

FORMAS DE VINCULACIÓN Y SENTIDOS CONSTRUIDOS EN RELACIÓN AL  
TRABAJO EN SARALUZ S.A.S.

Héctor Velandia García

Directora de trabajo de grado

Ángela María Escobar Mora

Pontificia Universidad Javeriana

Facultad de Psicología

Carrera de Psicología

Bogotá

Noviembre 2017

## TABLA DE CONTENIDOS

0. <a href="#">Introducción</a> .....	5
0.1 <a href="#">Justificación y planteamiento del problema</a> .....	7
0.2 <a href="#">Marco teórico</a> .....	11
0.2.1 <a href="#">Análisis del discurso</a> .....	11
0.2.2 <a href="#">Estructura organizacional</a> .....	13
0.2.2 <a href="#">Formas de direccionamiento organizacional</a> .....	22
0.2.3 <a href="#">Tipos de vinculación laboral</a> .....	28
0.2.4 <a href="#">Empresa familiar</a> .....	30
0.3 <a href="#">Objetivos</a> .....	32
0.3.1 <a href="#">Objetivo General</a> .....	32
0.3.2 <a href="#">Objetivos Específicos</a> .....	32
1. <a href="#">Metodología</a> .....	33
1.1 <a href="#">Enfoque y método</a> .....	33
1.2 <a href="#">Participantes</a> .....	33
1.3 <a href="#">Instrumentos</a> .....	34
1.4 <a href="#">Procedimiento</a> .....	35
2. <a href="#">Categorías</a> .....	37
3. <a href="#">Resultados</a> .....	41
4. <a href="#">Discusión</a> .....	56
5. <a href="#">Referencias</a> .....	61
6. <a href="#">Apéndices</a> .....	69

## **Resumen**

El objetivo de este trabajo fue describir la relación entre formas de vinculación y sentidos construidos en torno al trabajo en SARALUZ S.A.S. a través del análisis de los discursos de sus trabajadores. Se utilizaron fuentes bibliográficas para el diseño de las categorías de análisis: estructura organizacional, formas de vinculación laboral y formas de direccionamiento organizacional. La investigación se hizo a partir de estas categorías, la información fue recogida a través de revisión documental y entrevistas semiestructuradas a siete empleados de la empresa Saraluz S.A.S. con cargos y antigüedades laborales heterogéneas, siguiendo el enfoque cualitativo de tipo descriptivo. Los resultados mostraron que la estructura organizacional se ajustaba al tipo tradicional, las formas de vinculación se distribuyeron homogéneamente entre término indefinido y término fijo, y una forma de direccionamiento cuestionada. Se discutió la sintonía entre la estructura organizacional física y entendida, los efectos del contrato de trabajo en los empleados y el ejercicio del liderazgo sobre el cumplimiento de las políticas y, como los empleados se sienten vinculados a la organización.

Palabras Claves: Estructura Organizacional, Vinculación Laboral, Liderazgo.

### **Abstract**

The scope of this investigation was to describe the significance of job for Saraluz's employees, analyzing their discourses about work. Bibliography sources were used in order to design the categories of analysis: Organizational structure, Work contract and styles of organizational management. The information was collected through document review and semi structured interviews to seven employees from the company Saraluz S.A.S. with heterogeneous positions and seniority, using a qualitative approach with a descriptive focus. The results showed that the organizational structure fit the traditional type, the type of contracts were distributed equally between indefinite and fixed term contract, and that its management style was questionable. It was discussed the relationship between the physical organizational structure and the one understood by employees, the impact on the employees depending their type of contract, and the role of leadership in relation to the compliance of policies and how employees feel connected with the company.

Key Words: Organizational Structure, Work Contract, Leadership

## 0. INTRODUCCIÓN [\(volver\)](#)

Saraluz S.A.S. se constituyó el veintinueve (29) de marzo del año 1972 en la ciudad de Bogotá - Colombia, como una sociedad privada, con el objetivo de agregar valor sostenible a sus clientes a través de elevados estándares de calidad y diseño de actualidad en ropa casual y formal para hombre o mujer. Recientemente la organización ha re-diseñado su objetivo de negocio agregando el segmento juvenil, comprendido por personas entre los 14 años de edad y los 25 años de edad, con el ánimo de impactar positivamente a esta generación a través de su nueva marca L&H.

Actualmente la compañía cuenta con 250 empleados directos, de los cuales 60 personas son parte de la gestión administrativa y las 190 personas restantes integran el núcleo comercial. Los procesos de producción han sido tercerizados, de manera que la empresa se compone de dos grandes procesos, comercial y, administrativo y financiero. La estructura organizacional cumple con el criterio de segregación de las áreas a partir de las funciones derivadas (Hitt, Black & Porter, 2006). Este tipo de estructura ha sido apropiada por las empresas con amplitud, se considera de uso tradicional y de carácter simple, tanto por su sencilla adaptación como por la distinción de los conocimientos que requiere la organización (Hitt et al, 2006).

La primera línea del staff se compone de tres gerencias: Comercial y de Mercadeo, Proyectos y, Administrativo y Financiero, a quienes reportan las jefaturas de Gestión Humana, Administración y Mercadeo. Los cargos Analista de Mercadeo, Programador de Tallas Grandes,

Abastecedor Junior, Coordinador de Sistemas de Información y Coordinador de Abastecimiento, integran la Jefatura de Mercadeo.

La Jefatura de Gestión Humana es responsable de direccionar los cargos Analista Comercial, Auxiliar de Digitación, Supervisores Comerciales, Decorador, Psicólogo, Coordinador de Nómina, Auxiliar Administrativo, Auxiliar de Seguridad y Salud en el Trabajo, Recepcionista, Administrador de Puntos de Venta, Asesor Comercial, Sastre, Auxiliar de Sastre, Practicante, Mensajero con Moto y Servicios Generales. El Jefe Administrativo lidera los cargos de Analista Administrativo y Coordinador Administrativo, éste último a su vez es quien direcciona los cargos Auditor de Facturación, Auxiliar de Facturación, Analista de Créditos y Cartera y, Auxiliar de Créditos y Cartera.

Finalmente el Director de Costos, quien está a cargo del Supervisor de Mantenimiento y de los Electricistas y Auxiliares de Mantenimiento; El Coordinador Administrativo quien lidera al Mensajero Administrativo; la Contadora, responsable del Contador Junior y de los Auxiliares Contable y de Tesorería; El Coordinador de Sistemas quien es jefe del Auxiliar de Sistemas; El Coordinador de Inventarios responsable del Auxiliar de Inventarios; El Supervisor de Bodega quien lidera al Conductor de Camioneta y a los Auxiliares Logístico y de Camioneta; y el Analista de Pagos a Proveedores hacen parte de la línea de mando descendente de la Gerencia Administrativa y Financiera.

En adición, las gerencias de Proyectos, Comercial y de Mercadeo y Administrativa y Financiera, son ocupadas por personas con vínculos familiares, quienes han direccionado el desarrollo y crecimiento de Saraluz S.A.S. desde la fecha de su creación, dada la experiencia en sus cargos son quienes toman las decisiones de planeación y ejecución en la empresa.

Una compañía que busca lograr el mejor desempeño organizacional debe ser consciente de la forma en que organiza su trabajo en relación a la dinámica propia de la organización y a las condiciones externas cambiantes, y encontrar un ajuste entre el ámbito formal e informal derivado de su organización (Lusthaus, 2002).

Por tal razón, dilucidar con agudeza los discursos que se materializan en Saraluz S.A.S. a partir de los discursos de siete (7) personas que laboran en la compañía, conlleva al entendimiento de la configuración individual que cada persona hace de su espacio de trabajo y a la comprensión de los espacios de intermitencia que pueden existir entre ambas (Garay; Iñiguez & Martinez 2005).

Visualizar tal realidad permitirá iniciar los cambios necesarios para lograr la forma adecuada de trabajo, entendiendo que el resultado logrado hace parte del conjunto de cambios que la empresa deberá hacer para continuar su trayecto desde la sostenibilidad.

Tras existir por más de medio siglo en el contexto empresarial colombiano, Saraluz S.A.S. se ha consolidado como una empresa cuyas adaptaciones internas le han permitido participar de las transformaciones sociales, económicas y laborales del país, interpretar oportunamente los discursos que las personas mantienen a partir de la forma de trabajo responde a necesidades que redundan en beneficios para quienes allí laboran, para la empresa en general y para el flujo de la economía colombiana.

### **0.1 Justificación y planteamiento del problema [\(Volver\)](#)**

Los nexos familiares que componen el ápice estratégico de Saraluz S.A.S. han sido categorizados teóricamente bajo el concepto de Empresa Familiar, definición propuesta por Leach

(1999) para referirse a una empresa familiar como un tipo de organización que se ve fuertemente “influenciada por una familia o por un vínculo familiar” (P.22).

La importancia de las empresas familiares en Colombia es principal, máxime cuando estas representan al menos el 90% del sector empresarial nacional, generan el 73% del empleo y aportan el 53% de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios. Referencias adicionales confirman que este tipo de empresa representa el 31% de la inversión neta del país y participan con el 33% de las exportaciones, según datos suministrados por el Dane. (Naranjo, 2005).

Saraluz S.A.S, como empresa familiar, desarrolló su estrategia y estructura organizacional con la expectativa de consolidar un grado de control que diera poca cabida a las incertidumbres sobre la forma como se organiza el trabajo. Este proceder es explicado bajo la dimensión de gobierno corporativo familiar, caracterizado principalmente por el grado de control que fundadores y herederos quieren ejercer en la organización, lo cual implica escenarios no democratizados en lo que respecta a la toma de decisiones (Monteferrante, 2012).

Las empresas familiares también son vistas como Pymes (Pequeñas y medianas empresas), puesto que la mayoría son atendidas por sus propietarios, deben elaborar planes de sucesión y deben evitar que los problemas familiares afecten su funcionamiento y se pueda dividir la familia (Pardo & Felce, 2006). Esta realidad interna también enfrenta los desafíos de un sistema abierto, en el que la interacción con el ambiente empresarial determina la realidad de la organización, siendo la percepción de la dinámica laboral para los individuos que integran la sociedad uno de los factores primordiales en el entendimiento de la realidad corporativa (Stoner, Freeman, Gilbert, Mascaró, & Palafox, 1996)

De manera histórica, entender la forma de trabajo de una empresa a partir de los discursos de sus colaboradores inicia con el estudio de la relación que existe entre el sujeto y el trabajo, han sido diversas las aproximaciones en el tiempo; en la época moderna se pensaba en el sujeto como único, estable y universal, más adelante en la época postmoderna el concepto evolucionó según Ordóñez (2012), “hacia la subversión de los límites tradicionales disciplinarios, identidades múltiples y fragmentadas,... el sujeto deja de pensarse como el ser de límite y entidad única ya que puede ser ensamblado con máquinas, como una extensión natural del cuerpo” (P. 4), lo cual lleva a la lógica de los resultados del hombre como producto de una planeación anticipada capaz de ser medida milimétricamente.

Esta lógica predominante en las organizaciones hasta finales de los años 80's e inicios de los años 90's, es aquella misma con la que se delimita la forma de trabajo en una organización, la estructura formal deriva del conjunto de decisiones de nivel directivo y pretende sentar las bases del relacionamiento entre colaboradores, determinar las metas a alcanzar y normalizar los comportamientos esperados en relación a dichas metas, es un diseño de características ingenieriles que pretende ser la arquitectura que determine los comportamientos de las personas dentro de la organización. Sin embargo, el relacionamiento entre las personas subyace a múltiples elementos que, en conjunto, resultan en una nueva forma de estructura interna, carente de formalidad y de difícil predicción (Varo, J., Renau, P. J. J., & e-libro, Corp. 1994).

De manera evolutiva este tipo de pensamiento se ha redefinido a escenarios de corte social y humanitario, así mismo podemos entender a una empresa como una organización la cual se considera, según Yopo (1970) como “unidades sociales (o grupos humanos) debidamente contruidos y reconstruidos para buscar fines específicos” (P.3). Se alza de esta forma la vida social en las empresas, la interacción entre las personas y la construcción social de significados, un

entendimiento oportuno y amplio de estos nuevos espacios se derivan en la inclusión del análisis del discurso como metodología investigativa (Campos, 2005 citando a Potter & Wetherell, 1987).

La realidad social, es una construcción de los discursos de las personas, los hechos que suceden en la vida de las personas son explicados por ellas mismas, estas explicaciones determinan la forma como cada individuo observa su realidad y se relaciona con el entorno, por lo tanto, es posible considerar al habla como un objeto de investigación, puesto que una vez analizada, supone explicaciones de los fenómenos que suceden, para este caso, en las organizaciones (Garay; Iñiguez & Martínez 2005).

Las personas, como actores sociales en el contexto organizacional, son quienes llevan a cabo las premisas formales y expectativas organizacionales elaboradas por quienes ostentan los cargos de mayor responsabilidad. La elaboración de la estructura organizacional, la definición de la misión, visión y objetivos de una empresa, y el diseño de la forma en que se logrará el éxito corporativo estará en las manos de los trabajadores, hacer realidad para las personas lo que es realidad en los documentos, procesos y procedimientos, es la piedra angular de la adaptación organizacional, direccionar los comportamientos a partir del entendimiento cabal de lo que la empresa espera alcanzar, y de lo que debe hacer cada persona para lograrlo, redundando en beneficios para la empresa, los grupos sociales que la integran y sus individuos.

La relevancia de la propuesta de investigación que se presenta, se aduce por la relación que guarda con la misión y visión de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Javeriana, según lo descrito en el Acuerdo No. 0066 del Consejo Directivo Universitario, del 22 de abril de 1992, en donde se fomenta el ejercicio de la investigación en los estudiantes alrededor de elaboraciones y reflexiones cuyo propósito está orientado al bienestar humano.

La investigación en curso contribuye a la formación que, como psicólogo en desarrollo agregado a un cuerpo académico, busca incrementar el conocimiento profesional e investigativo, con la consciencia de la responsabilidad social a cumplir, aportando en este sentido a la solución de problemas que aquejan directamente al contexto social y empresarial; así mismo, estas investigaciones permiten nutrir el área de conocimiento de la Psicología en un intento por renovar y reformular constantemente sus lineamientos teóricos, y de ésta forma lograr un entendimiento más amplio de las implicaciones del trabajo humano dentro de las organizaciones.

De acuerdo con lo anterior, las preguntas que pretende responder en el documento en curso es ¿Cuál es la relación entre las formas de vinculación y los sentidos construidos en torno al trabajo en SARALUZ S.A.S? ¿cuál es el concepto sobre trabajo que tienen los trabajadores de la empresa SARALUZ S.A.S?

## **0.2 Marco Teórico [\(Volver\)](#)**

En el marco teórico se hará referencia en un principio al análisis del discurso, para luego abordar los temas de estructura organizacional, formas de direccionamiento organizacional, tipos de vinculación laboral y empresa familiar.

### **0.2.1 Análisis del Discurso [\(volver\)](#)**

Discurso, se denomina a cualquier tipo de comunicación, tanto hablada como escrita (Blancafort & Valls 2001). Estos últimos autores ven al discurso como “socialmente constitutivo, así como esta socialmente constituido; constituye situaciones, objetos de conocimiento, identidades sociales y relaciones entre personas y grupos de personas” (P.15). Como lo afirma Campos (2012)

citando a Potter & Wetherell (1987) “la noción de discurso es usada para tratar todo tipo de interacción lingüísticas, sean habladas o en la forma de textos escritos, de carácter formal e informal” (P. 189).

Las interacciones lingüísticas están presentes en el día a día de las personas, son parte del proceso de construcción de la realidad individual, y se desarrollan en distintos contextos y con múltiples actores sociales, permitiendo la construcción de discursos, y, por tanto, la construcción de individualidades. Dicho de otro modo, el discurso está orientado a la acción y tiene consecuencias prácticas, lo que permite afirmar que el discurso construye la realidad en la que vivimos (Garay; Iñiguez & Martínez 2005).

Como lo afirma Campos (2012) citando a Potter & Wetherell (1987) “el lenguaje ordena nuestras percepciones y hace que las cosas sucedan, mostrando cómo el lenguaje puede ser usado para construir y crear la interacción social y diversos mundos sociales” (P. 189). Así mismo, Garay (2005) citando a Iñiguez & Antaki (1996) refiere el término discurso como “un conjunto de prácticas lingüísticas que mantienen y promueven ciertas relaciones sociales” (P.110).

Al analizar el discurso se debe considerar *texto*, como algo tan extenso como una carta o algo tan simple como una oración corta (Blancafort & Valls 2001), por eso, este mismo autor afirma que “la unidad fundamental del análisis se ha de basar en la descripción del hecho comunicativo, como un tipo de interacción que integra lo verbal y lo no verbal en una situación socioculturalmente definida (P.18)”. De modo idéntico, Blancafort & Valls (2001) dicen que “El material lingüístico se pone al servicio de la construcción de la vida social, de forma variada y compleja, en combinación con otros factores como los gestos en el discurso oral, o los elementos iconográficos en la escritura” (P.16).

El análisis del discurso parte del entendimiento de la función del acto discursivo y el análisis del contexto respectivo, Potter y Wetherell en 1987 propusieron para analizar el discurso el concepto de Repertorios Interpretativos, los cuales según Campos (2012) se entienden como “sistemas de términos usados frecuentemente para caracterizar y evaluar acciones, eventos y otros fenómenos” (P. 194). El análisis se constituye del entendimiento de dos dimensiones, la primera dimensión aborda los patrones de variabilidad y de consistencia y la segunda, la descripción de funciones y consecuencias (Campos 2012). Para el análisis, se puede optar por recursos como categorías, vocabulario o metáforas, que sirvan de insumo para iniciar la construcción de explicaciones e interpretaciones sobre lo que nos sobreviene (Garay; Iñiguez & Martínez 2005). En pocas palabras, según Campos (2012) citando a Potter & Wetherell (1992) “El análisis debe mostrarnos cómo el discurso se articula y encaja junto, y cómo la estructura discursiva produce efectos y funciones” (P.195).

### **0.2.2 Estructura Organizacional [\(Volver\)](#)**

Para efectos de este trabajo entenderemos a la forma o estructura organizacional como un armazón que sirve de base para el funcionamiento adecuado, coordinado, equilibrado e integrado de la organización y que presenta diversas correlaciones entre los distintos elementos de carácter técnico y comportamental que lo conforman y afectan su diseño (Loufatt, 2003).

El desarrollo del concepto data de finales del siglo XIX. En Francia, Henry Fayol fue la primera persona en abordar el tema de la estructura organizacional (Drucker, 1999). Como lo cita Martínez (2005) “El pionero de la doctrina administrativa es Henry Fayol, quien construye el paradigma del proceso administrativo y las áreas funcionales” (P.70). Fayol estudió el comportamiento gerencial y lo sistematizó, se interesó en la organización total (Castillo, 2000).

