



**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORÍA**

**“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN DE LAS
ACTIVIDADES OPERACIONALES DE UNA EMPRESA DE SERVICIO
DEDICADA AL TRANSPORTE DE PASAJEROS, PARA ASI EVITAR
DESVINCULACIONES MASIVAS”**

**Tesis para optar al título profesional de contador público auditor con grado de
Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.**

Tesista : Connie Álamos N
Profesor(a) Guía: Ivan Cubillos G

VALPARAÍSO, MAYO 2013

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	3
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO	4
1.1 ANTECEDENTES GENERALES	4
1.2 MOTIVACION	5
1.3 CAMBIOS ORGANIZACIONALES	6
1.4 COMUNICACIÓN	7
1.5 GESTION REDUCCIÓN DE PERSONAL.....	8
<i>1.5.1 Prejubilaciones.....</i>	<i>9</i>
<i>1.5.2 Movilidad funcional.....</i>	<i>9</i>
<i>1.5.3 Bajas vegetativas</i>	<i>9</i>
<i>1.5.4 Congelación de contratación.....</i>	<i>9</i>
<i>1.5.5 Políticas salariales.....</i>	<i>9</i>
1.6 ESTRUCTURA DE COSTOS.....	10
<i>1.6.1 Costos comunes para ambas tipos de empresas</i>	<i>11</i>
<i>1.6.2 Costos asociados a empresas productoras.....</i>	<i>12</i>
<i>1.6.3 Costos asociados a empresas de servicios.....</i>	<i>13</i>
1.7 OPERACIONES	14
<i>1.7.1 Tipos de procesos.....</i>	<i>15</i>
1.7.1.1 Procesos de producción	16
1.7.1.2 Procesos de servicios.....	19
1.8 MEJORAMIENTO DE PROCESOS	22
<i>1.8.1 Diagrama de flujo</i>	<i>23</i>
CAPÍTULO II	25

2.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	25
2.2 OBJETIVOS.....	26
2.3 PROPUESTA METODOLÓGICA.....	27
 CAPÍTULO III	 30
 3.1 CONCLUSIONES QUE PERMITEN IDENTIFICAR EL GRADO DE COMPROMISO QUE TIENE LA EMPRESA CON SUS CONDUCTORES.....	 30
3.1.1 <i>Comunicación</i>	30
3.1.2 <i>Motivación.....</i>	32
3.1.3 <i>Disposición a cambios organizacionales.</i>	34
 3.2 CONCLUSIONES QUE PERMITEN IDENTIFICAR EL GRADO DE COMPROMISO QUE TIENEN LOS CONDUCTORES CON LA EMPRESA.	 35
3.2.1 <i>Comunicación:</i>	35
3.2.2 <i>Motivación.....</i>	39
3.2.3 <i>Disposición a cambios organizacionales.</i>	42
 3.3 CONCLUSIONES FINALES POR CATEGORÍA, LOS QUE DICE LA EMPRESA VERSUS LO QUE DICEN LOS CONDUCTORES.....	 46
3.3.1 <i>Comunicación</i>	46
3.3.2 <i>Motivación.....</i>	47
3.3.3 <i>Disposición a cambios organizacionales</i>	48
 3.4 EXAMINAR Y DESCRIBIR LOS PROCESOS OPERACIONALES.	 48
3.4.1 <i>Etapa 1.....</i>	49
3.4.2 <i>Etapa 2.....</i>	50
3.4.3 <i>Etapa 3.....</i>	50
3.4.4 <i>Diagrama de flujos</i>	51
 3.5 IDENTIFICAR ASPECTOS CRÍTICOS EN LOS PROCESOS OPERACIONALES.	 51
3.5.1 <i>Operaciones.....</i>	51

3.5.2 Combustible	52
3.5.3 Gestión de los costos	52
3.6 GENERAR PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS.	53
3.6.1 Operaciones.....	53
3.6.2 Combustible	54
3.6.3 Gestión costos	55
CAPÍTULO IV	56
4.1 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	56
4.2 CONCLUSIONES FINALES	61
4.3 BIBLIOGRAFIA	63
4.4 ANEXOS.....	65
4.4.1 Entrevista.....	65
4.4.2 Conclusiones que permiten identificar el grado de compromiso que tiene la empresa con sus conductores.....	83
Comunicación	83
Motivación.....	86
Disposición a cambios organizacionales.....	90
4.4.3 Muestra.....	93
4.4.4 Confiabilidad del instrumento.....	93

RESUMEN

Esta indagación científica tiene un propósito que está dado por el análisis de los procesos operacionales en una organización, esto permitirá que dicha empresa reconozca en que instancias se producen fallas, desviaciones o simplemente una mala ejecución de las tareas. A medida que el proceso es conocido por el analista el trabajo para identificar las falencias, será más sencillo y así se podrán implementar mejoras, lo que ayudará a las organizaciones a optimizar sus recursos.

Para conseguir datos e información de la organización en la cual se basará este estudio se ha confeccionado una propuesta metodológica cualitativa con un alcance comprensivo, que determina todas las pautas y criterios a considerar para desarrollar el conocimiento necesario para efectuar la presente investigación y así lograr realizar los objetivos específicos, ya que su desarrollo permitirá el cumplimiento del objetivo general que es el punto importante a concretar en esta indagación. La metodología comprende de siete etapas, de las cuales cinco indican cual es el trabajo a realizar y que medio se utilizará para cumplir con cada una de ellas, los instrumentos que se utilizaran son un cuestionario que será aplicado a los conductores de la empresa de servicio y una entrevista realizada al jefe del área comercial y al de transporte de la misma empresa. De esta manera se conocerá el trabajo que realizan, como lo ejecutarán y el compromiso que tienen para enfrentar cambios organizacionales esto permitirá identificar puntos críticos a mejorar y la posibilidad que los miembros de la empresa se unan a estas mejoras propuestas.

El resultado obtenido de este estudio es la creación de propuestas de mejoramiento en las áreas que se detecten falencias, pues esto ayudará a la organización a mejorar sus procesos y así optimizar sus recursos. Por otro lado se logrará que la empresa esté preparada para enfrentar una futura crisis y frente a esta situación no decidan reducir sus costos relacionados con el personal.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES GENERALES

La desvinculación de personal está siendo la técnica más utilizada por las organizaciones, cuando los tiempos no son favorables. Esta práctica se estila desde hace algunas décadas y en reiteradas ocasiones, lo que permite mejorar y enfrentar las adversidades que se aproximan. Cuando se habla de una reducción se relaciona a una disminución en las obligaciones salariales y ese es el punto positivo para las empresas, ya que rebajarán los costos asociados a la vinculación laboral e incrementan sus ingresos.

Por su parte, Chile no queda ajeno a esta realidad mundial, pues cuando a fines del año 2007 se intuía que se generaría una gran crisis, las organizaciones se comenzaron a preparar para enfrentar esta recesión, que tiene efectos hasta el presente año, provocando una situación inestable y de incertidumbre. Cuando ya se han agotado todas las alternativas y no hay otra solución más que realizar esta práctica, surgen sentimientos encontrados para quienes deben tomar esta decisión en las empresas, ya que, por un lado están reduciendo sus costos laborales lo que les permitirá tener un mejor resultado, pero por otro lado están dejando sin ingresos a las familias que son parte fundamental en una economía. Esto se visualiza con un simple ejemplo la oferta y demanda, si se tiene oferta de productos y las personas no tienen como comprar, no existirá demanda, los precios caerán, los ingresos serán menores sea por bajos precios o por la no compra. Bajo este escenario las empresas se verán obligadas a replantear su situación pudiendo tomar decisiones que las lleven nuevamente a reducir personal provocando que la estabilidad de la empresa se vea afectada por una decisión poco estudiada.

Las personas son parte fundamental en una organización gracias ellas se puede desarrollar, controlar, gestionar las actividades que dan por resultado los productos o servicios entregados por la entidad. Es ahí cuando se dice que debe existir un compromiso de la empresa con sus trabajadores, ya que gracias a ellos la empresa produce y entrega lo requerido. Mientras se cumpla con los acuerdos y plazos la entidad podrá proyectar una fiel imagen corporativa a la sociedad, proveedores e inversionistas y así los usuarios confiarán en la institución. La mejor manera de ver reflejado el compromiso es cuidando y mejorando

los puestos de trabajo, mientras mejor se sientan los trabajadores mejor será su nivel de rendimiento. Ahora bien para establecer estos avances existe una estrategia de recursos humanos que debe ser la guía para realizar algún cambio con los trabajadores y todo lo que a ellos les compete, esta estrategia debe ser coherente con otras decisiones que se toman para desarrollar la actividad de la empresa.

La administración de operaciones (AO) según Chase, Jacobs y Aquilano (2005, p. 7) “es el diseño, la operación y la mejora de los sistemas que crean y entregan los principales productos y servicios de la empresa”. Mientras que Scheroeder (2005, p. 3) menciona que “el área de operaciones tiene la responsabilidad de suministrar el producto o servicio de la organización. Los gerentes de operaciones toman decisiones respecto de la función de operaciones y sus relaciones con otras funciones. Los gerentes de operaciones planean y controlan el sistema de producción y sus interfases dentro de la organización y con el ambiente externo”, complementando ambas definiciones está la entregada por Krajewski y Ritzman (2000, p.89) que hace referencia a que “es la selección de los insumos, las operaciones, los flujos de trabajo y los métodos que transforman los insumos en productos”. Estas definiciones coinciden en que la Administración de operaciones es la encargada que los productos o servicios sean proporcionados siguiendo los lineamientos establecidos en la estrategia de operaciones.

1.2 MOTIVACIÓN

La Motivación para Koontz y Weihrich (2004) es aquella que nace principalmente por las necesidades del hombre, a modo de ejemplo están las necesidades fisiológicas como agua, alimento, aire, entre otras y también están la que son más personales como autoestima o el estatus.

Este autor afirma que “Los administradores motivan a sus subordinados...” (2004, p, 497) lo que quiere decir que los empleadores deben satisfacer de cierta manera la necesidades básica y secundarias de sus trabajadores con el fin de que ellos actúen de tal manera para alcanzar los objetivos que se les han entregado. También dice que lograr la motivación de los trabajadores es un desafío para las organizaciones, ya que son individuos

con distintas personalidades. Por esta razón se puede inferir que al momento de entregar motivadores, estos no sean recibidos de manera exitosa.

La motivación según Hitt, Black, Porter, (2006) son los impulsos que guían a un individuo a realizar ciertas actuares en el día a día. Según este mismo autor se puede clasificar la motivación en tres puntos reconocidos como:

Características Individuales: Estas dependen de cada persona se basan en sus ideales y necesidades, ellas los motivaran a realizar las actividades que se propongan a su vez pueden influencias en el desempeño y perfeccionamiento profesional que tenga la personas.

Características del puesto de trabajo: Se relacionan con el reconocimiento que recibe una persona por el trabajo realizado, esto provocara una motivación para seguir avanzando y mejorando a medida que va ejerciendo sus labores al interior de la empresa.

Características de la situación laboral: Esta categoría se caracteriza por estar destinadas a los miembros de la organización, reconociéndose ciertas acciones como el pago de remuneraciones, la entrega de capacitaciones e incentivos por alcanzar cierto nivel de actividad.

1.3 CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Según Manuel Mariña en su documento dice que las organizaciones que logran cambiar son flexibles lo que les genera una ventaja competitiva frente a las que no lo son.

Por otro lado habla que los cambios que son planeados por las organizaciones tienen la intención de mejorar equipos y áreas de trabajo al interior de la empresa. Es importante que cuando se decida realizar un cambio los miembros de la empresa conozcan la necesidad y razones de esta medida, para que así, exista una disposición por parte de ellos en cambiar su actuar cotidiano permitiendo lograr el cambio sin mayores problemas, ya que si no existe la intención por parte de ellos será muy difícil realizar la implementación.

En base a este mismo autor se identifican algunos puntos que son reconocibles cuando un trabajador se resiste al cambio propuesto por la empresa, ellos son:

Percepciones: Tiene relación como creen que les afectara el cambio en sus vidas y de solo imaginar el posible impacto que tendría unirse a estas nuevas medidas se resistirían a él.

Personalidad: Algunas personas por su personalidad pueden influenciar a trabajadores vulnerables y con poca decisión, por eso es importante identificar quienes son esas personas rígidas en sus pensamientos y quienes son aquellas susceptibles de ser influenciados. Porque así la empresa sabrá con quienes debe realizar un trabajo previo mayor para que se unan al cambio.

Puede que amenazas al poder y la influencia: Para algunos trabajadores tener influencia sobre sus pares es agradable lo que puede ser un punto a considerar al momento de identificar quienes se resistirían al cambio.

Temor a lo desconocido: Cuando las personas se enfrentan a algo desconocido provoca duda e inseguridad. Provocando un rechazo a esta nueva medida.

1.4 COMUNICACIÓN

La comunicación dentro de una empresa es muy importante hoy en día según Koontz y Wehrich (2004), ya que gracias a ella se transmite la información que es requerida por los usuarios.

Se destaca que es importante que exista una retroalimentación del mensaje entregado, ya que de esta manera quien entrega la información podrá saber que fue bien interpretada y ejecutada por el receptor.

Para que la comunicación sea exitosa al interior de una empresa esta debe fluir en distintas direcciones, pudiendo ser descendente, ascendente y horizontal. A de más otra característica es que debe ser veloz y clara para una mejor comprensión, siendo estas últimas las que permitirán que a los usuarios efectúen las tareas correctamente.

Según Livacic, C, (2009) la comunicación es un medio que utilizan las organizaciones para simplificar las tomas de decisiones, obtener respuestas y entregar información a la comunidad, sobre las metas de la organización o cambios a realizar.

Se debe considerar que la comunicación es requerida en ciertos casos, como los que destaca el autor ya citado haciendo referencia a (Koontz y Weihrich, 1995, 392) estas instancias son:

- “Establecer y difundir las metas de una empresa.
- Desarrollar planes para su logro.
- Organizar los recursos humanos y de otros tipos en la forma más efectiva y eficiente.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar los miembros de la organización.
- Dirigir, orientar, motivar y crear un clima en el cual las personas quieran contribuir.
- Controlar el desempeño”.

1.5 GESTION REDUCCIÓN DE PERSONAL

Antes de cualquier reducción los encargados de determinar quienes dejarán la empresa, deben estudiar la decisión que tomarán, ya que su resolución puede provocar incertidumbre en los trabajadores que permanecen en la institución y frustración en aquellos desvinculados. Se recomienda buscar otras alternativas para reducir costos antes de decidir por esta alternativa que es considerada por José Ramón Pin como “falta de previsión e imaginación”, esta frase la manifestó en la entrevista con expertos realizada por laboris.

Las nuevas alternativas nacen como una manera de proteger a los trabajadores, los empresarios hoy en día están teniendo un enfoque global e integrado, esto quiere decir que están en constante cambio por concepto de adaptación a la globalización y a su vez integrando a su personal en el mejoramiento continuo. La estrategia de recursos humanos de una empresa determina el rol que tendrá el profesional para lograr los objetivos corporativos.

Las alternativas que se están utilizando según Pin, Hortal y Gómez (2002) en España son: prejubilaciones, movilidad funcional, entre otras; y según Gomez, Balkin y Candy (2001)

están las bajas vegetativas, congelación de contratación y políticas salariales. Estas opciones podrían comenzar a implementarse en instituciones nacionales, ya que se debe tener una postura con responsabilidad social. Para conocer en que consta cada una de ellas se mencionarán sus características según lo expuesto por los autores ya mencionados.

1.5.1 Prejubilaciones

Se entregan incentivos financieros a los trabajadores con más antigüedad para que realicen su jubilación anticipada, ya que se espera que a ellos les parezca atractiva esta opción y opten por ella. Así la empresa puede rejuvenecer al personal y mantener una imagen buena con sus profesionales.

1.5.2 Movilidad funcional

Con esta iniciativa se puede lograr una mejor preparación de los empleados y por ende existirá una mayor rotación funcional lo que a su vez implicará que existan capacitaciones constantes.

1.5.3 Bajas vegetativas

Cuando a nivel directivo se maneja esta elección quiere decir que al momento de irse un trabajador por los motivos que sean su cargo no será ocupado por otra persona, más bien quedará vacante.

1.5.4 Congelación de contratación

Esta alternativa hace referencia a que durante un tiempo determinado no se realizarán contrataciones, pues se mantendrá el nivel de trabajadores existente.

1.5.5 Políticas salariales

Son nuevas políticas que están directamente relacionadas con el salario que reciben los trabajadores, con la finalidad de congelar los salarios, lo quiere decir, que no se verá favorecido ni disminuido. Otra manera de reflejarse esta opción es que se reducirá el pago

de las horas extras o que simplemente las remuneraciones no existirán. Una situación extremista pero se logra a cambio de una estabilidad laboral.

1.6 ESTRUCTURA DE COSTOS

Los encargados de observar e identificar los costos que afectan en cada proceso productivo deben ser precisos en su seguimiento, pues deben entregar información que represente fielmente los costos dentro de una organización y así la línea gerencial podrá tomar decisiones estratégicas que estén fundadas y respaldadas por la información entregada. Según Gayle (1999) estas decisiones son: establecer los precios, aceptar o no el pedido de ventas y la selección de insumos que se utiliza en la producción o servicio.

Para la presente tesis es apropiado estudiar los costos que se generan en las empresas productoras y en las empresas prestadoras de servicios. Por esta razón es que a continuación se especificarán algunas características de ambos tipos de compañías, basándose en Hansen y Monwen (2003) y Gayle (1999).

La producción se reconoce principalmente porque existen insumos, mano de obra y costos directos que afectan al producto resultante. Los insumos son transformados en unidades terminadas listas para ser vendidas, previamente deben ser inventariadas, ya que son consideradas artículos tangibles y que deben permanecer en instalaciones de almacenamiento.

El servicio se caracteriza porque no existe un producto asociado a él, sino que se reconoce porque su naturaleza intangible, esto quiere decir que el servicio es entregado al cliente en el mismo momento que se produce. Para este tipo de empresas no se requiere de materias primas, pero sí puede tener inventarios reducidos donde solo se consideran aquellos artículos que son necesarios para el desarrollo del trabajo. La mano de obra juega un rol importante, ya que son los trabajadores quienes tienen el contacto directo con el cliente.

1.6.1 Costos comunes para ambas tipos de empresas

Según Jones, Werner, Terrel y Terrel (2001) existen dos tipos de costos que son comunes para las empresas productoras y de servicios. Ellos son: los costos fijos y costos variables, este último se caracterizan por ser directamente proporcional al nivel de actividad que tenga la organización. Por otro lado, Horngren, Sundem y Selto (1994) reconocen los costos directos e indirectos estos se diferencian de los anteriores, ya que su clasificación se relaciona con la cercanía o lejanía con el proceso productivo.

1.6.1.1 Costos fijos

Los autores ya mencionados comentan que estos costos son “aquellos que permanecen constantes en su totalidad, independientemente del nivel de actividad” (2001, p. 126) y los autores Hasen y Mowen (2003, p. 66) determinan que son “costos constantes en total dentro de los límites relevantes, en la medida en que varía el nivel del impulsor de la actividad”. Los autores coinciden en sus definiciones de costo fijo y a modo de conclusión el administrador debe fijarse en los niveles de producción que existe en la compañía para luego identificar aquellos costos que se mantienen inmovilizados.

1.6.1.2 Costos variables

En igual orden que en los costos fijos los autores reconocen ciertas definiciones de que son los costos variables. Para los primeros “son aquellos que cambian en su totalidad proporcionalmente con las modificaciones registradas en el nivel de actividad” (2001, p. 127) y para los segundos “se definen como costos que varían en total en proporción directa a los cambios en un impulsor de actividad” (2003, p. 67). Ambos enunciados concuerdan que cuando los niveles de producción se ven modificados siempre existirán costos que reaccionen a esta variación y seguirán el mismo comportamiento que la producción.

1.6.1.3 Costos directos

Son aquellos que se asocian o ligan a un producto, cliente o procesos. Según el autor citado los costos directos son: “los que se pueden identificar específica y exclusivamente con un objeto de costos dado en una manera económicamente factible” (1994, p, 127)

1.6.1.4 Costos indirectos

Para Horngren, Sundem y Selto (1994, p. 127) los costos indirectos son los “que no pueden ser específica y exclusivamente identificados con un objeto de costos dado en una manera económicamente factible”. Se puede especificar que los costos indirectos son aquellos que se adjudican a diferentes, departamentos, productos o actividades.

1.6.2 Costos asociados a empresas productoras

Esta sección está constituida por todos los costos asociados a la fabricación de un producto y a los preparativos en que incurre una empresa productora para dejar los productos a disposición de la venta. Jones, Werner, Terrel y Terrel (2001) los clasifica de la siguiente manera:

1.6.2.1 Costos de materiales directos

Son todos los insumos que pasaran por un proceso de transformación, y que se requieren para obtener el producto final confeccionado por la compañía.

1.6.2.2 Costos de mano de obra directa

Cuando se habla de mano de obra directa se debe considerar que en este ítem no se incluye el total de ella, solo se considera aquellos sueldos de los trabajadores que se relacionan con la fabricación del producto y que efectivamente están trabajando en él.

1.6.2.3 Costos indirectos de producción

Según Gayle (1999) los costos indirectos son todos aquellos costos que se generan en la producción sin incluir los materiales y mano de obra directa. Los que sí son considerados por el autor ya mencionado y por los autores citados en el enunciado de este ítem son los costos de materiales indirectos, costos de mano de obra indirecta y otros costos indirectos.

1.6.2.3.1 Costos de materiales indirectos

Las empresas productoras incurren en compras de materiales que son requeridos para diversos objetos de costos, los insumos serán utilizados en la fabricación de un producto en particular o también en otros, son de características estandarizadas. Estos dan origen a los materiales indirectos que tienen dos tipos de sub clasificación. La primera es materias primas que como ejemplo están los remaches, tachuelas, uniones y otros. La

segunda son los suministros de fabricación y como ejemplos están toallas, lubricantes para maquinarias, suministros para reparaciones y otros.

1.6.2.3.2 Costos de mano de obra indirecta

Al igual que en la materia prima indirecta existen salarios al interior de la empresa que son considerados indirectos y que afectan a diversos objetos de costos. Se pueden diferenciar sub clasificaciones que son costos asociados a los operarios de planta y a los costos de salarios pagados a empleados de mano de obra directa. La primera tiene relación con aquellos trabajadores que no se desempeñan en la producción misma a modo de ejemplo están los vigilante, supervisores, personal administrativo, etc. La segunda se da cuando un trabajador destinado a desarrollar sus labores en el proceso productivo realiza otras actividades como pueden ser limpiar el área de trabajo o la preparación de todo lo requerido para dar inicio a la producción.

