANDO GARCÍA, OSCAR CARDONA, LÁZARO ORTIZ, en donde se da comienzo a una etapa de real progreso, no sólo como empresa sino como solución al problema de transporte de la comunidad Bellanita.

Quedaba demostrado que el cooperativismo en el transporte era una farsa, un engaño, no funcionaba, no existía progreso, era una máscara en donde no se daban soluciones a las necesidades y demandas de los usuarios.

En el año de 1.987, después de muchas dificultades con autoridades, persecución de tránsito y transporte, se tomó la decisión en asamblea general de liquidar COOPEBUSES y allí nació con ilusiones y verdadero sueño lo que hoy es para la comunidad Bellanita de Transportes S.A. con la renovada visión de Don HUGO QUINTERO CÉSPEDES, quien abandonó sus estudios de la mejor institución que existía en Medellín, Colegio Fray Rafael De La Serna, para seguir a su padre en eso que tanto le gustaba, los carros.

Recuerda sus primeros pinitos como ayudante, lavador de las "Escaleras" especialmente de La Sevillana, El Papá de todos, La Samaritana, El Islero, El Edificio, El Caporal, La Chiquita, El Gitano, La Titanic, entre otros; ahí estaba junto a su padre observando todos los movimientos, pensando en las cartas que la vida le iba enseñando para convertirse luego en otro líder de este gremio y no podía desaprovechar la oportunidad, cuando recibía el ejemplo de su señor padre, quien algún día le había dicho "estudia o..." y él prefirió ser "fogonero" mientras

ajustaba la edad para ser conductor. También revive en su memoria las palabras de aquel tutor de ejemplos y de ideas claras y transparentes, "Mijo, esta Manga de Elena, algún día será el centro de la mejor empresa de transporte del país" refiriéndose al lugar en donde hoy se encuentran las instalaciones de la empresa.

Hoy se sigue trabajando y el legado hereditario continúa con su hijo HUGO ALBEIRO QUINTERO RESTREPO quien con visión y recordando a su abuelo, el señor LUIS QUINTERO GALLEGO, desde las alturas sigue observando el sueño que alguna vez en vida cimentó en su mente y en su corazón

También don Hugo Quintero Céspedes, hace alusión a la importancia que toda su familia está inmersa en todo este sueño, sus hermanos Leonel y Jorge Luís (Fallecidos) estuvieron en este caminar y dejaron huellas de constancia y esfuerzo por el logro de una gran empresa, Alfredo y Rodrigo, aún **continúan siendo artífices de todo este sendero de progreso y satisfacción.**<sup>2</sup>

## **PLATAFORMA ESTRATEGICA DE BELLANITA DE TRANSPORTES**

### **Misión**

En el año 2011, seremos la empresa líder en la prestación de servicio de transporte público colectivo de pasajeros y administración de vehículos a nivel nacional; con proyección global y nos posicionaremos con el servicio de enseñanza automovilística en el área metropolitana.

---

<sup>2</sup> <http://www.betransa.com/home.aspx>

## **Visión**

Ofrecer a la comunidad un servicio de transporte público colectivo e pasajeros, eficaz, cómodo y seguro; a los aspirantes a la escuela de enseñanza automovilística un servicio eficiente dando cumplimiento a la normatividad legal vigente y a nuestros afiliados un servicio de administración de vehículos, integral, sistematizado, confiable y oportuno, el cual les garantice la generación de utilidad.

## **Política de Calidad**

Ofrecer a la comunidad un servicio de transporte público colectivo de pasajeros, eficaz, cómodo y seguro; a los aspirantes a la escuela de enseñanza automovilística un servicio eficiente dando cumplimiento a la normatividad legal vigente y a nuestros afiliados un servicio de administración de vehículos, integral, sistematizado, confiable y oportuno, el cual les garantice la generación de utilidad, esto lo lograremos apoyado en un equipo humano, altamente seleccionado, competente y calificado, un óptimo parque automotor de última generación y procesos eficientes que nos permitan la permanencia en el mercado, la satisfacción permanente de nuestros clientes y la mejora continua de nuestro sistema de gestión de calidad.

## **Objetivos de Calidad**

- Mejorar la rentabilidad anual de la organización.
- Satisfacer a la comunidad a la cual se le presta el servicio de transporte cumpliendo con sus requisitos y expectativas.
- Ofrecer satisfacción permanente a los propietarios a los cuales se les presta el servicio de administración de vehículos.
- Satisfacción permanente de los aspirantes al servicio de enseñanza automovilística.
- Aumentar eficiencia en los procesos.

- Desarrollar competencias dentro del personal de la organización.<sup>3</sup>

## 5.4 MARCO LEGAL

### Ley 1010

23/01/2006

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.

*El Congreso de Colombia,*

### DECRETA:

**Artículo 1°. Objeto de la ley y bienes protegidos por ella.** La presente 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.

Son bienes jurídicos protegidos por la presente ley: el trabajo en condiciones dignas y justas, la libertad, la intimidad, la honra y la salud mental de los trabajadores, empleados, la armonía entre quienes comparten un mismo ambiente laboral y el buen ambiente en la empresa.

**Parágrafo:** La presente ley no se aplicará en el ámbito de las relaciones civiles y/o comerciales derivadas de los contratos de prestación de servicios en los cuales no se presenta una relación de jerarquía o subordinación. Tampoco se aplica a la contratación administrativa.

---

<sup>3</sup> <http://www.betransa.com/home.aspx>



**Artículo 2°. Definición y modalidades de acoso laboral.** Para efectos de la presente ley se entenderá por acoso laboral toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo.

En el contexto del inciso primero de este artículo, el acoso laboral puede darse, entre otras, bajo las siguientes modalidades generales:

1. **Maltrato laboral.** Todo acto de violencia contra la integridad física o moral, la libertad física o sexual y los bienes de quien se desempeñe como empleado o trabajador; toda expresión verbal injuriosa o ultrajante que lesione la integridad moral o los derechos a la intimidad y al buen nombre de quienes participen en una relación de trabajo de tipo laboral o todo comportamiento tendiente a menoscabar la autoestima y la dignidad de quien participe en una relación de trabajo de tipo laboral.

2. **Persecución laboral:** toda conducta cuyas características de reiteración o evidente arbitrariedad permitan inferir el propósito de inducir la renuncia del empleado o trabajador, mediante la descalificación, la carga excesiva de trabajo y cambios permanentes de horario que puedan producir desmotivación laboral.

3. **Discriminación laboral:** todo trato diferenciado por razones de raza, género, origen familiar o nacional, credo religioso, preferencia política o situación social o que carezca de toda razonabilidad desde el punto de vista laboral.

4. **Entorpecimiento laboral:** toda acción tendiente a obstaculizar el cumplimiento de la labor o hacerla más gravosa o retardarla con perjuicio para el trabajador o empleado. Constituyen acciones de entorpecimiento laboral, entre otras, la privación, ocultación o inutilización de los insumos, documentos o instrumentos para la labor, la destrucción o pérdida de información, el ocultamiento de correspondencia o mensajes electrónicos.

5. **Inequidad laboral:** Asignación de funciones a menosprecio del trabajador.

6. **Desprotección laboral:** Toda conducta tendiente a poner en riesgo la integridad y la seguridad del trabajador mediante órdenes o asignación de funciones sin el cumplimiento de los requisitos mínimos de protección y seguridad para el trabajador.

**Artículo 3°. Conductas atenuantes.** Son conductas atenuantes del acoso laboral:

a) Haber observado buena conducta anterior.

b) Obrar en estado de emoción o pasión excusable, o temor intenso, o en estado de ira e intenso dolor.

c) Procurar voluntariamente, después de realizada la conducta, disminuir o anular sus consecuencias.

d) Reparar, discrecionalmente, el daño ocasionado, aunque no sea en forma total.

e) Las condiciones de inferioridad síquicas determinadas por la edad o por circunstancias orgánicas que hayan influido en la realización de la conducta.

f) Los vínculos familiares y afectivos.

g) Cuando existe manifiesta o velada provocación o desafío por parte del superior, compañero o subalterno.

h) Cualquier circunstancia de análoga significación a las anteriores.

**Parágrafo.** El estado de emoción o pasión excusable, no se tendrá en cuenta en el caso de violencia contra la libertad sexual.

**Artículo 4°. *Circunstancias agravantes.*** Son circunstancias agravantes:

a) Reiteración de la conducta;

b) Cuando exista concurrencia de causales;

c) Realizar la conducta por motivo abyecto, fútil o mediante precio, recompensa o promesa remuneratoria,

d) Mediante ocultamiento, o aprovechando las condiciones de tiempo, modo y lugar, que dificulten la defensa del ofendido, o la identificación del autor partícipe;

e) Aumentar deliberada e inhumanamente el daño psíquico y biológico causado al sujeto pasivo;

f) La posición predominante que el autor ocupe en la sociedad, por su cargo, rango económico, ilustración, poder, oficio o dignidad;

g) Ejecutar la conducta valiéndose de un tercero o de un inimputable;

h) Cuando en la conducta desplegada por el sujeto activo se causa un daño en la salud física o psíquica al sujeto pasivo.

**Artículo 5°. Graduación.** Lo dispuesto en los dos artículos anteriores, se aplicará sin perjuicio de lo dispuesto en el Código Disciplinario Único, para la graduación de las faltas.