Aún existen autores que apoyan el modelo fayolista para cierto tipo de organizaciones, como lo plantea Rivas (2006) “a pesar de sus años el modelo fayolista de organización vertical aún goza de muy buena salud y es incluso, en muchos casos, el modelo más eficiente y recomendable en ciertas condiciones, tales como ambientes estables con tecnología... y sistemas de información integrados verticalmente” (P.26). Los conceptos básicos formulados por teóricos como Fayol y Weber, a pesar de tener ya más de 90 años de haberse planteado, siguen brindando a las compañías un valioso entendimiento acerca del diseño eficaz y eficiente de la organización (Robbins & Coulter 2012)

Hoy en día las empresas han adoptado diversos tipos de estructura que varían de acuerdo a su estrategia, tamaño y tecnología (Robbins & Coulter 2012). Al crear o cambiar el diseño de la estructura organizacional los gerentes deben tener en cuenta seis elementos fundamentales: especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, grado de control, centralización y descentralización y formalización (Robbins & Coulter 2012). Al analizar estos elementos se podrá definir la estructura más adecuada.

El término *especialización en el trabajo* se usa hoy en día según Robbins (2005) para “describir el grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas” (P.235). La especialización en el trabajo requiere alta calidad, un alto grado de repetición y abarca una estrecha gama de tareas (Krajewski & Ritzman 2000).

El grado de especialización depende del tipo de organización y estructura de la empresa. Cuando surgió en la primera mitad del siglo XX, los gerentes la veían como algo que debía ser implementado, ya que aumentaba la productividad de los empleados y la economía de la empresa (Robbins 2005), sin embargo, en las últimas décadas, se han encontrado efectos como fatiga, altos

niveles de estrés, baja productividad, aburrimiento, aumento del ausentismo y rotación alta, en las personas (Robbins & Coulter 2012; Robbins 2005).

Otra perspectiva indica que entre más especializado sean los puestos de trabajo más beneficios traerá esto para la empresa. Los empleados requerirán de menos capacitación, el ritmo de trabajo aumenta y por ende serán más productivos (Krajewski & Ritzman 2000). Lo anterior va de la mano con el tipo de organización, empresas como los hospitales o restaurantes son un claro ejemplo de que un alto grado de especialización es indispensable para su buen funcionamiento.

**La departamentalización** se refiere a la forma como los trabajos están agrupados en la organización, las 5 formas más comunes de departamentalización son la funcional, geográfica, por productos, procesos o clientes (Robbins & Coulter 2012). Barreto & Madrona (2015) plantean que la departamentalización *funcional* “se trata de alcanzar economías de escala al situar en unidades comunes a personas con habilidades e inclinaciones semejantes (P.25). La *geográfica* se refiere a la departamentalización por territorio, esta puede ser muy útil cuando los clientes se encuentren diseminados en una zona geográfica extensa (Robbins 2009). En tercer lugar, la departamentalización *por producto* según Gil & Giner (2013) se crea “en función a las características de fabricación y comercialización de cada producto” (P.308).

La departamentalización *por proceso*, consiste en que la estructura de la organización se construye de acuerdo a la distribución de los procesos de producción empleados para crear un bien o servicio (Griffin 2005). Por último, cuando se basa en el *cliente*, según Gil & Giner (2013) “consiste en fraccionar la organización por distintos tipos de clientes, por sus diversas características, para poder atender a una demanda diferenciada y se justifica por la necesidad de conocer las necesidades y los gustos de cada cliente en concreto (P.309).

El siguiente elemento a tener en cuenta en el diseño organizacional es la ***cadena de mando***, definida por Robbins (2014) como "una línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quién reporta a quien" (P. 429). Para entender este concepto se deben tener en cuenta 3 componentes clave, la autoridad, la responsabilidad y la unidad de mando (Robbins 2012).

La *autoridad* se refiere a los derechos de la gerencia a decirle a un empleado qué debe hacer, esto está relacionado a la posición de la persona en el trabajo y no a las características personales (Robbins 2012). La *responsabilidad* según Porret (2010) "implica el cumplimiento de una obligación o deber, conforme a las instrucciones recibidas. Se puede delegar la ejecución de un objetivo, pero no se puede delegar la responsabilidad atribuida" (P. 31). Por último, la *unidad de mando*, es el reporte que se le da a un solo jefe, ya que si reporta a varios puede generar conflictos (Robbins 2012). Lo anterior lo corrobora Díaz & León (2013) afirmando que "en la unidad de mando se debe establecer una cadena de mando clara y unitaria. Cada subordinado sólo depende de un jefe, que le da instrucciones y al que rinde cuentas" (P. 173).

El siguiente ítem constitutivo del diseño organizacional es el **grado de control** definido como la cantidad de personas que un gerente puede controlar efectivamente. Un rango apropiado sería de un grado de 6 personas máximo (Robbins 2012). Este mismo autor afirma que "un rango de control más ancho reduciría costos, pero puede empeorar la efectividad de la organización ya que no tienen los gerentes tiempo de liderar" (P.271).

Las empresas tienden a tener un cierto grado de ***centralización y descentralización***, cuando una empresa concentra las decisiones estratégicas en el ápice estratégico y la participación de los niveles inferiores se limita a las decisiones de ejecución, se puede decir que dicha empresa tiene

un esquema centralizado de toma de decisiones, de manera que según Robbins & Coulter (2005) “las decisiones se concentran en un solo punto de la organización” (P. 239); de forma contraria un esquema descentralizado es aquel en el que el liderazgo de niveles tácticos es quien toma la mayor cantidad de decisiones e incluso participa de las decisiones estratégicas (Robbins & Coulter 2005).

Muy pocas organizaciones podrían funcionar si todas las decisiones son delegadas a los empleados de niveles inferiores o si son solo tomadas por un grupo selecto de gerentes de niveles superiores (Robbins 2005). Hoy en día los gerentes opinan cada vez más que las decisiones deben ser tomadas por las personas que se encuentran más cercanas al problema, independientemente de su rango en la organización, esta tendencia se llama empoderamiento al empleado (Robbins 2012).

Los esquemas centralizados o descentralizados son arquitecturas que inciden en el comportamiento individual de tomar decisiones, en ocasiones las empresas buscan un alto grado de control en lo referido a los comportamientos de los trabajadores y crean estructuras formales orientadas a lograrlo.

Finalmente, el concepto de *formalización* completa el diseño organizacional, entendida por Varo (1994) como un “diseño mediante el cual se normalizan los procesos de trabajo de la organización” (P.308), su objetivo es predecir significativamente el comportamiento y los resultados del mismo (Varo, 1994). Según Robbins (2012) la formalización se relaciona con “que tan estandarizados están los trabajos en la medida que el comportamiento de un empleado esté guiado por reglas y procedimientos” (P.272). Cuando una organización es altamente formalizada, se tiene numerosas normas y procedimientos altamente definidos y descripciones de trabajo explícitas. Por otro lado, cuando la formalidad es baja, los empleados tienen mucha libertad para realizar su trabajo y los comportamientos son poco estructurados (Robbins 2005)

Estos seis elementos constitutivos del diseño de la estructura organizacional, pueden variar de acuerdo a la estrategia que una organización ha decidido consolidar, de manera que cada variación representa un tipo distintivo de estructura organizacional, en todo caso estará en manos de los gerentes escoger diseños organizacionales tradicionales o nuevas tendencias de estructura empresarial (Robbins 2012).

La organización *tradicional* o *Funcional* planteada por Fayol responde, según Bennis (1982) a “una organización con una rígida jerarquía de autoridad en la que los trabajadores conocen sus trabajos y los límites de su autoridad y el trabajo se procesa a través de canales claramente definidos con pocas consultas entre trabajadores y con la libertad limitada en el funcionamiento del trabajo (P. 31). Así mismo, las estructuras rígidas y de control como lo plantea Llaneza (2007) “son organizaciones con estilos de dirección autoritarios, poca valoración del potencial diferenciador que puede llegar a tener la creatividad ascendente” (P. 354).

De acuerdo con Esquiaqui (2012), este tipo de estructura organizacional cuenta con ventajas como “un claro modelo de dirección y control, y responsabilidades que se asumen directamente, por otro lado, las desventajas son la burocratización para la toma de decisiones, estructura rígida que no permite la descentralización de actividades o integración entre unas y otras (P.29).

Sin embargo, el concepto se ha movido a nuevas propuestas de forma de organización; los modelos tradicionales ya no son apropiados para el mundo dinámico y complejo en el que vivimos (Robbins 2012). Las tres (3) teorías ulteriores han sido denominadas como algunas de las nuevas tendencias de estructura organizacional.

La estructura de tipo *organización horizontal*, surge como una opción para reemplazar la estructura funcional descrita anteriormente, se posiciona como una mejor alternativa para

incrementar los niveles de productividad y poner fin a las estructuras jerárquicas que están llevando a la deshumanización, deterioro y aislamiento de la humanidad (Olsen, 2006).

Para Stalk & Black (1994) “la tendencia de las organizaciones horizontales abarca el movimiento de una organización vertical o funcional hacia una organización que esté alineada al core de los procesos que satisfacen las necesidades de los clientes” (P.1). De la misma forma, para Ostroff & Smith, citado por Gil & De la Fuente (2013), la organización horizontal debe aplicarse cuando la empresa busca dirigirse “hacia el mercado, hacia el cliente, centrarse en la calidad total, tener personal con gran libertad y que asuman responsabilidades” (P.300). Desde esta postura, la organización se separa de la concepción de patrón y subordinado y, por un lado, empodera a cada uno a tomar decisiones y hacerse responsables de sus acciones, y por el otro, empiezan a colaborar como pares. Consecuentemente Olsen (2002) define a la organización horizontal como “una organización de individuos que trabajan juntos hacia esfuerzos individuales y de equipo y como contribuidores en la entrega de un servicio” (P22). La organización horizontal se considera como un tipo de empresa igualitaria, en cuanto a la relación entre personas como iguales, y humanitaria, en tanto que hace referencia al derecho del ser humano de ser autónomo y liderarse a sí mismo (Olsen. R 2006).

Ostroff & Smith según Gil & De la Fuente (2013) citan 10 de los principios fundamentales de una organización horizontal:

- 1) organización en torno a los procesos no a las tareas, 2) reducción de la jerarquía, 3) asignación de las responsabilidades a una persona o grupo, 4) objetivos en base a resultados y satisfacción del cliente, 5) equipos, no personas, 6) tendencia a que los equipos se auto gestionen, 7) variedad de competencias (resolución de problemas, entendimiento de los procesos, del

comportamiento de equipo y de las relaciones entre el cliente y el proveedor), 8) formación enfocada en la obtención de resultados e información sobre sus actuaciones, 9) mayor elaboración con los proveedores y los clientes y 10) sistemas de retribución por conocimiento y la recompensa al equipo (P. 301).

El tipo de estructura denominada *organización en red*, apunta a la necesidad de desarrollar nuevas formas de organización más simples y sencillas, en un mundo que está cambiando constantemente. A diferencia de las teorías tradicionales, el propósito de la organización en red es la solución de problemas y no la gestión de funciones (Rivas. 2006). Así mismo lo afirma Valenzuela (2013) “este modelo representa la máxima expresión de la fragmentación de la empresa de la segregación de actividades, o las “rupturas estructurales” de la misma, sustituyendo las actividades integradas de forma convencional por acuerdos inter empresas y por todo tipo de vínculo inter societario” (P.43). Esta descentralización implica la ruptura de los procesos de gestión productivos ya que cada fase del mismo se hace en empresas distintas (Rubert & Fuertes 2003).

Para Rivas (2006) Existen 4 características que identifican una organización en red:

“Primero, son organizaciones que tienen límites internos y externos con otras organizaciones bastante permeables; segundo, la autoridad está basada en la experiencia y la capacidad de informar de cada nodo que en el rango que ocupan en la estructura jerárquica, la cual para propósito práctico no existe; tercero, la comunicación se produce sin intermediarios, ya que se apoya en tecnologías de información y no en flujos burocráticos de papeles; cuarto, existen amplios niveles de confianza entre los miembros de una red, por lo tanto, las inversiones y los riesgos se toman de un modo conjunto, más con base en la palabra dada que en contratos tradicionales” (P.34).

La globalización exige que las compañías cambien, se necesitan empresas innovadoras como alternativa a las organizaciones clásicas o burocráticas, a raíz de esto se ha favorecido el desarrollo de la organización en Red como modelo organizativo flexible, adaptable, y por ende, idóneo para entornos cambiantes (Aramburu & Rivera 2008). Así mismo, el mundo laboral avanza de manera que actualmente es más sencillo conseguir empleados temporales, evitando así que el empleador incurra en gastos fijos y lidie con las dificultades de la administración de personal (Foundation; Beckhard & Goldsmith 1998).

La estructura de trabajo denominada *Organización virtual*, parte, de acuerdo con Bernárdez (2007) “del surgimiento de una economía global del conocimiento, sustentada en el acceso y potencial del internet, un nuevo tipo de organización que comenzó a desarrollarse a comienzos de la década de 1990,” (P.96). La organización virtual está definida por Hodge, Anthony y Gales según Castellanos (2007) como “una organización central que desempeña algunas funciones críticas, llevando el resto a través de empleados temporales o a contrata o delegando a otras empresas con las que la organización ha formado alianzas” (P.45). Esta organización tiene un grupo reducido de ejecutivos que supervisan las actividades internas y mantienen las relaciones con las otras organizaciones que llevan a cabo funciones cruciales para la organización (Robbins, 2004).

La organización virtual se caracteriza por estar enlazada virtualmente con clientes, proveedores y accionistas, adicionalmente, combina características internas de foco matricial ya que se centra en proyectos, clientes, productos, resultados- con características externas de coordinación y complementación de servicios (Bernárdez 2007). Para Rivas (2006) existen 5 características puntuales que definen las organizaciones virtuales:

“Primero, las organizaciones virtuales están soportadas en tecnologías de la información; segundo, son organizaciones independientes, donde la base de la colaboración es la confianza; tercero, no tienen localización física precisa, aunque están potencialmente presentes y su existencia es cambiante; cuarto, están soportadas por organizaciones reales que se apoyan en medidas de cooperación y quinto, busca explotar oportunidades de mercado ya que usualmente existen competencias complementarias” (P.40).

### **0.2.2 Formas de direccionamiento organizacional [\(Volver\)](#)**

Las formas de trabajo en una empresa dependen de elementos relacionados con el tipo de liderazgo predominante, las relaciones y vínculos que se han establecido entre sus trabajadores y, el grado de control y subordinación existente, cada una de las formas elegidas de trabajo hacen parte esencial de la estructura organizacional y estará construida en torno a la estrategia que la empresa ha diseñado (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998 citando a Chandler, 1962).

De acuerdo con Robbins & Judge (2013) “el liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas” (P. 368), y es resultante de mecanismos formales como el nivel de autoridad que un cargo posee o la sola interacción entre las personas, en donde sin etiquetas o rótulos de cargo una o varias personas influyen en un grupo, siendo ésta forma de liderazgo comparable al formal en términos de influencia (Robbins & Judge, 2013).

El término liderazgo ha sido ampliamente abordado a través de múltiples perspectivas teóricas, haciendo su conceptualización una tarea de difícil concreción, Hitt, Black & Porter (2006), proponen definir el liderazgo “como un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta” (P.350).

De lo anterior, podemos concluir que el liderazgo es visto como un “proceso de influencia social” (P.350) que depende tanto de las habilidades y competencias de quienes ejercen el liderazgo como de las personas que se ven influidas, encaminado hacia el logro de objetivos enmarcados en el ámbito organizacional, y derivado de la jerarquización o de las interacciones naturales entre los individuos (Hitt, Black, & Porter, 2006).

Algunas posiciones teóricas han buscado diferenciar el liderazgo transaccional, en donde los líderes son quienes comunican a los trabajadores la forma en que deben trabajar para alcanzar los objetivos que tanto el líder como la organización buscan (Palomo, 2010), del liderazgo transformacional, en el cual los factores motivacionales de los individuos son movilizados a través del entendimiento y la inspiración ejercida por el líder (Maquera, 2010).

Los líderes transaccionales pueden mostrar cuatro estilos de liderazgo distintivos, el liderazgo *laissez faire* en donde esencialmente el líder deja que sean los trabajadores quienes tomen las decisiones y el curso de acción para lograr sus objetivos (Robbins, Cenzo, & Mascaró, 2002), la *administración por excepción pasiva*, en la que los líderes actúan cuando los objetivos no se están alcanzando, o su variante la *administración por excepción activa* en donde el líder toma acciones para encontrar desviaciones y corregirlas (Martinez, Universidad Autónoma de Aguascalientes de México, 2004), y la *recompensa contingente* caracterizada por el intercambio de recompensas por el esfuerzo del trabajador, en donde el líder debe entender los factores motivacionales de las personas a cargo y reconocer sus logros (Guibert, 2011).

Paralelamente, el liderazgo transformacional cuenta con 4 formas de ejecución, el primero de ellos es la influencia idealizada, caracterizada por la capacidad del líder de aumentar el compromiso de los trabajadores al proporcionarles una visión común, sentido de misión y orgullo,

a través del respeto y la confianza (Palomo, 2010); en seguida la *motivación inspiradora* se basa en la comunicación entre líder y colaborador, y en la transmisión de expectativas de alto nivel; requiere optimismo, sentido y visión (Zamitz, Baena, & Universidad Nacional Autónoma de México, 1998). La *estimulación intelectual* requiere de un líder que denote experiencia, inteligencia, conocimiento, capacidad de resolución de problemas, que influya en sus colaboradores para que busquen soluciones divergentes y basadas en el razonamiento (Pérez, 2011), y por último la *consideración individualizada* enfocada en los espacios de feedback como fuente de crecimiento del empleado (Martinez, & Universidad Autónoma de Aguascalientes de México, 2004).

El liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional se encuentran caracterizados dentro del modelo de liderazgo de rango total, en donde los líderes pueden optar por un estilo de liderazgo dependiendo de las necesidades particulares, de manera que en el ejercicio un líder puede variar de estilo, las características del grupo y las del líder mismo determinarán cuál es el mejor estilo de liderazgo que se debe emplear (Robbins & Judge, 2013)

El ejercicio del liderazgo tiene efectos sobre las personas en una organización en cuanto al vínculo que éstas pueden tener con respecto a donde trabajan, si este vínculo es fuerte se observan cambios en el desempeño de la persona, aumentando su esfuerzo y dedicación, sentimientos de orgullo por la realización de su trabajo y mayor atención a las necesidades tanto de su equipo de trabajo como de la empresa, este vínculo es denominado *compromiso con el puesto de trabajo* y se refiere de acuerdo a Robbins & Judge (2013) al “grado en que un empleado invierte su energía física, cognitiva y emocional en el desempeño laboral”(P. 211)

Si bien, el grado de vinculación de una persona con la organización depende de la relación entre líder y colaborador, también guarda estrecha relación con la forma de direccionamiento de la justicia organizacional, entendida como la percepción general de lo que es justo en el trabajo (Robbins & Judge, 2013), la cual se compone de tres vértices: *justicia distributiva* que se fundamenta en la distribución equitativa de los castigos y las recompensas, y está orientada al resultado, *justicia procedimental* en donde lo que se pretende es que exista acuerdo con respecto al proceso que se realizó para llegar a una decisión (Hitt, Black, & Porter, 2006), y la *justicia interactiva* en donde cobra relevancia la percepción de interacción con el colaborador de manera respetuosa y digna (Fernández & Junquera, 2013).

La búsqueda de un mayor compromiso con el puesto de trabajo requiere la participación de líderes y colaboradores, así como de las áreas de recursos humanos y de las organizaciones mismas en el momento de determinar las políticas y prácticas que harán parte de la estructura organizacional. Estas políticas serán ejercidas por los líderes a través del poder que le ha sido otorgado al ser parte de la organización y al tener la responsabilidad que le ha sido asignada de acuerdo a su cargo.

De acuerdo con Robbins & Judge (2013) "el poder es la capacidad que tiene A para influir en el comportamiento de B de manera que este actúe de acuerdo con los deseos de A" (P. 412). Los líderes se sirven del ejercicio del poder para guiar a las personas hacia las metas planeadas, de manera que direccionar a las personas depende tanto del ejercicio de liderazgo como del ejercicio del poder, sin embargo, es una decisión individual la que el líder toma al dirigir a su equipo principalmente a través del liderazgo o a través del poder (Robbins & Judge, 2013).

Cuando la capacidad de influir se convierte en acciones concretas dentro de una organización, se incursiona en el campo de la política organizacional, a través de la cual se busca influir en las decisiones y comportamientos que toman las personas, de manera que al tomar la decisión deseada por la empresa se evitan las penalidades o castigos (Robbins & Judge, 2013).

No obstante, las personas pueden incidir en tres tipos de comportamiento defensivos con respecto a las políticas establecidas, evitación de la acción, evitación de la culpa y evitación del cambio, los cuales se amplían en la siguiente tabla:

Tabla 1

## Conductas Defensivas

<b>Tipo de Comportamiento</b>	<b>Conducta</b>	<b>Descripción de conducta</b>
Evitación de la acción	Conformidad excesiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>interpretar estrictamente la responsabilidad con afirmaciones como “las reglas indican con claridad que...”, o bien “esta es la forma en que siempre lo hemos hecho”</li> </ul>
	Pasar la estafeta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transferir a otro la responsabilidad de ejecutar una tarea o tomar una decisión.</li> </ul>
	Hacerse tonto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evitar una tarea no deseada al declararse falsamente ignorante o incapaz.</li> </ul>
	Dilatar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prolongar una tarea de modo que una persona parezca estar ocupada, por ejemplo: convertir un trabajo de dos semanas en cuatro meses.</li> </ul>
Evitación de la culpa	Andarse con rodeos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parecer más o menos colaborador en público, cuando en privado se hace poco o nada.</li> </ul>

---

Evitación del cambio	Pulir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta es una manera elegante de decir “cubrirse las espaldas”. describe la práctica de documentar rigurosamente las actividades para proyectar una imagen de competencia y acuciosidad.</li> </ul>
	Ir a la segura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar situaciones desfavorables. Incluye aceptar únicamente proyectos con una gran probabilidad de éxito, tomar decisiones arriesgadas con la aprobación de los superiores, tener expresiones de buen juicio y adoptar una posición neutral en los conflictos.</li> </ul>
	Justificar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar explicaciones que disminuyan la propia responsabilidad por un resultado negativo y/o ofrecer disculpas para demostrar arrepentimiento.</li> </ul>
	Chivo expiatorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Echar la culpa de un resultado negativo a factores externos que no tienen toda la culpa.</li> </ul>
	Tergiversar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Echar la culpa de un resultado negativo a factores externos que no tienen toda la culpa.</li> </ul>
	Prevenición	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratar de impedir que ocurra un cambio amenazador.</li> </ul>
Autoprotección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar en formas que protejan los propios intereses durante un cambio, al resguardar la información u otros recursos.</li> </ul>	

---

Tabla 1. Conductas defensivas. Robbins & Judge (2013)P.431

De forma general, el ejercicio del control por parte de los líderes se relaciona directamente tanto con el ejercicio del poder y la aplicación de las políticas organizacionales, como con la forma

de actuar con respecto al grado de centralización o descentralización en lo referente a la toma de decisiones, la formalización y la autoridad ejercida en relación a la cadena de mando, definidos en el segmento anterior.

### **0.2.3 Tipos de vinculación laboral [\(Volver\)](#)**

La real academia de la lengua española define el término *contrato* como “un pacto o convenio, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada y a cuyo cumplimiento pueden ser compelidas” (RAE, 2017), esta aproximación da a entender la relación existente entre dos partes con un propósito dado a través de una formalización que puede ser verbal o escrita, y que pretende direccionar los comportamientos de los pactantes en relación a dicho pacto.

La forma de interacción entre estas dos partes está dada entre lo que cada una puede entregar y recibir, de manera que las habilidades, conocimientos, relaciones, capacidades y competencias de los individuos son eventualmente necesarios para una organización, la cual deberá formalizar su intención de contar con dichas competencias a través de la generación y concreción de un empleo y a su vez, ésta pondrá como materia de negociación sus beneficios y la forma de retribución para la persona. Para Blanch, citado por Rodriguez & Diaz (2004), el empleo constituye “una modalidad particular socio históricamente determinada de trabajo, caracterizada por una relación jurídico-contractual de carácter voluntario entre dos partes: la contratante y la contratada” (P.25).

De manera que el empleo enmarcado en los términos jurídico-contractuales descritos ha sido caracterizado en Colombia a través del Código Sustantivo del trabajo en donde se define el contrato de trabajo como “aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración” (Art. 22).

Así mismo, El Código Sustantivo del Trabajo colombiano describe los contratos laborales legales de los cuales las empresas se pueden servir para formalizar la contratación de una persona: *contrato a término fijo* (Art. 46), en donde el tiempo del contrato debe estar establecido con anterioridad estando entre cuatro meses como mínimo y dos años como máximo de período laboral, este contrato debe ser escrito; el *contrato a término indefinido* (Art. 47), caracterizado principalmente por la ausencia de temporalidad fija, este contrato puede ser verbal o escrito, el *contrato por obra o labor determinada* (Art. 45), es un contrato escrito en el que se debe especificar con claridad la labor para la cual se contrata a la persona y el tiempo de duración dependerá de dicha labor; el *contrato de aprendizaje* (Art. 81), creado para que a manera de contraprestación la empresa brinde a estudiantes oportunidad de crecimiento intelectual en su profesión; y el *contrato temporal, ocasional o accidental* (Art. 6), en donde la esencia del contrato radica en que la labor no sea mayor a un mes ni esté dirigida a labores de la actividad de la empresa (Código Sustantivo del Trabajo, 2017).

La conducta social se determina a través de sistemas jurídicos que se expresan en escritos como leyes, códigos y normatividades, dando lugar a documentos formales indicativos del debido actuar, como parte de estos documentos se encuentran los contratos de trabajo, escritos rectores que organizan a personas y empresas, en términos de funciones, productos, tiempos y formas de relacionamiento (Restrepo, Y. O. C., 2006). La función de ordenamiento para los objetivos de esta investigación es principal, puesto que tal como lo expresa Mahoney & Snyder (2005) “la mayor parte de la actividad humana está dada a los procesos de ordenamiento” (P. 28), sobre los cuales fundamentamos la construcción de significados que se correlacionan con las experiencias emocionales, tácitas y categoriales que una persona vive. En este sentido, las vivencias de las personas están comprendidas en el ámbito psicosocial, y de acuerdo con Ruiz Quintanilla citado

por Agulló (1997) es el “sistema de valores, creencias y expectativas que poseen los individuos y que han sido aprendidos (adquiridos) vía proceso de socialización” (P. 232) el elemento constitutivo de la construcción del significado del trabajo.

De manera que la realidad organizacional está compuesta por el sistema de significados que las personas han elaborado sobre el trabajo, estos significados a su vez son un elemento de ordenamiento psicológico, equilibrio emocional y categorización intelectual, que se relaciona directamente con las expectativas individuales, por tanto, siendo los tipos de vinculación elementos de carácter relevante en las expectativas de las personas por sus implicaciones psico-socio-culturales, la elección de un tipo de vinculación estaría relacionado con la construcción de un significado en particular que si se llega a validar con dichas expectativas representaría el estado ideal en lo referente a los procesos de ordenamiento (Vesga, 2011).

#### **0.2.4 La empresa Familiar [\(Volver\)](#)**

Entre los años 1960 y 1970 se consideraba que las organizaciones constaban de dos subsistemas: la familia y el negocio, constituidos por reglas, valores y estructuras, los individuos que pertenecían a estas organizaciones tenían que cumplir con los dos subsistemas. Una década más adelante Tagiuri y Davis elaboraron una propuesta en donde las empresas familiares deberían trazar una distinción entre el subsistema de propiedad y el de dirección dentro del círculo de la empresa. (Gersick, Davis, Mc Collom, & Lansberg, 1997).

Las empresas familiares se han consolidado como una tipología de relevancia en el mundo empresarial, un punto de referencia de este crecimiento se encuentra a mitad de los años noventa, en donde buena parte de las empresas registradas en Europa eran propiedad de las familias, 70% en Portugal y un 95% en Italia (Colli & Rose 2003).

De manera gradual las empresas familiares han ganado espacio en el territorio empresarial, cifras recientes de la revista Fortune 500 muestran que un tercio de las empresas más grandes de Estados Unidos son controladas por grupos familiares (González, Guzmán, Pombo & Trujillo 2010).

Algunas empresas colombianas que se han destacado por su crecimiento y la dirección de personas con vínculos familiares son Carvajal, El Tiempo, Ingenios del Valle, Bavaria, Postobón, Coltejer, Fabricato, El Grupo Luis Carlos Sarmiento entre otras. (Jaimes & Sánchez, 2011). El direccionamiento de estas empresas muestra líneas de sucesión familiares, en donde se deja el manejo de la organización a los descendientes, por lo cual la tendencia a mantener las tradiciones y valores se encuentra de manera habitual (Jaimes & Sánchez, 2011).

De acuerdo con la revista The Economist, la mayor parte de las compañías medianas exitosas del mundo son familiares y solo un 12% de las compañías familiares sobreviven hasta la tercera generación; el 3% llegan a la cuarta, esto se debe particularmente a lo que se denomina “efecto familia”, el cual muestra una serie de elementos diferenciados en cuanto a su modelo de negocio de gobierno corporativo, basado en la confianza, lealtad con sus clientes y empleados, y la capacidad de administrar en torno al largo plazo (Cano & Pueyo, 2015).

El enfoque a largo plazo que se da en este tipo de organizaciones se deriva del espíritu emprendedor, rasgo característico del fundador de la empresa, sin embargo, no es un rasgo hereditario, por ello, las empresas familiares que buscan el éxito destinan recursos y formalizan estructuras que promuevan ese espíritu de la primera generación, a las siguientes (Cano & Pueyo, 2015).

Por último, las empresas familiares muestran una mayor capacidad de reaccionar frente a contingencias cambiantes, debido a la confianza entre sus empleados se reducen los costes de transacción y se permite que las decisiones sean adoptadas y ejecutadas con mayor rapidez. La agilidad también tiene su origen en que los miembros familiares mantienen un control firme sobre el negocio y gozan de la autoridad moral y operativa para tomar decisiones. (Cano & Pueyo, 2015).

### **0.3 Objetivos [\(Volver\)](#)**

#### **0.3.1. Objetivo general [\(Volver\)](#)**

Describir la relación entre formas de vinculación y sentidos construidos en torno al trabajo en la empresa SARALUZ S.A.S.

#### **0.3.2. Objetivos específicos [\(Volver\)](#)**

**0.3.2.1** Describir las formas de vinculación que existen en Saraluz S.A.S. y su relación con el significado que construyen los trabajadores sobre el trabajo.

**0.3.2.2** Caracterizar el trabajo en Saraluz a partir de los discursos de los trabajadores sobre las políticas, procesos y procedimientos que tiene la empresa.

**0.3.2.3** Identificar los discursos de los trabajadores de Saraluz sobre las líneas de mando, estructura de la organización y toma de decisiones en la empresa.

## 1. METODOLOGÍA [\(Volver\)](#)

### 1.1 Enfoque y Método [\(Volver\)](#)

Este trabajo de grado se realizó como una investigación cualitativa de tipo descriptivo, de acuerdo con Grinnell citado por Hernández, Fernández & Baptista (2006) “el enfoque cualitativo a veces es referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, es una especie de -paraguas- en el cual incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos” (P. 8). El estudio con enfoque descriptivo, permite describir situaciones y eventos para detallar el comportamiento de determinados fenómenos y especificar propiedades importantes para el fenómeno que se quiere analizar (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

### 1.2 Participantes [\(Volver\)](#)

Para este trabajo se seleccionaron siete (7) trabajadores de la empresa Saraluz S.A.S., manteniendo la variabilidad demográfica tanto en la antigüedad en la empresa como en las áreas de la organización en las que laboran. Entre ellos se encuentran cuatro mujeres y tres hombres. La participante uno pertenece al área de tesorería, es pensionada y lleva más de veinticinco años en la empresa; el participante 2, es auxiliar de mercadeo y lleva dos años en la empresa; el participante 3 es jefe de inventario y lleva 3 años en la compañía; la participante 4 lleva un año en la empresa y es líder de un punto de venta; la participante 5 paga a proveedores y lleva un año y ocho meses en la compañía; el participante 6, es conductor y lleva dieciséis años trabajando en Saraluz, y por último, la participante 7, es administradora en un punto de venta y lleva seis años y dos meses en la empresa.

### 1.3 Instrumento: [\(Volver\)](#)

Se utilizaron tres instrumentos para la recolección de datos: la observación no participante, la revisión documental y la entrevista semi-estructurada, estos instrumentos servirán como insumo para la aplicación del análisis del discurso (Blancafort & Valls 2001).

La observación no participante, tiene lugar en escenarios en donde el investigador mantiene distancia con respecto al objeto de estudio (Feijóo & Paré, 2010), cuando esta distancia es completa de manera que no hay contacto ni interacciones entre el investigador y su objeto de estudio se considera que la observación no participante es del tipo *observador completo* (McKeman, 1999), siendo este último el tipo de observación empleado en la investigación en curso.

La revisión documental consiste según Marshall & Rossman (1995) citado por Escribano (2008) “en la obtención y análisis de documentos producidos en el curso de la vida cotidiana. Como tal, la revisión documental es una técnica no obstructiva. (P. 33).

Adicionalmente, se aplicó una entrevista semi-estructurada de tipo cualitativo. Según Mayan (2001) “la entrevista cualitativa da la oportunidad de comprender los puntos de vista de los participantes en la investigación acerca de sus mundos tal como son descritos en sus propias palabras” (P.15). De tal manera que al utilizar esta técnica permitirá comprender la forma de la organización desde sus diferentes experiencias dentro de la compañía. Esta misma autora plantea que “las entrevistas semi-estructuradas se usan para recolectar datos de los participantes a través de un conjunto de preguntas abiertas” (P.16)

## 1.2 Procedimiento [\(Volver\)](#)

Con el fin de contextualizar la revisión documental y las entrevistas semi-estructuradas, se realizó la observación no participante a las personas participes de la investigación en los puntos de venta de la empresa, obteniendo de esta forma un acercamiento al tipo de interacciones verbales y no verbales que se desarrollan en su ámbito laboral. Esta información, se consideró tanto para la elaboración del acercamiento que se debía tener en las entrevistas, como para el diseño de las categorías de análisis del estudio.

Se realizó la revisión documental de la empresa Saraluz S.A.S. con documentos que sirvieran de fundamento para el investigador en cuanto al entendimiento del tipo de organización y las formas de trabajo de la empresa, así mismo, esta información favorece el análisis del discurso una vez realizadas y transcritas las entrevistas semiestructuradas.

Se seleccionaron siete trabajadores que laboran actualmente en la empresa, se llevó a cabo una entrevista semi-estructurada con cada uno de los participantes. Las entrevistas fueron transcritas, revisadas y editadas, posteriormente fueron analizados los discursos para organizarlos en las categorías. En seguida se procedió al análisis comparativo y asociativo de estas construcciones lingüísticas por medio de preguntas a los datos para identificar patrones, relaciones y similitudes entre ellos, y de esta forma agruparlos en las categorías.

Durante la sesión de entrevistas, se dejó al descubierto el orden de las preguntas en un texto, para visibilizar los argumentos que apoyan estas categorías. Esta forma de análisis pretende evidenciar la coherencia entre las construcciones discursivas que se derivaron de la observación no participante y la clasificación categorial de la entrevista semi-estructurada.

El análisis de la información se realizó de forma simultánea con su recolección, siguiendo los principios del análisis del discurso, lo cual implica un proceso en el cual se establecieron previamente categorías basadas en la teoría, para que de éstas se deriven recursos discursivos y se construyan versiones particulares de las experiencias, como resultado se crean repertorios interpretativos que se asocian a las categorías de análisis (Willig, 2014).

Los métodos de análisis usado para el análisis de discursos fueron: la comparación constante, y la técnica de hacer preguntas a los datos, para identificar patrones de los significados de las formas de trabajo que habían construido los empleados de la empresa. Se identificaron fenómenos semejantes y divergentes que fueron agregando a la información necesaria por categoría de análisis. Las categorías de análisis se ubicaron como fenómenos centrales con sus posibles causas, contextos, acciones e interacciones entre los actores y las consecuencias para ellos.

Finalmente se hizo una descripción de lo que se halló en los discursos sobre las categorías planteadas y se realizó la discusión del estudio. Se compartió la información con los docentes que han acompañado el proceso de investigación de la Pontificia Universidad Javeriana y con los trabajadores que participaron en esta.

## 2 CATEGORÍAS [\(Volver\)](#)

### 2.1. Estructura organizacional

Definida por Amorós (2007) como "la manera en que se dividen, agrupan y coordinan de forma formal las tareas del trabajo" (P.171). La estructura es lo que sostiene a la empresa, es su esqueleto, permite que todas las funciones se desarrollen normalmente (Castañeda 2006). Para su diseño, hay que tomar en cuenta 6 elementos clave: especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, grado de control, centralización y descentralización y, formalización (Robbins 2012).