1.6.2.3.3 Otros costos indirectos

Los costos que se toman en cuenta para esta clasificación son los ligados a las instalaciones donde se realiza la actividad productiva. Para ejemplificar e interpretar mejor la definición se consideran como otros costos indirectos las depreciaciones del edificio donde se efectúa el trabajo productivo, los seguros y pago de arriendo por este mismo concepto, y los servicios básicos que son utilizados al momento de iniciar la fabricación de los productos, entre otros.

1.6.3 Costos asociados a empresas de servicios

La determinación de los costos en empresas de servicios es igual de importante que para una empresa productora, ya que estas entregan un servicio que consume mano de obra, insumos y otras actividades que son consideradas como costos por formar parte del servicio final. Los costos ya mencionados son iguales a los de las empresas productoras aunque solo en su esencia, pues tienen diferencias significativas, ya que las empresas que entregan servicios no cuentan con inventarios.

Siguiendo con Jones, Werner, Terrel y Terrel (2001) a continuación se describirán los costos que intervienen en este tipo de empresas que se caracterizan por ofrecer productos intangibles.

1.6.3.1 Costos de materiales directos

Cuando se está frente a una empresa que ofrece servicios es difícil encontrar costos directos que se asocien a la actividad, generalmente son insignificantes y los insumos que podrán ser clasificados en esta categoría serían similares a los que se encuentran en una empresa productora, pero reconocidos en sus costos de materiales indirectos.

1.6.3.2 Costos de mano de obra

Para los servicios, la mano de obra es muy significativa, de hecho es el aspecto más importante a considerar al momento de determinar el costo del servicio entregado por el grupo de profesionales que ha desarrollado lo solicitado por el cliente. En esta sección se incorporarán los salarios de aquellos trabajadores que interfieran en la totalidad o parte del servicio, no así los salarios que correspondan a los empleados que realicen tareas no relacionadas directamente con el servicio y se considerarán como costos del periodo. Un ejemplo de esta última situación es la de la recepcionista.

1.6.3.3 Costos indirectos de servicios

Estos costos sí son similares a los de las empresas productivas, o sea se considerarán aquellos que se relacionen principalmente con la entrega del servicio. Se destacan como componentes de esta clasificación las depreciaciones, arriendos y seguros de oficinas, y otros costos indirectos.

1.6.3.3.1 Costos de materiales indirectos

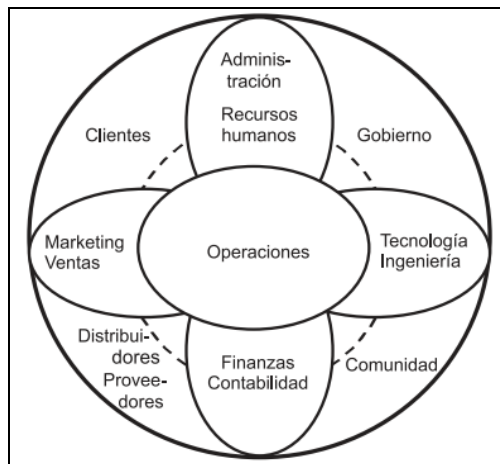
Como los costos de materiales directos para este tipo de empresas no tienen mucha relevancia, todo lo que se podría considerar como insumo se clasificará como materiales indirectos. A modo de ejemplo en el caso de un hospital clínico se considerarán las vendas, agujas y suero, entre otros.

1.7 OPERACIONES

Las operaciones son parte de un sistema de transformación, cuando se habla de un sistema se relaciona las entradas, los procesos y las salidas. Estas fases se ven afectadas por aspectos internos y externos los que influenciarán al momento de determinar cuál es el proceso apropiado para cada actividad desarrollada por la empresa, esta expresión se ve

demostrada en la figura 2. El ambiente interno esta dado por aquellas áreas que conforman a una organización y el externo son factores que interactúan con la organización. Los constantes cambios a los que están expuestas las empresas, consecuencia de la globalización, afectan en los procesos esto quieren decir que ellos deben ser flexibles y adaptables a las necesidades que se generen en un momento determinado.

Ilustración nº 2: La visión integrada de un sistema de operaciones



Fuente: J. Heim y W. Compton (1992) referenciado en Zúñiga (2005)

1.7.1 Tipos de procesos

Los procesos son distintos en cada empresa, se adaptan a cada requerimiento y necesidades, a su vez existen tipos de procesos que son la estructura básica de aquel proceso que la entidad seleccione para desarrollar su actividad generadora de productos o servicios. A modo de referencia cuando se crean productos personalizados el proceso que más le favorece es el proceso en una línea o por proceso por lote, en cambio cuando se produce en grandes cantidades y estándares se asocia a un proceso de línea de ensambles.

1.7.1.1 Procesos de producción

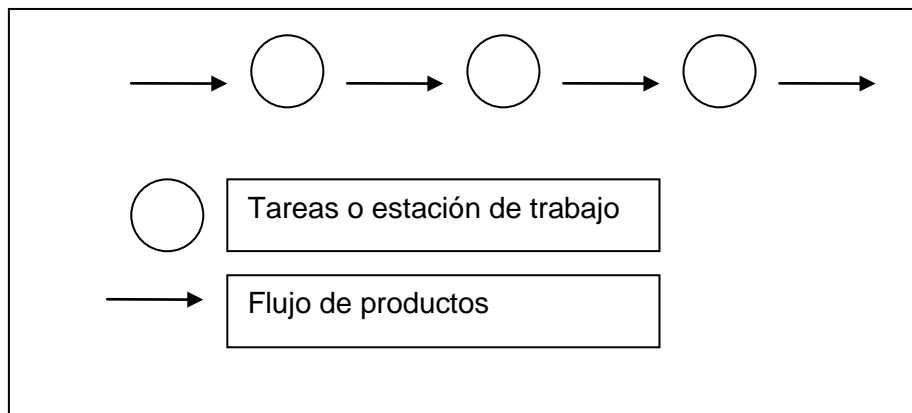
Según Schroerder (2005) para las empresas productoras existen dos clasificaciones de los procesos uno que se denomina por flujo de productos y otro que se denomina procesos por pedidos de clientes. Ambos poseen su propia clasificación. El primero se sub clasifica en línea, por lote, por proyecto. El segundo se sub clasifica por pedidos, por inventarios.

1.7.1.1.1 Flujos de productos

Las empresas productoras se relacionan con los flujos de productos. Las empresas que se dedican a la prestación de servicios no se asocian a este tipo de flujo, pero si, al que se denomina flujo de clientes o de información. Para la primera clasificación tenemos:

1.7.1.1.1.1 Flujo en línea las operaciones son continuas, existen etapas las que el producto debe superar de manera secuencial, desde la primera a la última sin excepción. Si el producto no cumple con todos los niveles el resultado obtenido será defectuoso e inutilizable. Las operaciones que se realizan en cada fase son siempre las mismas, no sufren cambios. Para este proceso los productos que se crean son en grandes volúmenes y estandarizados, lo que permite decir que se trata de una clasificación poco flexible. Ejemplo de esta clasificación son: automóviles, computadoras, restaurantes de comida rápida y cafeterías. (Ilustración nº 3)

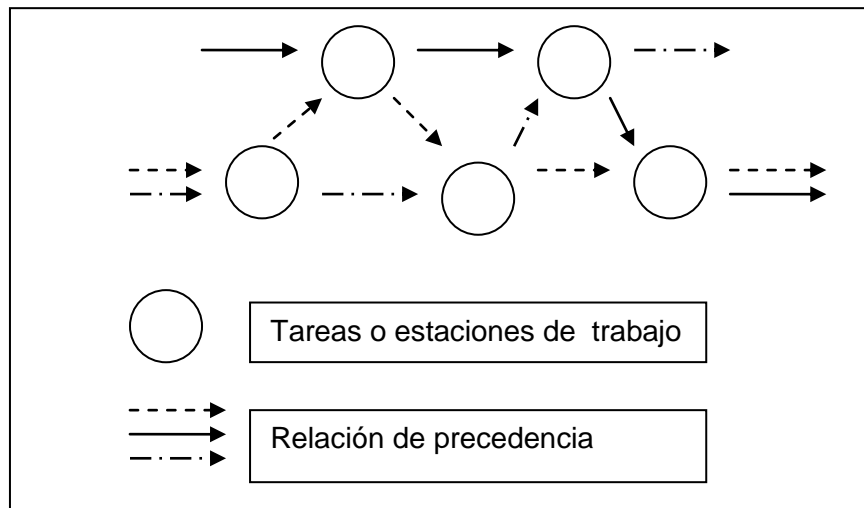
Ilustración nº 3: Flujo en línea



Fuente: Schroerder (2005)

1.7.1.1.1.2 Flujo por lote las operaciones en este tipo de flujo son similares y dependiendo del proceso en el que ingresan los insumos, es el producto que se obtendrá. Esto quiere decir que existirá una diversidad de productos al final de cada centro de trabajo. Estos pueden ser mejorados para que se realice un nuevo tipo de producto siempre y cuando la empresa cuente con una capacidad flexible. Los volúmenes de fabricación que se tienen en este tipo, es de nivel medios. Algunas actividades que se relacionan con este tipo de proceso son: programación de un viaje en avión, procesamiento de préstamos hipotecarios y otros (Ilustración nº 4).

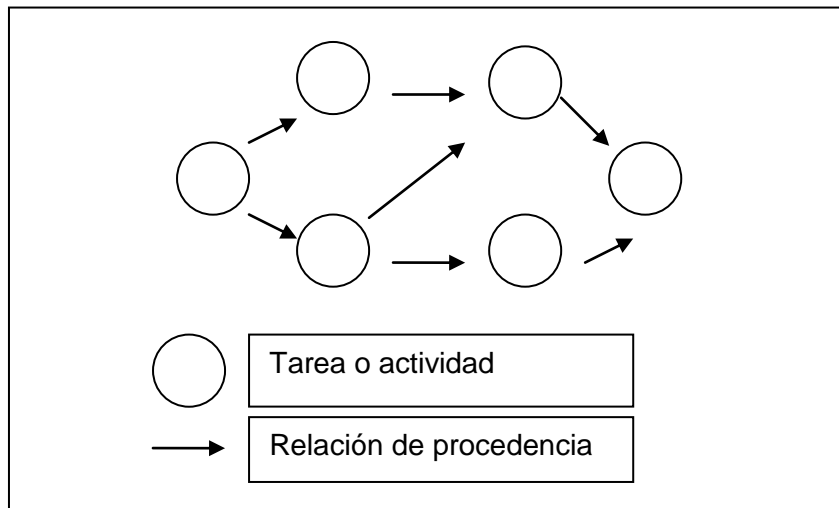
Ilustración nº 4: Flujo por lote



Fuente: Schroerder (2005)

1.7.1.1.1.3 Flujo por proyecto en este caso los productos confeccionados son únicos, es decir, no hay otro igual, por lo que las empresas deben contar con trabajadores especialistas en la tarea a desarrollar mientras que las instalaciones pueden ser de uso general. Es un trabajo realizado en base a los requerimientos del cliente y en volúmenes reducidos, a modo de ejemplo están la planificación de un evento importante, la construcción de un hospital y producción de aeronaves, entre otros. (Ilustración nº 5)

Ilustración nº 5: Flujo de proyectos



Fuente: Schroerder (2005)

1.7.1.1.2 Flujos por pedidos de clientes

En esta sección se puede reconocer dos tipos de proceso uno denominado por pedidos y el otro por inventarios. En ambos tipos de procesos existe un pedido por parte de un cliente, pero en lo que se diferencian es que en la fabricación de inventarios se tiene una proyección de los pedidos, en cambio para la fabricación por pedido estos son realizados en el mismo periodo.

1.7.1.1.2.1 Flujo por pedidos

En el caso de este tipo de proceso el producto que se obtiene se prepara en base a los requerimientos de cada cliente, ya que es él quien realiza el pedido con ciertas cualidades, es por ellos que se infiere que existirá una gran diversidad de productos y que será caro por su fabricación personalizada. En cuanto a los objetivos que se reconocen en este proceso está administrar el tiempo de fabricación y la capacidad que se tendrá para realizar el trabajo. Por último, los principales problemas que se presentan son que no se cumplen con los plazos de entrega acordados.

1.7.1.1.2.2 Flujo por inventario

El producto que nace de este tipo de proceso se reconoce porque sus características están establecidas por su fabricante, así el producto que se obtiene es estandarizado y

barato. Los productos se están fabricando con el fin de mantener una armonía en los inventarios y el servicio que se entrega, como desventajas a este proceso está lo que se reconoce como planeación de producción y el control de los inventarios.

1.7.1.2 Procesos de servicios

Schroeder (2005) habla de servicios cuando se está en presencia de una actividad que se realiza y consume al instante. Esto quiere decir que el cliente debe estar presente en el momento que se ejecuta el trabajo lo que provocará que el proceso se vuelva inestable por las posibles críticas que puede realizar en su desarrollo. Esta sencilla definición es considerada la más apropiada y representativa, ya que adicional a ésta se dice que un servicio es un producto intangible lo que quiere decir que no se puede definir ni medir fácilmente.

De Chase, Jacobs y Aquilano (2005) se rescata que las organizaciones que se dediquen a la prestación de servicios deben considerar cuatro elementos fundamentales que son: quién será el cliente al que desean llegar, cómo se diferenciará de los otros servicios similares, cuál será la estrategia del servicio y por último que instalaciones, personal y otros se requerirá para efectuar el servicio.

Al ocurrir alguna falla en el servicio se debe recurrir a una recuperación inmediata y oportuna, ya que si no es solucionada a tiempo se producirá la insatisfacción por parte del cliente quién no volverá a solicitar el trabajo. En cambio si la anomalía tiene solución este aceptará lo ocurrido y podrá quedar conforme con la solución.

1.7.1.2.1 Contacto con el cliente

El contacto con el cliente según Chase, Jacobs y Aquilano (2005) se produce cuando el cliente participa presencialmente en la prestación del servicio. En la creación de un servicio puede ocurrir que exista un mayor o menor contacto con el cliente lo que provocará ciertas diferencias que son importantes considerar al momento de diseñar el proceso. Estas características serán clasificadas dependiendo del grado de contacto, en primera y segunda clasificación.

La primera clasificación se da cuando hay poco contacto entre la empresa que presta el servicio y el cliente a quien se le concede el servicio. Las características de esta relación son:

- No se requiere una interacción cara a cara
- Requieren empleados con habilidades técnicas, rutinas eficaces y estandarización tanto del producto como del proceso.
- Las operaciones pueden funcionar hasta niveles promedios de demanda.
- El cliente solo se interesa en las fechas de terminación.
- La producción que puede determinarse permite sistemas de salarios basados en la misma.

Por otra parte, la segunda Clasificación cuando hay mucho contacto con el cliente, basándose en los autores ya mencionados estas características son:

- La demanda del cliente es cambiante o incierta.
- Los empleados deben ser flexibles, agradables y tener disposición para trabajar con el cliente.
- Entregar una respuesta inmediata cuando la demanda se presenta en situaciones límites.
- Requieren precios más altos y mayor fabricación a la medida.
- El cliente está en el programa de producción y debe adaptarse.
- La producción variable requiere sistemas de salarios basados en el tiempo.

1.7.1.2.2 Diseño del servicio

Según Schroeder (2005) se pueden destacar cuatro tipos de servicios que se reconocen como: fábrica de servicios, taller de servicios, servicios masivos y servicios profesionales.

1.7.1.2.2.1 Fábrica de servicios

Esta clasificación se caracteriza por entregar un servicio basado en un modelo que es poco adaptable a cada cliente, por esta razón es que se requiere de menos trabajadores

brindando un servicio poco diferenciador. Las empresas que se identifican en esta oportunidad son hoteles, líneas de aviación y otros.

1.7.1.2.2.2 Taller de Servicios

Para este ítem la participación del cliente es mayor por eso se dice que el producto del servicio estará más adaptado e integrado con los requerimientos del cliente. En este punto la mano de obra está presente en un menor grado. Ejemplos de esta categoría son hospitales, servicios de reparación y otros.

1.7.1.2.2.3 Servicios masivos

En este tercer ordenamiento la personalización del trabajo es baja a diferencia de la intensidad de la mano de obra que es elevada, lo que provoca una baja en la automatización y por ende una baja en la eficiencia de la conversión. Algunos ejemplos que representan la clasificación son: escuelas y ventas al mayor, entre otros instituciones.

1.7.1.2.2.4 Servicios profesionales

En este caso la automatización y estandarización del servicio son bajísimas, ya que se requiere de una interacción significativa con el cliente. Adicional a esto es necesario tener un elevado grado de intensidad de la mano de obra. En esta categoría se caracterizan los profesionales como médicos y contadores, entre otros.

Según ha establecido Chase, Jacobs y Aquilano (2005), el diseño de los servicios se representa por tres categorías la primera el método de línea de producción, la segunda el método del auto servicio y por último el método de la atención personal.

1.7.1.2.2.5 Método de línea de producción

Este método tiene una mezcla entre lo que es el servicio y la producción, ya que existe una relación con el cliente mínima y se entrega un producto cuando él lo solicita. Al momento de efectuar la entrega del producto, éste debe ser de calidad y por medio de un servicio que se caracteriza por ser gentil, rápido y eficiente. Esta situación se asocia con las cadenas de comida rápida, ahí se ve reflejado este poco contacto entre quienes realizan el producto con el cliente, pero donde se ve el contacto al momento de la entrega del producto, instancia que se relaciona con el servicio.

1.7.1.2.2.6 Método del auto servicio

Este es un diseño que se ve muy reflejado en las gasolineras o simplemente el uso del cajero automático, en estos dos ejemplos es evidente que el cliente juega un rol importante en el desarrollo del servicio. Según Leveleck y Young citados por el autor ya mencionado, se debe aclarar los beneficios que se tendrán utilizando este medio y así provocar en el cliente confianza del nuevo sistema. A pesar de los beneficios que tiene el auto servicio a muchos clientes no les agrada este sistema es por eso que aun se mantiene la atención personalizada. Cuando el cliente acepta esta modalidad la empresa debe con anterioridad instruirlo en el manejo de las instalaciones para que logre utilizarlas y así dar cumplimiento con la entrega de su auto servicio.

1.7.1.2.2.7 Método de la atención personal

Este proceso se caracteriza por ser flexible frente a los requerimientos del cliente, aquí existe un contacto directo y constante con él, lo que implica que el servidor deba estar preparado para recibir sugerencias o desaprobos por el trabajo realizado. Estas sugerencias el trabajador las considerará para un próximo encuentro y así el servicio entregado irá mejorando gradualmente. A modo de ejemplo en esta sección están los trabajos y servicios realizados por un sastre u hoteles. Para este último, el autor ya citado, comenta que tienen un enfoque como organización que implica que cada trabajador recolecte información de los clientes para así obtener una estadística que entregará resultados que servirán de base para el mejoramiento continuo.

1.8 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Cuando una empresa decide realizar mejoramientos en sus procesos lo que está buscando es mejorar “la calidad, el tiempo de procesamiento, los costos, los errores, la seguridad o la puntualidad en la entrega” Krajewski y Ritzman (2000, p, 110), lo que se logrará realizando un análisis de las actividades que desarrollan los trabajadores. Estas deben ser comprendidas y cuestionadas en su amplitud y detalle. Para obtener un resultado de calidad se debe observar continuamente las áreas que son susceptibles de tener desviaciones y por ende que no cumplan con los objetivos que se han establecido para dicha tarea.

Cuando el analista ya tiene todas las aristas estudiadas puede tomar decisiones respecto de los procesos a mejorar, las soluciones pueden ser diversas, todo depende de los requerimientos y estrategias que la empresa establezca para entregar sus productos o servicios, logrando que estos se entreguen de la manera más apropiada y oportuna. Algunas de estas soluciones pueden ser: simplificación de las tareas, disminución en el requerimiento de materiales, cambio de proveedores o simplemente suprimir alguna actividad que no entregue valor al resultado de una serie de procesos y labores realizadas por el personal de la institución.

Según Krajewski y Ritzman las características que tiene un proceso que requiere de mejoramientos son:

- “El proceso es lento en responder a los deseos del cliente.
- El proceso origina demasiados problemas o errores en relación con la calidad.
- El proceso es costoso.
- El proceso es un cuello de botella y el trabajo se acumula en espera de llegar al final.
- El proceso conlleva trabajo desagradable, contaminación o poco valor agregado”.

(2000, p, 110)

Existen varias técnicas para analizar los procesos, pero en esta oportunidad se describirá el diagrama de flujo, que es considerado como una técnica básica para realizar esta actividad. El analista debe cuestionarse una serie de características que son propias del proceso como los que menciona el autor ya señalado “¿Qué se está haciendo?, ¿Cuándo se hace?, ¿Quién lo está haciendo?, ¿Dónde se está haciendo?, ¿cuánto tiempo se requiere? Y ¿Cómo se está haciendo?” (2000, p, 110) Posterior a este cuestionamiento se debe detallar los elementos de cada proceso y así se obtendrá una amplia visión de lo que se está realizando para desarrollar el producto o servicio. Finalmente se debe determinar los cambios que ocurrirán en dichos procesos producto del análisis crítico de ellos.

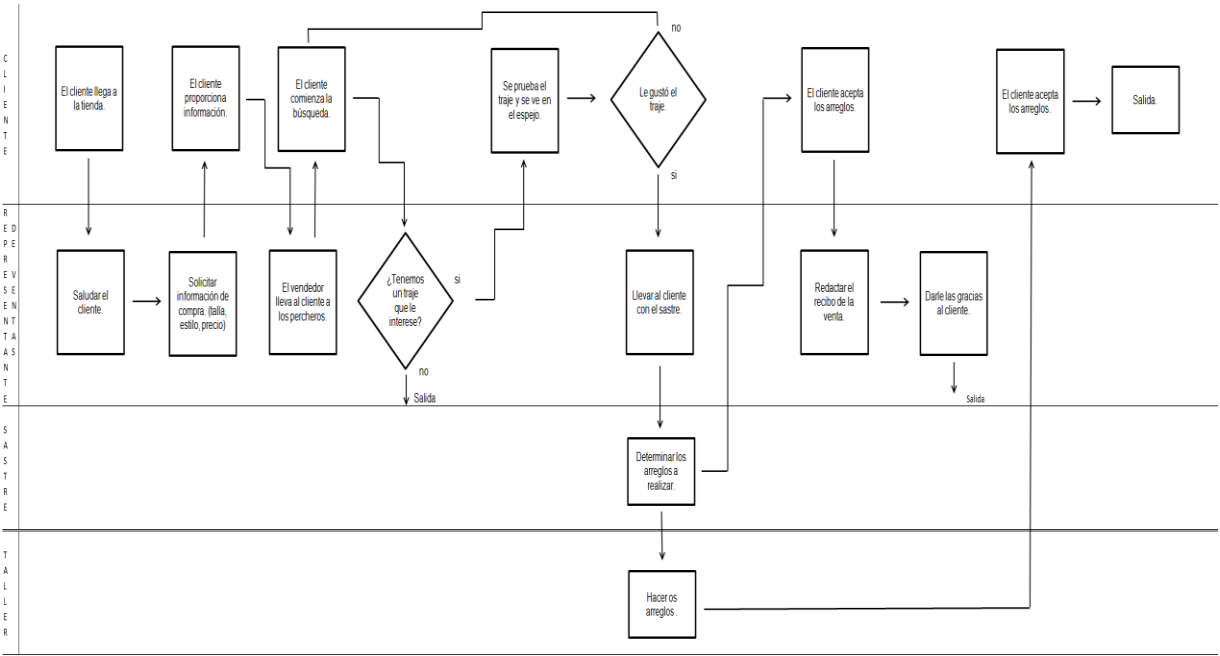
1.8.1 Diagrama de flujo

Este es un esquema que permite identificar todas las etapas de un proceso, es creado por el mismo analista, pues no tiene mayor estructura, ya que todo depende de cada proceso presente en la empresa. Se puede diseñar en base a dos criterios, el primero sería

un diagrama simple que contenga recuadros, flechas y línea indicando cada fase que se reconoce; para el segundo, que requiere mayor elaboración se agrega un dibujo real de la planta de trabajo incorporando todos los movimientos que realizan los encargados de ese proceso. Junto a cada recuadro es apropiado señalar algunas mediciones que pueden entregar información relevante como: tiempo, calidad, errores, capacidad o costos. Datos que son mencionados en Krajewski y Ritzman (2000).