**Artículo 6°. Sujetos y ámbito de aplicación de la ley.** Pueden ser sujetos activos o autores del acoso laboral:

- La persona natural que se desempeñe como gerente, jefe, director, supervisor o cualquier otra posición de dirección y mando en una empresa u organización en la cual haya relaciones laborales regidas por el Código Sustantivo del Trabajo;
- La persona natural que se desempeñe como superior jerárquico o tenga la calidad de jefe de una dependencia estatal;
- La persona natural que se desempeñe como trabajador o empleado. Son sujetos pasivos o víctimas del acoso laboral;
- Los servidores públicos, tanto empleados públicos como trabajadores oficiales y servidores con régimen especial que se desempeñen en una dependencia pública;
- Los jefes inmediatos cuando el acoso provenga de sus subalternos. Son sujetos partícipes del acoso laboral:
  - La persona natural que como empleador promueva, induzca o favorezca el acoso laboral;
  - La persona natural que omita cumplir los requerimientos o amonestaciones que se profieran por los Inspectores de Trabajo en los términos de la presente ley.

**Parágrafo:** Las situaciones de acoso laboral que se corrigen y sancionan en la presente ley son sólo aquellas que ocurren en un ámbito de relaciones de dependencia o subordinación de carácter laboral.<sup>4</sup>

### **Decreto 393 del 26 de febrero de 1991.**

Por medio de este decreto el gobierno nacional reglamenta la asociación para las actividades científicas y tecnológicas, los proyectos de investigación y la creación de tecnologías además autoriza a la nación y a las entidades descentralizadas para crear y organizar con las particulares sociedades civiles y comerciales y personas jurídicas sin ánimo de lucro como corporaciones y fundaciones, con el objeto de adelantar las actividades científicas y tecnológicas, los proyectos de investigación y la creación de tecnologías.<sup>5</sup>

## **5.5 MARCO CONCEPTUAL**

- ◆ **VISIÓN:** Es la forma en la cual las empresas se visualizan en plazo determinado de tiempo, donde he proponen metas que se esperan alcanzar.
- ◆ **MISIÓN:** Es el que hacer o la razón de ser de una organización enmarcada en los valores y objetivos corporativos.
- ◆ **PERTENENCIA:** Apropiarse de algo, en este caso de la empresa, darle la suficiente importancia en la vida del empleado.
- ◆ **PLATAFORMA ESTRATÉGICA:** Es la dirección o a lo que apuntan las diferentes organizaciones.
- ◆ **IDENTIDAD ORGANIZACIONAL:** Hace referencia a la personalidad de la organización, es el conjunto de la historia, la ética y la filosofía de trabajo,

---

<sup>4</sup> <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18843>

<sup>5</sup> <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/normatividad/decretos/Decreto-393-1991.pdf>

pero también está formada por los comportamientos y las normas establecidas.

- ◆ **CLIMA ORGANIZACIONAL:** Es el ambiente de trabajo en las organizaciones y las percepción que tienen de el los miembros que trabajan en ella.
- ◆ **COACHING GERENCIAL:** Es el encuentro de las inteligencias para el crecimiento de la humanidad, estas capacidades intelectuales llevaran a la organización hacia a un buen liderazgo con el fin de alcanzar las metas y los objetivos encaminados a mejorar las condiciones laborales de los empleados y las producción de los mismos. <sup>6</sup>
- ◆ **VALORES CORPORATIVOS:** Son los elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, según las condiciones de su entorno, su competencia y expectativa de los clientes, empleados y propietarios.<sup>7</sup>

## 5.6 MARCO TEORICO

### 5.6.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para conducir un proceso de gestión organizacional, es necesario comprender y respetar el propio movimiento y cultura de la organización. Esto implica acercase a su conocimiento, tanto desde el punto de vista objetivo como subjetivo.

Las acciones a realizar en cualquier organización deben partir de sus situaciones, condiciones y características y el contexto en que se mueven, jugando también con las necesidades e intereses expresados por sus miembros y los principales problemas percibidos por ellos.

---

<sup>6</sup> Documento: Modelos Gerenciales del docente; Víctor Alejandro Acevedo Urrego

<sup>7</sup> MEJIA, Carlos Alberto, Los Valores Corporativos, <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>

La cultura organizacional expresa la identidad y forma de vivir de una empresa o cualquier sistema organizativo, la forma en que sus miembros piensan, sienten y actúan. Según Robbins (1996): “la cultura designa un sistema de significados común entre los miembros que hacen que la organización se distinga de otra. Existe una percepción común por parte de los miembros de una organización”.

La visión de la cultura de una organización permite explicar desde otro nivel las causas de su funcionamiento. Es la vía más importante para comprender el comportamiento organizacional e intervenir sobre él. Mediante el conocimiento y estudio de la misma logramos la visión del fenómeno que tiene la organización.

En el éxito de la gestión empresarial juega un papel determinante la integración entre las acciones del proceso y el conjunto de valores, motivaciones y orientación hacia su misión, pautas de comportamiento patrones de relaciones humanas que conforman la cultura organizacional y que están en la base de su funcionamiento.

Es importante que las personas implicadas en los procesos empresariales compartan presunciones sobre sus objetivos, que tengan visiones y percepciones similares del mismo, para que de esa forma actúen en correspondencia con ellos. Es allí donde radica la importancia de la cultura organizacional.

En la medida que estas normas, valores, lenguaje, mitos, creencias sean más compartidas por los miembros y estén cada vez más de acuerdo con los que profesa la organización entonces se fortalecerá más la cohesión grupal, servirá de medio de identificación e incrementará la solidaridad entre ellos, logrando con la participación de todos los miembros, una forma común de afrontar los problemas, de enfrentarse a la incertidumbre y podrá decidirse mejor el camino por el que se opte en las decisiones

La cultura organizacional transmite un sentido de identidad a sus miembros, facilita la creación de un compromiso personal incrementando la estabilidad del sistema social.<sup>8</sup>

### **5.6.2 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy (1985)) ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorias, como elementos de la dinámica organizacional.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo.

---

<sup>8</sup> SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica: Planeación Y Gestión - Teoría Y Metodología



Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas. Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.<sup>9</sup>

### **5.6.3 LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA MANO DE LA PLATAFORMA ESTREATEGICA**

La gerencia con un claro conocimiento de la misión y la visión de la empresa fomentan la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos.

La misión es la razón de ser de cualquier organización proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función organizacional.

Hablar del futuro de una organización, es hablar de la visión de la misma, ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada.

Una visión exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos. Es decir, las culturas corporativas surgen de visiones personales y está arraigada en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo.

Uno de los más grandes desafíos que tiene que afrontar la empresa, consiste en traducir la visión en acciones. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que

---

<sup>9</sup> ABRAVANEL, Harry, Cultura organizacional: Aspectos Teóricos, Prácticos y metodológicos

implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro, para lograr se requiere el planteamiento de los valores.

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización, los mismos que forman la cultura organizacional.

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas.

Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

#### **5.6.4 COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

En el proceso de construcción de la cultura organizacional se encuentran muchas fuerzas que influyen en la creación y consolidación de una cultura empresarial; estos factores son:

- **5.6.4.1 LOS FUNDADORES**

Los fundadores incorporan a la empresa sus iniciativas, principios y prioridades. Las empresas inician su desarrollo alrededor de los valores de sus fundadores, los cuales son primordiales en la etapa inicial de cada compañía.

- **5.6.4.2 ESTILO DE DIRECCION**

Los estilos de dirección crean y desarrollan la cultura organizacional, algunas de las cuales se basan en el control, totalmente normalizadas. Otras son individualistas y contrastan con las participativas o grupales que son generalmente descentralizadas. También hay estilos que combinan el sistema autocrítico con el democrático para crear una cultura institucional integradora.

- **5.6.4.3 CLARIDAD DE LOS PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES**

Las organizaciones deben hacer explícitos los principios y los valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos. Así se crea cultura, viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional. No puede haber cultura sin valores.

Cada miembro de una organización debe asimilar estos valores e integrarlos a su vida dentro de la empresa. Por su parte, los empresarios deberán establecer programas de mercadeo corporativo interno, dirigidos a los integrantes de la institución y monitoreados en forma permanente.

- **5.6.4.4 AUTONOMIA INDIVIDUAL**

El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización, también crea cultura.

No es lo mismo una organización donde los individuos aplican su iniciativa y gozan de autocontrol que otra donde no existe la libertad para desarrollar las propias ideas y ejecutar las iniciativas.

- **5.6.4.5 ESTRUCTURA**

La estructura organizacional crea cultura. Hay estructuras altas que requieren abundantes normas y procedimientos, las cuales necesitan supervisión directa y permanente control sobre el comportamiento de los miembros de la organización.

Por su parte, en las estructuras planas, los procesos son mas agiles y flexibles, facilitan la comunicación entre los diferentes niveles de organización, requieren menos reglas y procedimientos. Además, fomentan la interacción entre sus miembros y están más cerca del cliente.

Cada una de ellas genera comportamientos diferentes y por lo tanto un contexto cultural distinto.

- **5.6.4.6 SISTEMA DE APOYO**

La cultura de una organización también se define por las situaciones de apoyo o la infraestructura de que dispone la empresa. Especialmente en una era como la actual, el manejo y la distribución de la información crean cultura. Salir de la cultura basada en papeles a una apoyada en la informática es un paso cultural de gran trascendencia. La tecnología informática y de comunicaciones está revolucionando la empresa de hoy.