#### 2.1.1. Especialización en el trabajo

Robbins (2005) "la especialización del trabajo es el grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas" (P.235).

#### 2.1.2. Departamentalización

Según Carrasco (2017) la departamentalización "es la agrupación de tareas similares en las unidades organizativas que servirán de base para establecer la estructura de la organización" (P.7).

#### 2.1.3. Cadena de mando

Según Robbins (2005) la "cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quien" (p.237).

#### 2.1.4. Toma de decisiones centralizadas y descentralizadas

Según Robbins & Coulter (2005) la toma de decisión centralizada "se concentran en un solo punto de la organización" (P. 239); de forma contraria un esquema descentralizado es aquel en el

que el liderazgo de niveles tácticos es quien toma la mayor cantidad de decisiones e incluso participa de las decisiones estratégicas (Robbins & Coulter 2005).

### **2.1.5. Formalización**

Según Robbins (2005) la formalización del trabajo se "refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados (P. 240).

### **2.1.6. Grado de control**

Según Robbins (2012) "es la cantidad de empleados que un gerente puede manejar eficiente y efectivamente (P.271). Un mayor grado de control regularmente se relaciona con ahorros económicos para la compañía.

## **2.2 Contratación**

Según el instituto Pyme (2016) "el Contrato de trabajo es el documento que se celebra entre patrón y trabajador y que contiene las bases más importantes de la prestación del servicio, tales como jornada, salario, descansos legales y las otras normas que van a regir el vínculo entre uno y otro contratante. Es un escrito firmado por el patrón y por el trabajador, que se hace por duplicado y se entrega un ejemplar a cada uno de ellos. En el contrato se especifican las condiciones de trabajo".

### **2.2.1 Formas de vinculación laboral**

Según Ferrer (2011) "Por contrato de trabajo se entiende el acuerdo bilateral, verbal o escrito, mediante el cual una persona, trabajador, se compromete a realizar personal y

voluntariamente un trabajo por cuenta y bajo la organización y dirección de otra, empresario, a cambio de una remuneración" (P.32). Estos pueden ser de término indefinido, término fijo, por obra o labor y prestación de servicios.

### **2.2.2 Implicaciones que tiene el tipo de vinculación laboral en los empleados**

El tipo de contratación tiene un impacto directo en la calidad de vida de los trabajadores (Uribe-Rodríguez; Rodríguez & Garrido-Pinzón 2011). Si no hay estabilidad laboral puede generar problemas en los trabajadores a nivel personal y ser contraproducente para la organización.

## **2.3. Formas de direccionamiento organizacional**

La forma como el trabajo se lleva a cabo en una empresa depende de elementos como el tipo de liderazgo predominante, las relaciones y vínculos que se han establecido entre sus trabajadores y, el grado de control y subordinación existente, cada una de las formas elegidas de trabajo hacen parte esencial de la estructura organizacional y estará construida en torno a la estrategia que la empresa ha diseñado (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998 citando a Chandler, 1962)

### **2.3.1 Discursos sobre el estilo de liderazgo**

Según Ramos (2011) "El liderazgo se define como la habilidad de un individuo para influir, motivar, y posibilitar a otros a contribuir hacia la efectividad y el éxito de la organización de la que son miembros" (P.62).

### **2.3.2 Políticas de la empresa**

Según Casanovas (2013) "las políticas de empresa son el instrumento para establecer y difundir los valores de la organización, traducidos en patrones de conducta y procesos a seguir ante ciertas circunstancias" (P.4).

### **2.3.3 Vinculo de los empleados con la organización**

Según Robbins & Judge (2013) es el "grado en que un empleado invierte su energía física, cognitiva y emocional en el desempeño laboral" (P. 211), también se le denomina *compromiso con el puesto de trabajo*. Este vínculo organizacional es un mecanismo que ayuda a la organización a mantenerse unida (Bermejo & López 2014).

### 3. RESULTADOS [\(Volver\)](#)

A continuación, se presentan los resultados a través de la metodología de investigación cualitativa, siendo éstos el insumo necesario para dar claridad acerca de los discursos que se construyen en la empresa Saraluz S.A.S. sobre las formas de trabajo en la organización.

Para la revisión documental, se solicitó al departamento de gestión humana los documentos disponibles para realizar el análisis respectivo. Entre estos documentos se encontraron, contratos, organigramas y políticas de la empresa. Con esta información se establecieron los tipos de contrato que tiene la compañía, el tipo de estructura organizacional que se diseñó, y las políticas que se han considerado para el ordenamiento social de los empleados. Esta información amplió el entendimiento del contexto organizacional de Saraluz S.A.S. y sirvió como insumo complementario para la generación de resultados a partir del análisis del discurso.

En la revisión documental se encontró:

Saraluz S.A.S. cuenta con una departamentalización de tipo funcional, compuesta por los siguientes departamentos:

Abastecimiento	Gestión Humana
Administrativo y Financiero	Inventarios
Bodega	Mantenimiento
Créditos	Proyectos

Comercial y de Mercadeo	Seguridad y Salud en el Trabajo
Contaduría	Servicios Generales
Costos	Sistemas
Decoradores	Tesorería

Tabla 2. Departamentalización Saraluz S.A.S. Elaboración propia.

La línea de mando encontrada en la compañía es: 1. Gerente, 2. Director, 3. Jefe, 4. Coordinador, 5. Supervisor, 6. Profesional, 7. Analista, 8. Asesor, 9. Auxiliar, y 10. Practicante.

Por otra parte, el grado de control evidenciado se detalla en la siguiente tabla:

Cargo	Puestos a su responsabilidad	Número de personas a cargo
Gerente Comercial y de Mercadeo	1	1
Gerente de Proyectos	5	5
Gerente Administrativo y Financiero	8	12

Director de Costos	2	2
Jefe de Mercadeo	5	5
Jefe de Recursos Humanos	11	174
Jefe Administrativo	2	2
Coordinador Administrativo (I)	1	1
Coordinador Administrativo	4	4
Coordinador de Sistemas	1	1
Coordinador de Inventarios	1	1
Supervisor de Bodega	3	3
Contadora	3	3
Analista Comercial	1	1

Tabla 3. Grado de Control Saraluz S.A.S. Elaboración propia.

En lo referente a la unidad de mando, se encuentra que de los 50 cargos existentes en la compañía, dos cargos no evidencian unidad de mando, la jefatura de Gestión Humana y la Jefatura Administrativa, puesto que estos dos cargos deben reportar tanto al Gerente Administrativo y Financiero como al Gerente de Proyectos.

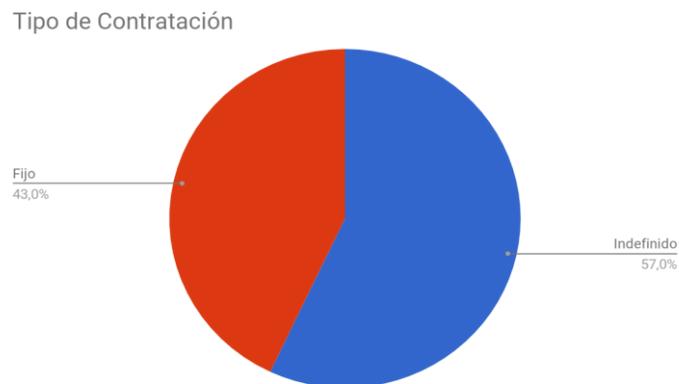


Gráfico 1. Formas de vinculación de Saraluz S.A.S. Elaboración propia.

En cuanto a los tipos de contrato, se observa en el gráfico uno (1), que la mayor parte de contratos laborales son del tipo a término indefinido, caracterizado principalmente por la ausencia de temporalidad fija (Art. 47), y el segundo tipo de contrato encontrado fue el de término fijo, en donde el tiempo del contrato debe estar establecido con anterioridad estando entre cuatro meses como mínimo y dos años como máximo de período laboral, este contrato debe ser escrito (Art. 46), los porcentajes encontrados fueron 57% y 43% respectivamente (Código Sustantivo del Trabajo, 2017).

Finalmente, las políticas encontradas se encaminan a cuatro aspectos del ámbito organizacional principalmente, políticas de beneficios organizacionales, políticas de compensación laboral, políticas internas de trabajo y políticas de comunicación organizacional.

Las políticas de Gestión Humana en la empresa se orientan al favorecimiento de la creatividad y la innovación, su objetivo busca generar espacios para que los empleados compartan experiencias y conocimiento. Así mismo, resaltan el valor y respeto por la diversidad y la igualdad en derechos y oportunidades. En particular, se observó una política orientada a desarrollar estrategias para tener un clima laboral adecuado que propicie la productividad y el equilibrio de vida del empleado.

Las políticas sobre el sistema de compensación, muestran un esquema basado en el rendimiento de cada empleado, siendo la evaluación de desempeño el primer aspecto relevante para la toma de decisiones salariales, esta decisión se complementa con estudios salariales que se consideran para evaluar la competitividad del esquema salarial de la empresa.

El departamento de Gestión Humana, elaboró políticas de beneficios que propenden por arraigar el sentimiento de compromiso por parte de los empleados, algunos de estos beneficios son: bonos extralegales en temporada navideña, descuento en ropa del 35% en los puntos de venta, medio día libre en el día del cumpleaños, convenios empresariales para acceder a descuento en electrodomésticos, gimnasios, educación, medicina prepagada, entre otros.

Las políticas de comunicación de Saraluz S.A.S. responden a tres ejes principales: 1. los elementos físicos, como tarjetas, volantes, pancartas, carteleras, entre otros, 2. medios virtuales, en donde se encuentra el envío de correos electrónicos y la socialización a través de la intranet, y 3.

reuniones presenciales, en donde se comparte el conocimiento de manera directa tanto individual como grupalmente.

En cuanto a la observación no participante se encontró lo siguiente:

Se visitaron 3 puntos de venta más el área administrativa de la empresa, los 3 puntos de venta revelaron espacios de trabajo amplios para la función de los empleados, debidamente acondicionados tanto para clientes como para vendedores y con la infraestructura adecuada para el tipo de negocio. Se encontraban entre 4 y 5 vendedores en cada punto de venta, en 2 puntos de venta la afluencia de clientes demandaba un esfuerzo considerable por parte de los comerciales quienes debían atender oportunamente a cada uno de ellos, en ocasiones no lo lograban.

Las interacciones entre los vendedores eran muy esporádicas, la mayor parte del tiempo la interacción se concentra en la relación cliente-vendedor, y no vendedor-vendedor, de la misma forma el jefe del punto de venta tiene una interacción disminuida con respecto a los vendedores del punto de venta; las interacciones entre estos últimos se concentraba en la solución de requerimientos derivados de solicitudes de clientes, la demanda de estos requerimientos en ocasiones era alta y sumado a la función de venta que los vendedores deben realizar, y al atender estas dos funciones se observaron gestos que podrían considerarse de frustración o incomodidad por parte de los vendedores.

Por otra parte, los espacios de trabajo del área administrativa denotan un grado intermedio de deterioro, infraestructura en general e inmobiliario evidencian un tiempo de uso que excede su vida útil aun cuando se observa paralelamente un área aseada permanentemente. Los espacios de trabajo están divididos por paredes que bloquean la vista entre áreas, al mismo tiempo estas

divisiones parecen dificultar la comunicación entre áreas; las personas parecen estar inmersas en sus actividades laborales sin prestar mayor atención a lo que sucede a su alrededor.

Se observa un trato amable y respetuosos en lo concerniente a la relación líder-colaborador, las directrices de los líderes parecen bien recibidas por los empleados y son atendidas con oportunidad.

Finalmente, a través de las entrevistas semiestructuradas se encontraron los siguientes resultados:

En lo que respecta a la categoría de estructura organizacional en relación con la subcategoría especialización en el trabajo se encuentran posiciones divididas sobre el grado de especialización del trabajo que se encuentran realizando, los reportes muestran colaboradores que han realizado funciones repetitivas por más de dos décadas en la compañía, como ejemplo los comentarios realizados por la participante 1, quien indica que ha manejado el proceso de pagos de su área por 25 años, así mismo el participante 6 indica que ha ejercido como conductor por 16 años en la organización.

Por otra parte, los comentarios que indican poca especialización, informan que la ampliación de las funciones del cargo está relacionada a responsabilidades que les son impuestas y que se encuentran fuera del rol para el cual se les contrató, como ejemplo el informe del participante 7, quien es administradora de punto de ventas, al tiempo que se encarga de las remisiones, traslados, entradas y salidas de comerciales y, funciones de manejo de caja.

Se encuentra que las personas que tienen una mayor antigüedad en la compañía reportan un mayor grado de especialización en sus funciones de cargo, en comparación con quienes tienen un

menor tiempo de trabajo con Saraluz S.A.S., quienes reportan funciones diversas y variables de acuerdo a las necesidades que se presentan diariamente.

En cuanto a la departamentalización de la empresa, los reportes muestran una alta consistencia en cuanto a la departamentalización funcional, en donde se destacan las agrupaciones de acuerdo a las funciones que tienen los colaboradores, un ejemplo de este panorama lo encontramos en los reportes del participante 1 en donde destaca que la empresa tiene departamentos como el comercial, contabilidad, inventarios, mercadeo y administración.

Así mismo se encuentra que algunas personas refieren un tipo de departamentalización por proceso, en donde se destacan los procesos de facturación y ventas, tal como lo expresa el participante 6 resaltando que la empresa se dedica a las ventas, y acuñando que la función de los demás departamentos consiste en el apoyo que se le da a este proceso.

En cuanto a la unidad de mando percibida en la empresa los comentarios destacan que de manera general las personas cuentan con una líder principal encargado de direccionar las tareas y responsabilidades del equipo, de manera recurrente se destaca el direccionamiento claro y el ejercicio de la autoridad por parte de una persona, sin embargo, el participante 7 informa un panorama contradictorio, en donde las personas no tienen claridad sobre quién es el encargado de las órdenes puesto que al parecer son las Gerencias y la Jefatura de Recursos Humanos las que pueden darles órdenes en cualquier momento.

La información recogida sobre la centralización o descentralización de la compañía destaca que Saraluz S.A.S. centra las decisiones de la compañía en el ápice estratégico, conformándose un esquema centralizado de toma de decisiones, en el que los colaboradores deben encargarse de la realización de las metas y la concreción de los proyectos planeados manteniéndose al margen de

las decisiones de negocio. El participante 7 describe este punto argumentando poca transmisión de las decisiones tomadas por los jefes a los colaboradores, así mismo percibe pocos espacios de participación en donde los colaboradores se sientan escuchados, y ninguna posibilidad de apelar las decisiones tomadas por los líderes.

Las entrevistas realizadas arrojaron posiciones divididas en cuanto al grado de formalización de la compañía, los participantes 4, 6, y 7 destacan la creación de manuales de funciones, planes de trabajo y procedimientos. Por otra parte, los colaboradores 3 y 5 indican que las normatividades se socializan de manera informal, que existen vacíos en la estandarización de las actividades y funciones, y que de las políticas realizadas se conoce muy poco, al punto de anular su posible ejecución.

Adicionalmente, quienes indicaron que había un alto grado de formalización en la empresa, acompañaron estos comentarios de escepticismo en cuanto a la aplicación de estas normatividades, puesto que observan que generalmente los jefes y líderes son quienes no las aplican y cambian las directrices organizacionales al punto de llevar tales documentos a la obsolescencia absoluta, como ejemplo el participante 2 refiriéndose a la aplicación de las políticas por parte de la dueña de la empresa expresa “todo cambia cuando llega la dueña, ya que es como ella dice y como le parece”, y el participante 7 indica “dan ciertas políticas y procedimientos pero no se cumplen y no las hacen cumplir”.

Por último, en lo referido al grado de control, las entrevistas muestran un grado de control extenso por parte de la Gerente Comercial y de Mercadeo, quien reporta 10 personas a cargo, la Gerente de Proyecto responsable de 15 personas, el Gerente Administrativo y Financiero a cargo

de 23 personas, y la Jefe de Recursos Humanos direccionando alrededor 200 personas. Los cargos restantes no tienen un grado de control mayor a dos personas.

En cuanto a la categoría de contratación, las entrevistas realizadas arrojan los siguientes resultados:

Quienes cuentan con un contrato a término indefinido de manera general reportan sentimientos de tranquilidad con respecto a la expectativa de estabilidad laboral, al tiempo que se sienten agradecidos con la compañía puesto que los objetivos que se habían propuesto de manera personal y familiar fueron alcanzados gracias al trabajo que han realizado en la compañía, lo anterior podemos evidenciarlo a través de los comentarios del participante 6 en donde expresa "tener algo estable es un milagro, eso me tiene tranquilo"; el participante 1 refiriéndose al contrato indefinido expresa "es una bendición..., con eso pude sacar el crédito para mi casa, y las cesantías ayudaron a pagarla".

De manera opuesta quienes tienen un tipo de contrato a término fijo reportan pensamientos de inseguridad con respecto a la estabilidad laboral, sentimientos de ansiedad y frustración, y verbalizan inseguridades y miedos con respecto al mediano plazo. Un ejemplo de esto lo podemos encontrar en la información aportada por el participante 5 quien expresa "tengo trabajo un año fijo, pero a medida que se va acercando el fin del contrato le da a uno ansiedad de que no se lo renueven". Por otro lado, el participante 4 refiriéndose a su tipo de contrato refiere "es muy difícil trabajar así, no tiene uno nada seguro, uno no puede planear nada sin saber si va a haber trabajo".

No obstante, para el caso de la persona que se encuentra realizando funciones relacionadas a las ventas y que tiene contrato a término indefinido, reporta dudas en cuanto a la estabilidad laboral derivadas de cambios en la política de pagos de la compañía, puesto que de acuerdo a la información que tiene ésta cambiará la exigencia en cuanto al desempeño para lograr los resultados

esperados por la organización. La participante 7 reportó efectos colaterales derivados de esta situación en donde incluso su familia se vio afectada.

Por otra parte, el participante 3 reporta que sumado a que tiene un contrato a término fijo, es un colaborador con cargo de manejo y confianza, de manera que tanto sus horarios laborales como su disponibilidad con respecto a la empresa minimiza los espacios personales, familiares y sociales que pueda tener.

La información recogida en la categoría *formas de direccionamiento* en relación a la categoría discursos sobre el estilo de liderazgo muestra un tipo de liderazgo caracterizado por una habilidad que podría considerarse de nivel intermedio en cuanto a la comunicación y a la escucha, siendo principalmente la percepción de que la opinión de los empleados es frecuentemente desatendido el factor desencadenante, de forma concomitante, el cambio de directrices y normatividades por decisiones que responden al parecer a la inmediatez y que a su vez modifican los lineamientos organizacionales establecidos, favorecen la formación de opiniones alrededor de la falta de coherencia, lo que se traduce en percepciones simultáneas como: exceso de delegación, falta de coordinación y un nivel general de competencia que difícilmente responde a las exigencias de los cargo de los cuales disponen los líderes, el participante 3 manifiesta “es un poco difícil implementar las cosas por falta de apoyo..., el gerente general es más administrativo que financiero, no hace nada, solo le interesa la plata”, el participante 6 informa “ahora solo piden y piden y regañan”, y el participante 7 indica “no hay apoyo de nadie, de ninguna persona, ni siquiera de los supervisores”.