Dentro de este diagrama se encuentran las actividades que son visibles para los clientes hasta aquellas que solo ocurren para ojos de la empresa. Esto quiere decir que se evidencia desde el primer contacto con el cliente hasta cuando el cliente hace uso o retiro del producto.

A modo de ejemplo está el diagrama de flujo diseñado por Schroeder (2005, p, 138) el cual describe la compra de un traje de caballero.



CAPÍTULO II

2.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Se vive en un mundo globalizado por lo que, lo que ocurre en un país tiene consecuencias en los otros, en una mayor o menor intensidad. Existiendo esta relación directa entre países, las entidades deben reflexionar y analizar vivencias pasadas para establecer de qué manera deben enfrentar una nueva dificultad que puede ser económica, política, social o natural. Cuando cualquiera de estos factores actúa perjudicando al sistema económico de la región donde se originó la problemática, las organizaciones locales deben estar en alerta y preparadas para enfrentar de manera exitosa la crisis que se aproxima, según expresa EFE (2011).

Cuando la recesión es inminente, el mundo empresarial comienza a elaborar estrategias para enfrentar las crisis y en los últimos años los “Despidos Masivos” están siendo la alternativa más utilizada para reducir costos, ya que las remuneraciones son uno de los costos más elevados que tienen las empresas, así menciona Chiavenato (2002); y reducir éstos es la manera más sencilla de lograr un resultado favorable. Lo que las organizaciones no ven es que esta es una práctica con la que se obtienen beneficios al corto plazo, lo que conllevará a un mayor costo en el futuro, pues cuando la economía mejore, se deberán realizar nuevamente contrataciones para elevar el nivel de actividad y así generar mayores ingresos, según Gomez, Balkin y Cardy (2001).

Por lo tanto la presente tesis analizará los procesos operacionales de una organización, a través del estudio de un diagrama de flujo en donde se identificarán instancias a mejorar.

Formulación

Cuáles son las actividades operacionales óptimas que ayudan a que no se produzcan desvinculaciones masivas.

2.2 OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer eficiencia en la gestión de las actividades operacionales de una empresa de servicio dedicada al transporte de pasajeros, para así evitar desvinculaciones masivas.

Objetivos Específicos

1. Identificar el nivel de compromiso que tiene los trabajadores con la empresa y su disposición a nuevos cambios organizacionales.
2. Examinar y describir los procesos operacionales.
3. Identificar aspectos críticos en los procesos operacionales.
4. Generar propuestas de mejoramiento de los procesos.

2.3 PROPUESTA METODOLÓGICA

El desarrollo de la presente tesis se basará en una metodología cualitativa, donde se comprenderá lo observado en terreno y sintetizarán los datos entregados por aquellos representantes de la empresa en que se desarrollará esta investigación.

Se ha establecido una serie de etapas para lograr el objetivo general y cada uno de los objetivos específicos.

ETAPA 1: Recopilación de la información

Se recopilará la información de textos técnicos, sitios Web, libros, investigaciones que se relacionen a temas operacionales, contables (costos), recursos humanos, y aplicación de las empresas y como estas enfrentan los cambios económicos globales y las medidas que se utilizan para proteger a los trabajadores sin tener que optar por despidos masivos.

Adicionalmente a estos medios se encuentra la información recopilada de la empresa bajo estudio.

ETAPA 2: Sistematización de la información

La información recopilada a través de las distintas fuentes indicadas en la etapa uno se ordenará de acuerdo a los siguientes criterios:

- Motivación, cambios organizacionales y comunicación.
- Estructura de costos que nacen producto de la actividad principal u otros que nacen por ser actividades indirectas a la principal.
- Las operaciones mismas dentro de una organización como lo es el tipo de proceso y sus cualidades
- Criterios que se utilizarán para apoyar el mejoramiento de los procesos operacionales.

ETAPA 3: Desarrollo del Instrumento que permite la identificación del nivel de compromiso que tiene los trabajadores con la empresa.

Cuestionario se realizará en base a la Revista Venezolana de Gerencia v.13 n.41 Maracaibo mar. 2008 recuperada de revista indexada scielo, tiene como título “La responsabilidad social en la industria farmacéutica del estado Zulia” con algunas modificaciones e incorporaciones de nuevas temáticas.

El cuestionario se aplicará a los trabajadores de la empresa, considerando una muestra representativa de ellos. Determinada de acuerdo al programa Stats, considerando un 5% de error, un 95% de confianza, y un 99% de variabilidad, seleccionando la muestra de acuerdo a muestra sistemática de los elementos.

ETAPA 4: Tabulación cuestionario de compromiso de los trabajadores con la empresa.

Los datos obtenidos a través del cuestionario de compromiso contenido en los Anexos, se tabularán en función de cada una de las características que permiten identificar el grado de compromiso que tienen trabajadores con la empresa.

ETAPA 5: Recopilación de información asociada a los procesos operacionales de la empresa.

Analizar la información correspondiente a los procesos operativos contenidos en la Estrategia Operacional, Identificando los aspectos y puntos críticos de dichos procesos.

ETAPA 6: Análisis de los Puntos Críticos de los Procesos Operacionales

Se realizará el análisis de los puntos críticos a través de la explicación del siguiente criterio que permite realizar mejoras a los Procesos Operacionales.

- Diagrama de flujos

ETAPA 7: Generación de la Propuesta de Mejoramiento de los Procesos Operacionales.

Generación de una propuesta de Mejoramiento en función de:

- Compromiso que tiene la empresa con los trabajadores y el de los trabajadores con la empresa.
- Procesos Operacionales
- Estructura de Costos de los Procesos Operacionales
- Puntos Críticos de los Procesos Operacionales.

ETAPA 8: Criterios de Calidad

La propuesta metodológica para la entrevista incorpora los criterios de credibilidad, confirmabilidad, fiabilidad y transferencia.

La credibilidad se realizará en cada una de las técnicas de recolección de datos, considerando que la información entregada por la empresa bajo estudio es la que realmente corresponde y está autorizada su utilización.

La confirmabilidad se presentará al incorporar a las distintas fuentes de información que forman parte de la investigación.

Transferibilidad estará dada al describir el contexto y cada una de las situaciones en particular desarrolladas al interior de la organización bajo estudio.

Etapa 9: Discusión de Resultados.

La discusión corresponde al análisis comparativo entre los resultados obtenidos y la teoría que sustenta la investigación y la obtención de dichos resultados.

Etapa 10: Conclusiones.

Corresponden a los resultados finales de la investigación, considerando los resultados obtenidos producto de la captura de datos y la discusión de resultados.

CAPÍTULO III

3.1 CONCLUSIONES QUE PERMITEN IDENTIFICAR EL GRADO DE COMPROMISO QUE TIENE LA EMPRESA CON SUS CONDUCTORES.

3.1.1 Comunicación

¿Existe una adecuada comunicación?

Respecto a esta pregunta la empresa da a entender a través de distintas respuestas, que la comunicación que se genera entre ellos y sus conductores es adecuada y diaria, ya que tienen diversas instancias en donde se da a entender todo el funcionamiento de la empresa, los requerimientos del servicio, y posteriormente a la entrega del servicio existe una vía donde se entregaran los comentarios respecto a él. Podemos decir que desde que el conductor es contratado hasta cuando este presta el servicio la empresa tiene un contacto con sus trabajadores.

¿Los miembros del grupo toman en cuenta su opinión?

En base a lo que contesto el entrevistado n° 2 se puede decir que las opiniones de los conductores son consideradas habitualmente, ya que existe una vía de comunicación formal e informal, donde ellos entregan sus opiniones o sugerencias respecto al servicio para que luego el encargado de transporte las analice y derive al área que se encarga de la situación que está ocurriendo y así ellos puedan dar solución a ellas.

¿El grupo de trabajo valora sus aportes?

Cuando el entrevistado n° 2 se le realizo esta pregunta contesto de manera favorable. El sí, representa que no existe ninguna duda que el trabajo realizado por los conductores es valorado en la empresa, ya que ellos son un pilar fundamental a la hora de entregar el servicio a los clientes, ellos marcan la diferencia del servicio en relación a otros de similares características.

¿El trabajo en equipo con otras áreas es bueno?

Siempre se dice que hoy en día el trabajo en equipo es fundamental para alcanzar ciertos objetivos, lo importante es que los integrantes tengan claro cuál es su rol en la actividad a desarrollar para que así se entregue un servicio de calidad y oportuno. Se sabe que el cliente tiene requerimientos los cuales deben ser cubiertos en su totalidad y para eso se requiere el trabajo de todo un equipo.

¿Cuándo requiere información de otras áreas la consigue fácilmente? Y ¿Las otras áreas responden bien a sus necesidades?

Al conductor se le entregan todas las herramientas necesarias, con anterioridad, para que el cliente quede satisfecho con el servicio y no se generen problemáticas en su desarrollo. Estas pueden ser ubicaciones, mapas, aun que generalmente se designan a conductores que conozcan la zona para que así se disminuya la probabilidad de que se genere algún inconveniente. En el caso que el conductor tenga dudas porque no se le entregó toda la información, se entregan referencias y existe un contacto telefónico en caso de necesitar ayuda mientras se entrega el servicio. Pero las respuestas son inmediatas, ya que existe un servicio el cual hay que prestar.

¿Conoce y entiende las metas de la empresa? Y ¿Conoce los beneficios que tiene la organización?

Para la empresa es importante que sus trabajadores conozcan y entiendan los objetivos que se esperan alcanzar, ya que todos los miembros deben aportar algo de sí. Como se habló anteriormente es un trabajo en equipo si alguien dirige sus pensamientos y actividad para otro fin, se generan problemas en el desarrollo de la actividad principal, en este caso en la planificación o prestación del servicio. Para los conductores conocer sus beneficios es importante, ya que de esta manera podrán gozar de ellos sin ningún problema. La empresa se preocupa de entregar esta información desde el primer día que se incorporan los conductores a formar parte del equipo de trabajo.

Conclusion global categoría comunicación.

La empresa considera que la comunicación es fundamental para cumplir con las metas y servicios que deben alcanzar y entregar. Por esta razón que ellos fortalecen diariamente esta instancia, ya que es importante dar a conocer sus necesidades y escuchar las opiniones que tienen los conductores, ya que así lograrán responder de manera dinámica y oportuna a todos los requerimientos que se presenten a lo largo de la actividad.

3.1.2 Motivación

¿La empresa brinda estabilidad laboral?

Brindar estabilidad laboral a los conductores es esencial, ya que ellos son quienes representan a la empresa cuando el servicio se está entregando, si ellos se sienten estables en el trabajo su desempeño será el esperado en cambio si se trabaja en un ambiente de incertidumbre existe la posibilidad que el conductor no desarrolle sus actividades al 100% como debe ser. Por esta razón es que la empresa se preocupa de que el conductor este cómodo y contento con su trabajo.

¿La empresa está capacitando a sus trabajadores?

Existe una preocupación por parte de la empresa para que sus conductores estén preparados al momento de prestar el servicio, de esta manera contarán con los conocimientos y habilidades que les permitirán desarrollar sus labores de manera optima. Siempre manteniendo una relación con los estándares definidos en las políticas de calidad.

¿Existe algún reconocimiento a los trabajadores por parte de la empresa?

El reconocimiento por el buen desempeño en el puesto de trabajo es una motivación para el conductor, lo incita a continuar realizando y mejorando su trabajo. Y visto desde el punto de la empresa el trabajo de los conductores se reconoce a medida que pasan el tiempo, ya que se les van entregando mayores responsabilidades y maquinas mejor catalogadas lo que provoca entre ellos un espíritu de superación para lograr avanzar en las condiciones de trabajo. Adicionalmente constantemente se les están dando felicitaciones por el trabajo realizado.

¿Las condiciones en las que trabaja son seguras?

La seguridad de los conductores es importante en el rubro en el que se desarrolla esta empresa, ya que están expuestos a accidentes diariamente por el solo hecho que su servicio se materializa en las calles y no solo por sus conductores deben ser las condiciones seguras si no que a demás por los pasajero que trasladan de un lugar a otro. Esta empresa tiene un departamento de prevención de riesgos el cual se preocupas de entregar a los conductores todos los datos e implementación necesaria para efectuar el servicio solicitado por el cliente.

¿Está de acuerdo con su remuneración?

Esta pregunta no se realizo directamente a uno de los entrevistados pero si en otra pregunta el entrevistado n°1 comento algo respecto a las remuneraciones de los conductores lo que permite tener una impresión respecto a este tema.

Es difícil que un trabajador este de acuerdo con su remuneración en un 100%, ya que para ellos en su vida personal generalmente se tienen mayores necesidades, pero basándonos en el comentario realizado por el entrevistado n° 1 la organización considera que sus conductores si están conformes con su pago por concepto del trabajo realizado pues es superior en comparación con trabajos similares en otras organizaciones.

¿El jefe crea un ambiente de confianza en el grupo de trabajo?

Al igual que la pregunta anterior no se realizo una pregunta específica relacionada con este tema, pero el entrevistado n° 2 mencionó algo en otra instancia, que se relaciona con esta pregunta.

Guiándose con los comentarios realizados por el entrevistado se puede asumir que si se genera un ambiente de confianza entre el jefe y los conductores, pues las instancias están a disposición de quienes quieran y requieran utilizarlas, siempre y cuando se siga con el conducto regular de la empresa, esto quiere decir que el conductor que necesite hablar con su jefe u otro es porque en primera instancia el supervisor no puedo dar respuesta a la pregunta que se tenía.

Conclusion global categoría motivación.

Tomando en cuenta las respuestas entregadas por los entrevistados la motivación de los conductores debe ser buena, realizar sus tareas no debería ser bajo un escenario de amargura y desmotivación al contrario la empresa entrega seguridad, estabilidad, capacitaciones con el fin que sus conductores por un lado entreguen un buen servicio y por otro que se sientan parte del grupo de trabajo. Los reconocimientos son importantes, ya que les entregan nuevas responsabilidades como nuevas maquinarias o servicios más importante. La confianza se presenta diariamente entre la empresa y los conductores lo que ayuda en la comunicación y motivación de los mismos.

3.1.3 Disposición a cambios organizacionales.

Como organización deben realizar algún cambio organizacional el cual puede afectar el trabajo de los conductores o también del personal administrativo, ¿cómo ustedes darían a conocer este cambio a sus trabajadores?

Cada vez que se generan cambio la empresa los informa a sus conductores y trabajadores en general a través de charlas, capacitaciones si son temas que afecten directamente a los conductores y otras instancias de dialogo en donde se les explica porque ha ocurrido esta situación y como se enfrentará.

¿Cómo enfrentan ustedes la no aceptación?

Se puede concluir que la empresa jamás desvincularía a un trabajador por no unirse en primera instancia, lo que harían sería apoyarlo y demostrar porque es bueno unirse al cambio que se ha decidido realizar. Cada conductor es libre de aceptar o no pero la empresa se preocupa que cada uno entienda y sepa las razones de la situación, si no logran que el conductor se una, ellos asumirán que él mismo decidirá irse de la empresa, o sea bajo su propia voluntad.

¿Cuáles serían las medidas que ustedes tomarían para poder enfrentar esa crisis sin tener que desvincular a sus trabajadores?

Existen dos claros ejemplos que se destacan en los anexos de esta investigación, los cuales mencionó el entrevistado n° 1 por lo que se puede decir que la empresa jamás tendría dentro de sus acciones la desvinculación de trabajadores en momentos adversos, siempre buscaran como enfrentar la situación que los está complicando. Buscan que todos tengan una labor y que todos estén cómodos. Además comentan que mientras el conductor sea un aporte y un buen trabajador no lo dejaran solo en momentos difíciles. Este actuar habla muy bien de los valores institucionales que ellos quieren demostrar.

Conclusion global disposición a cambios organizacionales.

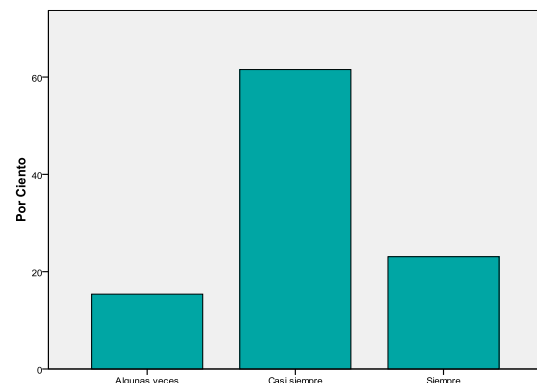
Desde que los conductores se incorporan a la empresa se les está informando que pueden sufrir cambios sus labores a lo largo del tiempo por lo que los conductores están preparados cuando ocurre una situación así. La empresa está comprometida con sus trabajadores, ya que han demostrado que se preocupan de ellos en situaciones extremas no los dejan excluidos ni menos sin trabajo. Se les explica todo lo que ocurre y en qué situación se encuentran para que ellos formen parte y así trabajarán juntos para enfrentar las situaciones complicadas.

3.2 CONCLUSIONES QUE PERMITEN IDENTIFICAR EL GRADO DE COMPROMISO QUE TIENEN LOS CONDUCTORES CON LA EMPRESA.

3.2.1 Comunicación:

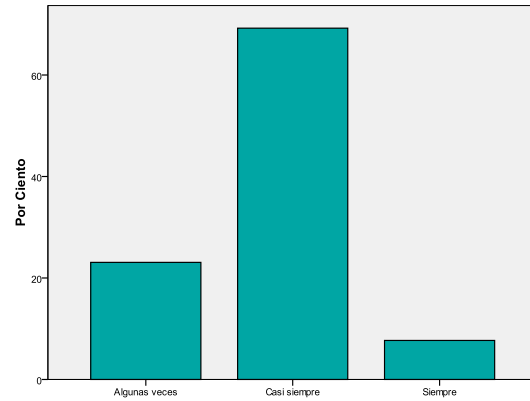
Pregunta n°1: Existe una adecuada comunicación.

Respecto a esta pregunta se puede decir que un 61,5% afirma que casi siempre existe una adecuada comunicación, además un 21,3% de los conductores consideran que siempre hay comunicación y en un menor porcentaje, representado por 15,4% comentan que solo algunas veces hay comunicación.



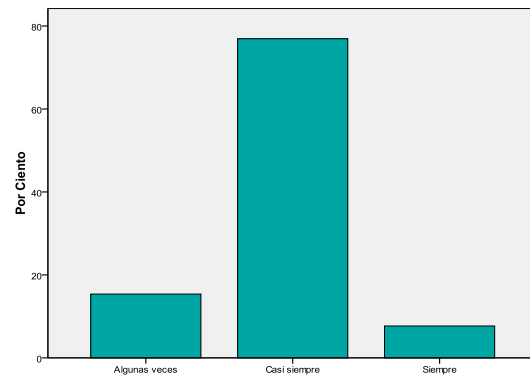
Pregunta n°2: Los miembros del grupo toman en cuenta su opinión.

En base a la información entregada por los conductores, se desprenden los siguientes resultados a esta pregunta: Un 76,9% considera que los miembros de la empresa casi siempre toman en cuenta sus opiniones, un 23,1% menciona que solo a veces su opinión es reflexionada y sólo un 7,7% afirman que siempre.



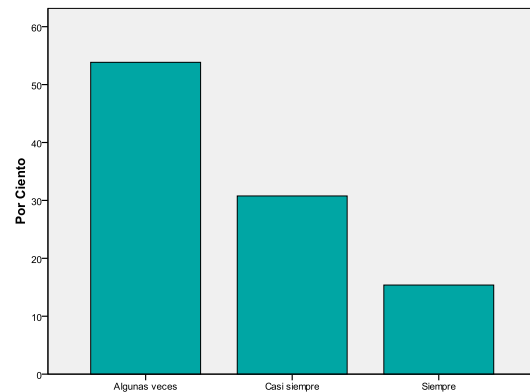
Pregunta n°3: El grupo de trabajo valora sus aportes.

Según los resultados obtenidos a esta pregunta un 76,9% de los conductores piensan que casi siempre se valora el trabajo que ellos realizan mientras que un 15,4% comenta que solo algunas veces y sólo un 7,7% dicen que siempre.



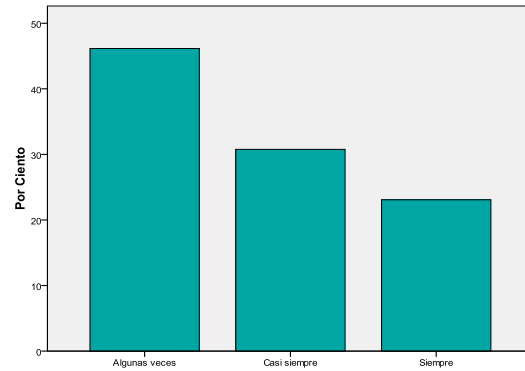
Pregunta n°4: El trabajo en equipo con otras áreas es bueno.

Un 53,8% manifiesta que algunas veces el trabajo en equipo es bueno dentro de la organización y un 30,8% considera que casi siempre es bueno, en este caso la tendencia es clara, ya que sólo un 15,4% se inclinan por siempre.