- **5.6.4.7 SISTEMAS DE RECOMPENSAS, RECONOCIMIENTOS Y SANCIONES**

La manera como una organización incentiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros crea cultura. Los sistemas de evaluación de oficio y desempeño, las formas de remuneración, los sistemas de promoción y ascenso, los procedimientos de sanción son elementos que contribuyen a la formación de una cultura organizacional.

- **5.6.4.8 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

Existen organizaciones con visión empresarial de mediano plazo y otras con una perspectiva de largo plazo. Esta visión corporativa también influye como elemento en la configuración de la cultura organizacional.

En las visiones a corto plazo es más importante el día tras día, son organizaciones hechas para reaccionar al diario quehacer. Mientras que las visiones de largo plazo buscan anticiparse a las oportunidades y amenazas que rodean la organización; para estas el cliente es su centro estratégico.

Las dos visiones corresponden a etapas diferentes de la vida empresarial. El punto clave está en saber hasta dónde la visión empresarial coincide con las estrategias. Es importante que estas no se contrapongan entre sí.

- **5.6.4.9 TALENTO HUMANO**

El talento humano, su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representan un elemento fundamental de la cultura empresarial.

La satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, el reconocimiento, las oportunidades de

desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa son componentes no solo del clima organizacional sino de la cultura empresarial.<sup>10</sup>

#### **5.6.5 OTROS COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SON**

- Comunicación, lenguaje y actitudes.
- Transacciones y contratos o compromisos.
- Normas de convivencia
- Políticas organizacionales.
- Sistema de Valores y creencias
- Capacidad de aprendizaje y adaptación.
- Modelo organizacional.
- Negociación de Expectativas.
- Redes existentes.

##### **5.6.5.1 Componentes de cada factor:**

- **5.6.5.1.1 Comunicación:** Símbolos, lenguaje, códigos, medios, coherencia, redes formales e informales, ritos, rituales, ceremonias, guías de servicios
- **5.6.5.1.2 Transacciones y Contratos:** código de buen gobierno, estatutos, reglamento interno, contratos comerciales o laborales, promesa de venta, convenios, acuerdo de confidencialidad, apertura global, condiciones tácitas

---

<sup>10</sup> SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica: Planeación Y Gestión - Teoría Y Metodología

de negociación (decisiones no comunicadas ampliamente por considerarse de sentido común).

- **5.6.5.1.3 Normas de convivencia:** modales, protocolo, trato respetuoso, uso de los espacios, uso de los recursos, cuidado del medio ambiente, presentación personal.
- **5.6.5.1.4 Políticas Organizacionales:** Normas y procedimientos, Reglamentos y leyes, Código de buen gobierno, órganos directivos.
- **5.6.5.1.5 Sistema de valores y creencias:** Historia y fundadores, filosofía organizacional, direccionamiento estratégico, leyendas, creencias compartidas, mitos, zagas, paradigmas, experiencias compartidas, ejemplo, sentido de pertenencia.
- **5.6.5.1.6 Capacidad de aprendizaje:** adaptabilidad y disposición al cambio, interés visible de la organización para promover el aprendizaje, nivel de empoderamiento, capacidad de capitalizar el error, asertividad, madurez para recibir retroalimentación, actitud de apertura global.
- **5.6.5.1.7 Modelo Organizacional:** estructura burocrática, niveles de decisiones, sistema de gestión, estilo administrativo, filosofía administrativa, nivel de empoderamiento, planes de sucesión y continuidad, gestión del conocimiento.

- **5.6.5.1.8 Negociación de expectativas:** lealtad y confianza generadas, potencial de realización personal que brinda la organización, adecuación del sistema de compensación y motivación, equilibrio de la vida laboral con el resto de ámbitos del empleado, cubrimiento de escala de necesidades, inversión versus beneficios.
- **5.6.5.1.9 Redes existentes:** red de comunicación formal e informal, manejo de poder e influencias, grupos de presión (proveedores, dueños, empleados), bloques de opinión.<sup>11</sup>

## **6. PROCESO METODOLÓGICO**

### **6.1 TIPO DE ESTUDIO**

**DESCRIPTIVO:** Porque por que se pretenden describir las situaciones que han entorpecido la evolución adecuada de la Cultura Organizacional y la forma como se puede desarrollar la misma en BELLANITA DE TRASPORTE Y TAX Y COL S.A.

### **6.2 METODO**

**DEDUCTIVO:** Porque nuestra investigación parte de lo general, ósea de la inexistente cultura organizacional y pretende al final brindar estrategias que le permitan a la empresa transportadora desarrollar adecuadamente la cultura empresarial.

---

<sup>11</sup> COUNTRY CLUB EJECUTIVOS, Biblioteca Country, Cultura organizacional En La Empresa.



### **6.3 ENFOQUE**

**CUALICUANTITATIVO:** Porque nuestro objetivo es detallar de forma estadística y grafica los resultados de la encuesta de cultura organizacional a la vez que especificando las cualidades que debe tener una cultura organizacional y aplicarlas en BELLANITA DE TRASPORTE Y TAX Y COL S.A.

### **6.4 DISEÑO**

**LONGITUDINAL:** Porque pretendemos observar la evolución de las estrategias que vamos a plantear y ver el resultado que tienen en los empleados y en los dueños de la compañía transportadora.

### **6.5 POBLACIÓN BENEFICIADA**

Se beneficia todo el personal de la empresa Bellanita de transportes, en sus diferentes secciones tales como: empleados de servicios, conductores, despachadores, supervisores, vigilancia, operativa, estación de servicio, lavadores, sector administrativo, entre otros.

En esta población se encuentra un estimado de 1.200 personas distribuidas en las partes antes descritas.

### **6.6 FUENTES DE INFORMACIÓN**

La información antes descrita en el presente trabajo es brindada por el departamento de Recursos Humanos de la empresa Bellanita de Transportes y Tax y col S.A., según la necesidad.

### **6.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los

sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos.

Para el desarrollo del presente trabajo utilizaremos como herramienta de recolección de información la encuesta, en donde utilizamos preguntas cerradas de tipo dicotómicas y abanico, se seleccionara un 10% del total de la población para aplicar la encuesta, teniendo en cuenta en su mayoría los cargos de menor rango.

**6.7.1 POBLACIÓN:** conductores, despachadores, vigilantes, lavadores de carros, mecánicos, supervisores, bomberos (estación de servicio), secretarias, personal administrativo y medico. De la empresa Bellanita de Transportes Tax y col S.A., en donde se encuentra un estimado de 12000 empleados.

**6.7.2 MUESTRA:** 120 personas, correspondiente al 10% del total de la población, el cual se distribuye así:

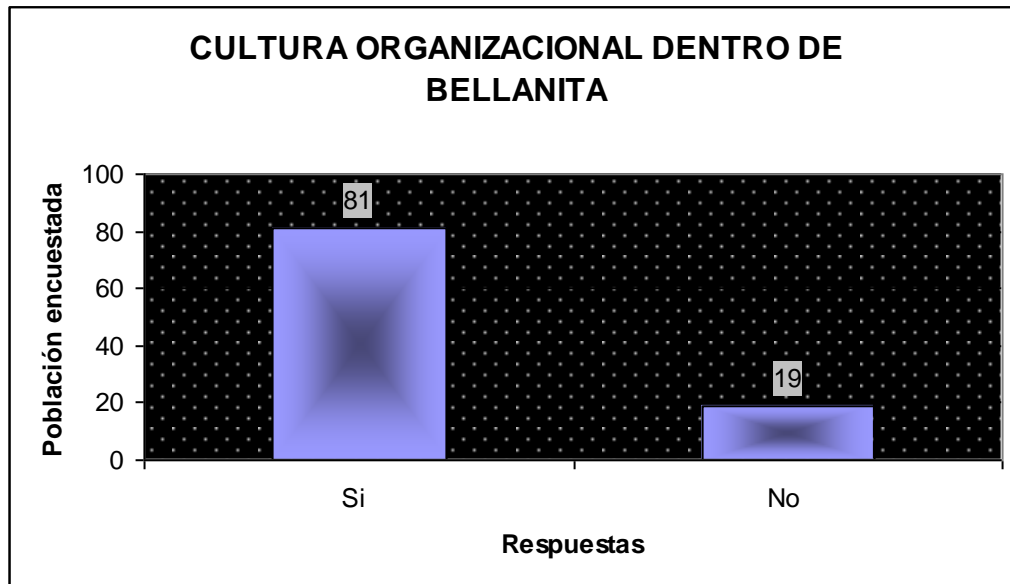
La distribución de la encuesta en BELLANITA DE TRANSPORTES Y TAX Y COL S.A. se dividirá de la siguiente manera.