Así mismo las personas refieren pocos espacios de retroalimentación, participación, reconocimiento y cuidado por las personas, el participante 3 expresa “nunca he tenido una

retroalimentación oportuna”, la participante 4 verbaliza “el trato hacía el personal no es el adecuado, Saraluz funciona a madrazos” y el participante 7 menciona “uno trata de esforzarse, de hacer lo mejor posible, pero no se ve una gratitud, para ellos nunca es suficiente nada de lo que uno hace, uno nunca hace nada, nunca les da gusto, nunca hay un muy bien”

Los participantes 1 y 5 destacaron en sus líderes cualidades orientadas al agradecimiento, el reconocimiento del trabajo, el mejoramiento de habilidades en el cargo y el mejoramiento intelectual.

En cuanto a la subcategoría de políticas organizacionales, se encontró que una buena parte de los comentarios relacionados destacaban la existencia de políticas, las cuales paralelamente no se ponen en práctica, así como lo verbaliza el participante 4 “aquí todo es a la mansalva, pienso que no hay procedimientos ni políticas ni nada, así en las reuniones nos digan que éstas son las políticas”. Adicionalmente los participantes refieren que los lineamientos de los líderes están basados en su mayoría en el ejercicio del poder, debido al cargo o grado de afinidad o consanguinidad que tienen con la Dirección de la empresa, y que en pocas ocasiones las políticas llegan a cumplirse, como se observa en los comentarios del participante 3 “si a la dueña no le gusta alguien, no le importa antigüedad, formalidad laboral, lo saca, sin importar que hayan procesos disciplinarios”.

Así mismo, algunos reportes indicaron que las relaciones con los compañeros de trabajo eran una ventaja a la hora de hacer que las políticas se cumpliesen, de manera que son las personas mismas quienes buscan las vías para normalizar sus actividades diarias.

Finalmente, en cuanto al vínculo de los empleados con respecto a la organización se encontraron posiciones divididas, los participantes 1 y 6 destacan un panorama anterior en donde

las relaciones al parecer eran más estrechas tanto con los compañeros de trabajo como con los líderes de la compañía, destacando que aun cuando es una empresa familiar, el ambiente lograba ser familiar en todos los rincones de la compañía.

Por otro lado, se encontraron comentarios alrededor de un vínculo negativo con respecto a la organización, de manera que ir al trabajo diariamente es percibido como una obligación que se deriva por la cobertura de las necesidades básicas de las personas, la participante 4 expresa “estoy aquí por una vil y física necesidad”, y la participante 7 aduce refiriéndose a las actividades que hace la empresa para que siga trabajando en ella “...nada, uno trabaja aquí por una necesidad”.

En cuanto al análisis del discurso se encontró:

En la primera etapa del análisis (el contexto), se determinó la diferencia contextual entre el área administrativa y los puntos de venta, elementos funcionales de sus objetos de trabajo determinan la dinámica de las relaciones y las necesidades y objetivos de cada grupo de personas. Así mismo, la adecuación de las instalaciones e infraestructura parecen responder a un enfoque orientado al cliente. La idea de un enfoque hacia el cliente cobra fuerza también en cuanto al esfuerzo funcional que demanda para los vendedores el ejercicio de sus funciones, quienes, en comparación con otros cargos de la empresa, parece llevar a su responsabilidad gran parte del objetivo del negocio.

En seguida, los repertorios interpretativos encontrados de los textos derivados de las entrevistas dan cuenta de 3 categorías principales:

Los discursos sobre el estilo de liderazgo, compromiso hacia la empresa, y funciones del cargo se relacionan en la tabla 4,5 y 6

Tabla 4

Funciones y efectos en el estilo de liderazgo

<b>Función</b>	<b>Efecto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validar un sentimiento de malestar hacia los líderes de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear incertidumbre y dudas acerca de las competencias de los líderes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentar una percepción de sobrecarga laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desentenderse de las funciones del cargo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justificar la poca autonomía en el cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera una sensación de impotencia y malestar en los empleados. Afecta el compromiso organizacional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justifican el desempeño en su cargo. Poner la responsabilidad en otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de credibilidad en el liderazgo. Bajo rendimiento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exponer la forma como los líderes tratan a las personas dentro de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajar la credibilidad del liderazgo en otros líderes y colaboradores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arraigar la idea de un cambio de responsables de los cargos directivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajar la credibilidad del liderazgo en otros líderes y colaboradores.</li> </ul>

Análisis del discurso de los empleados de Saraluz SAS usando repertorios interpretativos.

Tabla 5

Compromiso hacia la empresa

<b>Función</b>	<b>Efecto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear a la necesidad de buscar un nuevo empleo que le ofrezca mejores condiciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• . Alta rotación e incremento en costos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden estar resistentes al cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para aplicar políticas y prácticas en la empresa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansiedad y ausentismo.</li> </ul>

- 
- mostrar el poco trato poco humano que tiene la empresa con los empleados.
  - Reforzar su compromiso organizacional
  - Alto nivel de desempeño y motivación.

---

Análisis del discurso de los empleados de Saraluz SAS usando repertorios interpretativos.

Tabla 6

Funciones del cargo

<b>Función</b>	<b>Efecto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inconformidad con la carga laboral que tienen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo rendimiento en las tareas asignadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• crear una excusa para justificar la incertidumbre que tienen frente a sus funciones dentro de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo desempeño.</li> </ul>

---

Análisis del discurso de los empleados de Saraluz SAS usando repertorios interpretativos

### 3. DISCUSIÓN [\(Volver\)](#)

A la luz de los objetivos planteados en esta investigación se desarrollarán los hallazgos y conclusiones de manera sistemática a continuación:

Con respecto a las formas de vinculación que existen en Saraluz S.A.S y su relación con el sentido que esto tiene para los trabajadores frente al trabajo, es importante destacar el efecto del tipo de contrato que tiene cada persona, y los efectos derivados descritos en el marco teórico, en donde se encontraron cambios emocionales en cada individuo alrededor de su tipo de contrato. Se validan los procesos de ordenamiento personal (Mahoney & Snyder, 2005) a partir de la seguridad que genera el tipo de contrato indefinido, y su efecto colateral en el grado de compromiso que muestra la persona hacía su trabajo.

De acuerdo con Ruiz Quintanilla citado por Agulló (1997) es el “sistema de valores, creencias y expectativas que poseen los individuos y que han sido aprendidos (adquiridos) vía proceso de socialización” (P. 232) el elemento constitutivo de la construcción del significado del trabajo. De manera general las personas que reportaron sensaciones de tranquilidad hacia el futuro, contaban con contrato a término indefinido, lo cual es coherente con la importancia del significado del trabajo en las personas con respecto a sus implicaciones individuales, grupales y sociales, por lo tanto en la investigación se puede confirmar que en las narraciones de los colaboradores con respecto al tipo de vinculación, tiene efectos tanto de construcción del significado del trabajo para las personas como de potencializador del compromiso hacia el trabajo, referido por Robbins & Judge (2013) como el “grado en que un empleado invierte su energía física, cognitiva y emocional en el desempeño laboral”(P. 211), lo cual se puede evidenciar en los comentarios de los participantes 1, 2 y 5, quienes cuentan con contrato a término indefinido.

Es interesante destacar que en lo referido al significado del trabajo los hallazgos mostraron las implicaciones del ejercicio del liderazgo en la construcción del vínculo colaborador-empresa, las personas que sentían que su líder se caracteriza con un tipo de liderazgo *laissez faire*, percibiendo que no tenían apoyo de ellos y los dejaban solos en sus tareas (Robbins, DeCenzo & Mascaro 2002), a causa de esto no mostraban un vínculo fuerte hacía el trabajo, y el discurso sobre las políticas y normas tendía a ser negativo. De manera global la compañía se puede ubicar como caracterizada a través del tipo de liderazgo transaccional, por lo cual avanzar a desempeños superiores por parte de los colaboradores dependerá de migrar hacia un estilo de liderazgo con enfoque transformacional, así como lo refiere Robbins & Judge (2013) tras una revisión de 117 estudios en donde se evidenció la relación existente entre liderazgo transformacional y “altos niveles de desempeño individual, grupal y organizacional” (P. 384).

En relación a los discursos de los trabajadores sobre las políticas, procesos y procedimientos que tiene la empresa se encontró que 1) la compañía cuenta con documentos estructurados que pretenden plantear los lineamientos y directrices que deben seguir las personas y grupos en la realización de sus actividades laborales, así como direccionar los comportamientos que esperan en la compañía, no obstante 2), en las narraciones se encontraron tanto personas que conocían dichos documentos, como los participantes 1, 2, 4, 5, 6 y 7, como quienes no los conocían, como el participante 3, lo cual puede estar relacionado a los sistemas de comunicación adoptados por la compañía y a la profundidad que se le da a la socialización de la información y documentos realizados. Por lo anterior los discursos mostraban funciones de arraigo sobre el bajo desempeño y la enajenación de las responsabilidades del cargo que causaban al mismo tiempo dificultades en las interacciones entre empleados y líderes.

Paralelamente, en relación a quienes conocían las políticas y procedimientos de la empresa, se encontraron narrativas relacionadas a la forma como se aplican tales lineamientos en la organización, de manera que las decisiones sobre la aplicación o no de las políticas para un equipo de trabajo depende de la autonomía que tiene el líder para darle ejecución, lo cual resulta en que aun cuando se encuentra una forma de trabajo tradicional derivada de la formalización de políticas, procesos y documentos en la empresa, no se encuentra un tipo de liderazgo que apalanque su conocimiento y aplicación por parte de los trabajadores.

Finalmente, en relación a los discursos de los trabajadores de Saraluz sobre las líneas de mando, estructura de la organización y toma de decisiones en la empresa, se encuentra que la compañía en primer lugar coincide con un tipo de estructura tradicional y en segundo lugar que los comentarios de los colaboradores alrededor del tipo de estructura hacen acuerdo con tal tipo de organización.

La autoridad ejercida por el ápice estratégico principalmente en lo referido a la centralización de la toma de decisiones (en donde los colaboradores tienen un grado de participación aislado en ese respecto), el grado de formalización de los procedimientos y políticas y la claridad sobre quién dirige a las personas, son características distintivas de una estructura de tipo tradicional. Esto se relaciona a lo referido por Fayol según Bennigton (1982) a “una organización con una rígida jerarquía de autoridad en la que los trabajadores conocen sus trabajos y los límites de su autoridad y el trabajo se procesa a través de canales claramente definidos con pocas consultas entre trabajadores y con la libertad limitada en el funcionamiento del trabajo (P. 31).

Cabe resaltar que al contrastar las entrevistas recibidas por parte de los colaboradores, la fórmula tradicional no se refleja con fidelidad en las actividades diarias, de manera que aun cuando existe un alto grado de formalización las políticas suelen pasar desapercibidas debido al ejercicio del poder de los líderes, de manera que la percepción de que las decisiones se toman de manera individual y con poco grado de estandarización se refuerza con la repetición de estos comportamientos, tal como lo observamos en los comentarios de los participante 2 y 7.

Así mismo, en lo referido a la unidad de mando, aun cuando la empresa muestra que gran parte de los cargos reconocen un solo líder que toma las decisiones, dos de estos cargos no cuentan con dicha unidad de mando, Jefatura de Gestión Humana y Jefe Administrativo, y tomando en cuenta la responsabilidad que tienen estos cargo en la empresa, este aspecto se exagera a temas como la comunicación, la percepción de competencias de liderazgo idóneo y la coherencia e integridad, lo cual se ve maximizado por el grado de control de cada uno de estos cargos, puesto que la Jefatura de Gestión Humana no solamente es responsable de los cargos relacionados a los procesos de recursos humanos sino que tal como se evidencia en la revisión documental y en las entrevistas realizadas, también es responsable de la gestión comercial. Cuando hay un rango de control ancho se puede empeorar la capacidad de liderar efectivamente empeorando la efectividad de la organización (Robbins 2012).

Los discursos alrededor de las líneas de mando dan cuenta de una dinámica que favorece la disminución de la credibilidad del ejercicio del liderazgo, lo cual se presta como elemento base para la baja de rendimiento y la percepción de incoherencia por parte de los líderes.

Por último, tras la descripción de la estructura organizacional, los tipos de vinculación laboral y las formas de direccionamiento de Saraluz S.A.S. se encontró que los discursos de las

personas de la empresa no favorecen las expectativas organizacionales sobre el desempeño de las personas, lo cual ocasiona un impacto en el compromiso y la estabilidad psico-social derivada del tipo de vinculación laboral y un bajo grado de ejecución de las políticas, procesos y procedimientos organizacionales impulsado por el tipo de liderazgo de la compañía, no obstante, se sugieren investigaciones ulteriores que puedan ampliar el presente estudio.

## REFERENCIAS [\(Volver\)](#)

Agulló, T. E. (1997). Jóvenes, trabajo e identidad. Oviedo: Universidad de Oviedo, Servicio de Publicaciones.

Arambaru, N & Rivera, O (2008). Organización de empresas: Universidad de Deusto.

Barreto, I.M & Gil, P (2015) Rediseños organizacionales basado en el modelo de las escuelas que aprenden: Estudio de una escuela infantil en Iberoamérica- Wanceulen Education.

Bennington, J. L., Areal, G. R., Cortés, R. M., & Queraltó, C. J. M. (1982). Técnicas de dirección y control de costes para los laboratorios clínicos. Barcelona: Reverté.

Bernárdez, M (2007) Desempeño Organizacional: Mejora, Creación E Incubación de nuevas organizaciones. Editorial AuthorHouse.

Blancafort, H & Tusón, A (2001) Las Cosas del Decir: Manual de análisis del discurso. Editorial Ariel.

Campos, V (2012) Análisis del Discurso y Psicología: A veinte años de la revolución discursiva.

Cano, J.J y Pueyo, R (2015) una visión de la empresa familiar excelente. España.

Castillo, A (2000) Principios de administración. Universidad Autónoma de San Luis Potosi, Facultad de Ingeniería.

Castillo, R. R. (2009). Una perspectiva heterodoxa para el estudio de las empresas familiares en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(112) 101-129.

Colli, A. & Rose, M. (2003). Family firms in a comparative perspective. En F.

Código Sustantivo del Trabajo colombiano, (2017). recuperado de:  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

Drucker, P. F. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Equipo Vértice. (2007). Estructuras organizativas. Málaga: Vértice.

Esquiaqui, G & Escobar, W (2012) Estructura organizacional y estrategia empresarial. Universidad Militar Nueva Granda.

Fernández, S. E., & Junquera, C. B. (2013). Iniciación a los recursos humanos. Oviedo: Septem.

Feijóo, F. y Paré, M. (2010). El grupo de discusión y la observación participante en psicología. Universitat Oberta de Catalunya.

Gallardo, E., Pérez, S. & Galipienso, J. (2016). ¿Cómo gestionar el cambio en una organización? Barcelona: Editorial UOC.

Garay, A; Iñiguez, L & Martinez, L (2005) La Perspectiva Discursiva en Psicología Social. Subjetividad y procesos cognitivos Pág. 105-130.

García, C. M. (2010). Construcción de la subjetividad laboral en el contexto del trabajo contemporáneo: Posibilidades de resistencia. *Universidad Piloto De Colombia*, 1-10.

Gersick, Kelin E.; Davis, John A.; Mc Collom, Marion; Lansberg, Iván "Empresas Familiares. Generación a generación. (1997). Mc Graw Hill Interamericana de editores, S.A. Primera edición en español. México.

Gil, E & De La Fuente, F (2013). La organización de empresas: Hacia un modelo de futuro. Madrid: ESIC.

Gil, E. M. A., & Giner, F. F. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*.

González Ferrero, M., Guzmán Vásquez, A., Pombo Bejarano, C., & Andrea Trujillo. Dávila, M. (2010). Empresas familiares: revisión de la literatura desde una perspectiva de agencia. Cuadernos De Administración (01203592), 23(40), 11-33.

González, O. & González, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. Venezuela. Universidad de Zulia. Multiciencias.

Griffin, R. W., Ebert, R. J., Treviño, R. E., & Guerrero, U. E. (2005). *Negocios*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall.

Guibert, U. J. M. (2011). *Gestión socialmente responsable*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Pérez, J. L. A. (2011). Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. Place of publication not identified: Lulu Com.

Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación. Final del formulario

Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R., & Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management. (1998). *La organización del futuro*. Buenos Aires: Granica.

Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). *Administration*. México: Pearson Education.

Jaimes Chaparro, A. F., & Sánchez Prieto, A. (2011). *Gobierno corporativo en empresas familiares*. [Recurso electrónico]. Bogotá.

Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & González, R. A. C. (2000). *Administración de operaciones: Estrategia y análisis*. México: Pearson Educación.

Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Barcelona: Granica.

Lenix Margarita Omaña Guerrero y María Auxiliadora Briceño Barrios. (2013) *Gerencia*  
L. M. Omaña Guerrero y M. A. Briceño Barrios. (2013) *Estudios Gerenciales* 293- 302.

Llaneza, F. J. (2007). *Ergonomía y psicopsicológica aplicada: Manual para la formación del especialista*. Valladolid: Editorial Lex Nova.

Loufatti, J (2003) *Estructura Organizacional en Red: Explorando sus bases teóricas*.

Lucas, A (1981) *Sociología de la empresa: Quinta edición ampliada*.

Lusthaus, C., Inter-American Development Bank & International Development Research Centre (Canada). (2002). *Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. Washington, DC: Inter-American Development Bank.

McKernan, J. (1999). *Investigación-acción y curriculum: Métodos y recursos para profesionales reflexivos*. Madrid: Ediciones Morata.

Mahoney, M. J., & Snyder, C. R. (2005). *Psicoterapia constructiva: Una guía práctica*. Barcelona: Paidós.

Martinez, S. M. C., & Universidad Autónoma de Aguascalientes (México). (2004). Orientación a mercado: Modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional. Aguascalientes, Ags., México: UAA

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Safari a la estrategia. Barcelona, etc: Granica.

Maquera, S. J. P. (2010). Relación entre el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire con la satisfacción, efectividad y esfuerzo extra de los docentes de la UPeU periodo 2009

Monteferrante M., P. (2012). Entre la Familia y el Negocio el Desafío de Gobernar una Empresa Familiar. Debates IESA, 17(3), 57-62

Muñoz, C. R., & Nevado, P. D. (2007). El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI: Ética, responsabilidad social, gestión de la diversidad y gestión del cambio. Madrid: Especial Directivos.