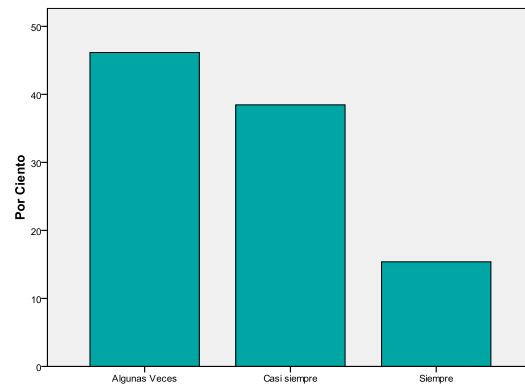
Pregunta n°5: Cuando requiere de información de otras áreas la consigue fácilmente.

Cuando los conductores requieren información de otras áreas, solo el 23,1% comenta que siempre la consigue con facilidad, otro 46,2% expone que algunas veces ocurre esta situación y un 30,8% afirma que casi siempre se da esta situación en la empresa.



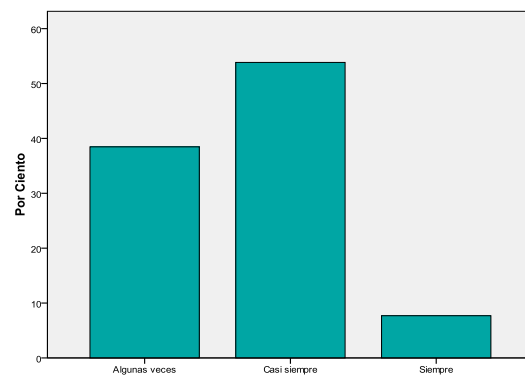
Pregunta n°6: Las otras áreas responden bien a sus necesidades.

Al igual que en la pregunta anterior un 46,2% de los conductores sostienen que algunas veces se responde bien a las necesidades que ellos presenten, a diferencia de solo un 15,4% de los conductores comentan que siempre se responde bien sus requerimientos.



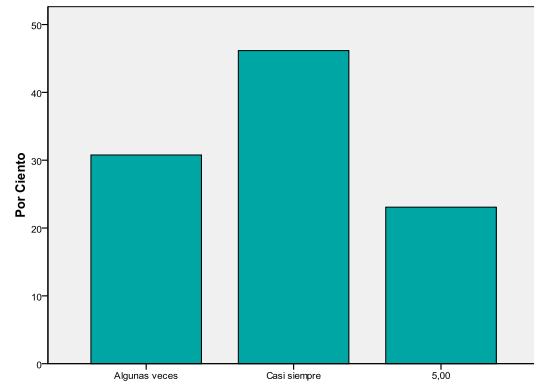
Pregunta n°7: Conocen y entienden las metas de la empresa.

El 61,5% de los encuestados casi siempre y siempre conocen las metas de la empresa, y solo un 38,5% dice que algunas veces. Cada porcentaje equivalen a 8 y 5 conductores respectivamente.



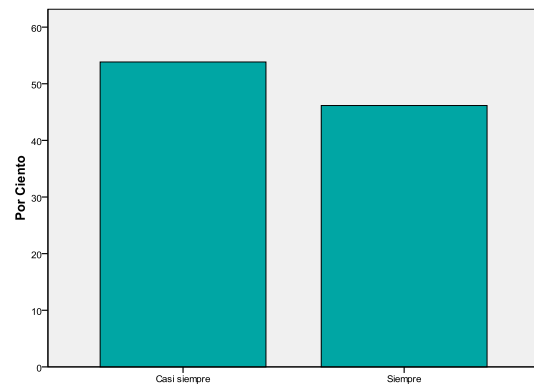
Pregunta n°8: Conocen los beneficios que tiene la organización.

Según la tabla de frecuencia un 46,2% de los conductores afirman que casi siempre conocen los beneficios que tiene la organización, mientras que un 30,8% de los conductores dicen que algunas veces los conocen y solo un 23,1% siempre conocen los beneficios que brinda la empresa.



Pregunta n°9: Usted recomendaría la empresa como excelente sitio de trabajo.

Se registraron respuestas favorables a esta pregunta, ya que un 46,2% siempre recomendaría la empresa y un 53,8% casi siempre lo haría.



Conclusión global categoría comunicación.

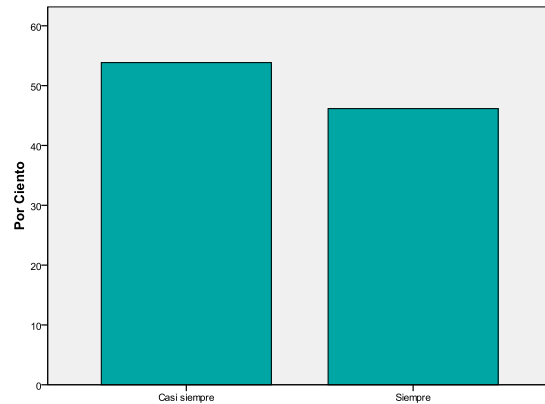
Los conductores en general consideran que existe y es adecuada la comunicación dentro de la empresa, esta afirmación se respalda porque ellos consideran que sus opiniones y trabajos son valorados, conocen las metas y beneficios de la organización. Lo que impide que la comunicación sea evaluada con un siempre es que el trabajo en equipo y la comunicación con otras áreas se encuentra débil, esto no quiere decir que no exista solo falta reforzarla y generar las instancias de dialogo.

Los conductores no tienen problema en reconocer que si recomendarían la empresa como un buen lugar de trabajo lo que se ve fundamentado al momento de evaluar a la empresa en esta categoría.

3.2.2 Motivación

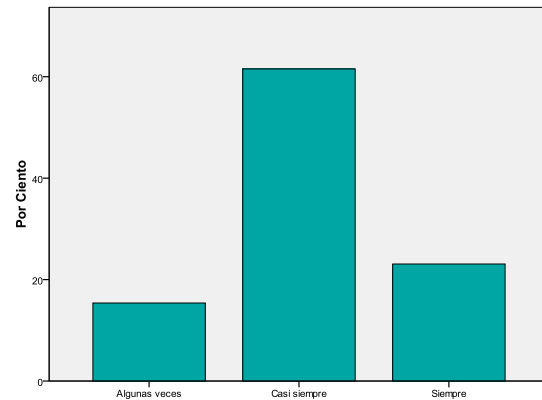
Pregunta n°10: La empresa brinda estabilidad laboral.

En esta pregunta la tendencia se inclina a que un 100% de los encuestados dicen que si se brinda estabilidad laboral, dividiéndose en dos categorías con un 46,2% dice siempre y un 53,8% casi siempre, pero la preferencia es clara.



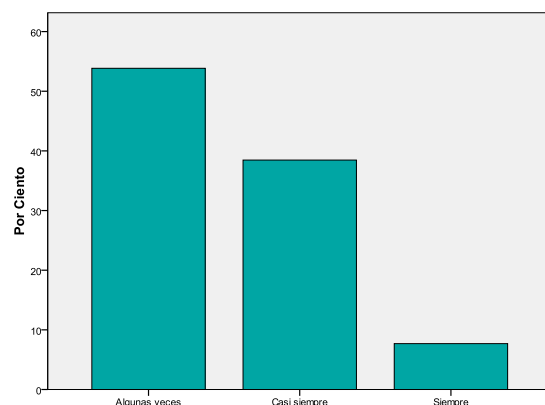
Pregunta n°11: La empresa está capacitando a sus trabajadores.

Los conductores de esta empresa consideran que constantemente se están capacitando a los trabajadores, un 61,5% de los encuestados contestaron que casi siempre, un 23,1% se inclinó por un siempre y el 15,4% de los conductores comentan que solo algunas veces.



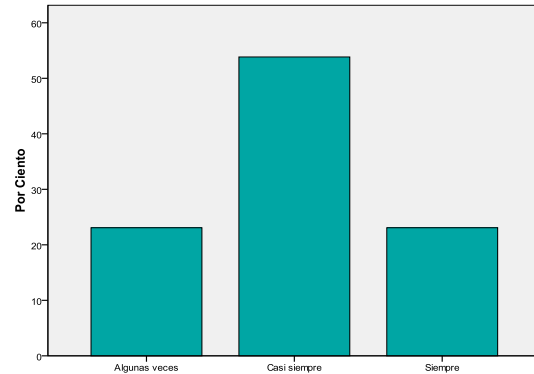
Pregunta n°12: Existe algún reconocimiento a los trabajadores por parte de la empresa.

Para el 53,8% de los conductores de esta empresa sólo algunas veces existe un reconocimientos por el trabajo bien realizado y el 7,7% considera que siempre lo hay, el porcentaje restante se inclina por la opción que casi siempre se reconoce el trabajo.



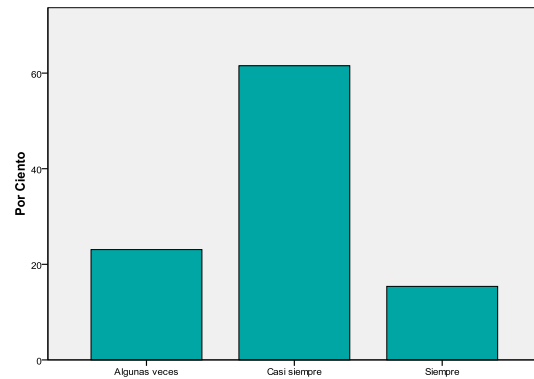
Pregunta n°13: El jefe crea un ambiente de confianza en el grupo de trabajo.

La confianza es importante dentro de un grupo de trabajo y esta empresa se preocupa por crear este ambiente. Así lo dejan reflejado los conductores, ya que un 53,8% de ellos afirma que casi siempre se da esta situación, un 23,1% se inclina por algunas veces y siempre.



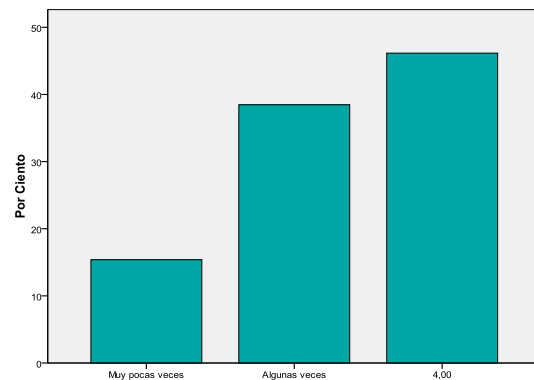
Pregunta n°14: El jefe apoya las decisiones que usted toma.

Apoyar las decisiones de los trabajadores es una manera de demostrar confianza hacia ellos y en esta empresa el 76,9% de los conductores considera que sus decisiones son respaldadas por el jefe y solo un 23,1% manifiesta que algunas veces ocurre el apoyo.



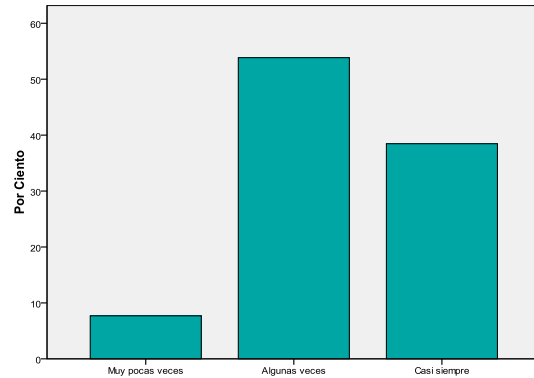
Pregunta n°15: Los beneficios de salud que recibe satisfacen sus necesidades.

El 38,5% y el 46,2% de los encuestados consideran que los beneficios de salud algunas veces y casi siempre satisfacen sus necesidades. Por otro lado sólo un 15,4% se inclina por la opción muy pocas veces.



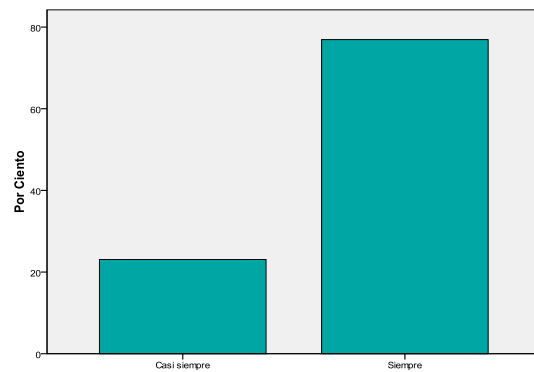
Pregunta n°16: Está de acuerdo con su remuneración.

Los conductores en esta pregunta marcan tendencia en un 53,8% hacia la alternativa algunas veces, un 38,5% se inclinan por un casi siempre y solo un 7,7% marcan muy pocas veces. Lo que permite concluir que los trabajadores están conformes en su remuneración.



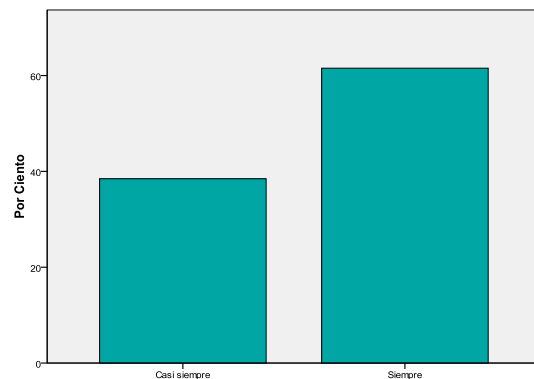
Pregunta n°17: Las condiciones en las que trabaja son seguras.

Los conductores son muy claros al momento de contestar esta pregunta, ya que un 76,9% afirman que siempre las condiciones de trabajo son seguras y solo un 23,1% de los conductores marcan casi siempre, las que son respuestas positiva para esta pregunta.



Pregunta n°18: Las condiciones en las que trabaja son saludables.

Un 61,5% de los conductores consideran que siempre las condiciones de trabajo son saludables y un 38,5% casi siempre, lo que permite inferir que si existe una preocupación por mantener saludable el lugar de trabajo.



Conclusion global categoría motivación.

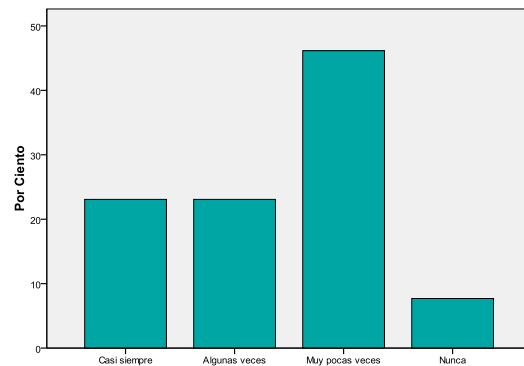
Respecto a las respuestas entregadas por los conductores de esta empresa la motivación que ellos tienen está bien, ya que consideran que se entrega estabilidad laboral, existe una preocupación por capacitarlos constantemente, se genera un grato ambiente de trabajo, las decisiones que ellos toman son respaldadas por sus jefes y las condiciones de trabajo son saludables y seguras. Por otro lado para que la motivación esté muy bien se deben considerar algunas alertas que se observan en los resultados del instrumento, estas permiten presumir que los conductores sienten que su trabajo no está siendo reconocido por parte de la empresa, comentan que solo en algunas oportunidades se da esta situación. También se inclinan por esta variable al momento de preguntarles por su remuneración y beneficios de salud, se debe considerar que por lo general un trabajador siempre desearía recibir más de lo que recibe.

3.2.3 Disposición a cambios organizacionales.

En esta categoría la codificación utilizada fue a la inversa que en las categorías anteriores y se debe considerar que las preguntas están orientadas a que los cambios que se realizan serán como una medida para enfrentar alguna situación adversa, por ejemplo una crisis.

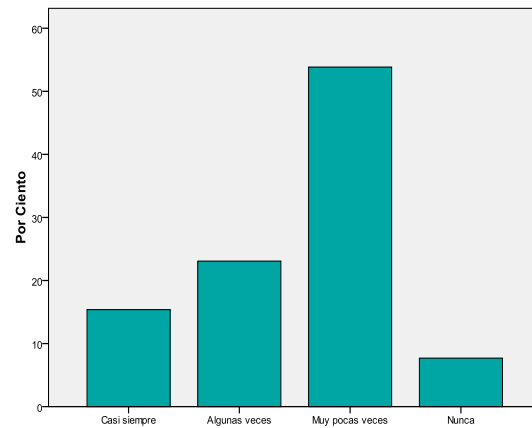
Pregunta n°19: En caso que la organización decida realizar un cambio que afecte su trabajo, usted se resistiría a él.

Cuando se realiza un cambio organizacional que afecte el trabajo que realizan los conductores. Un 46,2% se resistiría muy pocas veces, un 23,1% casi siempre y algunas veces y un 7,7% nunca lo harían.



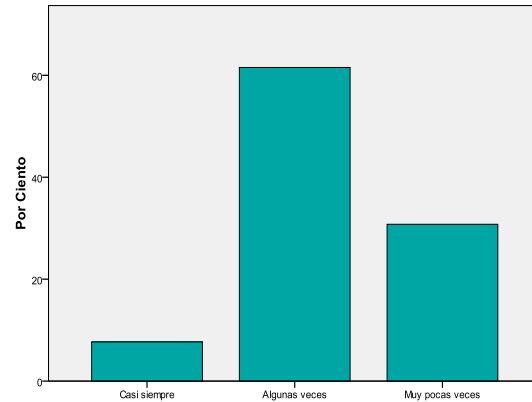
Pregunta n°20: Es una persona rígida en sus pensamientos.

Para esta pregunta un 53,8% de los conductores afirman que muy pocas veces son rígidos en sus pensamientos, el 15,4% de ellos dicen que casi siempre, por algunas veces se inclino un 23,1%, y sólo una menciona que nunca representado por el 7,7%. Es importante conocer esta cualidad de los trabajadores, ya que para implementar cambio organizacional ellos deben estar dispuestos a cambiar junto con la empresa.



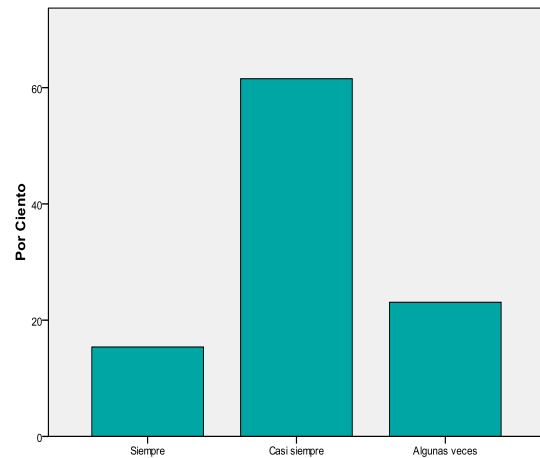
Pregunta n°21: Sus decisiones son influenciadas por las decisiones que toman otras personas.

Si los conductores son influenciados por las decisiones que toman otros miembros se producen dos situaciones, que se dejen influenciar positiva o negativamente para la implementación del cambio organizacional. Ahora en este caso en particular un 61,5% de los conductores algunas veces se dejan influenciar, un 30,8% muy pocas veces y un 7,7% casi siempre.



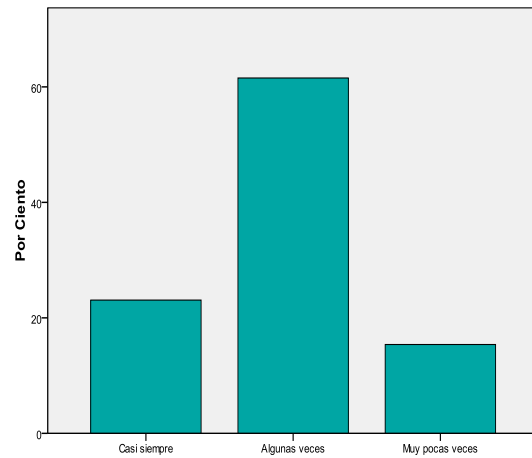
Pregunta n°22: Como trabajador le interesa el futuro de la empresa.

Esta pregunta es importante al momento de realizar un cambio organizacional, ya que si a los conductores les interesa el futuro de la empresa es posible que se adapten a las nuevas prácticas que se implementen. Y en el caso de esta empresa a un 61,5% de los conductores casi siempre les interesa el progreso de la empresa, a un 23,1% algunas veces y solo al 15,4% siempre, pero la inclinación mayoritaria es casi siempre.



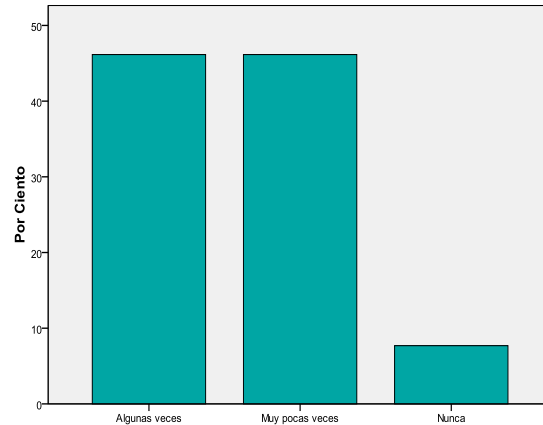
Pregunta n°23: Si se realiza un cambio que afecte la influencia que pueda tener sobre sus compañeros, usted se resistiría a el.

Otra manera de evaluar la resistencia al cambio es sabiendo que opinan los conductores respecto a esta pregunta y su opinión fue la siguiente: 61,5% se inclina por algunas veces y un 23,1% por casi siempre, lo que no es favorable, ya que esta actitud puede ser un impedimento al momento de implementar las nuevas prácticas y el porcentaje restante muy pocas veces se resistiría a el, demostrando un indicio favorable.



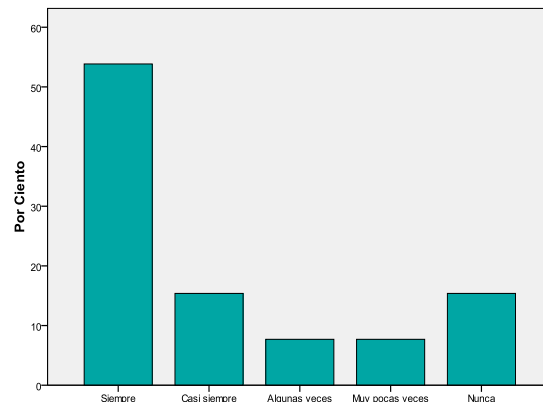
Pregunta n°24: Si le ofrecen un cambio de labores usted aceptaría, sin importar la incertidumbre que se produce al enfrentar una nueva actividad.

Las opiniones de los conductores están divididas con un 46,2% para algunas veces y muy pocas veces, siendo el 7,7% restante un nunca. A esta pregunta la opinión de los conductores tiene tendencia desfavorable, ya que se infiere que ellos en condiciones como las que plantea la pregunta pocas veces aceptarían.



Pregunta n°25: Se resistiría al cambio en caso que sus ingresos se vean afectados negativamente.