<b>EMPLEADOS</b>	<b># ENCUESTAS</b>
CONDUCTORES	60
DESPACHADORES	15
SUPERVISORES	15
LAVADORES	5
MECANICOS	5
BOMBEROS	2
VIGILANTES	3
MEDICO	1
SECRETARIAS	4
PERSONAL ADMINISTRATIVO	10

## 7. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

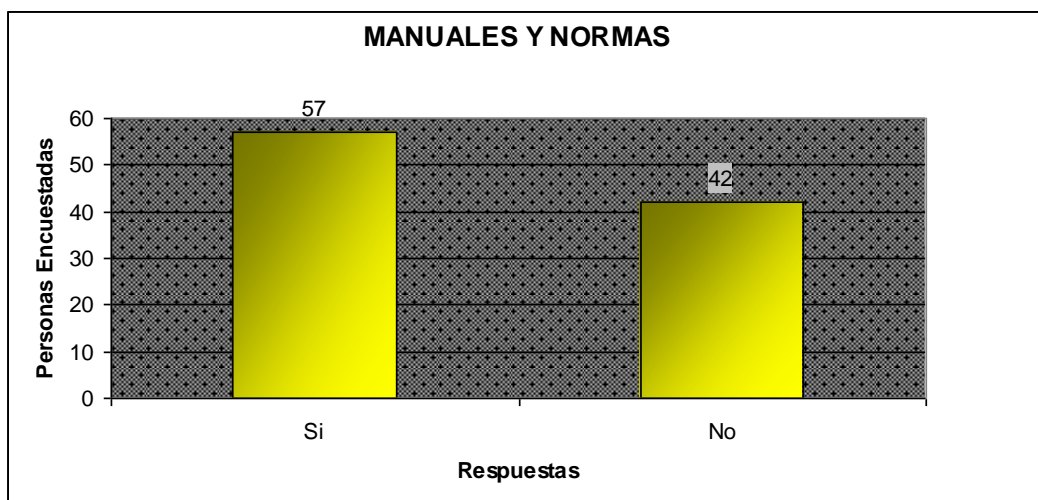
Graficas de la encuesta discusión

### 1. CULTURA ORGANIZACIONAL EMPRESARIAL



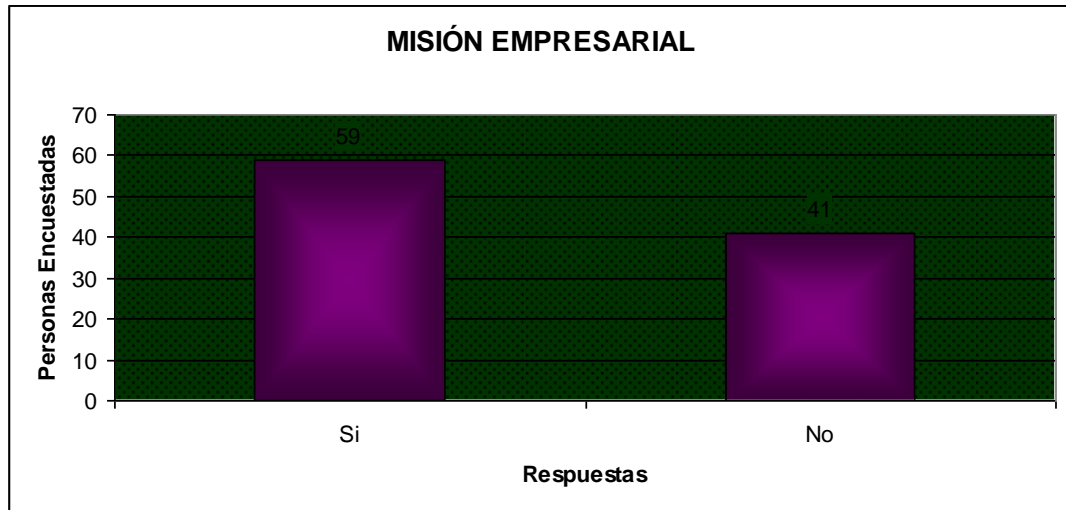
Las personas encuestadas expresan que BELLANITA tienen cultura organizacional; esta respuesta estuvo basada en la definición que al iniciar la encuesta esta descrita.

### 2. MANUALES Y NORMAS EMPRESARIALES



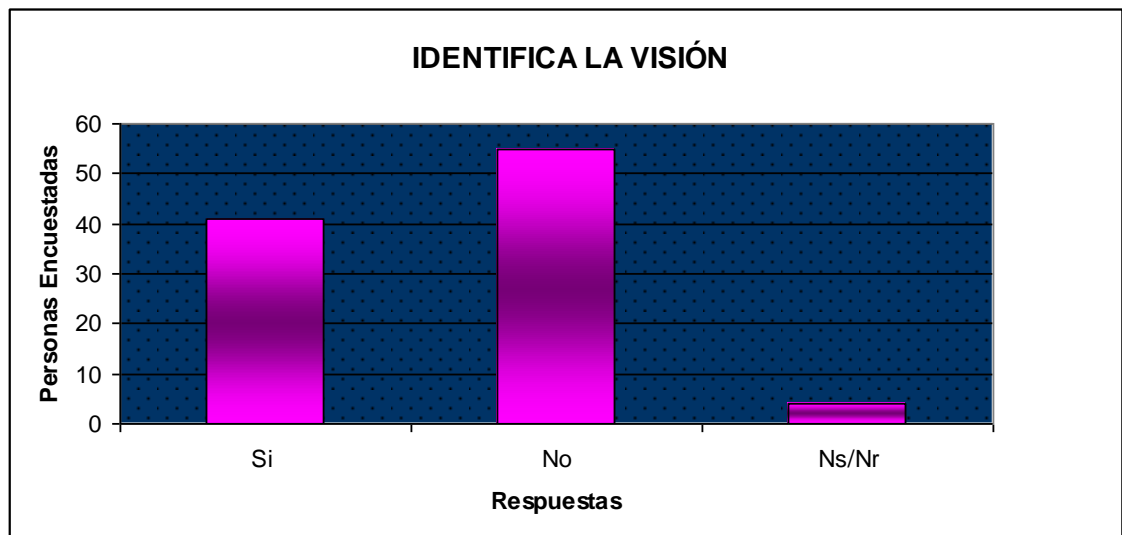
Según las respuestas dadas por el personal de la empresa en esta pregunta, podemos determinar que más de la mitad de la población conoce y sabe cuales son las normas que se deben tener en esta organización.

### 3. MISIÓN



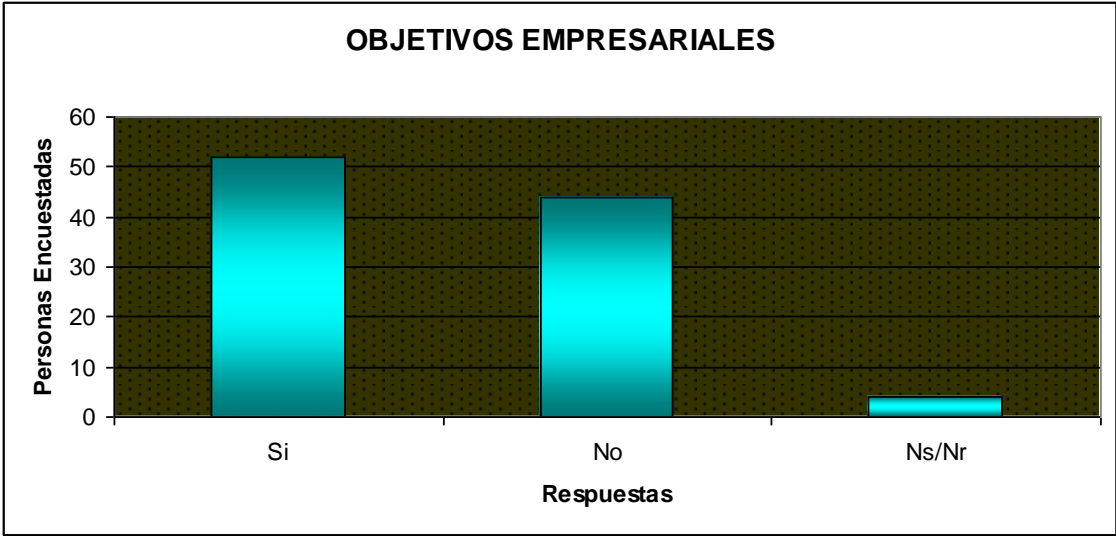
Tendiendo en cuenta la encuesta la mitad de las personas entrevistadas coinciden en que saben cual es la misión de la empresa, lo que demuestra que saben y reconocen la labor que cada uno cumple dentro de BELLANITA.

### 4. VISIÓN



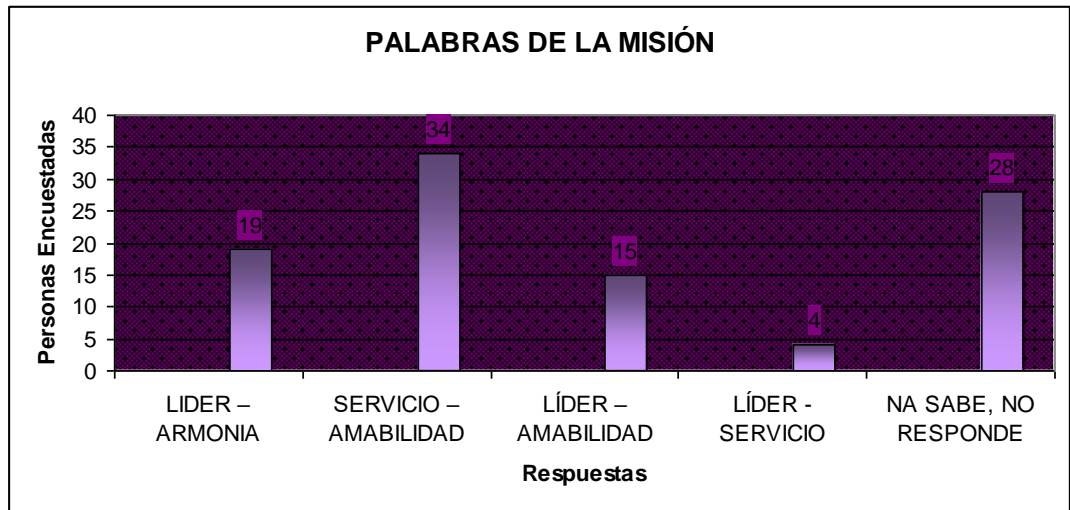
Al contrario que la pregunta anterior en esta podemos ver que la tendencia va disminuyendo lo que nos dice que no todos los empleados reconocen su visión lo que dificulta el proceso de crecimiento empresarial por el desconocimiento de lo que se quiere conseguir con la organización.