Naranjo, O. J. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expo-pyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Pensamiento & Gestión, (18), 103-137.

Olsen, R (2006) A change from leadership (vertical power structure) to leading ship (horizontal power structure) at work.

Ordoñez, D. B. (2012). Sobre subjetividad y (tele) trabajo. Una revisión crítica. Revista De Estudios Sociales, (44), 181-196.

Palomo, V. M. T. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid: ESIC Editorial.

Paniagua, E & León, M (2013) Recursos Humanos y Dirección de equipos en Restauración. Ediciones Paraninfo, S.A.

Pardo, A. R., & Felce, L. M. (2006). Las múltiples caras de las empresas familiares Debates IESA, 11(2), 35-37.

Real Academia de la Lengua Española, (2017). recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=AdXPxYJ>

Rivas, L (2006) Nuevas formas de organización. Estudios gerenciales, Universidad ICESI.

Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Mascaró, S. P. (2002). *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.

Robbins, S. P., Dávila, M. J. F. J., Pescador, G. R., & Andrade, R. D. S. H. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación de Colombia Ltda.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson educación.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración [recurso electrónico]*. México: Pearson Educación.

Robbins, S.P., & Coulter, M. (2012) *Management*. 11 Edition. Pearson

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Rodriguez, F. A., & Díaz, B. F. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.

Rubert, N. J. J., & Fuertes, E. A. M. (2003). *La economía regional en el marco de la nueva economía*. Castellón de la Plana: Publicaciones de la Universitat Jaume I, Servei de Comunicació i Publicacions.

Stalk Jr., G., Black, J. E. (1994), *the Myth of the Horizontal Organization*, *Canadian Business Review*, Vol. 21 No. 4, pp. 26-29.

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D., Mascaró, S. P., & Palafox, D. A. G. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Suárez P, Márquez Y, Ojeda Y, (2001). "Relaciones de trabajo en el contexto de la globalización". En: *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. Año 6, No. 15. Julio-Septiembre. Pp.382-401. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela.

Valenzuela, J (2013) *La evolución del diseño y la estructura organizativa: Un estudio de casos*. Universidad Autónoma de Barcelona.

Varo, J., Renau, P. J. J., & e-libro, Corp. (1994). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios: un modelo de gestión hospitalaria.*, España: Ediciones Daz de Santos.

Vesga, J (2011) *Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico*. Universidad de San Buenaventura, Cali.

Villalba Quimbayo, A., & García Bravo, J. P. (2012). Plan de negocios para la creación de una empresa de diseño, confección y comercialización de ropa exterior aprovechando en su mayoría mano de obra de minorías étnicas en Bogotá.

Yopo, B (1970). Organización y Administración Universitarias: Centro de documentación sobre investigación agropecuaria de la zona sur. Facultad de Agronomía y Veterinaria, Buenos Aires.

Zamitz, G. H., Baena, P. G., & Universidad Nacional Autónoma de México. (1998). Credibilidad, instituciones y vida pública. México: UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

Restrepo, Y. O. C. (2006). Investigación jurídica y sociojurídica en Colombia: Resultados y avances en investigación. Medellín: Universidad de Medellín.

## 5. APÉNDICES [\(Volver\)](#)

### 5.1 Apéndice A: Guión entrevista Semi-Estructurada

1. ¿Cómo llegó a trabajar en SARALUZ?
2. ¿Qué tipo de vinculación tiene con la empresa?
3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en SARALUZ?
4. ¿Qué tipo de contrato tiene actualmente?"
5. ¿Cómo fue el proceso de contratación?
6. ¿Cómo se siente con su situación laboral actualmente?
7. ¿Cuáles son las actividades que debe hacer en su trabajo?
8. ¿Para usted qué significa trabajar?
9. ¿Qué significa trabajar en SARALUZ?
10. ¿Cuénteme cómo funciona SARALUZ?
11. ¿Cómo saben los trabajadores qué deben hacer en sus puestos de trabajo?
12. ¿Cómo se toman las decisiones en SARALUZ?
13. ¿Quiénes trabajan en su área?
14. ¿Cuáles son las características de su equipo de trabajo?
15. ¿Cómo se definen las políticas, procesos y procedimientos en la empresa?
16. ¿En el día a día, cómo se cumplen estas políticas, procesos procedimientos?
17. ¿Qué ha hecho la compañía para que usted siga trabajando en ella?

## 5.2 Apéndice B: Consentimiento Informado

Yo \_\_\_\_\_, acepto participar en el trabajo de investigación de nombre “*Discursos que se construyen en la empresa Saraluz S.A.S sobre las formas de trabajo en la organización*”. Esta información será utilizada para fines académicos y será de total confidencialidad.

Autorizo al estudiante para poder ser grabado y la transcripción de esta información pueda ser compartida con los docentes involucrados.

En forma expresa manifiesto a ustedes que he leído y comprendido este documento y en consecuencia acepto su contenido.

Entiendo y acepto el objetivo de la investigación.

Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

C. N°: \_\_\_\_\_

### 5.3 Apéndice C: Matriz de categorías

Categorías	Sub Categorías
<p><b>Estructura organizacional</b>, definida por Amorós (2007) como "la manera en que se dividen, agrupan y coordinan de forma formal las tareas del trabajo" (P.171). La estructura es lo que sostiene a la empresa es su esqueleto, permite que todas las funciones se desarrollen normalmente (Castañeda 2006)</p>	<p><b>Especialización en el trabajo</b>, Según Robbins 2005 "la especialización del trabajo es el grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas" (P.235)</p>
	<p><b>1.2 La departamentalización</b>, Según Carrasco (2017) la departamentalización "es la agrupación de tareas similares en las unidades organizativas que servirán de base para establecer la estructura de la organización" (P.7)</p>
	<p><b>Cadena de mando</b>, Según Robbins (2005) la "Cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quien" (p.237)</p>

	<p><b>Toma de decisiones centralizadas y descentralizadas</b>, Según Jones (2008) "Centralizada es la configuración organizacional donde los gerentes en lo más alto de la jerarquía mantienen la autoridad para tomar decisiones importantes y descentralizada es la configuración organizacional que delega a los gerentes de todos los niveles de la jerarquía la autoridad para tomar decisiones importantes acerca de los recursos organizacionales y del inicio de nuevos proyectos" (p.101)</p>
	<p><b>Formalización</b>, Según Robbins (2005) La formalización del trabajo "Refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados (P. 240)</p>

	<p><b>Grado de control</b>, Según Robbins (2012) "es la cantidad de empleados que un gerente puede manejar eficientemente y efectivamente (P.271)</p>
<p><b>Contratación</b>, Según el instituto Pyme (2016) " El Contrato de trabajo es el documento que se celebra entre patrón y trabajador y que contiene las bases más importantes de la prestación del servicio, tales como jornada, salario, descansos legales y las otras normas que van a regir el vínculo entre uno y otro contratante. Es un escrito firmado por el patrón y por el trabajador, que se hace por duplicado y se entrega un ejemplar a cada uno de ellos. En el contrato se especifican las condiciones de trabajo.</p>	<p><b>Formas de vinculación laboral</b>, Según Ferrer (2011) "Por contrato de trabajo se entiende el acuerdo bilateral, verbal o escrito, mediante el cual una persona, trabajador, se compromete a realizar personal y voluntariamente un trabajo por cuenta y bajo la organización y dirección de otra, empresario, a cambio de una remuneración" (P.32). Estos pueden ser de término indefinido, termino fijo, por obra o labor y prestación de servicios.</p>

	<p>Implicaciones que tiene el tipo de vinculación laboral en los empleados, el tipo de contratación tiene un impacto directo en la calidad de vida de los trabajadores (Uribe-Rodríguez; Rodríguez &amp; Garrido-Pinzón 2011). Si no hay estabilidad laboral puede generar problemas en los trabajadores a nivel personal y ser contraproducente para la organización.</p>
<p><b>Formas de direccionamiento organizacional,</b></p> <p>La forma como el trabajo se lleva a cabo en una empresa depende de elementos como el tipo de liderazgo predominante, las relaciones y vínculos que se han establecido entre sus trabajadores y, el grado de control y subordinación existente, cada una de las formas elegidas de trabajo hacen parte esencial de la estructura organizacional y estará construida en torno a la estrategia que la empresa ha diseñado (Mintzberg, Ahlstrand, &amp; Lampel, 1998 citando a Chandler, 1962)</p>	<p>Discursos sobre el estilo de Liderazgo, Según Ramos (2011) "El liderazgo se define como la habilidad de un individuo para influir, motivar, y posibilitar a otros a contribuir hacia la efectividad y el éxito de la organización de la que son miembros" (P.62)</p> <p>Políticas de la empresa, Según Casanovas (2013) "Las políticas de empresa son el instrumento para establecer y difundir los valores de la organización, traducidos en patrones de conducta y procesos a seguir ante ciertas circunstancias" (P.4)</p>

	<p>Vínculo de los empleados con la organización, el vínculo organizacional es un Mecanismo que ayuda a la organización a mantenerse unida (Bermejo &amp; López 2014)</p>
--	--

#### 5.4 Apéndice D: Transcripción de entrevistas

Participante 1

E. Buenos días.

P. ¿Cómo esta joven?

E. Muy bien gracias, ¿me puede decir su nombre? por favor,

P. Me llamo Alicia.

E. Alicia, me llamo Hector Velandia y quiero hacerle unas preguntas para realizar mi trabajo de grado.

P. Claro, las que quiera.

E. ¿Cómo llego a trabajar a SARALUZ?

P. Yo trabajaba antes en la parte de tesorería en un banco, después me retiré y me dedique a hacer enfermera, luego supe que estaban recibiendo en Saraluz y me acuerdo que me recibió el doctor, me entrevisto y pase a cargo de ocupar en el área de tesorería. Primero con el doctor y la señora gloria y ahora estoy con don Jorge en la misma parte. ¡Todo ha sido una bendición!

E. ¿Qué tipo de vinculación tiene con la empresa?

P. tengo un contrato indefinido por la empresa. Hice una entrevista con el doctor y la doctora gloria y entre y hasta el momento.

E. ¿Qué beneficios tiene para usted estar vinculada con ese contrato?

P. una bendición papito, porque con eso pude sacar mi crédito para mi casita y pues las cesantías ayudaron a pagarla, gracias a dios!

E. menos mal, me alegra. y ¿Cuánto tiempo lleva trabajando aquí?

P. pues yo he sido la tesorera de Saraluz por más de 25 años, yo he manejado los pagos todo este tiempo jeje, ese ha sido mi trabajo aquí. Pero papito, ha sido duro el trabajo y pues como sabes es una empresa familiar, todos somos muy amigos sobre todo con la familia tabora, ellos son muy agradecidos con nuestro trabajo, siempre me dan las gracias, tanto que hoy día sigo trabajando con el mismo jefe, y es que todo ha cambiado, antes hacíamos fiestas con el doctor y con todos aquí donde está la parte de mercadeo, todo eso era la parte donde bailábamos y eso era muy chévere, con el doctor y todos íbamos a paseo. Pero ahora es distinto que ya no está el doctor. Pues ya ahora solo es trabajo y ya, si acaso se hace algo a final de año, pero ya no se siente eso bonito. Pero bueno gracias a Dios estoy todavía con ellos.

E. ¿Quién es su jefe y cuantas personas tiene a cargo?

P. Don Jorge, él es dueño de todo, pero como a 23.

E. Alicia, ¿cómo se siente con su situación laboral actualmente?

P. me siento muy bien aquí, además que me dio la oportunidad de seguir en la empresa aun estando ya pensionada

E. y ¿Cuáles son las actividades que debe hacer aquí específicamente? ¿Me mencionaste algo de pago, ¿verdad?

P. Si, hago pagos a proveedores.

E. ¿Qué significa trabajar para usted?

P. Para mi trabajar es una bendición de dios, pues gracias a él he podido dar todo a mi hijo y a mis nietos y aunque estuve sola gran parte de mi vida.

E. ¿y qué ha significado trabajar en Saraluz?

P. Esta empresa ha sido mi familia, para mi trabajar en Saraluz significa todo, aunque antes se veían como te dije antes más unión familiar, pero todo cambió cuando el doctor se enfermó y se encargó don Jorge, pues antes los jefes no eran los jefes, eran más amigos y aunque todavía quedamos unos pocos, nosotros recordamos con nostalgia los tiempos de antes, pero bueno ahí que acomodarse a los cambios y gracias a Dios tenemos Salud y podemos trabajar y seguir adelante.

E. ¿Cómo qué cambios?

P. Pues antes uno podía hablar con la otra gente de vez en cuando y ahora solo es trabajo y no puede uno casi ni pararse del puesto. Pero bueno, en el almuerzo o después del trabajo lo hacemos.

E. Sí, eso es chévere, ¿Cuénteme cómo funciona Saraluz?

P. es una empresa comercializadora de ropa que volvió a nacer en el año 2013, tiene varios departamentos entre estos están los comerciales, administradores, contabilidad, inventarios, mercadeo entre otros.

E. Y ¿Cómo saben los trabajadores que deben hacer en sus puestos de trabajo?

P. ellos saben, pues llevan mucho tiempo trabajando en Saraluz, además los jefes indican que hay que hacer.

E. ¿Cómo se toman las decisiones acá?

P. pues los jefes las toman, don Jorge, Doña Lilian, la Sra. Myriam, y Yuli.

E. ¿Quiénes trabajan en su área?

P. Jefe Don Jorge y los de contabilidad son los del área. Don Jorge es el que nos da las órdenes a nosotros todos los días.

E. ¿Cuáles son las características de su equipo de trabajo?

P. ellos son juiciosos, bellas personas, trabajadores. Nosotros todos somos muy buenas personas y nos tratamos muy bien.

E. ¿Cómo se definen las políticas, procesos y procedimientos de la empresa?

P. pues si hay procedimientos, claro, sino que uno depende de los jefes siempre, porque siempre sale algo.

E. En el día a día ¿Cómo se cumplen estas políticas, procesos y procedimientos en la empresa?

P. Pues comienzo con la relación de los pagos y alisto los chequecitos o los pagos electrónicos, contabilidad hace su proceso y ya los viernes por la tarde todos los proveedores saben que ahí está el pago.

E. ¿Qué ha hecho la empresa para que siga trabajando en ella?

P. ¡Pues hablo personalmente, yo tengo una relación amplia con la familia taborda, ellos han sido buenas personas conmigo, y estoy muy agradecida porque me mantienen en la empresa aun después de estar pensionada, una bendición!

E. Bueno doña Alicia muchas gracias por su tiempo.

P. ¿Ya terminamos?

E. Sí señora

P. A bueno, hasta luego.

Participante 2

E. Buenos días.

P. Mucho gusto, Bryan.

E. Me llamo Hector Velandia, quiero agradecerle por su tiempo para mi tesis de grado.

P. No hay problema.

E. Bueno Bryan, ¿Cómo llegó a trabajar en Saraluz?

P. Yo ingrese a Sara luz a realizar mis prácticas del Sena y termine de hacer mi practica y les gusto mi trabajo y desde allí estoy en la empresa con un convenio con Colsubsidio de los primeros empleos; donde por tenerme un año, ellos le reembolsan 6 meses de mi salario. Sin embargo, ya llevo dos años en la empresa.

E. ¿Qué tipo de vinculación tiene con la empresa?

P. Tengo una relación de confianza, pues trabajó directamente con la dueña de la compañía y ella es exigente, tiene un genio ni el verraco, pero ella me quiere resto. Y soy de confianza. Incluso en los cumpleaños me da hasta \$ 100.000 pesos.

E. ¿Cuánto tiempo lleva aquí?

P. Llevo 2 años,

E. Su jefe ¿cuántas personas tiene a cargo?

P. Los de mercadeo que somos 10.

E. ¿qué tipo de contrato tiene actualmente

P. Tengo un contrato indefinido por la empresa

E. ¿Cómo le ha ayudado a usted tener este tipo de contrato?

P. Pues me ha dado independencia con mi novia, he adquirido mi moto y me pagan vacaciones y eso ha sido bueno.

E. ¿Cómo fue el proceso de contratación?

P. todo el proceso comenzó en el Sena, de ahí tenía la etapa práctica y las hice en Saraluz, allí me hicieron unas pruebas de Excel, exámenes médicos y firme contrato con la compañía.

E. ¿Cómo se siente con su situación laboral actualmente?

P. La verdad, bien, sin embargo, hay veces en que provoca echar todo a la basura, es que la presión es muy verraca y sobre todo el genio de mi jefe inmediato se da garra, pero como sabe que yo soy uno de los consentidos de la Sra. Lilian y que trabajo como es, le baja un poco, pero es pesadito.

E. ¿cuáles son las actividades que debe hacer en su trabajo?

P. Tengo que hacer base de datos, inventario, informe de ventas, imperfectos, donaciones, crear proveedores, entregar código de barras, insumos.

E. ¿Para usted qué significa trabajar?

P. Es un deber muy importante, ya que adquirimos nuevos conocimientos, crecemos laboralmente, aprendemos que es ser una persona comprometida.

E. ¿Qué significa para usted trabajar en Saraluz?

P. es muy importante para mi hacer parte de Saraluz ya que ha fortalecido mis conocimientos, es una muy buena empresa y me ha brindado una buena estabilidad laboral.

E. ¿cuénteme cómo funciona Saraluz?

P. Pues tiene varios departamentos, pero principalmente nos dedicamos a las ventas y lo que hacemos en mercadeo es proyectar las ventas con la Sra. Lilian y el equipo de mercadeo. La verdad la mayoría de las decisiones las tomas ella con la Sra. Myriam Rojas que es la jefa de recursos humanos.

E. ¿cómo saben los trabajadores que deben hacer en sus puestos de trabajo?

P. Se hace un plan de trabajo, donde cada empleado sabe cuál es su deber y responsabilidad frente a su labor, donde también es transmitida a sus superiores.

E. ¿Cómo se toman las decisiones?

P. las decisiones son tomadas principalmente por los jefes de la empresa, luego van a gerencia y son transmitidas a los empleados.

E. ¿Quiénes trabajan en su área?

P. En mi área de Mercadeo trabaja, la gerente comercial, Jefe de mercadeo, Abastecedor junior, Abastecedores y diseñadores.

E. ¿Quién da las órdenes?

P. El gerente se las da al jefe de mercadeo y él a nosotros, a veces el gerente nos dice directamente también.

E. ¿cuáles son las características de su equipo de trabajo?

P. Son comprometidas y responsables.

E. ¿Cómo se definen las políticas, procesos y procedimientos en la empresa?

P. las políticas y procedimientos nos la dan al firmar contrato, pero todo cambia cuando viene la dueña, ya que es como ella dice y cómo le parece. Ella es muy buena jefe conmigo, pero con los demás es un cuento. Yo he aprendido a llevarla, pero día a día es diferente, a veces no sabemos qué va a cambiar.