En esta pregunta las hay respuestas diversas pero la inclinación es clara con un 53,8% afirman que siempre se resistirían a este tipo de cambio, pudiendo revertirse ya que un 23,1% aceptarían esta medida y otro 23,1% podría aceptar las condiciones, lo que en total representan un 46,2%.



Conclusión global categoría disposición a cambios organizacionales.

Las respuestas a estas preguntas fueron muy diversas lo que provoca que a una primera impresión se entienda que los conductores no estarían dispuestos a cambiar en casos de estar bajo una situación en particular. Ya indagando más en las respuestas se puede decir que dependiendo el escenario de la situación, los conductores cederían y aceptarían los cambios, ya que se interpreta que son personas con ideas claras pero no cerradas a oír razones del porque de ésta realidad. Ahora en otro caso a ellos les importa el futuro de la empresa lo que se ve reflejado al momento de realizar esta pregunta y cuando

directamente se pregunta si se resistirían al cambio; lo que a esta última contestaron que muy pocas veces lo harían.

Nace una interrogante respecto a las respuestas obtenidas a la pregunta si se resistirían al cambio en caso que sus ingresos se vean afectados negativamente, ellos comentan en un 53,8% que siempre se resistirían, demostrando una contradicción respecto a las respuestas anteriormente obtenidas, pero se mantiene una esperanza porque un 46,2% de los conductores contestaron entre casi siempre y nunca. Lo que permitiría decir que si la empresa informa correctamente el porqué de esta medida los conductores estarían dispuestos a aceptarla.

3.3 CONCLUSIONES FINALES POR CATEGORÍA, LOS QUE DICE LA EMPRESA VERSUS LO QUE DICEN LOS CONDUCTORES.

3.3.1 Comunicación

Empresa	Conductores
<ul style="list-style-type: none"> • Fundamental para cumplir con las metas y servicios que deben alcanzar y entregar. • Fortalecen diariamente esta instancia. • Importante dar a conocer sus necesidades y escuchar las opiniones que tienen los conductores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe y es adecuada. • Sus opiniones y trabajo son valorados. • Que el trabajo en equipo y la comunicación con otras áreas se encuentra débil. • Recomendarían la empresa como un buen lugar de trabajo.

Se puede concluir que la comunicación en esta empresa no es un gran problema, ya que los conductores están conformes con las instancias que se entregan para que ellos den a conocer su opinión y sugerencias. Donde identifican un punto débil en el trabajo en equipo y el apoyo que entregan las otras áreas, y en estas mismas áreas la empresa afirma que están desarrolladas adecuadamente. A pesar de esta falencia los conductores de todas

maneras recomendarían la empresa como un buen lugar de trabajo, lo que quiere decir que las situaciones positivas superan a las negativas.

3.3.2 Motivación

Empresa	Conductores
<ul style="list-style-type: none"> • La motivación de los conductores debe ser buena. • Realizar sus tareas no debería ser bajo un escenario de amargura y demotivación. • Entregan nuevas responsabilidades como nuevas maquinarias o servicios más importantes. • La confianza se presenta diariamente entre la empresa y los conductores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para los conductores de esta empresa la motivación que ellos tienen está bien. • Los conductores sienten que su trabajo no está siendo reconocido por parte de la empresa. • Se inclinan por esta variable (algunas veces) al momento de preguntarles por su remuneración y beneficios de salud.

Al igual que en la comunicación la motivación en la empresa va bien, esta se preocupa que los conductores no tengan necesidades y responder a sus preguntas.

Por un lado los conductores consideran que el reconocimiento se realiza solo algunas veces lo que puede provocar una desmotivación de ellos, esta respuesta se contradice con lo que comenta la empresa, ya que ellos afirman que si existe un reconocimiento, reflejada en la entrega de mayores responsabilidades y mejores máquinas a su cargo. De esta manera ellos reconocen el trabajo realizado. Para esta diferencia la empresa debería informar que estas medidas son una manera de reconocer el trabajo realizado esto ayudaría a que los conductores estén más contentos y realicen con más ganas su trabajo.

3.3.3 Disposición a cambios organizacionales

Empresa	Conductores
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando los conductores se incorporan a la empresa se les informa que pueden sufrir cambios sus labores a lo largo del tiempo. • Los conductores están preparados cuando ocurre una situación así. • La empresa está comprometida con sus trabajadores. • Se preocupan de ellos en situaciones extremas. • Se les explica todo lo que ocurre y en qué situación se encuentran. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se entiende que los conductores no estarían dispuestos. • Dependiendo el escenario de la situación aceptarían los cambios. • Conductores con ideas claras pero no cerradas a oír razones y les importa el futuro de la empresa. • En caso que sus ingresos se vean afectados negativamente, ellos comentan en un 53,8% que siempre se resistiría. • Ellos si aceptarían porque un 46,2% de los conductores contestaron entre casi siempre y nunca.

La empresa prepara desde el primer día a sus conductores para que ellos tengan conocimiento que los cambios son comunes y que no hay que temerles, la empresa ha demostrado que está comprometida con ellos, ya que han superado circunstancias importante y siempre considerando a sus trabajadores, por lo mismo se entiende que los conductores estarían dispuesto a cambiar en conjunto con la empresa, pero en este caso se da una situación contraria pues este compromiso no se ve reflejado por parte de los conductores pero si por una minoría que en su conjunto podría ser significativa.

3.4 EXAMINAR Y DESCRIBIR LOS PROCESOS OPERACIONALES.

Descripción de las Actividades que realiza la empresa, desde que el cliente los contacta hasta que entrega el servicio, en base al diagrama de flujo diseñado.

3.4.1 Etapa 1

Actividad n° 1: El cliente contacta a la empresa a través de tres vías, las cuales son: correo electrónico, carta o teléfono. En esta instancia el cliente cuanta que es lo que necesita e invitan a la empresa a participar de una licitación. La empresa está inscrita en portales donde los posibles clientes ingresan y buscan cuales son las empresas que prestan los servicios de transporte, luego seleccionan y envían la solicitud.

Actividad n°2: Si la empresa decide participar de este proceso, contactan al cliente y coordinan la primera reunión de trabajo, donde se realizan preguntas con el fin de conocer más el servicio que necesita el cliente.

Actividad n°3: El cliente responde las preguntas realizadas por la empresa entregando detalles del servicio requerido. Estos pueden ser tipo de servicio, ruta posible, tipo de bus, periodo de tiempo, entre otros.

Actividad n°4: La empresa teniendo claro lo que el cliente necesita, moldea el servicio en base a los requerimientos a modo de ejemplo evalúa el número de conductores, el tipo de buses, los kilómetros que se recorrerán, el combustible necesario, entre otros puntos importantes. Luego de esta planificación, al servicio se le asigna una tarifa que es enviada al cliente a través de una cotización.

Actividad n°5: El cliente recibe cotización y evalúa respecto a otras alternativas si acepta el servicio de la empresa. Si decide aceptar pero tiene algunas dudas respecto a lo que la empresa está ofreciendo solicita una reunión con la empresa para resolver estas interrogantes.

Actividad n°6: Ya en la reunión se aclaran las dudas que el cliente pueda tener respecto a la cotización, permitiendo que este pueda tomar una decisión de manera segura y responsable. Cuando el cliente acepta el servicio se pasa a la siguiente etapa.

3.4.2 Etapa 2

Actividad n°7: Ya en carácter de adjudicado la empresa se reúne con el cliente y en esta instancia se establece el plazos para dar inicio a la implementación del servicio, se indica que se va hacer desde que se adjudica el servicio hasta que se da inicio a él. En cada período existirá una tarea a realizar con el fin que cuando se llegue al día de inicio esté todo preparado y dispuesto para dar inicio al servicio.

Actividad n°8: Ya determinado lo que se debe realizar, se preparan todos los requerimientos necesarios para la operación del servicio. A modo de ejemplo esta la compra de buses, examen a los conductores, equipamiento de los vehículos, entre otros. Esta etapa dura hasta cuando el servicio se entrega al cliente o sea se da inicio a la etapa 3.

3.4.3 Etapa 3

Actividad n°9: Ya operando el servicio, la empresa realiza un seguimiento de él para verificar de que se esté haciendo lo que se había planeado. De qué manera se informan de lo que está pasando, pues los conductores juegan un rol importante en esta instancia, ya que son ellos quienes entregan sus inquietudes y sugerencias respecto al servicio.

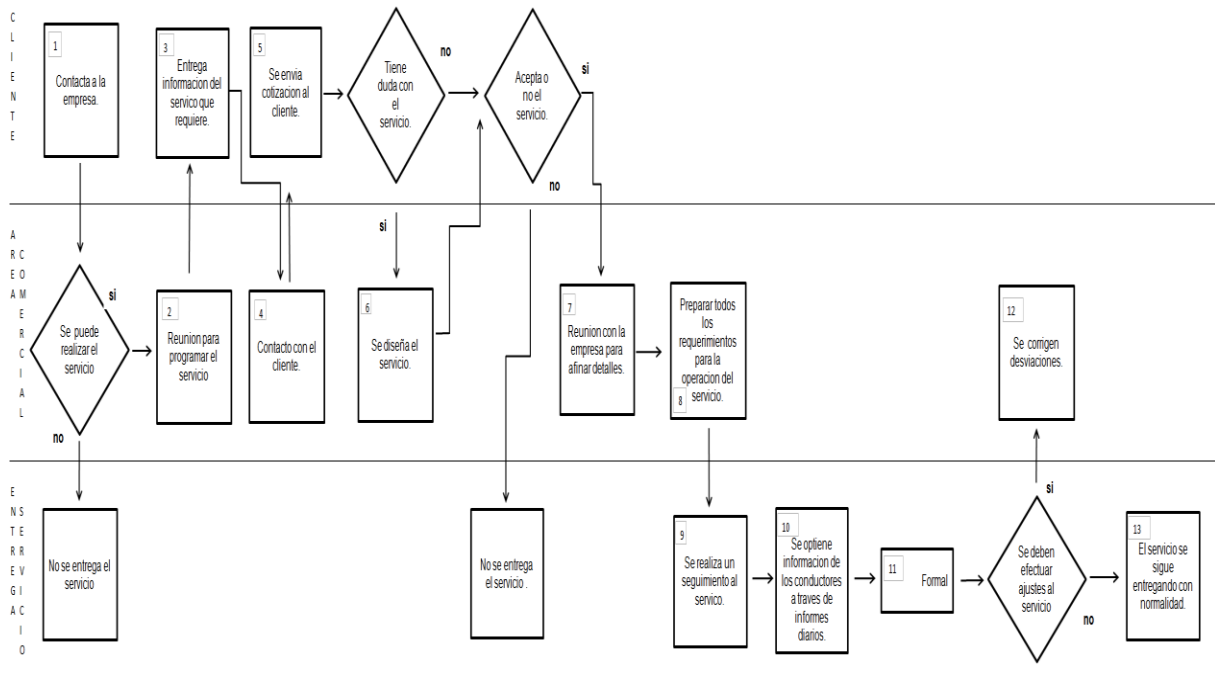
Actividad n°10: Como se mencionó en la etapa anterior los conductores juegan un rol importante, ya que son ellos quienes entregan el servicio y esto les permite conocer en directo como va la operación lo que les permite capturar las opiniones de los usuarios. Es por ello que existe comunicación entre los conductores y los jefes de transporte, a través de una vía formal llamada informes diarios.

Actividad n°11: Se reconoce como la entrega de información por parte de los conductores a través de una vía formal, conocida como "Informe Diario", ellos cada vez que realizan un servicio deben completar este documento con las observaciones que pudiesen detectar al momento de entregar el servicio o con las observaciones entregadas por los mismos usuarios del servicio.

Actividad n°12: En caso que la información entregada sea significativa se debe reaccionar inmediatamente, o sea se toman decisiones y se establecen paso a seguir respecto al punto tratado, esto permitirá optimizar el servicio y lograr que el cliente este satisfecho.

Actividad nº13: En caso que la información no sea significativa para el desarrollo del servicio, este debe continuar realizándose con normalidad.

3.4.4 Diagrama de flujos



3.5 IDENTIFICAR ASPECTOS CRÍTICOS EN LOS PROCESOS OPERACIONALES.

Esta identificación se basará en supuestos pero siempre manteniendo una relación con la actividad que realiza la empresa bajo estudio y a la información entregada cuando se aplicaron los instrumentos de análisis.

3.5.1 Operaciones

Programa de Adquisiciones: Es en donde se establece la cantidad y el tipo de repuesto que se debe comprar para realizar las mantenencias programadas de los vehículos que utiliza la empresa.

Programa de Mantenimiento: Determina cuando se realizarán las mantenciones de los vehículos que tiene la empresa.

Programa de Transporte: Se establecen los buses a utilizar, las rutas a recorrer, los clientes que se debe atender dentro de un período determinado de tiempo.

¿Cómo se realizan estos programas? Trabajan en conjunto las tres áreas cada una confecciona su propio programa para distintos periodos de tiempo que pueden ser diarios, semanales o mensuales. Cuando transporte tiene listo su planificación, mantenimiento se guía por él para confeccionar el suyo, ya que determinará en qué momento se realizarán las mantenciones programadas a los vehículos que no se encuentren en circulación, por otro lado este programa no considera las mantenciones correctivas porque son aquellas que se realizan en casos fortuitos, o sea en caso de algún imprevisto. Por último adquisiciones se basa en el programa de mantenimiento, dependiendo lo que ellos necesiten para dejar en óptimas condiciones los vehículos es lo que adquisiciones compra y se tiene en stock.

3.5.2 Combustible

Para la compra de combustible lo que la empresa realiza es una licitación anual con las empresas que entregan este producto y luego que estas entregan sus ofertas la empresa decide cual es la que más le conviene en función a lo que ellas entregan en área técnica, operativa y precio.

La entrega del combustible, se realiza en las áreas operativas o sea en donde se encuentran los vehículos antes de iniciar los servicios y existe un sistema de tarjeta donde los conductores pueden pasar a una estación de servicio y cargar combustible sin ningún problema, la empresa comenta que son pocas las estaciones adheridas a este sistema ya que consideran que es una medida de controlar el consumo de este recurso.

3.5.3 Gestión de los costos

Cuando se habla de optimización se refiere a un ahorro de tiempo, distancias, combustible. Esto trae beneficios tanto para la empresa como para los usuarios del servicio, ya que si uno se fija solo en estas variables el tiempo con la distancia son directamente

proporcionales o sea entre menos distancia recorra el bus menor será el tiempo que demorará en llegar a su destino y los pasajeros valoran estar menos tiempo en el bus. Ahora visto desde el punto de la empresa si relacionamos la distancia con el combustible al igual que en la relación anterior son directamente proporcionales, lo que quiere decir que a menor distancia menor será el combustible consumido lo que será favorable pues disminuirá su costo por concepto de combustible.

En el transporte de pasajeros los costos más elevados son: Combustible, remuneración de los conductores y financiamientos por concepto de intereses. Estos representan entre el 80% y 85% de la tarifa que se cobra al cliente por el servicio.

Para la empresa es complicado gestionar estos tres factores, ya que en el caso del precio del combustible y la tasa de interés se encuentran determinados por el mercado, lo que si se realiza es evaluar que empresa de todas las que entreguen estos productos, es la que ofrece una mejor precio y tasa. Respecto a las remuneraciones es aun más complicado, ya que son personas responsables de un activo significativo de la empresa, a demás se exponen a cualquier situación riesgosa mientras están entregando el servicio. En este caso lo que se realiza es contratar a conductores que solo trabajen para la empresa y capacitar en temas relacionados con la conducción segura, conducción eficiente entre otras con esto existe un resguardo por parte de la empresa más bien se aseguran de que el conductor será más cuidadoso lo que permitirá evitara accidentes.

3.6 GENERAR PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS.

3.6.1 Operaciones

En este caso se debe tener en cuenta que al no considerar las mantenciones correctivas en el plan de mantenimiento, el plan de adquisiciones también no las considerará, lo que provocará un desequilibrio en el momento que llegase a realizarse una mantención correctiva, ya que se necesitaran repuestos o piezas importantes las que deben ser adquiridas con urgencia y rapidez. Esto provocará que el vehículo esté detenido un periodo de tiempo prolongado esperando que llegue el repuesto necesario, también se

producirá una menor cotización de los posibles proveedores del producto requerido, incurriéndose en un mayor desembolso, el cual no estaba considerado.

Esta categoría se relaciona con la actividad n° 4 y 8 del diagrama de flujo, ya que es ahí donde la empresa debe evaluar cuales son los buses que serán utilizados en el servicio que se está diseñando debiendo dejar excluidos aquellos que se encuentran en sus mantenciones tanto preventivas como correctivas.

Lo que se propone en este caso es hacer un estudio de todas las mantenciones correctivas que se han realizado en un período de tiempo y obtener un promedio de los repuestos requeridos y determinar los gastos por este concepto, ahora bien es recomendable que se realicen cotizaciones con anterioridad de los mismos repuestos que determino el estudio anteriormente realizado para que en el momento que se requieran la empresa sepa cuál es el mejor proveedor y por ende podrá disminuir el gasto por este concepto.

3.6.2 Combustible

Para la adquisición de combustible se realiza una cotización anual, lo que quiere decir que una vez al año se compara este recurso en proporción al consumo promedio anual que determino un estudio realizado por la empresa.

Este estudio debe ser realizado de manera rigurosa con el fin de comprar el combustible necesario para el año, ya que si se da que el combustible no es lo suficiente la empresa deberá desembolsar dinero para adquirir lo faltante, generándose un mayor costo, por otro lado en el caso que al termino del año sobre combustible este será utilizado por la empresa en el próximo periodo. Por estas razones es importante que el estudio del consumo de combustible sea el apropiado. Se puede relacionar esta mejora en las actividades n° 4 y 8 del diagrama de flujo ya que es aquí donde se determinara cuanto será el combustible utilizado dependiendo las rutas establecidas para el servicio que se está diseñando.

Controlar el consumo del combustible es importante ya que existe una cuota para cada servicio prestado y si los conductores están consumiendo más de lo que se estableció en un comienzo, algo está fallando, puede que el cálculo realizado no fue el apropiado o que

los conductores no se estén rigiendo a la ruta establecida, en ambos casos el seguimiento por parte de la empresa es importante pues los consumos no presupuestados provocaran un desabastecimiento al corto plazo.

3.6.3 Gestión costos

Lo que la empresa realiza para gestionar sus costos es apropiado, ya que son variables que dependen de otras instituciones y lo que ellos realizan para obtener el mejor precio y tasa es correcto.

Por otro lado cuando monitorean las rutas establecidas se relacionan las variables distancia y combustible produciéndose una relaciona con las actividades 9 y 12 del diagrama de flujo, ya que es ahí donde la empresa realiza un seguimiento del servicio y determina si la ruta establecida es la apropiada o no, si esta se ve modificada alterará el consumo del recurso. Es importante que se registren estas variaciones, con el fin que al momentos de evaluar el consumo se determine una cifra lo más exacta posible para sí proyectar el consumo del próximo período.

CAPÍTULO IV

4.1 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con la información obtenida de las entrevistas y encuestas realizadas a la empresa y efectuando una comparación con la teoría recopilada a través de diversos autores, se logra identificar el perfil de la empresa en la cual se basa esta investigación. De ello se desprenden las siguientes asimilaciones:

La comunicación y motivación de los conductores es importante conocerla, ya que si estas se implementan dentro de la empresa se podrá asumir que existirá una disposición para apoyar los cambios organizacionales que se realicen. Por lo tanto esa fue la razón por la cual fueron consideradas estas temáticas a la hora de hablar del mejoramiento de procesos con el fin de no desvincular al personal.

La comunicación al interior de esta empresa se relaciona fielmente con lo establecido por Livacic, C, (2009), ya que entregan los espacios para el dialogo y la información de situaciones o actividades que requieren que sus conductores conozcan. Por otro lado, existe una retroalimentación de ambas partes, tanto de la empresa como de los conductores, todos están dirigidos al logro de las metas y cumplimiento de objetivos.

Los conductores afirman que las metas de la empresa se difunden, que su trabajo es valorado, pero que existen deficiencias con las otras áreas donde sólo algunas veces son oportunas en responder, por lo que la empresa debe preocuparse de esta falencia.

Según Hitt, Black, Porter, (2006) la motivación se sustenta en tres características y en esta investigación se reconocieron sólo dos, las de puesto de trabajo y situación laboral.

Para la primera, esta empresa motiva a sus conductores reconociéndolos verbalmente por el trabajo realizado y además mejoran los vehículos que utilizan diariamente. Pero es ahí donde ocurre una diferencia con la información entregada por los conductores, ya que ellos consideran que sólo algunas veces se realiza un reconocimiento, quizás falta indicarles que las mejoras en los vehículos corresponde a un reconocimiento por

el trabajo realizado. Esta situación puede generar una desmotivación a nivel de los conductores.

Relacionado con la situación laboral, la empresa está constantemente capacitando a sus trabajadores y por supuesto pagando sus remuneraciones, según ellos con la primera están conformes, ya que casi siempre se están realizando. Por otro lado, cuando se habla de las remuneraciones los conductores comentan que sólo algunas veces están de acuerdo y es poco lo que se puede hacer la empresa para que una persona esté conforme con su remuneración.

Los cambios organizacionales es un tema importante en esta investigación, ya que lo que se obtendrá al momento de mejorar los procesos es realizar un cambio de labores tanto de los profesionales administrativos como de los conductores. Es por esto que es importante mencionar como pueden afectar estos a los integrantes de un grupo de trabajo.

Según Manuel Mariña los cambios que realiza una organización deben ser informados a la comunidad para que ellos estén enterados y así se formen una expectativa de lo que ocurrirá y entreguen disposición a estas nuevas actividades. Los trabajadores de una empresa pueden resistirse al cambio por diversas razones las que son clasificadas por este autor en percepciones, personalidad, amenazas al poder e influencia y Temor a lo desconocido, entre otras que para este caso no se relacionaron con la información obtenida.

En esta empresa siempre informan a sus trabajadores cuando deciden realizar aun cambio organizacional y sus conductores no tienen problema en acogerse siempre que sea por una razón fundamentada. Pero bajo otras situaciones se deben considerar las características personales de cada uno, existen conductores que son rígidos en sus pensamientos, algunos a veces influenciables y otros que en caso de perder la influencia que tienen sobre algunas personas veces se resistirían. Por otro lado la incertidumbre que se genera por enfrentar algo desconocido no es un impedimento para los conductores.

Es importante conocer qué tipo de empresa es la que se utilizará en esta investigación, ya que para realizar el mejoramiento de procesos, se deben estudiar todas las actividades que se relazan para entregar el producto o servicio final. Por lo tanto puede ser una empresa productora o una de servicio.