**5. OBJETIVOS EMPRESARIALES**



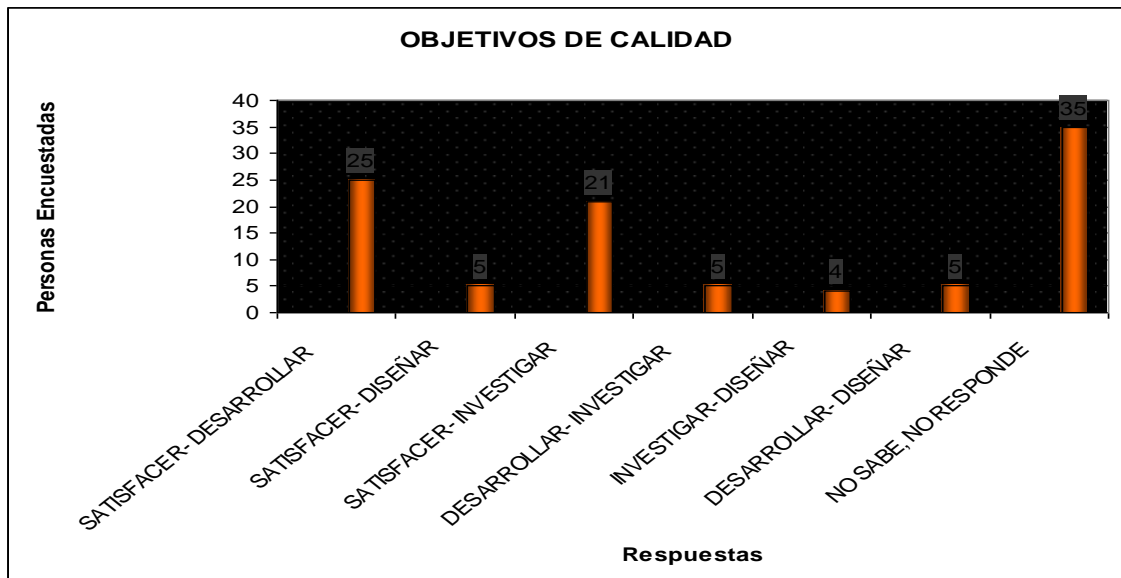
Según la población encuestada y teniendo en cuenta esta pregunta, los trabajadores dicen conocer los objetivos empresariales, lo cual contribuye con nuestro objetivo de implementar la cultura organizacional en BELLANITA DE TRANSPORTES Y TAX Y COL S.A.

## 6. PALABRAS DE LA MISIÓN



En esta grafica podemos ver que algunas de las personas saben que las palabras de su misión son servicio y amabilidad, las cuales están descritas en la misión empresarial, el resto de la población no reconoce las palabras claves o no las conoce, lo descrito hace notar que aunque todos sepan hacia donde va encaminada la misión, muchos no se han apropiado de la misma.

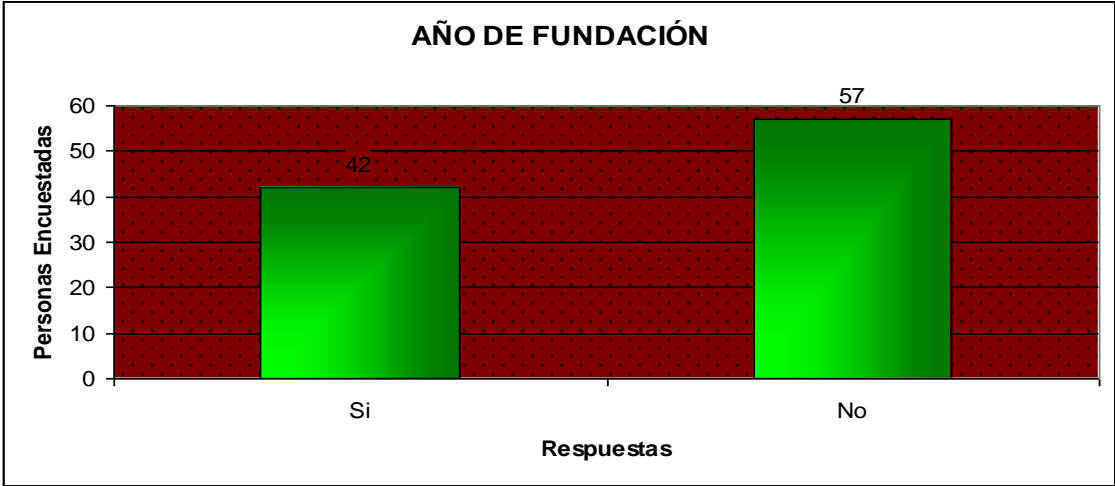
## 7. OBJETIVOS DE CALIDAD



Según los objetivos empresariales que van enfocados a buscar calidad, las personas no reconocen cuales son; solo unos pocos están ubicados

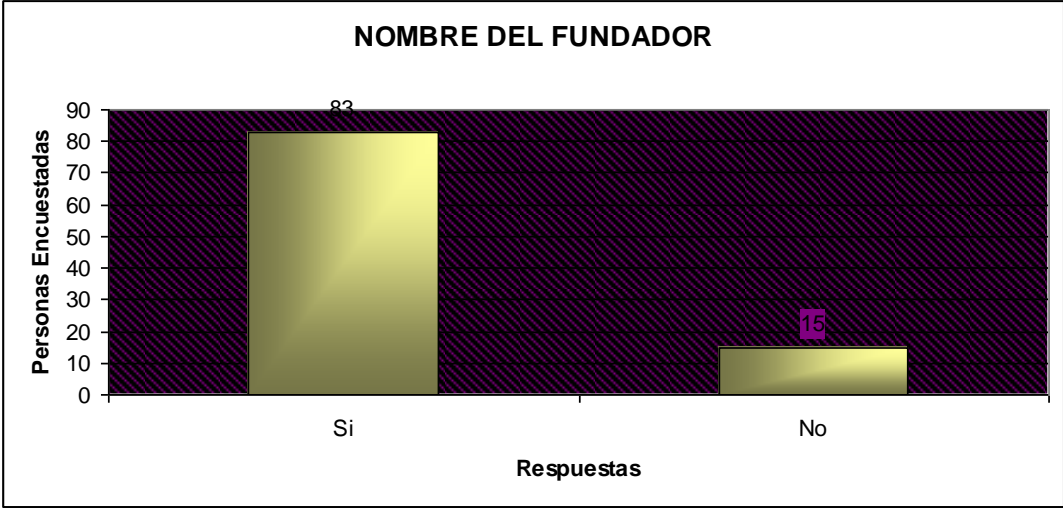
correctamente en los objetivos de satisfacer y desarrollar, lo preocupante es que la mayoría ubica su respuesta en no sabe no responde lo que nos quiere decir que los jefes directos de los empleados no hacen hincapié en los logros u objetivos que deben alcanzar a diario.

**8. AÑO DE FUNDACION**



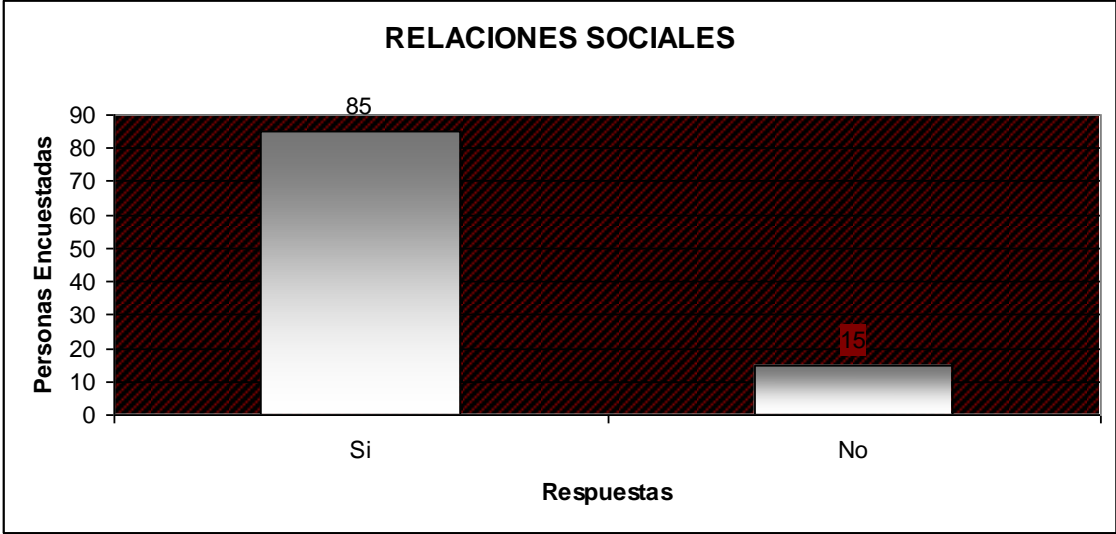
Esta grafica nos muestra que la mayoría de la población no sabe cuando es el año fundación de la organización para la cual laboran, mas adelante encontraremos otra pregunta que hace alusión a este tema y que delimita quien sabe realmente sobre el año de fundación.