E. En el día a día, ¿Cómo se cumplen estas políticas, procesos y procedimientos?

P. día a día me toca hacer remisiones y remisiones, la verdad sabemos que es lo que hay que hacer día a día, pero como le digo, todo cambia cuando la dueña empieza a pedir informes, que no sé porque los pide, pero bueno! Y toca hacerlos y de una manera. Ella miras las ventas y empieza a cambiar las cosas, no mucho pero bueno!

E. ¿Qué ha hecho la empresa para que siga en ella?

P. brindar una buena estabilidad laboral y motivar al empleado.

E. Gracias por su tiempo. Eso es todo

P. ok chao, gracias.

Participante 3

E. Buenas tardes

P. Buenas tardes

E. ¿Cuál es su nombre?

P. Llámame Carlos

E. Listo, Carlos ¿Cómo llegó a trabajar en Saraluz S.A.S?

P. Fueron dos temporadas, la primera como auxiliar, aproximadamente como 5 años, fue por medio de compu trabajo. Allí me hicieron las pruebas, los exámenes médicos. Pasé y empecé a trabajar como auxiliar, mi jefe era Claudia Pabón, una señora muy estresante. Y la segunda me retiré porque no había posibilidades de ascender y decidí irme a trabajar en Arturo Calle. Luego la jefe de Recursos Humanos, Myriam Rojas, me volvió a llamar, como a comienzos del 2015, pero ya como Coordinador del departamento de Inventarios. Entonces pues, tomé la decisión y me hicieron pruebas con el gerente y la prueba del examen médico y ya llevo 3 años.

E. Pero ¿cómo fue la oferta que le hicieron?

P: Inicialmente me ofrecieron \$ 900.000, y cuando entre, me dijeron que, sobre el mínimo, en esa época estaba alrededor de los \$ 650.000 pesos. Entonces ya había renunciado, ¡ya había hecho de todo mejor dicho! y yo ya no podía retrocederme. Entonces me tocó pelear para que al menos me lo dejaran en \$800.000 pesos. Entonces eso fue una parte fea, ¡pero bueno! bien. En un segundo momento, yo ya sabía de eso, entonces yo averigüé desde el principio el salario y ella me estaba ofreciendo inicialmente \$ 1.500.000. Después yo le dije que no, entonces me volvió a llamar en marzo y me siguió subiendo y me ofreció 1.700.000 y ya como en junio le dije \$ 2.200.000 y me iba. Y la empresa me dijo listo, le pagamos los \$ 2.200.000. Entonces me fui, hice todos los exámenes correspondientes, pero yo no firme ningún papel y me hicieron fue un cajón y me dijeron que \$ 2.000.000. Entonces ya no podía pelear y me enredaron, y lo único que dije fue bueno, ya aquí tengo el cargo de jefe. Así que me tocó.

E. Qué tipo de vinculación tiene con la empresa?

La vinculación es un contrato a término fijo, la cual tiene una cláusula y es que soy una persona de confianza y manejo. Entonces en esta empresa tenía la disponibilidad las 24 horas, responsabilizándome de todo, y ahí le estoy haciendo, trabajando fines de semana, a trabajar desde las 6:00 am hasta las 4:00 pm, casi 12 horas! Haciendo inventarios en la noche, en la madrugada, manejo a dos personas y manejo todo el personal de punto de venta. Adicional, en los puntos de venta todo se gestiona por el sistema, pero el sistema no funciona, y no hay un ingeniero de sistemas que sepa del tema, y pues toca esperar a que venga el ingeniero del

programa, y si no viene, no se pueden desarrollar esas funciones. Mientras que una empresa normal se pueden hacer ese tipo de arreglos.

E. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Saraluz S.A.S ?

P. 2 años como jefe y año y medio como auxiliar

E. ¿Qué tipo de contrato tiene?

P. Término fijo y con cláusula de confianza y manejo, que la verdad pues cansa. De un año y comencé con cuatro meses hasta el año y después se renovó un año y así sucesivamente.

E. Como fue el proceso de contratación?

Aplique por Compu-trabajo, luego me llamaron a Saraluz para la línea Pat-Primo, después me hicieron una prueba de Excel, y fue muy chistoso porque me hicieron una prueba de manejo de escenarios, filtros, los cuales nunca desarrollé, aparte de eso lo hice en Open Office y no en Excel y después me tocó hacer una prueba de inventarios un domingo, fue en Kennedy y pues hice la toma física y tocó llegar a las 6:00 am y salir a las 2:00 pm. Obviamente nunca me pagaron ese día porque era una prueba. La segunda vez ya fui más preparado y aun así me hicieron las consecuentes artimañas y me llamó y listo, y entre así no más, como lo mencioné anteriormente.

E. ¿Cómo se siente con la situación laboral actualmente?

P. Pues un poco triste, porque no tengo tiempo para mí mismo, pues es bueno por un lado porque uno pasea, conoce, disfruta de los viajes, pero tiene que tener disponibilidad, trabajar desde las 6:00 am hasta las 4:00 pm, manejar el personal, atender proveedores, las horas extras no me las pagaban sino que me daban los compensatorios, pero obvio no siempre me los daban los sábados, porque debido a mi responsabilidad no podía.

E. ¿Cuáles son las actividades que debe hacer en su trabajo?

P. La mayoría de las veces hacía inventario desde temprano, me tocaba después irme a la oficina y generar las facturas para que el gerente hiciera los pagos los viernes. Y pues obviamente, me quedaba hasta las 6:00 pm de la tarde y me tocaba ir los sábados, y cuando quería descansar, muchas veces no me lo daba por mi responsabilidad. Muchas veces hacía tres horas extras junto con las horas festivas y solo podía un sábado al mes, pero ahí sigo.

E. ¿Cuáles son las funciones que tiene que hacer en su cargo?

P. La principal función eran los inventarios de toda la empresa, la bodega de producto terminado, la bodega de muestras y la bodega de mercadeo. Más o menos son 5000 unidades por tienda. Las segundas funciones son el manejo de los pagos a profesores, las entradas a proveedores, negociaciones, notas crédito, pagos, descuentos y programación de entregas.

E. ¿Para usted qué significa trabajar?

P. Trabajar, es desarrollar las actividades que le asignen a uno

E. ¿Qué significa trabajar en Sara luz?

P. Trabajar un 200 % más, porque aparte que la empresa no tiene procedimientos y es una empresa familiar, delegan todo. Me explico, si lo ven desocupado le toca hacerlo a usted. Entonces, si uno quería implementar cosas le tocaba a uno. Por ejemplo, yo pienso que se puede hacer esto con estos dos departamentos, pero al final le decían, que como yo era el que quería implementarlo, me tocaba a mí solo sacarlo adelante.

Entonces era un poco difícil implementar por la falta de apoyo. Pero en general era trabajar al 200%, tener disponibilidad. Fuera de eso no tenía un celular corporativo, sino el mío, el personal y me llamaban sin importar horario y pues si no contestaba era un dilema, dicen que yo no tengo disponibilidad para ellas y feo pero ahí lo dice el contrato.

E. ¿Cómo saben los trabajadores que deben hacer en sus puestos de trabajo?

P. Pues cuando a uno le dan el puesto de trabajo le dan a uno unas funciones, teóricamente hablando, y no se cumplen. Y ¿Porque no se cumplen? puesto que le asignan más funciones de las que están relacionadas. Además, no había una relación, por ejemplo, cuando yo hacía un arqueo en cuanto a dinero y facturas, pero yo no tenía nunca una retroalimentación oportuna, que eso no era responsabilidad de ellos sino mía. Por otra parte, se cobijaban a unos trabajadores y a otros que no, por ejemplo, la dueña, como es del área de mercadeo, tenía predilección por ellos, tenían los mejores sueldos, los llevaban a paseos y nosotros no. Bueno tenían horario de entrada y no de salida.

E. ¿Cuántas personas tiene su jefe a cargo?

P. Todo el mundo le corre acá, es la pluma blanca, tiene más de 18 personas, sí mucho más.

E. ¿Cómo se toman las decisiones en Saraluz?

P. Las decisiones se toman mediante la dueña, es la que maneja toda la empresa, ella dice quién entra, quién sale y el gerente general que es más administrativo que financiero, no hace nada, solo le interesa la plata y no maneja la parte administrativa, a esa parte solo le toca a Myriam Rojas que es la Jefe de Recursos Humanos, que prácticamente maneja la empresa, y si a la dueña no le gusta alguien, no le importa antigüedad, formalidad laboral. La saca, sin importar que allá procesos disciplinarios y además que grita como si esto fuera una plaza de mercado.

E. ¿Quiénes trabajan en su Área?

P. Dos personas, La persona de Facturación y el Sena que apoya los procesos.

E. ¿Que caracteriza su equipo de Trabajo?

P. Bueno lo que caracteriza mi equipo de trabajo es el trabajo en equipo, iniciativa, actitud. El amor al trabajo, porque toca madrugar todos los días a las 6:00 am y tener malicia indígena, de sospechar de todo el mundo, porque toca revisar el producto, las ventas, los traslados, desconfiar más que todo.

E. ¿Los procesos de la empresa como se caracterizan?

P. Actualmente hay una persona para hacer eso, la cual no tiene la experiencia para eso, ella es ingeniera industrial pero no tiene la estructura de cómo hacerlo. Lo está haciendo es por hacerlo, pero no existe un verdadero lineamiento. Por ejemplo, va a un departamento y pregunta yo hago esto, esto y esto y va al otro y ¿usted qué hace? Esto, esto, esto. Pero nunca lo enlaza, por ejemplo, si obtengo un producto para contabilidad, ¿qué hace contabilidad con esa información? Por eso los procedimientos se hacen por hacerlos y no para enlazarlos. No coordina lo que pasa entre los distintos departamentos, como el financiero, recursos humanos, contabilidad, comercial.

E. En el día a día ¿cómo se cumplen estos procedimientos?

P. En el día a día se cumplen siempre y cuando no haya ninguna novedad, es decir, si de pronto pasa algo con un funcionario de la empresa, ahí si empiezan a mirar los procedimientos, de resto no!. Por ejemplo, no hay una auditoría interna para ver los procedimientos y cuando la persona no hace algo, rajan a la persona por no hacer eso. Es decir, miran los procedimientos cuando se comete el acto, es decir, no hay una acción preventiva, sino es usted la hizo mal, la cago.

E. ¿Qué ha hecho la compañía para que usted siga trabajando en ella?

P. Lo único que hace que siga yo acá, es pagarme el sueldo, quitarme las horas extras, quitarme los compensatorios y tener un descuento del 35% en la ropa, que eso es bueno. También desmotivarlo, porque no hay forma de cómo ascender, también discriminarlo porque no hay un nivel jerárquico en cuanto a salarios, ya que, si le cae bien a la dueña, le aumentan y si uno le cae mal a la dueña, se jodió y como yo no le caigo bien a la dueña, entonces nunca voy a pedir un aumento. Un caso claro son los de mercadeo, los cuales la mayoría de ellos no son profesionales, sino que tienen la experiencia, pero como son patrocinados por la dueña, ganan el mismo sueldo. Y pues deberían esforzarse a nivel educativo por alcanzar o culminar una profesión.

E. Ok, muchas gracias por su información.

P. Ok.

Participante 4

E. Hola ¿cómo te llamas?

P. Catherine

E. Gracias por tomar un tiempo para ayudarme en este proceso, ¿Cómo llegó a Saraluz?

P. Yo estaba trabajando en Pat primo, y una chica que trabajaba en mercadeo me recomendó. Entonces Doña Lilian trabajo mucho tiempo en Pat primo y me ofreció la oferta laboral para trabajar en Saraluz S.A.S y eso me facilitó las cosas.

E. ¿Cómo ha sido desde entonces?

¡Pues acá me siento que me han pisoteado!, siento que me dieron tres vueltas

E. Estabas mejor antes o ahora?

P. Obvio estaba mejor antes!, porque allá no tenía tienda mala y listo!! Muchas veces no alcanzábamos el presupuesto, pero llegábamos al 90%, 95% de presupuesto y no nos descontaban inventarios del almacén. ¿Y no está la pregunta si la prima se la descuentan? Porque apenas cambie mi chequcito de la prima me tocó devolverles lo de los inventarios, como \$400.000 pesos, no sé por qué. es que ahora la gente está pagando más.

E. ¿Qué tipo de vinculación tienes con la empresa?

P. Tengo un contrato amenazado (risas) contrato fijo a 4 meses.

E. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Saraluz?

P. Llevo un año trabajando en la empresa, un año con una carta de amenaza (risas) “no me sirvió tu gestión” atte. Liliana Taborda (risas). Es muy difícil trabajar así, no tiene uno nada seguro, no puede uno planear nada porque sin saber si va haber trabajo. Pero así son.

E. ¿Cómo fue el proceso de Contratación?

P. Fue con la psicóloga, me hizo hacer unos muñequitos ahí, entonces me dijeron que me escondían en suba, mientras me entregaban Fontibón (risas).

E. ¿Cómo se siente con su situación actual laboralmente

P. Mal, me siento pisoteada, la gestión que yo hago no le sirve a la compañía.

E. ¿Cuáles son las actividades que debe hacer en su trabajo?

P. Liderar una tienda, liderar un grupo de vendedores, atención al cliente, manejo de inventario, manejo de caja.

E. ¿Cuántas personas tiene a cargo tu jefe?

P. Doña Miryam Tiene a cargo todo el personal de punto y administrativo, mejor dicho, como 200 empleados. No sé por qué, si es de recursos humanos.

E. ¿Para ti que significa trabajar?

P. Hacer lo que a uno le gusta

E. ¿Qué significa trabajar en Saraluz?

P. Trabajar acá es una tortura, porque a nivel pago es muy buena, pero el trato hacia el personal no es el adecuado, por eso hay mucha rotación de personal, tanto a administradores y asesores.

E. ¿Cómo funciona Sara luz?

Saraluz funciona a madrazos (risas), sé que es una empresa retail que tiene sus proveedores, no fabrican y tienen tiendas a nivel nacional y hasta ahora van comenzando.

E. ¿Cómo saben que deben hacer en sus puestos de trabajo?

P. Manejo un Manual de funciones.

E. ¿Cómo se toman las decisiones en Saraluz?

P. A las patadas, a las cachetadas (risas). Además, las decisiones las toma la jefa de recursos humanos y no debería ser así. El área comercial debe ser totalmente aparte y debería ser un director comercial, y el área de talento humano no debe meterse en el área comercial. Yo considero que todo está muy revuelto.

E. ¿Quiénes trabajan en su área?

P. Los del área comercial

E. ¿Que caracteriza su grupo de trabajo?

P. Que son asesores comerciales, son buenos vendedores y están acá porque realmente necesitan del trabajo.

E. ¿Cómo son definidos los procesos?

P. Amenaza a los asesores, a los administradores. Que, porque las ventas no se les da, amenazan a todo el mundo. ¡Esas son la política por lo cual no debería ser así, y vuelvo y repito!, Debería haber un director comercial en la parte comercial y no la de talento humano.

E. ¿En el día a día cómo se cumplen los procedimientos?

P. Son políticas, aquí todo es a la mansalva. Pienso que no hay procedimientos, ni políticas, ni nada, así en las reuniones nos digan que estas son las políticas.

E. ¿Qué ha hecho la compañía por tenerla trabajando ahí?

P. La verdad, no ha hecho nada, yo estoy acá por una vil y física necesidad, incluso quiero cancelar el contrato cuanto antes porque no me siento a gusto con la empresa. No ha hecho si no pisotear mi nombre.

E. Muchas gracias Catherine

P. ok de nada.

Participante 5

E. Buenos días, ¿Cuál es su nombre?

P. Marcela Santos

E. Marcela ¿cómo llegó a trabajar en Saraluz?

P. Por recomendación de una amiga en común con una persona que trabaja en la empresa.

E. ¿Qué tipo de vinculación tiene con la empresa?

P. Soy empleada.

E. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en SARALUZ?

P. Llevo 1 año y 8 meses.

E: ¿Qué tipo de contrato tiene actualmente?

P. Término fijo, a un año renovable.

E. ¿Cómo se siente con este tipo de vinculación?

P. Pues tengo trabajo un año fijo, pero a medida que se va acercando el fin de contrato, le da a uno ansiedad de que no se lo renueven.

E. ¿Cómo fue el proceso de contratación?

P. Primero fue la entrevista con la psicóloga en el mes de noviembre del 2016, luego la entrevista con la jefa de personal, la Sra Myriam Rojas quien me aceptó para trabajar en almacenes como cajera durante la temporada decembrina, al finalizar el mes de diciembre, fui llamada en enero para seguir vinculada con la empresa y trabajar en el departamento de inventarios como analista de inventarios, cargo que actualmente, aunque con otras funciones, estoy desempeñando.

E. ¿Cómo se siente con su situación laboral actualmente?

P. Bien, el clima laboral es aceptable, hay buen compañerismo, pero las funciones no son siempre las mismas, a medida que van surgiendo casos a atender, la responsabilidad no es asumida como debe ser por la persona encargada, no hay enfoque en las funciones.

E. ¿Cuáles son las actividades que debe hacer en su trabajo?

P. Pago a proveedores, seguimiento desde el pedido de tela hasta la venta y cruce de cuentas, tanto de proveedores de confección como de insumos.

E. Quien es su jefe y cuantas personas tiene a cargo?

P. La señora Yulisa, tiene 15 personas a cargo.

E. ¿Para usted qué significa trabajar?

P. Significa obtener responsabilidad, dar resultado de un propósito, es ejercer una actividad física y/o intelectual en el cual por retribución recibo un salario.

E. ¿Qué significa trabajar en SARALUZ?

P. Tener un compromiso con la empresa, debo dar resultados a los objetivos puestos en mi cargo, me llena de euforia saber que tengo una responsabilidad y que tengo que tener todo al día, es una motivación personal.

E. ¿Cuénteme cómo funciona SARALUZ?

P. Saraluz es una empresa con antigüedad, quien tenía un pilar que encaminaba sus objetivos. Luego de hacer camino sola, ha empezado a sobrellevar las situaciones que día a día se presenta, haciendo reestructuración de procesos y aprendiendo de ellos, dado que se sigue con la misma visión de la empresa que fue su soporte y su guía. SARALUZ es una empresa en constante crecimiento y se debe dar 200% para poder llegar a la visión actual por tanto funciona con bases estables y con una visión óptima. Tiene todos sus departamentos como el de finanzas, contabilidad, recursos humanos, los comerciales, que son vendedores.