En este caso claramente se está en presencia de un servicio, ya que el cliente forma parte de la preparación y es usuario principal del mismo, no es un bien físico lo que es demandado sino que es el traslado de pasajeros de un lugar a otro.

La empresa de transporte tiene muy claro en qué se diferencian con empresas de similares características, reconocen que los conductores tienen carisma, cordialidad, la presentación personal es otro tema que los caracteriza sin olvidar la conducción segura - responsable y responder oportunamente en eventuales situaciones, estos temas son reforzados constantemente con la intención de marcar diferencia y entregar un servicio de calidad.

Se logra identificar con la descripción de las actividades que se realizan con el proceso de servicio, ya que el cliente juega un rol importante en el diseño de él, es el cliente quien entrega todo los lineamientos y requerimientos que estime apropiados para satisfacer sus necesidades, de esta manera la empresa de transporte logrará diseñar el servicio en base a los parámetros entregados por los posibles usuarios. En esta instancia se consideran buses a utilizar, rutas posibles, conductores y otras necesidades para cada tipo de servicio.

Si esta interpretación se compara con la teoría se relaciona principalmente con dos procesos uno clasificado según Chase, Jacobs y Aquilano (2005) como método de la atención personal, en el que el cliente participa activamente en todas las etapas del proceso entregando información a quienes diseñan el servicio permitiéndoles alcanzar un resultado lo más cercano a las necesidades del cliente y Según Schroeder (2005) el proceso que realiza esta empresa se reconocería como Taller de Servicios en donde la participación del cliente también es importante para diseñar el servicio.

Cuando las actividades realizadas por la empresa son estudiadas, se logran identificar cuáles son los costos que afectan en cada etapa del proceso. En esta investigación es importante destacarlos, ya que para que no se realicen desvinculaciones de personal se quiere mejorar ciertas actividades donde se vean disminuidos u optimizados los recursos que representan un costo para la empresa.

En esta empresa se registran tres costos significativos relacionados al transporte de pasajeros, los cuales son: Combustible, Remuneraciones e intereses por concepto de financiamiento.

Estos los podemos clasificar según Jones, Werner, Terrel y Terrel (2001) en:

Costos de materiales directos: De los tres ya mencionados el que calza a la descripción realizada por el autor citado es el combustible, ellos mencionan que en una empresa productora estos se reconocerían como materiales indirectos y que para este caso como empresa de servicios el combustible es significativo por su consumo e importancia para la realización del servicio. Se considerará como material directo, se dice directo porque se relacionan a la actividad del transporte de pasajeros.

Costos de mano de obra: Según los autores esta categoría es la más importante dentro de una empresa de servicio, ya que representa a quienes desarrollan el trabajo solicitado por el cliente y quienes representan a la empresa. En este caso las remuneraciones de los conductores significan un porcentaje significativo del costo final del servicio.

Costos indirectos de servicios: En este caso la empresa reconoce intereses producto de la adquisición de nuevos vehículos, ya que solicitan financiamiento externo para comprar los activos que se relacionan directamente con la entrega del servicio. Reconociéndose en esta categoría los intereses cobrados por parte de la institución bancaria.

Luego de identificar con qué tipo de proceso se relaciona la empresa e indagar respecto a las actividades que realizan para entregar el servicio, se toma la decisión de realizar mejoras para que así la empresa este prepara para un futuro y no tome la decisión de desvincular a sus trabajadores, por no ser precavidos y visioneros.

Si la empresa considera que debe mejorar en calidad, tiempo o costos debe trabajar con el mejoramiento continuo de procesos o actividades y lo realizado en esta investigación se identifica con lo expuesto por el autor Krajewski y Ritzman (2000).

Según este mismo autor cuando se realizan mejoramientos uno debe cuestionarse características que son propias del procesos, en el caso de esta indagación los

cuestionamientos principales fueron: ¿Qué se está haciendo?, ¿Cuándo se hace?, ¿Quién lo está haciendo y ¿Cómo se está haciendo?” con estas interrogantes resueltas se inicia un análisis tipo diagrama detallado con las actividades realizadas, esto permitirá obtener una visión clara del trabajo realizado por la empresa para así finalizar con el reconocimiento de las actividades que se podían intervenir con una mejora.

Se consideraron tres aspectos, operaciones relacionadas al plan de adquisiciones, combustible y gestión de costos. Se logró aportar mejorando ciertas actividades tales como que se realicen cotizaciones, se controle el consumo de combustible, se consideran ciertas actividades que no se consideraban, entre otras prácticas para cada una de las categorías. Si la empresa las acoge contribuirá en la disminución del consumo de los recursos.

4.2 CONCLUSIONES FINALES

El trabajo para diseñar e identificar las propuestas entregadas en esta investigación se basa principalmente en la confección de un diagrama de flujo en donde se reconocieron cada una de las actividades que realiza la empresa desde que el cliente la contacta hasta que el servicio es entregado. Luego de determinar cuáles son las actividades se detalló cada una de ellas, explicando que ocurre, quien la realiza y siguiendo una secuencia cronológica. En ciertas actividades se logra profundizar por la entrevista realizada y es ahí donde se logran identificar los puntos críticos que fueron mejorados.

Se aprecia que el compromiso que tienen los conductores con la empresa es positivo, respaldándose esta aseveración con la buena comunicación y motivación que se genera al interior de la empresa solo falta reforzar ciertas instancias como es el trabajo con otras aéreas y el reconocimiento del trabajo realizado por ellos, estas dos falencias no serán un impedimento en el momento que se decida realizar un cambio que afecte la labor de un conductor por lo tanto se puede asumir que en el caso de identificar nuevas mejoras ellos se acogerían sin problema. Se reconoce que las mejoras propuestas no afectaran sustancialmente el trabajo realizado por los conductores, lo que permite asumir que no tendrán problema en apoyarlas. Cuando se decide identificar el compromiso por parte de ellos con la empresa, es con el fin de saber cuál sería su actitud en caso que se decidan realizar cambios significativos, ya que si ellos no se sienten identificados con la empresa podría provocar un desequilibrio y no ayudar en la solución o en las mejoras a implementar.

En este estudio se mencionaron tres aspectos a mejorar los que se reconocen en las operaciones realizadas, el combustible utilizado y la gestión de costos que realiza la empresa, en cada una de ellas se reconocieron ciertos aspectos que permitieron entregar un aporte, a través de las siguientes propuestas: en el primer caso se identificó la falta de proyección de la empresa, ya que no se consideraban las mantenciones correctivas dentro del plan de adquisiciones lo que provoca un desequilibrio al momento de requerir algún repuesto importante cuando ocurra este tipo de suceso; ¿de qué manera se mejora esta falencia? Lo que se propuso es realizar un estudio de las mantenciones realizadas e identificar cuáles son los repuestos más utilizados y a su vez realizar una cotización previa con los proveedores, lo que permitirá saber quién es el mejor oferente pudiendo optar a un mejor precio y calidad. En el caso del combustible lo que se propone es continuar realizando

el seguimiento de los servicios de manera rigurosa, ya que este recurso es adquirido en base a un presupuesto anual el que no debe sobrepasarse, si esto llegase a pasar la empresa deberá incurrir en un gasto extra que no está considerado. El último aspecto mencionado es el que está relacionado con la gestión de costos que realiza la empresa, aquí no se encontró ningún aspecto a mejorar, ya que es apropiado realizar una cotización para obtener el mejor precio y tasa.

Ahora si la empresa decide no prepararse con anterioridad o sea prefiere ser reactivo antes que proactivo decidirá en el momento justo tomar medidas respecto a la situación que los acompleja. Una de las alternativas más drásticas es disminuir los sueldos de todos los trabajadores de la empresa y a su vez es un desafío motivar a todos para que apoyen esta decisión. Es un desafío, ya que los conductores fueron muy claros al momento de contestar esta pregunta la gran mayoría comento que nunca aceptarían esta medida, pero la historia de la empresa dice lo contrario. En la entrevista realizada el entrevistado n°1 comento que hace algunos años la empresa tomo esta decisión y todos la aceptaron, efectuando charlas informativas explicando la situación y los beneficios que traería para todos al acogerse a ella, teniendo conocimiento de lo sucedido, ellos permitieron que esta medida se realizara, fue un trabajo en equipo todos colaboraron para enfrentar y salir triunfantes de la situación. Si decide realizar otra de las actividades clasificadas en la gestión reducción de personal debe ser cuidadosa la empresa, ya que son distintas formas de actuar pero siempre manteniendo su característica reactivas y eso no es bueno.

Se recomienda que la empresa sea precavida y utilice el mejoramiento continuo de procesos, esto le permitirá optimizar los recursos utilizados, tiempo y calidad. No es necesario que se realice todos los meses pero si una vez al año replantearse si lo que se está haciendo está bien o es mejor buscar nuevas maneras de trabajar para así ir avanzando de manera creciente y preocupándose realmente de sus trabajadores, ya que se les brindara tranquilidad y estabilidad laboral gracias al trabajo constante que se realice. La empresa estará preparada desde antes y no considerará entre sus alternativas desvincular a una cifra considerable de trabajadores en momentos de crisis.

4.3 BIBLIOGRAFIA

TEXTOS

Chase, Jacobs y Aquilano (2005) *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*. México: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I (2002) *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill.

Gayle (1999). *Contabilidad y administración de costos*. México: Mc Graw-Hill

Gomez, Balkin y Cardy (2001) *Dirección y gestión de recursos humanos*. España: Pearson, Prentice-Hall.

Hansen y Mowen (2003) *Administración de costos, contabilidad y control*. México: Thomson, Learning.

Hitt, Black y Porter (2006) *Administración*. México: Pearson Prentice Hall.

Horngren, Sundem, y Selto (1994) *Contabilidad administrativa*. México: Pearson, Prentice Hall.

Jones, Werner, Terrel y Terrel (2001) *Introducción a la contabilidad administrativa, perspectiva del usuario*. Colombia: Prentice Hall.

Koontz y Weihrich (2004) *Administración, una perspectiva global*. México: Mc Graw-Hill.

Krajewski y Ritzman (2000). *Administración de operaciones, estrategia y análisis*. México: Prentice hall

Schroeder (2005) *Administración de operaciones, concepto y casos contemporáneos*. México: Mc Graw Hill

REVISTA

Livacic, C. (2009) La Comunicación y la Información como sistema de relaciones y logro al interior de las Organizaciones. Revista de Estudios Politécnicos, Vol. VII, nº 11. Recuperado de <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n11/n11a12.pdf>

Urdaneta, M. (2008) La responsabilidad social en la industria farmacéutica del estado Zulia. Revista Venezolana de Gerencia. vol.13, no.41 p.49-72. Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842008000100004&script=sci_arttext

PERIODICOS

EFE. (2011, Noviembre 14). Expertos creen que Latinoamérica resistirá la crisis pero debe ser cautelosa. *Diario financiero online*.

FUENTES ELECTRONICAS

Mariña, M, *Cambio Organizacional*. Recuperado de <http://ocw.uni.edu.pe/ocw/facultad-de-ingenieria-industrial-y-sistemas/desarrollo-organizacional/lecturas/Lec15.pdf>

Pin, J. *Los despidos masivos de beben a la falta de previsión e imaginación*. (Entrevista con expertos) Recuperado de http://www.laboris.net/static/em_opinion_jose-ramon-pin.aspx

Zúñiga, R. *Operaciones: concepto, sistema, estrategia y simulación*. (Revista Latinoamericana de Administración) Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/716/71603402.pdf>

4.4 ANEXOS

4.4.1 Entrevista.

Entrevista realizada el día 16 de abril del 2012 al Gerente del área comercial de una empresas de transporte de la quinta región, el cual tuvo la disposición a colaborar en esta investigación.

Se dará inicio a la transcripción de la entrevista realizada.

Entrevistador: Como le comentaba anteriormente yo quisiera saber ¿cómo es la actividad que ustedes realizan desde que el cliente hace contacto con ustedes? Para organizar, gestionar, en lo que requieren hasta que el servicio está listo.

Entrevistado n° 1: ¿No tienes preguntas específicas?

Entrevistador: Sí, pero...

Entrevistado n° 1: Ya, quieres que te haga un paneo general.

Entrevistador: Si.

Entrevistado n° 1: Bueno nosotros recibimos generalmente las solicitudes de nuestros clientes principalmente por dos vías una son a través de correo electrónico donde nosotros estamos, entre comillas, inscritos en ciertos portales, portales que uno se llama SICE, otro se llama CUALE, otro QUILE, son portales de requerimientos específicos de contratistas por parte de mandantes, entonces ellos toman de ahí, queremos transporte de pasajeros y buscan las empresas que están inscritas en ese cuadro digamos en ese esquema y nos mandan un mail. Y nos invitan generalmente a una licitación, de esa manera llega el requerimiento a través de un mail. La otra alternativa es que llegue a través de una carta, ellos nos mandan señores empresa de transporte tenemos tal necesidad y la otra por teléfono, también nos llaman por teléfono, por lo tanto esas son las fuentes de origen de solicitud de servicio a la empresas.

A continuación de eso, nosotros nos ponemos en contacto con ellos y generalmente se realiza una primera reunión de trabajo donde aproximamos lo que ellos necesitan, que es lo que ustedes requieren, necesitamos transportar personas desde tal punto a tal punto, con tales vehículos, con tales características, en tal periodo de tiempo, se van especificando las características del servicio, lo que ellos requieren, se hace un proceso de preguntas y respuestas para aclarar bien y entender bien el servicio que ellos requieren, si uno le hace preguntas ellos contestan todo generalmente formal a través de carta o mail, y una vez que nosotros tenemos claro cuál es la idea del servicio que ellos quieren, lo modelamos a través de planillas Excel que tenemos para establecer los requisitos de este servicio. Cuantos conductores son con los que tenemos que contar, cuantos kilómetros son los que va a recorrer el servicio, cuales son los buses que se van a utilizar o el mejor vehículo que se va a utilizar, los exámenes que hay que hacer, el equipamiento que hay que hacerle al bus, el costo del combustible, en fin una serie de valores de antecedente, que con esa información nos permite tarifcar el servicio y determinar cuánto debería costar este servicio que nos está pidiendo este cliente de acuerdo a estas características, si hacemos una similitud con una sastrería nosotros hacemos casi un traje a la medida, lo que el cliente quiere, específicamente tratamos de hacer ni más ni menos y en base a eso yo que estoy encargado del área comercial preparo las tarifas para este servicio, y una vez preparada las tarifas para este servicio envío una cotización formal, a través de una carta donde le indico las características del servicio, lo que nosotros le ofrecemos desde el punto de vista de equipamiento y los valores o tarifas que costaría este servicio. Ellos reciben esta información, por lo general piden reunirse nuevamente con nosotros para aclarar ciertos puntos de la tarifa, si quedan algunas dudas y finalmente toman la decisión de adjudicarnos o no adjudicarnos el servicio. Ese es el proceso de adjudicación.

Entrevistador: Cuando ustedes están en este proceso de adjudicación, ustedes también ven la ruta posible que podrían realizar.

Entrevistado n° 1: Así es, generalmente se dan dos situaciones o el cliente establece la ruta y dice yo quiero que el bus parta en Peña Blanca, pase por Villa Alemana, pase por Quilpué y se vaya, por decir cualquier cosa, hasta ventanas o nosotros de acuerdo a los pasajeros y las direcciones que tienen esos pasajeros, les ofrecemos la mejor ruta, la ruta más optima. Adjudicado el servicio, a nosotros nos dicen: Sí, ustedes son los que se ganaron el servicio, viene la segunda etapa que se llama “Implementación del Servicio” donde nuevamente ya

nos reunimos con el cliente en carácter de adjudicado y establecemos una carta Gantt con los plazos de la implementación del servicio, establecemos los tiempos, y que va a pasar en cada uno de esos tiempos. La compra de los buses, la cotización de los conductores, el examen de los conductores, el equipamiento de los vehículos, la definición final de la ruta hasta el inicio del servicio tal día a tal hora. Eso se llama implementación. Una vez que llegamos a ese día cero comienza la tercera etapa y final que es la operación del servicio donde el servicio ya empieza a operar normalmente, a realizar normalmente. Eso es en grande rasgos lo que nosotros hacemos.

Entrevistador: Perfecto.

Entrevistado n° 1: Tú estás haciendo el trabajo para buses, pero nuestra empresa, esto es publicidad, también hacemos camiones y también hacemos *rent a car*... ah claro sí... las tres áreas.

Entrevistador: Ya quedamos claros que depende del servicio que se solicite, es cuantos trabajadores, cuantos buses y todos los requerimientos apropiados para cubrir las necesidades del cliente.

Entrevistado n° 1: Así es, exactamente.

Entrevistador: Cuando ustedes hablan sobre esta ruta, ustedes también ven los costos.

Entrevistado n° 1: Así es...

Entrevistador: ¿Cómo ustedes organizan, gestionan estos? Para minimizar los costos, y así optimizar los recursos en el fondo.

Entrevistado n° 1: Bueno lo que pasa es que hay dos cosas, una cuando uno define esta tarifa en base a la información que el cliente nos ha entregado más la que nosotros hemos... nosotros manejamos. Posteriormente a eso viene la etapa de operación y en operación vemos que lo que dijimos que había que hacer, se está haciendo, ¿Por qué? Porque, te pongo un ejemplo, uno define una ruta vamos a partir de Peña Blanca para llegar a Ventana, pasando por Villa Alemana, Quilpué, Viña y de ahí a Ventana, y resulta que nos damos

cuenta en la operación que no hay trabajadores en viña, el último trabajador que se sube al bus se sube en Quilpué entonces nosotros le indicamos a la empresa que no tiene sentido desde Quilpué venirnos a Viña y luego de Viña irnos a Ventana porque no hay pasajeros por lo tanto lo más conveniente del punto de vista de distancia y de tiempo es que el bus una vez que toma el ultimo pasajero en Quilpué se vaya por la ruta camino internacional directo a ventana y con eso nos ahorramos un tiempo aproximadamente de media hora y ahorramos kilómetros y combustible, y todos los costos variables asociados al bus pero lo más importante que ahorramos tiempo de permanencia de sus pasajeros de sus trabajadores arriba del bus que eso es lo más relevante, porque es realmente cansador estar una hora u hora y media arriba de un bus tanto de allá para acá, entonces todo lo que sea ahorrar tiempo, bienvenido sea, a demás generamos que en vez que el primer pasajero se levante por darte un ejemplo a las 6:00 de la mañana producto de esta media hora que nos ahorramos en viña, se levante a las 6:30 y dormir media hora más es muy agradable.

Entrevistador: Que actividades dentro... bueno saliendo ya del transporte de pasajeros dentro de todas sus actividades ¿cual vendría siendo más o menos la que más consume de sus costos?

Entrevistado n° 1: He... tú te refieres a los servicios que hacemos o los costos asociados al servicio. Nosotros hacemos tres tipos de servicios transporte de pasajeros, transporte de carga a través de camiones y arriendo de vehículos y camionetas a través del *rent a car*, tú estás refiriéndote cual es más importante de esos tres o cuáles son los costos más importantes de cada uno de esos servicios.

Entrevistador: La verdad era cada uno de sus servicio a elegir pero también los costos asociado, me intereso su...

Entrevistado n° 1: Mi comentario.

Entrevistador: Exactamente.

Entrevistado n° 1: Bueno de las tres áreas, esta empresa nació hace 60 años con el transporte privado de pasajeros y sigue siendo hoy día el negocio más importante que tiene la empresa, está el negocio de transporte de pasajeros, si lo miramos desde un punto de

vista nivel de ventas, transporte de pasajeros, luego *rent a car* y luego está el transporte de carga. El transporte de carga es el negocio más nuevo que tiene la empresas, debe tener unos 6, 7 años, el transporte de buses tiene 60 años y el *rent a car* unos 18 años, entonces en general los procesos de maduración te demuestran digamos el nivel de venta ahora del punto de vista de los costos asociados en el transporte de pasajeros los tres costos más relevantes que tiene el transporte de pasajeros son: el combustible, las remuneraciones de los conductores y el financiamiento tanto amortización como interés de los vehículos que tu utilizas. Esos tres componentes deben hacer el 80%, 85% de una tarifa de servicio todo el resto las otras cosas hacen el 100% pero son menores ¿ya? Por lo tanto si tú te pones a pensar hay dos de los tres elementos que son netamente externos de la gestión, de la administración de la compañía, como son el combustible nosotros no tenemos ninguna influencia en el precio del combustible y en las tasas de interés referente a los costos asociados a la compra de un vehículo, o sea las compras de un vehículo viene definido el precio por el importador internacional del vehículo y las tasas de interés establecidas por la banca, por el banco central, por lo tanto es difícil hacer gestión en esas dos áreas que son relevantes... he... donde tratamos de hacer gestión en buscar la ruta más optima operativa para que el bus ande lo menos posible por lo tanto gasten lo menos combustible posible y tenga a su vez el bus un menor desgaste posible, mientras menos kilómetros anda las mantenciones son mas a distancia por lo tanto no tengo que incurrir tanto en ese costo. Y en el tema de remuneraciones el tema es bastante complejo porque estamos hablando de personas estamos hablando de una persona a la cual le entrego un activo no menor para que lo conduzca en la calle con toda la exposición que eso significa y ahí lo que tratamos de hacer es básicamente buscar gente que solamente trabaje para nosotros, primero que todo no esté haciendo otros trabajos con otras empresas y segundo mucha capacitación y mucha educación, capacitar en conducción segura, capacitar en conducción a la defensiva, capacitar en conducción eficiente no es lo mismo que ande todo el rato con el pie en el embriague, no es lo mismo que ande frenando en seco y acelerando porque eso tiene un mayor desgaste del vehículo y un mayor riesgo también de algún incidente o accidente. Nosotros estamos constantemente en trabajo de capacitación con la gente.

Entrevistador: Eso es muy importante, en el fondo para que ellos se den cuenta que ustedes también tienen un compromiso con ellos.

Entrevistado n° 1: Efectivamente, que vamos junto con ellos este es un negocio que funciona en conjunto, en forma asociativa digamos, si estamos en contra no va a resultar ni para nosotros ni para ellos, ellos van a quedarse sin trabajo y nosotros sin cliente entonces eso es lo que hemos trabajado y hemos logrado a través del tiempo, cuesta, es difícil, hay que estar todos los días.

Entrevistador: Pero se puede.

Entrevistado n° 1: Si se logra.

Entrevistador: La planificación que ustedes tienen sobre un programa de adquisiciones, ustedes ¿Cómo planifican este programa?