**9. NOMBRE DEL FUNDADOR**



Esta pregunta demuestra mas del 80% de la población que fue entrevistada conoce y sabe cual es el nombre de la persona que fundo dicha organización, esto nos muestra que él es una persona cercana a ellos que les escucha y se hace conocer.

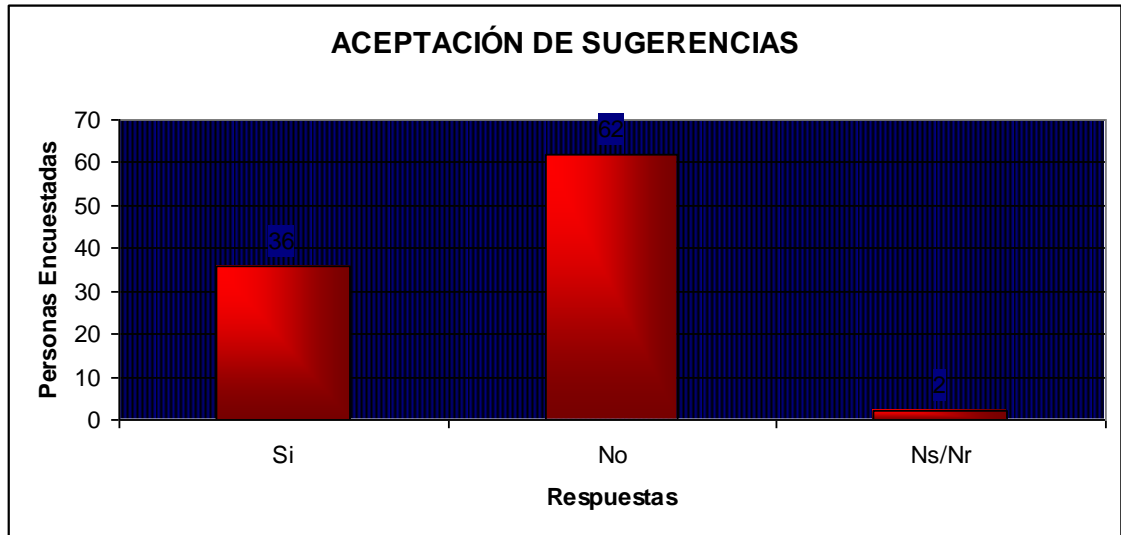
**10. RELACIONES SOCIALES**



Esta grafica nos muestra que muchas personas desearían que cambiaran las relaciones que se dan entre ellos, lo que nos dice que no son las adecuadas y esto entorpece nuestro proceso de desarrollar la cultura empresarial.

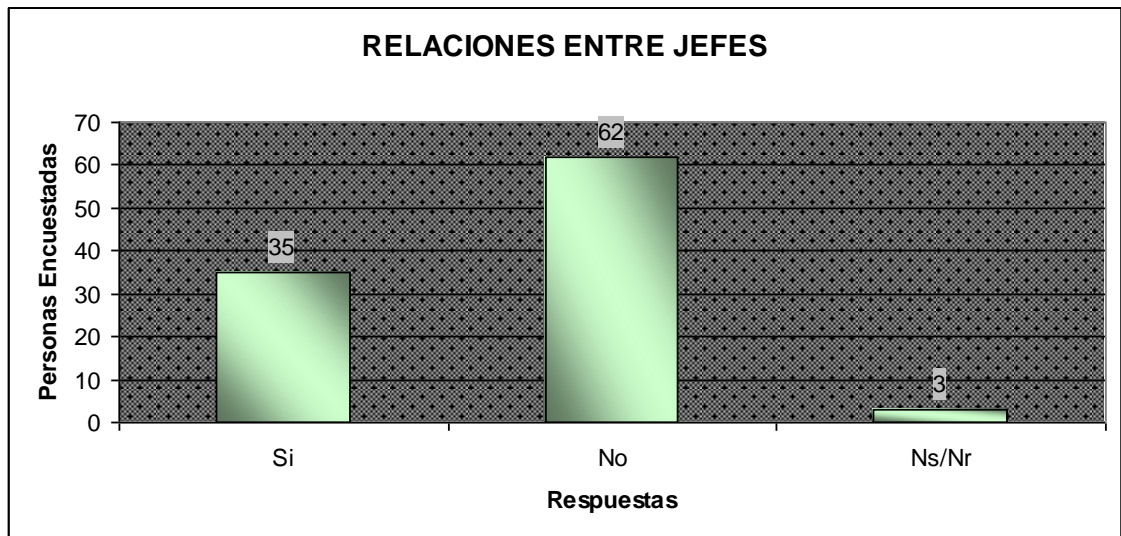


## 11. SUGERENCIAS



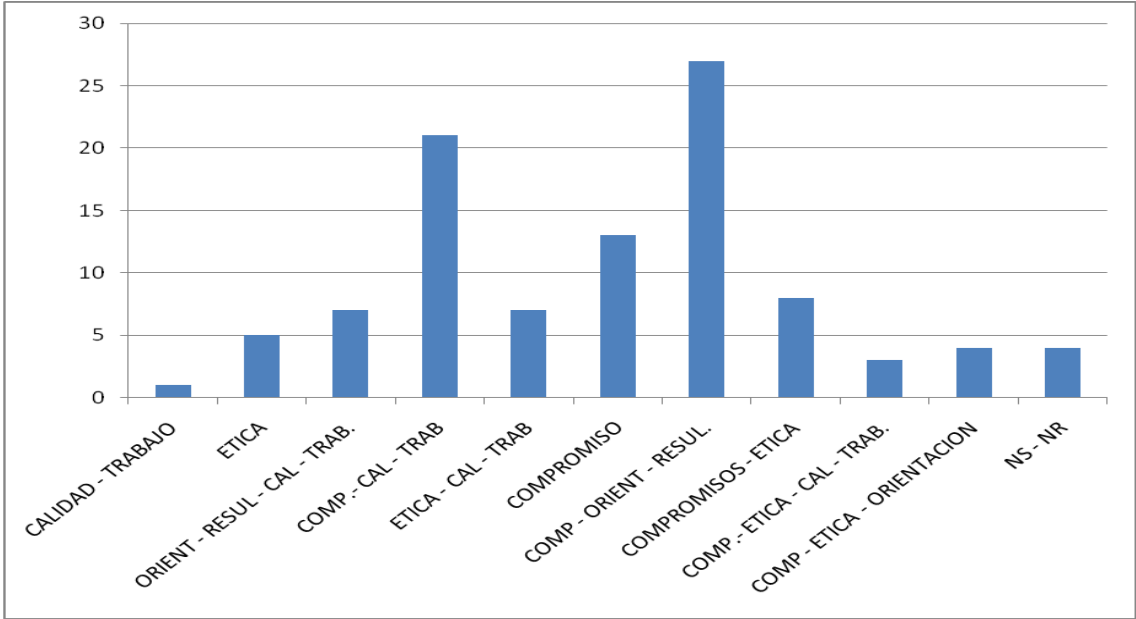
Con esta pregunta queríamos saber cual era el nivel de aceptación de sugerencias, quejas y reclamos por parte de los jefes, nos damos cuenta que actualmente muchas de las proposiciones hechas por los empleados no son tenidas en cuenta por parte del jefe; esto dificulta la motivación del empleado frente su labor.

## 12. RELACIONES ENTRE LOS JEFES



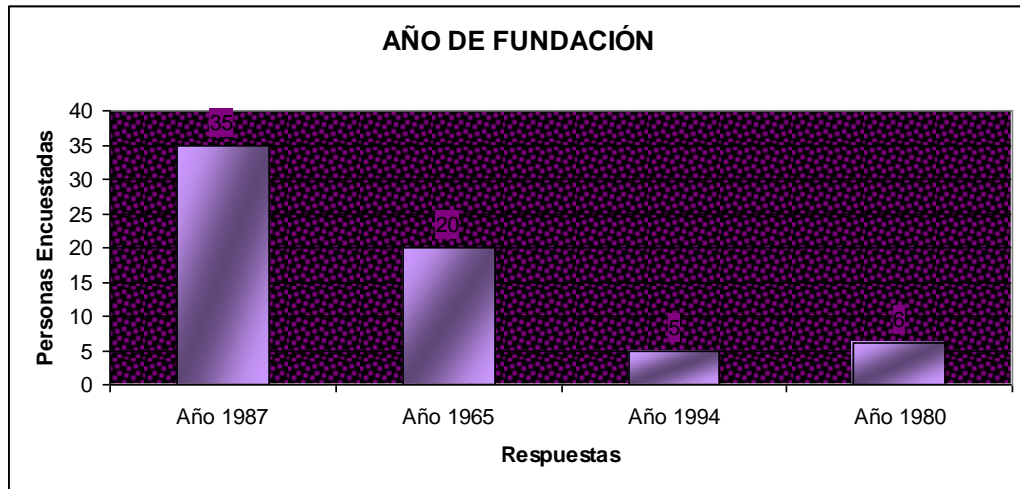
Estas dos últimas preguntas guardan cierta relación entre ambas, porque nos damos cuenta que no solo ellos desearían mejorar sus relaciones, sino que también reconocen que sus jefes no tienen la mejor de las relaciones debido a la poca interacción que se da entre ellos.