Entrevistado n° 1: Mira lo que pasa que adquisiciones funciona principalmente en lo que es la... valga la redundancia, la compra de piezas y repuestos para los vehículos que utilizamos en los servicios, por lo tanto adquisiciones está en función del plan de mantenimiento de los vehículos que los repara el área de mantenimiento mecánico y el área de mantenimiento y mecánica desarrolla su plan de mantención en base a la planificación de transporte de servicio, esa es como la cadena. Transportes hace su planificación de los servicios que tiene que desarrollar diariamente, semanalmente y mensualmente, hace su esquema, los buses que va a utilizar, las rutas que va a recorrer, los clientes que debe atender. En base a esa planificación, mantenimiento confecciona su planificación para que en los tiempos entre comillas muertos de los buses se desarrolle las respectivas mantenciones preventivas, cuando a un vehículo nuestro lo chocan por atrás tiene que entrar inmediatamente una mantención correctiva, ahí no hay nada que hacer, pero la planificación del mantenimiento preventivo se hace en base a la planificación del servicio y cuando está esta planificación del mantenimiento esa información la utiliza el área de adquisiciones para planificar la compra de los repuestos, los filtros, las correas, las pastillas, las baratas, lo que sea para poder desarrollar el plan de mantenimiento. Esa es la forma que se encadena en este tema, por lo tanto es clave que conversen muy bien estas tres áreas operaciones, mantenimiento y adquisiciones, cuando están peleados los jefes de ahí queda la escoba, pero tratamos que siempre anden e la mano... buena comunicación... que sean siempre amigos.

Entrevistador: Bueno ya las actividades... sí, creo que... ah no tengo una pregunta en el tintero. ¿Cómo ustedes seleccionan a que proveedor de petróleo van a comprar el combustible o ustedes lo tienen definido?

Entrevistado n° 1: Bueno en Chile tenemos muy pocas compañías que prestan este servicio esta COPEC, esta INEX, esta PETROBRAS, eh y creo que pare de contar porque las otras son compañías muy pequeñas que nosotros no trabajamos con ellos, por lo tanto lo que nosotros hacemos es anualmente una licitación del proveedor que nos va a entregar este servicio y llamamos a una licitación a estas tres empresas le entregamos las bases de licitación con las cuales ellos tienen que entregarnos su mejor alternativa técnica operativa y de precio, y adjudicado igual como cuando a nosotros nos llaman. Tratamos de ver quienes tienen mayor cobertura, quienes tienen mejores precios obviamente, quienes nos entregan mayores cosas, es bien importante quien nos entrega un buen servicio, si nosotros tenemos entregas diarias, sean entregas diarias, en fin, un poco quien nos entrega buena tecnología para poder controlar y supervisar kilometrajes y los litros utilizados, esas son como las variables.

Entrevistador: Esas entregas que usted dice que son mensuales semanales o anuales las hacen en las dependencias donde se encuentran los buses.

Entrevistado n° 1: Donde tenemos, efectivamente, donde tenemos áreas de operaciones que ameriten tener un surtidor y un estanque se hace ahí, en otras áreas de operaciones que son más pequeñas cargamos con tarjetas en distintas estaciones de servicio establecidas previamente, se establecen de acuerdo a las rutas que tienen los vehículos, ciertas estaciones por lo general son muy pocas dos o tres no son más de manera de tener bien acotado el tema del control del combustible.

Entrevistador: Perfecto

Entrevista realizada el día 4 de mayo del 2012 al gerente del área de transporte, de una empresa de transporte de la quinta región, se contaba con la presencia del gerente del área comercial de la misma el cual intervino y contestó algunas preguntas. Ambos tuvieron la disposición a colaborar en esta investigación.

Se dará inicio a la transcripción de la entrevista realizada.

Entrevistador: Quiero hacer algunas preguntas respecto a la comunicación y motivación que hay entre ustedes y los trabajadores. Y quisiera saber que si ¿ustedes brindan una estabilidad laboral para los conductores?

Entrevistado n° 2: Nuestro principal objetivo es poder tener un conductor que este muy cómodo en la empresa, para eso nosotros le damos la mejor retroalimentación de sus funciones y a demás nos preocupamos de que el este conforme, contento con su labor, generalmente a fin de mes y a mediado de mes vamos conversando con ellos sobre todo en la oficina cuando entran, se sientan a conversar me comentan cosas, como vamos mejorando los servicios y si, fíjate creo yo que nosotros como empresa de transporte nos preocupamos de darles una buena estabilidad al trabajador, al conductor en este caso, es una de nuestras preocupaciones.

Entrevistador: Y entonces ustedes podrían decir que valoran y reconocen el trabajo que ellos realizan.

Entrevistado n° 2: Sí, valoramos la función del trabajador sobre todo porque nuestro trabajador es como nuestro embajador frente a nuestro cliente, nuestro conductor es nuestra cara visible a parte de nuestra maquina, nuestra maquina nuestro conductor son lo que nos representan en la calle y nos preocupamos mucho de esos dos elementos que conforman el servicio que prestamos.

Entrevistador: Y esa valorización que ustedes tienen respecto a ellos como la reconocen, no se ustedes les entregan un premio o bien, has hecho bien tu trabajo.

Entrevistado n° 2: Hay varias cosas primero el reconocimiento viene por... a veces nos llegan reconocimiento directo de los clientes donde nos solicitan que transmitamos las felicitaciones a algunos servicios y se le transmite al conductor lo bien que lo está haciendo y la mejor... la forma que ocupamos nosotros para reconocer el buen desempeño de un conductor se ve en la mejora de las maquinas que van conduciendo, un conductor generalmente ingresa conduciendo maquinas más antiguas de menor capacidad y a medida que van mejorando y a medida que van demostrando sus habilidades nosotros vamos

poniéndoles maquinas mas nuevas que requieren mayor responsabilidad con mayor cantidad de pasajeros y en el fondo son servicios que son mejor vistos a nivel de conductores.

Entrevistador: Y en las condiciones en la que ellos trabajan, cuando ya están en terreno prestando el servicio, para ellos son seguras, las medidas que ustedes toman.

Entrevistado n° 2: De todas maderas, si, tenemos un buen quipo de seguridad, el departamento de prevención de riesgos, se preocupa de todo, controlamos (sonó el celular del entrevistado) por todos lados al conductor en el sentido de que duerma todas sus horas, que este en los puntos de inicio de servicio en los momentos que corresponden, somos como bien ordenados en ese sentido y monitoreamos al conductor, estamos hablando por teléfono con el conductor en promedio seis veces al día, el nos va contando las cosas que van pasando en la ruta, donde está el taco, donde está complicado, también le vamos avisando donde hay problemas que no pase por ahí, o sea hay dos temas, el tema de seguridad que está tomado por nuestro departamento de prevención de riesgos donde por un lado nos preocupamos de los elementos de prevención personal de los conductores (sonó el celular, y contesto) charlas...

Entrevistado n° 1: Los elemento de seguridad zapatos...

Entrevistado n° 2: Como te decía los EMP que le decimos EMP que son los elementos de mantención personal. Están todas estas charlas de seguridad donde nos preocupamos de que tengan conocimiento de conducción segura, de sus licencias que estén al día, estamos siempre preocupados de que ellos cumplan con todos los estándares que están definidos con nuestras políticas de calidad, que se cumplan.

Entrevistador: Los conductores conocen y entienden los objetivos que ustedes como organización quieren transmitir, ustedes les dan a conocer esa información para que ellos los representen fielmente en el momento que ellos están en las calles.

Entrevistado n° 2: Sí, sí, se les da una charla de inducción, el proceso de reclutamiento no es simple primero hay una solicitud de trabajo donde el conductor solicita a la empresa incorporarse, tienen que llenar un cuestionario, luego de llenar el cuestionario se entrevista

con el supervisor de transporte dependiendo en el área que entre, él le cuenta de que se trata esto como funciona, cuales son los objetivos, cuales son las metas, cuáles son sus funciones, después habla conmigo le vuelvo a reforzar sobre todo los temas de objetivos y sus principales funciones lo que no queremos, después vienen una seguidilla de exámenes y pruebas para evaluar sus capacidades técnicas y después de que todo está aprobado vienen el victo bueno de la gerencia de que la persona comenzará a trabajar con nosotros, o sea esto de mora una semana y en esa semana estamos siempre dándole al conductor claridad de cuál es su principal función, que es satisfacer los requerimientos de nuestro cliente, que es nuestro servicio, nosotros somos una empresa de servicio entonces es muy importante, le recalcamos la camisa blanquita, impecable, la corbata, todo lo que es una buena llegada al cliente, cuando el cliente se suba le guste subirse a un bus de nuestra empresa, son nuestra imagen.

Entrevistador: Usted me comentaba que tienen un contacto directo con el conductor, lo llaman por teléfono, o sea ustedes tienen una retroalimentación de ellos, las opiniones que ellos les entregan en el momento son tomadas en cuenta.

Entrevistado n° 2: Por su puesto sobre todo en este caso que trabajamos con muchas personas, hay muchas cosas, muchas variables que van a afectar el resultado final del servicio, nosotros queremos dejar un buen servicio entonces hay cosas que nos cuenta el conductor, que a lo mejor un cliente quería un bus con baño y en el contrato se tomo sin baño, entonces esa información nosotros la hacemos llegar a la persona que tomo el contrato y le vamos contando que la vez anterior lo necesitábamos con baño y fue sin baño, para que cuando nos pidan de nuevo el servicio, tengan claro que va sin baño, para que no se pillen con sorpresas.

Entrevistado n° 1: Ellos a de mas tienen un mecanismo formal de comunicación con nosotros, aparte del teléfono que estamos monitoreando, que es un informe diario que se llama, en cada servicio que ellos realizan llenan un documento donde ellos ahí colocan cualquier observación que hayan encontrado respecto a la maquina, respecto al cliente, respecto a la ruta, y esa observación es tomada por el área de transporte y si es respecto a la maquina que tiene algún problema genera inmediatamente una orden de trabajo para el área de mantenimiento, si es un tema un problema con los clientes se le informa al área comercial, para que el área comercial hable con el cliente, y si es un problema que tienen

que desarrollar ellos inmediatamente el jefe lo llama, cuál fue su problema, que le paso y ahí se contesta. Ellos tienen varios mecanismos no solamente el teléfono, hay uno formal donde dejan registrado, que se llama informe diario.

Entrevistador: Si los conductores requieren de alguna información respecto, no sé del servicio que se va a entregar o quedaron con alguna duda, cuando ellos tienen una pregunta, tienen respuesta inmediata por parte de ustedes.

Entrevistado n° 2: Si, nosotros, bueno primero los conductores conocen todas las rutas que hacen y todos los conductores tienen una variedad de rutas saben donde detenerse para cada servicio a veces en los viajes especiales, que son rutas que a veces no conocen son las que más cuestan en prepararlos, generalmente mandamos conductores que conocen la zona, pero cuando no le damos toda la información, le damos referencias, para que no se vayan a perder, toda la gente es de viña la que sale generalmente así que también van a apoyar al conductor, nosotros también le pasamos mapas, le pasamos referencias y bueno el teléfono está al lado de nosotros para, estoy en tal punto y después vienen tal punto, para que se vayan ubicando cuando no conocen y sí nos preocupamos de darle respuesta inmediata porque el servicio es dinámico y va avanzando, y a medida que va avanzando tenemos que nosotros ir cumpliendo con horarios, con tiempos y no podemos atrasarnos, o sea esa respuesta es inmediata.

Entrevistador: Entonces usted también podría afirmar que existiendo esta comunicación directa constante mente, ¿el trabajo en equipo se fomenta dentro de la organización?

Entrevistado n°2: Es clave el trabajo en equipo, si cada uno hace lo suyo sin trabajar pensando en los demás no resulta

Entrevistador: La verdad yo ahora tengo tres puntos pero no sé si estas usted me las puede contestar.

Entrevistado n°1: veamos

Entrevistador: Que esto es referente a que si ustedes como organización deben realizar algún cambio organizacional el cual puede afectar el trabajo de los conductores o también del personal administrativo, como ustedes darían a conocer este cambio a sus trabajadores.

Entrevistado n° 1: (Atento a su celular) ¿Perdón?

Entrevistador: Lo que pasa es que por A, B o C motivo deben realizar un cambio organizacional el cual afecte el trabajo de los conductores o el trabajo del personal administrativo, como ustedes darán a conocer este nuevo cambio, a ellos, dándole las pautas, indicándoles esto es por esto, luego viene esto y el porqué, el trasfondo de la situación.

Entrevistado n° 1: Si te entiendo bueno nosotros habitualmente tenemos reuniones con los conductores, en la vía operaciones en Gómez Carreño, donde se les está informando a ellos constantemente de los distintos cambios que se están produciendo, desde por ejemplo nos ganamos un cliente, importante hasta si perdemos uno, ahora cuando hay cosas que los afecten directamente a ellos, ya más de ley por ejemplo leyes laborales, leyes relacionadas con la reglamentación del tránsito, nosotros hacemos charlas de capacitación donde informamos eso y queda por escrito, hay un procedimiento establecido en el sistema de gestión de calidad donde se participan esta reunión prevención de riesgo, el sub gerente del área de calidad, juntamos los conductores en varias reuniones, porque no los podemos juntar a todos de una vez y les explicamos, a contar de tal fecha cambio la normativa de alcoholtest y ahora es tolerancia cero, esto esta normado en tal ley y significa tal cosa y nosotros vamos a realizar tales actividades relacionadas con ese tema. Y se le explica al conductor, hay una hojita de asistencia, todos y cada uno de ellos firman que entendieron y después como material de apoyo se les entrega un documento, un documento de tres o cuatro hojas que sea simple para ellos de leer, tampoco son expertos en lectura y posterior a eso debemos ir reforzando esa situación, y la vamos reforzando con actividades en charlas periódicas, esa es la forma que tenemos de comunicar formalmente, porque tú sabes que hay canales informales que también funcionan dentro de una organización y a veces lo saben mucho antes de que nosotros preparemos toda esta explicación, pero básicamente a través de esa... ellos tienen una entrada directa a... puertas abiertas en general, toda la empresa tiene puertas abiertas como tú puedes ver a todas las oficinas y a todos los estamentos lo único que pedimos es que se cumpla el conducto regular, o sea no puede

venir un conductor conmigo si previamente no hablo con Jaime por ejemplo, yo no lo voy a escuchar, si hablo con don Jaime, si mira hable con mi supervisor, hable con el jefe de transporte, hable con el socio y ahora vengo a hablar con usted, perfecto, si no vaya primero hablar con su conductor

Entrevistador: Si, pero en caso extraordinario que este conductor por A, B, C no quiera regirse a lo que ustedes están diciendo, que ocurre en esa situación, ¿cómo enfrentan ustedes la no aceptación? no se le dicen si tu no aceptas lo lamentamos te tienes que ir o no, sabes que por esto, tratar de...

Entrevistado n° 1: El primer camino nunca es desvincular a un conductor o a una persona siempre nosotros creemos que tenemos que dar una, dos y a veces tres oportunidades, entonces el trabajo ahí, el desafío es motivarlo y convencerlo de porque es importante que el concurra y se incorpore en este nuevo cambio en esta nueva actividad, e insisto y para eso está la reunión, para eso está la charla, para eso está la explicación, para eso está el seguimiento, ahora una, dos, tres y la persona insiste en que él no quiere generalmente ellos mismos se desvinculan, se produce una desvinculación primero mental que es muy riesgosa en el caso de un conductor y predispone desvinculación física, y obviamente no podemos seguir contando con la persona si no quiere adecuarse a estas nuevas políticas. Pero la primera reacción no es decir: “a no queri, te vay” no... para nada, o sea hoy día conseguir capital humano esta súper complicado, conseguir conductores de calidad es súper complicado, como te explico hace un rato a tras, Jaime, nosotros de alguna manera hacemos escuela con los conductores, porque parten con vehículos menores después van creciendo hasta llegar a un vehículo mas grande, entonces la idea no es después “a no queri, te vay” esa es mucha plata tirada a la calle, no solamente pagar una indemnización, es mucha plata de tiempo, hora y capacitación con la gente.

Entrevistado n° 2: A de mas cuando los contratamos generalmente dejamos claro que este proceso no es siempre igual y va variando con el tiempo, puede estar prestando él un servicio en una zona que es para el muy cómoda pero si nosotros vamos a perder el servicio, va a tener que cambiarse el de zona y a lo mejor va a tener que hacer un servicio que no están cómodo como el que él tenía antes, entonces los conductores están preparados cuando los contratamos, le contamos toda la historia al tiro no contamos parte de la historia, no le contamos la historia bonita porque todo tiene cosas buenas y cosas malas...

Entrevistado n° 1: Le contamos que van a bailar con la linda y también con la fea...

Entrevistado n° 2: Entonces ellos tienen claro lo que va a pasar durante todo el proceso y ellos tienen también claridad de que si no se ajustan o que si no pueden trabajar en ese sistema, antes de empezar a trabajar con nosotros ellos mismos dicen sabes que no es lo que yo ando buscando, y buscan otra alternativa. Pero generalmente los conductores que nosotros tomamos se van con nosotros, tenemos conductores que llevan que 30 años con nosotros trabajando, tanto así que generalmente o sea nosotros... nuestra rotación de personal es muy baja, muy baja,

Entrevistado n° 1: Sí

Entrevistado n° 2: Muy baja, y generalmente los que se van es porque nos robaron, no no nos robaron, nos levantaron a este conductor porque encontró otra oportunidad que es más favorable para él y las mineras nos están llevando los conductores, porque están muy tentadoras las ofertas...

Entrevistado n° 1: Están muy demandados en el norte

Entrevistado n° 2: Entonces eso es más que nada. Pero nuestra gente es muy fiel con nosotros y nosotros somos fieles con ellos también, no somos malos patrones o empleadores los cuidamos...

Entrevistado n° 1: Tienes que pensar que los conductores nuestros en porcentaje trabajan más o menos un 30% menos que la locomoción colectiva y deben ganar un 25% o un 30% más que la locomoción colectiva, entonces ellos realmente valorizan y aprecian mucho el llegar a esta empresa de transporte a de más les da un prestigio muy alto; "Oye yo soy conductor de esta empresa, yo no soy chofer. Soy conductor de la empresa de transporte, haaa tu trabajai

Entrevistado n° 2: Claro.

Entrevistado n° 1: En la empresa, tiene un estatus dentro de su grupo, de su... más alto y eso creo que lo valorizan bastante lo cuidan, ahora hay excepciones como en todos lados

gente que dice: Yo quiero ganar plata y si no estoy ganando lo que necesito, busco otra alternativa, eso es así.

Entrevistador: Bueno y la última pregunta, que en el fondo es en lo que se basa mi proyecto de tesis, que es saber; que en caso de crisis o crisis tanto internacional que afecte a nuestro país o crisis del rubro de ustedes, ¿Cuáles serían las medidas que ustedes tomarían para poder enfrentar esa crisis sin tener que desvincular a sus trabajadores? Porque hoy en día es una de las medidas más comunes que se está tomando. ¿Cómo ustedes se enfrentan a esta situación?

Entrevistado n° 1: Mira sin darte un nombre voy a contarte un caso que nos paso en el año 2010 en una zonal perdimos el principal cliente que teníamos... el que le daba trabajo al 90% de los conductores o tal vez un poquito más y de esos conductores seis, de un total de 38 o 40, seis renunciaron ellos decidieron irse para seguir en el mismo servicio con la otra empresa que se ganó la licitación y el resto siguió con nosotros, y de ese resto, lo que hicimos fue distribuir los servicios y algunos reubicarlos y darles oportunidades de irse a otros lados, la gracia que tienen esta empresa es que esta de Antofagasta a Temuco por lo tanto tienen la posibilidad que si un conductor quiere venirse a viña, a la serena o al norte lo puede hacer, por lo tanto lo primero que hicimos fue: "reubiquemos a la gente", hubo seis o siete que ellos mismo renunciaron, ya, y los reubicamos, después se produce un proceso normal de cambio, algunos deciden irse porque les dan otra oportunidad, otros se quedan, otros se trasladan o sea ahí te estoy hablando de una crisis interna. Ahora cuando son crisis internacionales es más difícil porque está afectándonos a todos desde Antofagasta hasta Temuco entonces... pero esta empresa se caracteriza por tratar de siempre retener a la gente, lo que más se pueda, hay dentro de la historia de la empresa épocas donde todos se tuvieron que bajar el sueldo, por ejemplo, cuando fue la época del 82 en la crisis del dólar, que estaba como a 39 y después llegó a 70 pesos, desde el gerente general para abajo todos acordaron bajarse un porcentaje X de las remuneraciones para seguir todos en la empresa y se hizo, y todos para abajo y vamos nomas hasta recuperar después de nuevo, y se logro, eso es intrínseco nosotros tratamos de no echar a la gente, mira si la persona es buena, la persona es trabajadora, la persona es honesta, ya eso es aporte... tratamos de mantenerlos como sea algo alguna cosa vamos a buscar para que hagamos, a lo mejor vamos a tener que ajustar pero no es, no está en lo primero decir que se vaya. Cuando la persona

es mala, cuando es deshonesta, cuando no aporta lo primero que intentamos hacer es sacarla porque nos equivocamos y tenemos que hacer ese cambio,

Entrevistado n° 2: y enferma al resto del equipo

Entrevistado n° 1: y enferma al resto exacto, así es que no esta es una empresa en promedio, como bien te decía Jaime, donde la gente se mantiene muchos de los que se van por cuenta propia después vienen a golpear nos las puertas

Entrevistado n° 2: Claro.

Entrevistado n° 1: Pidiendo que los recibamos de nuevo.

Entrevistado n° 2: Y los recibimos, siempre les decimos que está la puerta abierta

Entrevistado n° 1: vemos... lo que miramos es como se fueron hay gente que se va porque dice: "mira oye me ofrecieron una posibilidad de trabajar en el norte y pucha necesito ganar mas lucas, estoy contento pero necesito mas, me voy" si después esa persona vuelve entendemos porque se fue, entendemos que uno quiere ganar más y de repente te puede ir bien o ir mal, ok vuelve estas son las condiciones vale, lo hacemos mucho, hay mucha gente que se ha ido dos veces y vuelve, yo mismo soy el ejemplo.

Entrevistado n° 2: Siempre se están probando nuevas alternativas, nuevos proyectos que le dice uno

Entrevistado n° 1: lo importante es cómo fue tu desempeño interno y como fue tu salida, son las dos claves, oye trabajaste bien tu salida fue correcta, avisaste con anticipación, explicaste las razones, diste el tiempo suficiente para que la organización pudiera buscar al reemplazante, no hay nada de malo digamos.

Entrevistado n° 2: Quedamos como amigos

Entrevistado n° 1: Claro todos tenemos derechos a buscar mejores alternativas, es natural y por lo tanto vuelven y muchos vuelven.

Entrevistador: Que bueno tener ese pensamiento como organización porque...

Entrevistado n° 2: Es parte de nuestra cultura.

Entrevistador: Aparte para ustedes son muy importantes sus trabajadores, que son los que están ahí.