**13. MEJORAS**



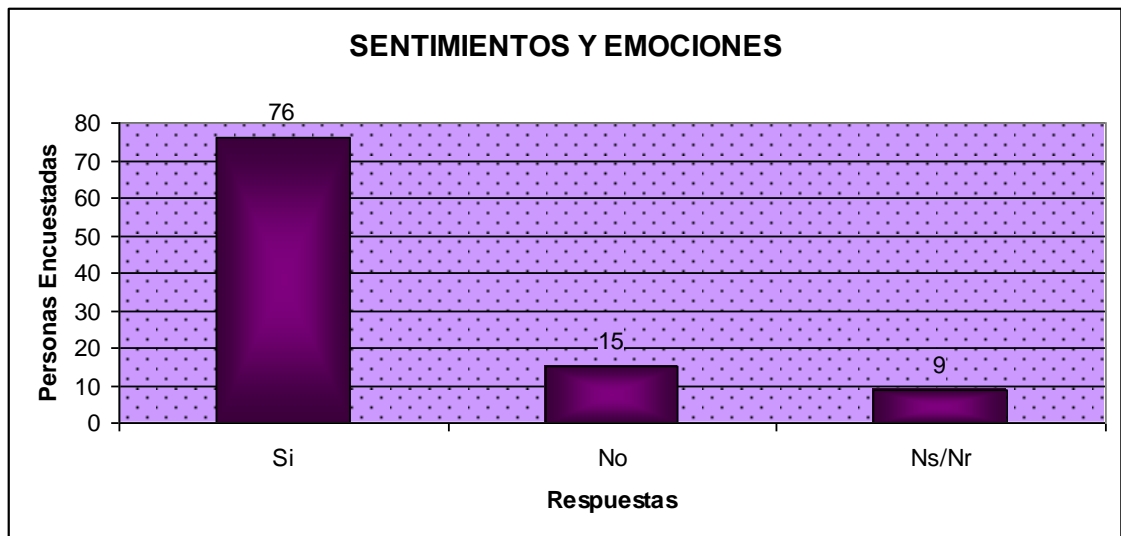
Esta pregunta nos muestra que no todos los empleados reconocen cuales son sus valores empresariales; este paso es un requisito necesario para poder tener una cultura organizacional dentro de BELLANITA.

#### 14. AÑO DE FUNDACIÓN



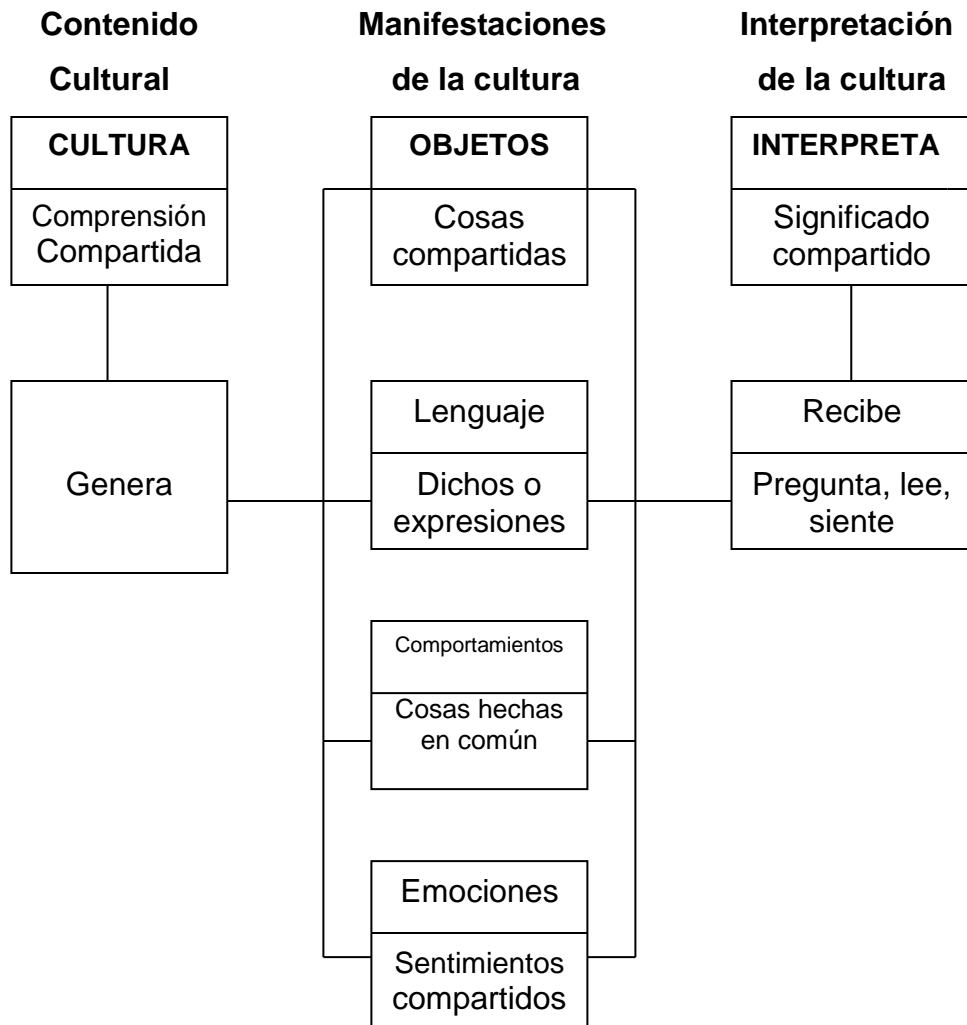
En 1987 fue la verdadera fundación de BELLANITA DE TRANSPORTES S.A. Solo el 35% de la población que fue encuestada sabe con certeza que en ese año nació la organización, de esos pocos podemos decir que han leído sobre la historia y se han interesado por la misma.

#### 15. SENTIMIENTOS Y EMOCIONES



Con esta pregunta los empleados expresaron que sus emociones son tenidas en cuenta lo que es un gran avance en el proceso de desarrollar la cultura organizacional dentro de BELLANITA.

## 7.1 MODELO DEL PROCESO MEDIANTE EL CUAL UNA CULTURA SE DESARROLLA, EXPRESA Y MANTIENE



Según este modelo nos basaremos para determinar las estrategias con las cuales se pretende desarrollar la cultura organizacional dentro de BELLANITA DE TRANSPORTE Y TAX Y COL S.A. <sup>12</sup>

<sup>12</sup> SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica: Planeación Y Gestión - Teoría Y Metodología

## **7.2 ¿CÓMO SE APRENDE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL?**

Para que cada miembro de una organización aprenda y viva a diario la cultura de su empresa debe conocerla a fondo. La cultura por si misma no puede ser observada directamente, sino que se expresa a través de comportamientos, los cuales deben transmitir y reflejar la cultura en una forma mucho más tangible.

La cultura comienza por las cosas que se comparten o mas exactamente el lugar de trabajo, el cual hace que se den las relaciones interpersonales y la comunicación que es el aspecto fundamental para desarrollar una cultura organizacional, dentro de este mismo espacio físico y teniendo en cuenta la comunicación se da lugar a las actividades que se realizan como las ceremonias, reuniones, fiestas y celebraciones, estas festividades generan en los empleados sentimientos comunes de satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional, lealtad y seguridad laboral. Todo esto son formas de generar cultura dentro de una organización.

### **7.2.1 Ritos y ceremonias**

Los eventos especiales son una oportunidad para reforzar los valores de una corporación. Las ceremonias de graduación, imposición de escudos bien sea por el cumpleaños de la empresa o por que el empleados este cumpliendo cualquier cantidad de años como los quinquenios, la obtención de un premio institucional, la distinción de un funcionario, la promoción o la oportunidad de realizar una entrevista de retiro son ejemplos de ocasiones que pueden ser aprovechados para fortalecer y consolidar los valores que apoyan cuna cultura.

Todas estas ceremonias y ritos permiten destacar valores que inspiran la vida de una organización, a la vez que crean ante funcionarios imágenes dignas de ser imitadas.

Por todo esto es necesario que a pesar de que muchas empresas han abandonado la realización de este tipo de eventos, estas ceremonias ganan

cada vez más importancia dentro de la consolidación de una cultura organizacional, debido a la trascendencia e impacto que genera entre sus miembros.

### **7.2.2 Las comunicaciones**

Las comunicaciones transmiten y refuerzan los valores que soportan la cultura de una organización. La comunicación es uno de los problemas fundamentales en la consolidación de una cultura empresarial, para solucionar este impacto la comunicación se debe perfeccionar en cada interacción y es en este punto donde se debe tener mas cuidado, solo si se cuidan esas actitudes y hay permanente vigilancia sobre la misma, podría hacerse de la comunicación un elemento de aprendizaje cultural.

### **7.2.3 Comportamiento de los gerentes**

Existen 3 conceptos que son de gran influencia sobre la cultura de la organización; todos estos tienen que ver con los gerentes, los jefes o dueños de empresas, estas tres cosas son:

- ◆ Las cosas a las cuales los gerentes prestan atención y aquellas que no son de su prioridad.
- ◆ La manera como los gerentes reaccionan a situaciones críticas o a crisis de la organización.
- ◆ La manera como los gerentes se comportan y la consistencia de esos comportamientos.

Estos aspectos indican claramente que los gerentes son los guías de la cultura organizacional; sus comportamientos y sus actos son permanentemente vigilados por los miembros de la organización e inducen a comportamiento similares; es por esto que los gerentes deben ser buenos modelos para que sus empleados sigan sus buenos pasos.

#### **7.2.4 Mercadeo corporativo interno**

Esta idea hace relación a la necesidad de entender que en una empresa que el primer mercado debe ser el cliente interno, ósea los mismo empleados, ya que son los que requieren la primera y primordial atención, deben exigir respeto y buena remuneración por su labor, deben ser los primeros a los que se les informen las políticas, objetivos y metas de la organización, con el fin de que desde su primer día en la organización tenga sentido de pertenencia por la misma y por su trabajo, generando con esto indicios de una buena cultura organizacional.

El personal es tan vital, como el capital en una organización, a el se le deben brindar las oportunidades de realización personal, deben enseñarle el direccionamiento estratégico de la empresa para que pueda comprender la cultura de la organización en la cual se desempeña.

#### **7.2.5 Capacitación e inducción**

Para lograr que las organizaciones tengan mejores programas de mercadeo es necesario replantear los procesos de inducción y capacitación dándoles estímulos de participación y crecimiento de su talento humano en la vida organizacional venerándoles poder de toma de decisiones y estímulo de compromiso y pertinencia por la institución.<sup>1314</sup>

---

<sup>13</sup> Documento; Cultura Organizacional: Nueva Tendencia De La Gerencia De Recursos Hacia La Competitividad, del docente; Jorge Andrés Ardenas Giraldo.

<sup>14</sup> SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica: Planeación Y Gestión - Teoría Y Metodología

## 8. CONCLUSIONES

- ❖ Según la encuesta que se realizó se puede concluir que las personas encuestadas carecen de conocimiento respecto al tema de cultura organizacional de la empresa Bellanita de Transportes S.A. Denotando así serias dificultades que impiden el desarrollo de cultura organizacional.
- ❖ Las falencias que se encontraron en la empresa, disminuyendo así el desarrollo de la cultura organizacional son: falta de comunicación entre jefes y subordinados, inadecuadas relaciones sociales entre los jefes, falta de sentido de pertenencia, inadecuados procesos de vender la empresa, ya que no se les hace una capacitación previa antes de contratar personal, debido a estas razones el personal desconoce la historia, la misión, la visión, los valores, objetivos, entre otros, la cual conforman la cultura de la empresa.
- ❖ Se reconocen valores presentes dentro de la cultura de la empresa, tales como compromiso, calidad de trabajo y orientación a los resultados y se identifica deteriorado el valor ETICA.
- ❖ Se puede concluir con este trabajo y el estudio previo que se realizó en la empresa Bellanita de Transportes, el beneficio que puede existir si se implementan las diferentes estrategias que diseñamos para atender la problemática con RRHH y a la vez mejorar la cultura de la empresa.



## 9. RECOMENDACIONES

- ❖ Según la encuesta realizada a una población de 100 personas se evidenció la falta de conocimiento que tienen las personas que trabajan en la empresa Bellanita de Transportes S.A, respecto al tema de cultura organizacional.
- ❖ Se sugiere que en el momento que contraten un empleado, se venda la empresa, con el fin de que las personas conozcan la cultura de la organización a la cual van a pertenecer, lo cual puede llegar a generar sentido de pertenencia.
- ❖ Realizar inducciones, talleres, charlas, integrando el RRHH, enfatizado en valores, creencias, normas, hábitos, que resultan determinantes para la conducta de las personas de la empresa.
- ❖ Fomentar el trabajo en equipo, mejorando así las relaciones sociales y en función de una visión empresarial.
- ❖ Brindar como soporte y punto de partida este trabajo, para implementar el cambio que la empresa considere necesario.

## BIBLIOGRAFIA

- **SERNA, Humberto**, “Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología, 5 ed, 3 Editores, Bogota, (2000).
- **ABRAVANEL, Harry**, “Cultura Organizacional: Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos, Legis, Bogota, (1992).
- **DOCUMENTO**, “Modelos Gerenciales”, del docente, Víctor Alejandro Acevedo Urrego.
- **DOCUMENTO**, “Cultura Organizacional: Nueva Tendencia De La Gerencia De Recursos Hacia La Competitividad, del docente, Jorge Andrés Cárdenas Giraldo.
- **REYES LONDOÑO, Natalia**, “Cultura Organizacional En el Country Club Ejecutivos, Medellín, 2009, 78p, Trabajo de Aplicación en la Practica (Administración de empresas). Universidad EAFIT. Facultad de Administración.

## WEB GRAFIA

- **MEJIA, Carlos Alberto**, Los Valores Corporativos. Medellín: Abril de 2004 [citado 5 De Mayo 2010],  
<http://www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>
- **SANCHEZ RODRIGUEZ, Abel**, La Cultura Organizacional en el Proceso de Cambios. Cuba: 6 De Julio de 2007 [citado 27 de Abril 2010], <http://www.leetu.com/2007/07/09/la-cultura-organizacional-en-el-proceso-de-cambios/>
- **BELLANITA DE TRANSPORTES Y TAX Y COL S.A.**, Directrices estratégicas, Nuestra Historia. Bello/Antioquia: [citado 16 de Abril 2010] <http://www.betransa.com/home.aspx>
- **CONGRESO DE COLOMBIA**, Ley 1010 de 2006, Bogota: 23 De Enero de 2006 [citado 25 de Abril 2010] <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18843>
- **CONGRESO DE COLOMBIA**, Decreto 393 Del 26 De Febrero De 1991, Bogota: 26 de Febrero 1991 [citado 25 de Abril de 2010] <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/normatividad/decretos/Decreto-393-1991.pdf>

# **A N E X O S**

**ANEXO A**  
**ENCUESTA**

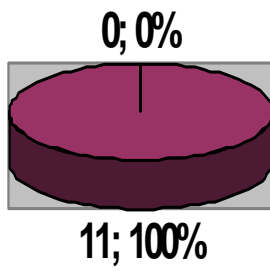
A continuación usted encontrará una encuesta basada en la cultura organizacional de su empresa; entiéndase por cultura organizacional la identidad y forma de vivir de una empresa o la forma en que sus miembros piensan, sienten y actúan los valores y objetivos empresariales.

Agradecemos mucho la colaboración que cada uno de ustedes pueda brindarnos, esto mejorará la calidad de vida que se lleva al interior de su organización.

<p><b>1. Usted considera que en esta empresa hay cultura organizacional, teniendo en cuenta la definición del encabezado?</b></p>	<p><b>SI</b>____ <b>NO</b>____</p>
<p><b>2. Conoce usted los manuales y las normas de la empresa?</b></p>	<p><b>SI</b>____ <b>NO</b>____</p>
<p><b>3. Identifica usted la Misión de la empresa?</b></p>	<p><b>SI</b>____ <b>NO</b>____</p>
<p><b>4. Identifica usted la Visión de la empresa?</b></p>	<p><b>SI</b>____ <b>NO</b>____</p>
<p><b>5. Identifica usted los Objetivos de la empresa?</b></p>	<p><b>SI</b>____ <b>NO</b>____</p>
<p><b>6. Señale 2 palabras que estén relacionadas con la Misión de la empresa?</b></p> <p>Líder____ Servicio____ Armonía____ Amabilidad____</p>	
<p><b>7. Señale 2 Objetivos de calidad que hacen parte de la empresa?</b></p> <p>Satisfacer Desarrollar Investigar Diseñar</p>	
<p><b>8. Usted sabe en que año fue fundada la empresa</b></p>	<p><b>SI</b>____</p>

Bellanita de Transportes S.A	NO___
9. Sabe usted el nombre del fundador de Bellanita de Transportes S.A	SI___ NO___
10. A usted le gustaría que mejorara y las relaciones sociales dentro de la empresa?	SI___ NO___
11. Usted considera que sus superiores aceptan sugerencias?	SI___ NO___
12. Usted considera que las relaciones sociales entre los jefes son adecuadas?	SI___ NO___
13. De los valores de la empresa Bellanita de Transportes cuales considera usted importantes?  Compromiso___ Ética___ Orientación a los resultados___ Calidad de trabajo___	
14. ¿sabe usted en que año fue la fundación de Bellanita de transporte?  1987 ___ 1965 ___ 1994 ___ 1980 ___	
15. ¿Los sentimientos y emociones de los empleados son reconocidas e importantes dentro de la empresa?	SI___ NO___

# Al levantar cargas



- empleados no expuestos
- Empleados Expuestos

## ANEXO B DIARIO DE CAMPO