Entrevistado n° 1: Es que son clave, como bien dijo Jaime nosotros prestamos un servicio y el servicio se compone de dos cosas una maquina y un conductor, las maquinas las puedes encontrar en todos lados, mantención en todos lados, el conductor es el que te hace la diferencia; el decir buenos días, buenas tardes, le ayudo, andar bien presentado, el tener una conducción segura, respetando las normas, siendo cortés hace que nuestro cliente diga oye esta empresa es mejor que la que está al lado

Entrevistador: La diferencia.

Entrevistado n° 1: Un conductor gruñón y es el mismo bus, exactamente el mismo bus ahí está la diferencia.

Entrevistado n° 2: Para nosotros es ideal que nuestro cliente se quede dormido en el asiento.

Entrevistado n° 1: Si se queda dormido.

Entrevistado n° 2: Es porque va confiado y cómodo eso es lo que nos interesa.

Entrevistado n° 1: si los gallos nos dicen nos vinimos todo el camino durmiendo, el “descueve”

Entrevistado n° 2: Rico para nosotros es bueno.

Entrevistado n° 1: súper bueno.

Entrevistado n° 2: Que no va, así como brusco... va suave... eso es lo que nos gusta.

Entrevistador: Esa es la idea.

Entrevistado n° 2: Claro.

Entrevistado n° 1: Y es la idea que sea desde la primera fila para atrás, porque generalmente la primera fila va mirando, entonces va más nervioso es natural, tienes toda la carretera la vista ojala que ese señor diga: aaaah (de relajo),

Entrevistador: Entregado.

Entrevistado n° 1: Entregado en las manos de la empresa de transporte.

Entrevistado n° 2: Aparte que ya llevamos 60 años, en el mercado ya.

Entrevistado n° 1: Ojala que llegue.

Entrevistado n° 2: 60 años más.

Entrevistado n° 1: 100 años más.

4.4.2 Conclusiones que permiten identificar el grado de compromiso que tiene la empresa con sus conductores.

Comunicación

¿Existe una adecuada comunicación?

Respecto a esta pregunta la empresa da a entender a través de distintas respuestas, que la comunicación que se genera entre ellos y sus conductores es adecuada y diaria, ya que tienen diversas instancias en donde se da a entender todo el funcionamiento de la empresa, los requerimientos del servicio, y posteriormente a la entrega del servicio existe una vía donde se entregaran los comentarios respecto a él. Podemos decir que desde que el conductor es contratado hasta cuando este presta el servicio la empresa tiene un contacto con sus trabajadores.

En base a que se puede llegar a este comentario, en base a las respuestas entregadas por el entrevistado n° 2. Las cuales son:

“... estamos hablando por teléfono con el conductor en promedio seis veces al día, el nos va contando las cosas que van pasando en la ruta, donde está el taco, donde está complicado, también le vamos avisando donde hay problemas...” (p73)

“...les da una charla de inducción, el proceso de reclutamiento no es simple primero hay una solicitud de trabajo donde el conductor solicita a la empresa incorporarse, tienen que llenar un cuestionario, luego de llenar el cuestionario se entrevista con el supervisor de transporte dependiendo en el área que entre, él le cuenta de que se trata esto como funciona, cuales son los objetivos, cuales son las metas, cuáles son sus funciones, después habla conmigo le vuelvo a reforzar sobre todo los temas de objetivos y sus principales funciones lo que no queremos...” (p73)

“...hay cosas que nos cuenta el conductor, que a lo mejor un cliente quería un bus con baño y en el contrato se tomo sin baño, entonces esa información nosotros la hacemos llegar a la persona que tomo el contrato y le vamos contando que la vez anterior lo necesitábamos con

baño y fue sin baño, para que cuando nos pidan de nuevo el servicio, tengan claro que va sin baño...” (p74)

“... nosotros también le pasamos mapas, le pasamos referencias y bueno el teléfono está al lado de nosotros...” (p75)

¿Los miembros del grupo toman en cuenta su opinión?

La respuesta del entrevistado n° 2 a esta pregunta fue:

“...sobre todo en este caso que trabajamos con muchas personas, hay muchas cosas, muchas variables que van a afectar el resultado final del servicio, nosotros queremos dejar un buen servicio entonces hay cosas que nos cuenta el conductor...” (p74)

“...Ellos a de mas tienen un mecanismo formal de comunicación con nosotros, aparte del teléfono que estamos monitoreando, que es un informe diario que se llama, en cada servicio que ellos realizan llenan un documento donde ellos ahí colocan cualquier observación que hayan encontrado respecto a la maquina, respecto al cliente, respecto a la ruta, y esa observación es tomada por el área de transporte...” (p74)

En base a lo que contesto el entrevistado n° 2 se puede decir que las opiniones de los conductores son consideradas habitualmente, ya que existe una vía de comunicación formal e informal, donde ellos entregan sus opiniones o sugerencias respecto al servicio para que luego el encargado de transporte las analice y derive al área que se encarga de la situación que está ocurriendo y así ellos puedan dar solución a ellas.

¿El grupo de trabajo valora sus aportes?

Cuando al entrevistado n° 2 se le realizo esta pregunta contesto de manera categórica, la respuesta en esta pregunta fue: “..., Sí, valoramos la función del trabajador sobre todo porque nuestro trabajador es como nuestro embajador frente a nuestro cliente, nuestro conductor es nuestra cara visible a parte de nuestra maquina, nuestra maquina nuestro conductor son lo que nos representan en la calle y nos preocupamos mucho de esos dos elementos que conforman el servicio que prestamos...” (p72)

El sí representa, que no existe ninguna duda que el trabajo realizado por los conductores es valorado en la empresa, ya que ellos son un pilar fundamental a la hora de entregar el servicio a los clientes, ellos marcan la diferencia del servicio en relación a otros de similares características.

¿El trabajo en equipo con otras áreas es bueno?

Siempre se dice que hoy en día el trabajo en equipo es fundamental para alcanzar ciertos objetivos, lo importante es que los integrantes tengan claro cuál es su rol en la actividad a desarrollar para que así se entregue un servicio de calidad y oportuno. Se sabe que el cliente tiene requerimientos los cuales deben ser cubiertos en su totalidad y para eso se requiere el trabajo de todo un equipo.

El entrevistado n° 2 fue muy breve en su respuesta, pero si muy claro. A continuación veremos su comentario.

“...Es clave el trabajo en equipo, si cada uno hace lo suyo sin trabajar pensando en los demás no resulta...” (p75)

El entrevistado n° 1 dice: “...vamos junto con ellos este es un negocio que funciona en conjunto, en forma asociativa digamos, si estamos en contra no va a resultar ni para nosotros ni para ellos...” (p70)

¿Cuándo requiere información de otras áreas la consigue fácilmente? Y ¿Las otras áreas responden bien a sus necesidades?

El entrevistado n° 2 a esta pregunta contesto lo siguiente: “...sí nos preocupamos de darle respuesta inmediata porque el servicio es dinámico y va avanzando, y a medida que va avanzando tenemos que nosotros ir cumpliendo con horarios, con tiempos y no podemos atrasarnos, o sea esa respuesta es inmediata.” (p75)

Al conductor se le entregan todas las herramientas necesarias, con anterioridad, para que el cliente quede satisfecho con el servicio y no se generen problemáticas en su desarrollo. Estas pueden ser ubicaciones, mapas, aun que generalmente se designan a

conductores que conozcan la zona para que así se disminuya la probabilidad de que se genere algún inconveniente. En el caso que el conductor tenga dudas porque no se le entregó toda la información, se entregan referencias y existe un contacto telefónico en caso de necesitar ayuda mientras se entrega el servicio. Pero las respuestas son inmediatas, ya que existe un servicio el cual hay que prestar.

¿Conoce y entiende las metas de la empresa? Y ¿Conoce los beneficios que tiene la organización?

Para la empresa es importante que sus trabajadores conozcan y entiendan los objetivos que se esperan alcanzar, ya que todos los miembros deben aportar algo de si. Como se hablo anteriormente es un trabajo en equipo si alguien dirige sus pensamientos y actividad para otro fin, se generan problemas en el desarrollo de la actividad principal, en este caso en la planificación o prestación del servicio. Para los conductores conocer sus beneficios es importante, ya que de esta manera podrán gozar de ellos sin ningún problema. La empresa se preocupa de entregar esta información desde el primer día que se incorporan los conductores a formar parte del equipo de trabajo.

El entrevistado n° 2 a esta pregunta comento lo siguiente: "...Sí, sí, se les da una charla de inducción..." y "...con el supervisor de transporte dependiendo en el área que entre, él le cuenta de que se trata esto como funciona, cuales son los objetivos, cuales son las metas, cuáles son sus funciones, después habla conmigo le vuelvo a reforzar sobre todo los temas de objetivos y sus principales funciones lo que no queremos..." (p74)

Conclusion global categoría comunicación.

La empresa considera que la comunicación es fundamental para cumplir con las metas y servicios que deben alcanzar y entregar. Por esta razón que ellos fortalecen diariamente esta instancia, ya que es importante dar a conocer sus necesidades y escuchar las opiniones que tienen los conductores, ya que así logran responder de manera dinámica y oportuna a todos los requerimientos que se presenten a lo largo de la actividad.

Motivación

¿La empresa brinda estabilidad laboral?

“...Nuestro principal objetivo es poder tener un conductor que este muy cómodo en la empresa, para eso nosotros le damos la mejor retroalimentación de sus funciones y a demás nos preocupamos de que el este conforme, contento con su labor...” y “...si, fíjate creo yo que nosotros como empresa de transporte nos preocupamos de darles una buena estabilidad al trabajador, al conductor en este caso, es una de nuestras preocupaciones...” (p72)

Brindar estabilidad laborar a los conductores es esencial, ya que ellos son quienes representan a la empresa cuando el servicio se está entregando, si ellos se sienten estables en el trabajo su desempeño será el esperado en cambio si se trabaja en un ambiente de incertidumbre existe la posibilidad que el conductor no desarrolle sus actividades al 100% como debe ser. Por esta razón es que la empresa se preocupa de que el conductor este cómodo y contento con su trabajo.

¿La empresa está capacitando a sus trabajadores?

El entrevistado n° 1 comenta respecto a esta pregunta lo siguiente: “...segundo mucha capacitación y mucha educación, capacitar en conducción segura, capacitar en conducción a la defensiva, capacitar en conducción eficiente no es lo mismo que ande todo el rato con el pie en el embriague, no es lo mismo que ande frenando en seco y acelerando porque eso tiene un mayor desgaste del vehículo y un mayor riesgo también de algún incidente o accidente. Nosotros estamos constantemente en trabajo de capacitación con la gente...” (p69) y el entrevistado n° 2 dice: “...Están todas estas charlas de seguridad donde nos preocupamos de que tengan conocimiento de conducción segura, de sus licencias que estén al día...” (p73)

Existe una preocupación por parte de la empresa para que sus conductores estén preparados al momento de prestar el servicio, de esta manera contarán con los conocimientos y habilidades que les permitirán desarrollar sus labores de manera optima. Siempre manteniendo una relación con los estándares definidos en las políticas de calidad.

¿Existe algún reconocimiento a los trabajadores por parte de la empresa?

El reconocimiento por el buen desempeño en el puesto de trabajo es una motivación para el conductor, lo incita a continuar realizando y mejorando su trabajo. Y visto desde el punto de la empresa el trabajo de los conductores se reconoce a medida que pasar el tiempo, ya que se les van entregando mayores responsabilidades y maquinas mejor catalogadas lo que provoca entre ellos un espíritu de superación para lograr avanzar en las condiciones de trabajo. Adicionalmente contantemente se les están dando felicitaciones por el trabajo realizado.

Según el entrevistado n° 2 su manera de reconocer el trabajo realizado por los conductores es: "...reconocimiento directo de los clientes donde nos solicitan que transmitamos las felicitaciones a algunos servicios y se le transmite al conductor..." (p72) y complementado este reconocimiento directo comenta: "...la forma que ocupamos nosotros para reconocer el buen desempeño de un conductor se ve en la mejora de las maquinas que van conduciendo, un conductor generalmente ingresa conduciendo maquinas más antiguas de menor capacidad y a medida que van mejorando y a medida que van demostrando sus habilidades nosotros vamos poniéndoles maquinas mas nuevas que requieren mayor responsabilidad con mayor cantidad de pasajeros y en el fondo son servicios que son mejor vistos a nivel de conductores." (p72)

¿Las condiciones en las que trabaja son seguras?

La seguridad de los conductores es importante en el rubro en el que se desarrolla esta empresa, ya que están expuestos a accidentes diariamente por el solo hecho que su servicio se materializa en las calles y no solo por sus conductores deben ser las condiciones seguras si no que a demás por los pasajero que trasladan de un lugar a otro. Esta empresa tiene un departamento de prevención de riesgos el cual se preocupas de entregar a los conductores todos los datos e implementación necesaria para efectuar el servicio solicitado por el cliente.

El entrevistado n° 2 comento lo siguiente al respecto: "..., si, tenemos un buen equipo de seguridad, el departamento de prevención de riesgos, se preocupa de todo, controlamos por todos lados al conductor en el sentido de que duerma todas sus horas, que este en los puntos de inicio de servicio en los momentos que corresponden, somos como bien ordenados en ese sentido..." (p73) y "...el tema de seguridad que está tomado por nuestro

departamento de prevención de riesgos donde por un lado nos preocupamos de los elementos de prevención personal de los conductores y charlas...” (p73). El entrevistado n° 1 realizó un comentario muy breve pero importante, el que es: “...los elemento de seguridad zapatos...” (p73)

¿Está de acuerdo con su remuneración?

Esta pregunta no se realizó directamente a uno de los entrevistados pero si en otra pregunta el entrevistado n°1 comento algo respecto a las remuneraciones de los conductores lo que permite tener una impresión respecto a este tema.

Su comentario fue: “...los conductores nuestros en porcentaje trabajan más o menos un 30% menos que la locomoción colectiva y deben ganar un 25% o un 30% más que la locomoción colectiva, entonces ellos realmente valorizan y aprecian mucho el llegar a esta empresa de transporte a de más les da un prestigio muy alto...” (p78)

Es difícil que un trabajador este de acuerdo con su remuneración en un 100%, ya que para ellos en su vida personal generalmente se tienen mayores necesidades, pero basándonos en el comentario realizado por el entrevistado n° 1 la organización considera que sus conductores si están conformes con su pago por concepto del trabajo realizado pues existe un mayor porcentaje en comparación con trabajos similares en otras organizaciones.

¿El jefe crea un ambiente de confianza en el grupo de trabajo?

Al igual que la pregunta anterior no se realizó una pregunta específica relacionada con este tema, pero el entrevistado n° 2 mencionó lo siguiente, que puede ser considerado en esta pregunta. “...generalmente a fin de mes y a mediado de mes vamos conversando con ellos sobre todo en la oficina cuando entran, se sientan a conversar, comentan cosas, como vamos mejorando los servicios...” (p72) por otro lado el entrevistado n° 1 también comenta algo que podemos relacionarlo en esta instancia: “...ellos tienen una entrada directa a... puertas abiertas en general, toda la empresa tiene puertas abiertas como tú puedes ver a todas las oficinas y a todos los estamentos lo único que pedimos es que se cumpla el conducto regular...” (p76)

Guiándose por los comentarios se puede asumir que si se genera un ambiente de confianza entre el jefe y los conductores, pues las instancias están a disposición de quienes quieran y requieran utilizarlas, siempre y cuando se siga con el conducto regular de la empresa, esto quiere decir que el conductor que necesite hablar con su jefe u otro es porque en primera instancia el supervisor no puedo dar respuesta a la pregunta que se tenía.

Conclusion global categoría motivación.

Tomando en cuenta las respuestas entregadas por los entrevistados la motivación de los conductores debe ser buena, realizar sus tareas no debería ser bajo un escenario de amargura y desmotivación al contrario la empresa entrega seguridad, estabilidad, capacitaciones con el fin que sus conductores por un lado entreguen un buen servicio y por otro que se sientan parte del grupo de trabajo. Los reconocimientos son importantes, ya que les entregan nuevas responsabilidades como nuevas maquinarias o servicios más importante. La confianza se presenta diariamente entre la empresa y los conductores lo que ayuda en la comunicación y motivacion de los mismos.

Disposición a cambios organizacionales.

Como organización deben realizar algún cambio organizacional el cual puede afectar el trabajo de los conductores o también del personal administrativo, ¿cómo ustedes darían a conocer este cambio a sus trabajadores?

Cada vez que se generan cambio la empresa los informa a sus conductores y trabajadores en general a través de charlas, capacitaciones si son temas que afecten directamente a los conductores y otras instancias de dialogo en donde se les explica porque ha ocurrido esta situación y como se enfrentará.

Como respaldo a esta conclusión se destacan fragmentos de la respuesta entregada por el entrevistado n°1, los cuales son: "...habitualmente tenemos reuniones con los conductores, en la vía operaciones en Gómez Carreño, donde se les está informando a ellos constantemente de los distintos cambios que se están produciendo, desde por ejemplo nos ganamos un cliente, importante hasta si perdemos uno..." (p76)

“...Y se le explica al conductor, hay una hojita de asistencia, todos y cada uno de ellos firman que entendieron y después como material de apoyo se les entrega un documento, un documento de tres o cuatro hojas que sea simple para ellos de leer, tampoco son expertos en lectura y posterior a eso debemos ir reforzando esa situación, y la vamos reforzando con actividades en charlas periódicas, esa es la forma que tenemos de comunicar formalmente...” (p76)

¿Cómo enfrentan ustedes la no aceptación?

El entrevistado a esta pregunta comento varias cosas, siendo destacable la siguiente: “...el desafío es motivarlo y convencerlo de porque es importante que el concurra y se incorpore en este nuevo cambio en esta nueva actividad, e insisto y para eso está la reunión, para eso está la charla, para eso está la explicación, para eso está el seguimiento, ahora una, dos, tres y la persona insiste en que él no quiere generalmente ellos mismos se desvinculan, se produce una desvinculación primero mental...” (p77)

Se puede concluir que la empresa jamás desvincularía a un trabajador por no unirse en primera instancia, lo que harían sería apoyarlo y demostrar porque es bueno unirse al cambio que se ha decidido realizar. Cada conductor es libre de aceptar o no pero la empresa se preocupa que cada uno entienda y sepa las razones de la situación, si no logran que el conductor se una, ellos asumirán que él mismo decidirá irse de la empresa, o sea bajo su propia voluntad.

¿Cuáles serían las medidas que ustedes tomarían para poder enfrentar esa crisis sin tener que desvincular a sus trabajadores?

“...zonal perdimos el principal cliente que teníamos... el que le daba trabajo al 90% de los conductores o tal vez un poquito más y de esos conductores seis, de un total de 38 o 40, seis renunciaron ellos decidieron irse para seguir en el mismo servicio con la otra empresa que se ganó la licitación y el resto siguió con nosotros, y de ese resto, lo que hicimos fue distribuir los servicios y algunos reubicarlos y darles oportunidades de irse a otros lados...” (p79)

“... se caracteriza por tratar de siempre retener a la gente, lo que más se pueda, hay dentro de la historia de esta empresa épocas donde todos se tuvieron que bajar el sueldo, por ejemplo, cuando fue la época del 82 en la crisis del dólar, que estaba como a 39 y después llegó a 70 pesos, desde el gerente general para abajo todos acordaron bajarse un porcentaje X de las remuneraciones para seguir todos en la empresa y se hizo, y todos para abajo y vamos nomás hasta recuperar después de nuevo, y se logró...”(p79)

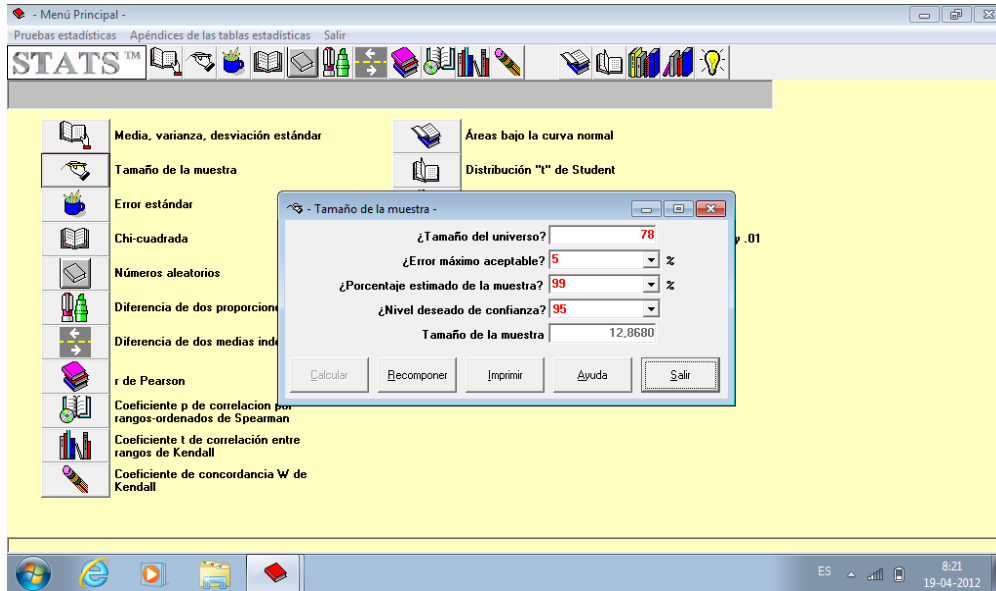
Con estos dos claros ejemplos que menciono el entrevistado n° 1 se puede decir que la empresa jamás tendría dentro de sus acciones la desvinculación de trabajadores en momentos adversos, siempre buscaran como enfrentar la situación que los está complicando. Buscan que todos tengan una labor y que todos estén cómodos. Además comentan que mientras el conductor sea un aporte y un buen trabajador no lo dejarán solo en momentos difíciles. Este actuar habla muy bien de los valores institucionales que ellos quieren demostrar.

Conclusion global disposición a cambios organizacionales.

Desde que los conductores se incorporan a la empresa se les está informando que pueden sufrir cambios sus labores a lo largo del tiempo por lo que los conductores están preparados cuando ocurre una situación así. La empresa está comprometida con sus trabajadores, ya que han demostrado que se preocupan de ellos en situaciones extremas no los dejan excluidos ni menos sin trabajo. Se les explica todo lo que ocurre y en qué situación se encuentran para que ellos formen parte y así trabajarán juntos para enfrentar las situaciones complicadas.

4.4.3 Muestra

La muestra fue determinada a través del programa Stats, considerando un 5% de error, un 95% de confianza, y un 99% de variabilidad, seleccionando la muestra de acuerdo a muestra sistemática de los elementos. La que determino 13 encuestados.



4.4.4 Confiabilidad del instrumento.

Al evaluar la confiabilidad del instrumento el programa determino que si era confiable, ya que en el ítem *Cronbach's Alpha* se obtuvo 0,796 y lo mínimo que se debe tener para que sea confiable es 0,5.