E. ¿Cómo saben los trabajadores que deben hacer en sus puestos de trabajo?

P. Se tienen procesos establecidos en las funciones de la empresa, pero están en constante cambio dado que la empresa experimenta negociaciones constantes que dan lugar a procedimientos diferentes y conjugados con varias áreas de la empresa, por tanto, siempre están en constante cambio las funciones y por tanto se debe adaptar los trabajadores a los cambios y nuevas funciones, se ven casos de que dos o más personas hacen la misma función.

E. ¿Cómo se toman las decisiones en SARALUZ?

P. Es una empresa familiar, la jerarquía ejecutiva la conforman los fundadores y dueños y los hijos de los dueños, con asesoría de las jefas de cada departamento, los cuales en reuniones toman las decisiones. No tengo conocimiento real.

E. ¿Quiénes trabajan en su área?

P. En el área de facturación, únicamente soy yo, esta área hace parte del departamento de inventarios, la cual está conformada por el jefe de inventarios y el auxiliar de inventarios.

E. ¿Cuáles son las características de su equipo de trabajo?

P. No compartimos muchas funciones con el jefe de inventarios, pero siempre se basa en el compañerismo y el respeto.

E. ¿Cómo se definen las políticas, procesos y procedimientos en la empresa?

P. SARALUZ tiene un manual de convivencia y unas políticas las cuales se deben hacer cumplir y deben ser de conocimiento absoluto de la compañía, el departamento de recursos humanos es el encargado de socializar y hacer cumplir dichos reglamentos.

E. ¿En el día a día, ¿cómo se cumplen estas políticas, procesos procedimientos?

P. La Jefe de recursos humanos está en constante retroalimentación de las reglas de la compañía en nuestros deberes y funciones. La mayoría de las personas si las cumplen, pero la compañía

tiene una división imaginaria dado que hay un departamento que tienen un trato y una conducta diferente, dado que es liderado por una de las dueñas, entonces la potestad de hacer cumplir dichas reglas es ejercida por ella.

E. ¿Qué ha hecho la compañía para que usted siga trabajando en ella?

P. El gerente financiero es la persona a la cual le entrego mi trabajo, él es una persona muy amable que me reta a hacer mi trabajo bien y me exige constantemente. y él me brinda la necesidad de seguir sirviéndole, siento un compromiso con la empresa, dado que tiene un ambiente laboral ameno, es muy cumplido en el pago y siempre están alertos a la escucha. En pocas empresas se siente un ambiente así de familiar.

Participante 6

E. Buenos días

P. Hola mi nombre es Mauricio

E. Mauricio ¿Cómo llegó a Saraluz?

P. yo trabajaba en óptica colombiana, y yo salía de esa empresa y entraba otro empleado, y ese fue el que me dijo que en Saraluz estaban recibiendo para conductor, entonces me dijo que trajera la hoja de vida y fue como un intercambio, y me hicieron la entrevista con Don Humberto, el pasado jefe de Recursos Humanos y Doña Luz Helena.

E. ¿Qué tipo de vinculación tiene con la empresa?

P. Yo soy conductor de la compañía

E. ¿Cuántos años lleva de conductor?

P. 16 años

E. ¿Qué tipo de contrato tiene con la empresa?

P. Tengo un contrato indefinido por la empresa.

E. ¿Cómo fue el proceso de contratación?

P. Una visita domiciliaria y dos entrevistas.

E. ¿Cómo se siente en su situación laboral actualmente?

P. bien, igual, aunque no, hay más presión por parte de los jefes porque ahora piden que más tiempo, ahora piden los tiempos de las entregas, hay más trabajo y menos ventas.

E. ¿cuáles son las actividades que debe hacer en su trabajo?

P. Trasladar mercancía de tienda en tienda, llevar telas.

E. ¿Cuántas personas tiene encargadas su jefe?

P. La señora Yuli, como 15.

E. ¿Para usted qué significa trabajar?

P. Trabajar es todo para uno, ya que de ahí dependen muchas cosas, ya que en mi situación mi esposa no trabaja y de ahí depende todo. Tener hoy algo estable es un milagro, entonces eso me tiene tranquilo.

E. ¿qué significa trabaja en Saraluz?

P. Significa trabajo, de pronto en un tiempo antes usted lo miraba como algo familiar, había como una unión, no era tanto los jefes y los empleados, en cambio ahora sí, jefes y empleados. Usted tiene que cumplir con su trabajo y ya ni para acá ni para allá. Antes usted no lo veía así, de pronto si había la misma situación, pero había un ambiente más familiar, más amable, usted no lo tomaba como un trabajo, usted llegaba a su segundo hogar, ahora usted lo toma como un peso y usted dice "estoy mamado de hacer esto".

E. ¿Qué es lo que más ha cambiado de los jefes?

P. Que ahora solo piden y piden y regañan, ya no son la familia como era antes con los otros jefes. Pero bueno hay que trabajar.

E. Cuénteme ¿cómo funciona Saraluz?

P. Se dedica a las ventas y a partir de ahí funciona la empresa, las oficinas y todo. Todos los departamentos apoyan a ventas, que es la que hace la plata.

E. ¿cómo saben los trabajadores que deben hacer en sus puestos de trabajo?

P. Pues cada uno tiene su jefe, está por dependencias, entonces el jefe de cada uno le dice que debe hacer. Pero hace poco me dieron un manual de funciones, pero no sé qué se hizo.

E. Jeje. Cuénteme Mauricio ¿Cómo se toman las decisiones en Saraluz?

P. de la cabeza mayor hacia abajo, don Jorge, doña Lilian, doña cristina y de ahí para abajo.

E. ¿quienes trabajan en su área?

P. Doña cristina, los de bodega.

E. ¿cuáles son las características de su equipo de trabajo?

P. Cumplidores, trabajadores, excelentes.

E. Como se definen las políticas, procesos y procedimientos de la empresa?

P si hay procedimientos en mi campo, pues ahí una rutina diaria. pero acá hay veces que a uno de la nada le cambian la ruta, y no que venga que tiene que cambiar la ruta, pero si, ahí procedimiento porque usted este día hace una zona y a la siguiente hace la otra zona.

E. En el día a día ¿Cómo se cumplen estas políticas, procesos y procedimientos?

P. día a día se hace el recorrido que se programa desde el día anterior y uno hace la zona norte o sur

E ¿Qué ha hecho la compañía para que usted siga trabajando aquí?

P. Nada! ¡eso es más necesidad mía, la compañía que quiera mantenerme, no! Es porque yo necesitaba el trabajo. Antes lo poquito bueno que había en la empresa lo han quitado. ¡Antes se hacían reuniones, que por decir que, para el día de la secretaría, el día de la familia nos daban un almuerzo, algo así! ¡Ahora ya no hay nada de eso!, solo trabajo. ¡Otras cosas a mí me bajaron las horas extras, que digan “venga quiero subirle el sueldo por su buen desempeño” “que, porque usted se ha portado bien”, no! Más trabajo por el mismo tiempo, porque por decir, yo antes trabajaba hasta tarde y le hacía, tenía las horas extras y no lo colocaba, pero, pero ahora sí, entonces cuando ya llega el tiempo donde yo tengo que parar y a no trabajo más. Pues porque ya no me las pagan.

E. Gracias por su tiempo.

Participante 7

E. Buenos días

P. Hola ¿cómo estás? Me llamo Yalile

E. Hola Yalile, gracias por regalarme unos minutos de tu tiempo. Yalile, ¿Cómo llegó a trabajar en Saraluz?

P. A través de una recomendación, de un familiar de la Sra Myriam Rojas, lo que pasa es que él trabajaba como jefe de seguridad en Kenzo y yo trabajaba en kenzo, entonces él me dijo que tenía una familiar en Saraluz S.A.S y me recomendó. Tuve la entrevista y de una empecé a trabajar acá.

E. Qué tipo de vinculación tiene con la empresa?

P. Soy administradora de un punto de venta.

E. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Saraluz S.A.S?

P. 6 años y dos meses.

E. ¿Qué tipo de contrato tiene?

P. Indefinido, por la compañía.

E. ¿Cómo fue el proceso de contratación?

P. Ese día, que yo vine a la entrevista, me llamaron a los exámenes médicos y tuve el examen médico y el miércoles entre a trabajar.

E. ¿Cómo se siente con la situación laboral actualmente?

P. Me siento un poco impotente, por lo que está sucediendo por el tipo de contrato, porque ha cambiado mucho como las políticas que se han venido trabajando en comisiones, incluso nos tienen con miedo porque el próximo año todo va a cambiar. Entonces no sabemos cómo a partir de enero van a cambiar los indicadores, entonces van a pagar de acuerdo a los indicadores, tengo miedo al futuro, en cualquier momento desertar. Entonces por eso decidí estudiar, por los horarios, por el tiempo, por mi hija, por la presión.

E. ¿Qué impacto ha tenido eso en su vida?

P. Pues muchísimo, ahora vivo estresada, la incertidumbre lo pone uno de mal humor acá, en la casa, y bueno, trae problemas.

E. ¿Cuáles son las funciones que tiene que hacer en su cargo?

P. Hacer de todo, estar pendiente de lo que hacen los asesores, que remisiones, que conteos, que estar pendiente de las ventas, los traslados, la entrada y salida de los comerciales, encargada totalmente de la caja.

E. ¿Quién es su jefe y cuantas personas tiene a cargo?

P. La señora Myriam de recursos humanos, ella está a cargo de todo, como 250 personas.

E. ¿Para usted qué significa trabajar?

P. Cumplir con mis obligaciones.

E. ¿Qué significa trabajar en Saraluz?

P. Si, pues uno trabaja aquí por una necesidad también, con la necesidad que tiene en la familia con todo. Significa trabajar bajo presión total, desmotivado, no se siente que uno es grato hacia ellos, pues uno trata de esforzarse, de hacer lo mejor posible, pero no se ve una gratitud. Para ellos nunca es suficiente nada de lo que se hace, uno nunca hace nada, nunca les da gusto, nunca hay un "muy bien", ¿por qué no se hizo?, ¿por qué faltó? y no hay apoyo de nadie, de ninguna persona, ni siquiera de las supervisoras.

E. ¿Cómo funciona Saraluz?

P. Es una empresa de ventas que tiene sus departamentos como el de recursos humanos, el comercial y otros. Aunque acá todos son jefes y mandan al que quiera.

E: ¿Cómo saben los trabajadores que deben hacer en sus puestos de trabajo?

P. Pues ellos generalmente tienen unas indicaciones de lo que tiene que hacer, que es lo que deben buscar, que es lo que deben hacer. Pero los jefes todos los días sacan algo nuevo y cambian.

E. ¿Cómo se toman las decisiones en Saraluz?

P. Las decisiones las toman los jefes y nos la comunican a nosotros, a nosotros nunca nos tienen en cuenta que opinemos sobre algo, no, ellos son los que toman las decisiones, cúmplase y ya!

E. ¿Quiénes trabajan en su Área?

P. En mi área trabajan los asesores y la sub administradora.

E. ¿Que caracteriza su equipo de Trabajo?

P. Pues de acuerdo al día a día, ahí unas veces que son juiciosos, a ratos son luchadores, pero por lo general, son muy atentos con los clientes.

E. Los procesos de la empresa como se caracterizan?

P. Dan ciertas políticas y procedimientos, pero no se cumplen y no las hacen cumplir, hay otras que las cumplen.

E. Día a día ¿cómo se cumplen estos procedimientos?

P. Tema de los controles de calidad con los clientes, ya no nos podemos exceder con ellos y están súper enérgicos con eso, pero de resto no mucho.

E. ¿Qué ha hecho la compañía para que usted siga trabajando en ella?

P. Nada, lo único así, fue que un día le dije a la Sra. Myriam que le pase la carta de renuncia y me dijo, “la vez que me lleves a carta de renuncia ese día te la rompo en tu cara” (risas) pero fue lo único, pero en cualquier momento le dicen a uno firme aquí y adiós. ¡Pero que uno diga me tocó quedarme no! Antes le dicen a uno, “detrás de ustedes hay muchos más, por lo menos 10 personas”.

E. Gracias ya con esto acabamos.

P. De nada, perfecto.

### 5.5 Apéndice E: Matriz de discursos interna

Tema	Subtema	Textualidad participantes
Estructura organizacional	Especialización en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “pues yo he sido la tesorera de Saraluz por más de 25 años, yo he manejado los pagos todo este tiempo jeje, ese ha sido mi trabajo aquí” (P.1)</li> <li>• “hago pago a proveedores” (P 1)</li> <li>• “Pues comienzo con la relación de los pagos y alisto los chequecitos o los pagos electrónicos, contabilidad hace su proceso” (P 1)</li> <li>• “Tengo que hacer base de datos, inventario, informe de ventas, imperfectos, donaciones, crear proveedores, entregar código de barras, insumos” (P 2).</li> <li>• “día a día me toca hacer remisiones y remisiones” (P 2).</li> <li>• “Haciendo inventarios” (P 3)</li> <li>• “Adicional en los puntos de venta todo se gestiona por el sistema, pero el sistema no funciona y no hay un ingeniero de sistemas que sepa del tema y pues toca esperar a que venga el ingeniero del programa y si no viene no se</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pueden desarrollar esas funciones” (P 3).</li> <li>• La mayoría de las veces hacia inventario desde temprano me tocaba después irme a la oficina y generar las facturas para que el gerente hiciera los pagos los viernes (P 3).</li> <li>• “La principal función eran los inventarios de toda la empresa, la bodega de producto terminado, la bodega de muestras y la bodega de mercadeo. Más o menos son 5000 unidades por tienda. Las segundas funciones son el manejo de los pagos a profesores, las entradas a proveedores, negociaciones, notas crédito, pagos, descuentos y programación de entregas” (P 3).</li> <li>• “Me explico si lo ven desocupado le toca hacerlo a usted” (P 3)</li> <li>• “Liderar una tienda, liderar un grupo de vendedores, atención al cliente, manejo de inventario, manejo de caja” (P 4)</li> <li>• “como analista de inventarios, cargo que actualmente, aunque con otras funciones estoy desempeñando” (P 5)</li> <li>• “las funciones no son siempre las mismas a medida que van surgiendo casos a atender la responsabilidad no es asumida como debe ser por la persona encargada”. (P 5)</li> <li>• “Pago a proveedores, seguimiento desde el pedido de tela hasta la venta y cruce de cuentas tanto de proveedores de confección como de insumos” (P 5)</li> <li>• “se ven casos de que dos o más personas hacen la misma función” (P 5)</li> <li>• “En el área de facturación, únicamente soy yo” (P 5)</li> <li>• “Yo soy conductor de la compañía” (P 6)</li> <li>• “Trasladar mercancía de tienda en tienda, llevar telas” (P 6)</li> <li>• “Soy administradora de un punto de venta” (P 7)</li> <li>• “Hacer de todo, estar pendiente de lo que hacen los asesores, que remisiones, que conteos, que estar pendiente de las ventas, los traslados, la entrada y salida de los comerciales. Encargada totalmente de la caja” (P 7)</li> </ul>
<p><b>Departamentalización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “y pase a ocupar el área de tesorería primero con el doctor y la Señora gloria y ahora estoy con don Jorge en la misma parte” (P 1)}</li> <li>• “Tiene varios departamentos entre estos esta los comerciales, administradores, contabilidad, inventarios, mercadeo entre otros” (P 1)</li> <li>• “Jefe Don Jorge y los de contabilidad son los del área” (P 1)</li> <li>• “Pues tiene varios departamentos, pero principalmente nos dedicamos a las ventas y lo que hacemos en mercadeo es proyectar las ventas con la Sra. Lilian y el equipo de mercadeo” (P 2)</li> <li>• “En mi área de Mercadeo trabaja, gerente comercial, Jefe de mercadeo, Abastecedor junior, Abastecedores y diseñadores” (P 2)</li> <li>• “me volvió a llamar como a comienzos del 2015, pero ya como Coordinador del departamento de Inventarios” (P 3).</li> <li>• “Dos personas, La persona de Facturación y el Sena que apoya los procesos” (P 3)</li> <li>• “Coordina lo que pasa entre los distintos departamentos, como el financiero, recursos humanos, contabilidad, comercial” (P 3).</li> <li>• es una empresa retail que tiene sus proveedores, no fabrican y tienen tiendas a nivel nacional y hasta ahora van comenzando. (P 4) seguir vinculada con la empresa y trabajar en el departamento de inventarios (P 5)</li> <li>• Tiene todos sus departamentos como el de finanzas, contabilidad, recursos humanos, los comerciales, que son vendedores. (P 5)</li> <li>• “esta área hace parte del departamento de inventarios la cual está conformada por el jefe de inventarios y el auxiliar de inventarios” (P 5)</li> <li>• “Se dedica a las ventas y a partir de ahí funciona la empresa, las oficinas y todo. Todos los departamentos apoyan a ventas que es la que hace la plata”. (P 6)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “En mi área trabajan los asesores y la sub administradora” (P 7)</li> <li>• “Es una empresa de ventas que tiene sus departamentos como el de recursos humanos, el comercial y otros” (P 7)</li> </ul>
<p><b>Cadena de mando</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “hoy día sigo trabajando con el mismo jefe” (P 1)</li> <li>• “Don Jorge es el que nos da las órdenes a nosotros todos los días” (P 1).</li> <li>• “El gerente se las da al jefe de mercadeo y el a nosotros, a veces el gerente nos dice directamente también” (P 2)</li> <li>• “manejo a dos personas y manejo todo el personal de punto de venta” (P 3)</li> <li>• “ella dice quién entra, quien sale” (La dueña) (P 3)</li> <li>• “la parte administrativa, a esa parte solo le toca a Myriam Rojas que es la Jefe de Recursos Humanos que prácticamente maneja la empresa” (P 3).</li> <li>• “El área comercial debe ser totalmente aparte y debería ser un director comercial y el área de talento humano no debe meterse en el área comercial. Yo considero que todo está muy revuelto” (P 4).</li> <li>• “Y vuelvo y repito! Debería haber un director comercial en la parte comercial y no la de talento humano” (P 4)</li> <li>• “el departamento de recursos humanos es el encargado de socializar y hacer cumplir dichos reglamentos” (P 5)</li> <li>• “La Jefe de recursos humanos está en contante retroalimentación de las reglas de la compañía en nuestros deberes y funciones” (P 5)</li> <li>• hay un departamento que tienen un trato y una conducta diferente dado que es liderado por una de las dueñas entonces la potestad de hacer cumplir dichas reglas son ejercidas por ella (P 5)</li> <li>• “Pues cada uno tiene su jefe, está por dependencias entonces el jefe de cada uno le dice que debe hacer” (P 6)</li> <li>• “Aunque acá todos son jefes y mandan al que quiera”. (P 7)</li> </ul>
<p><b>Toma de decisiones centralizadas y descentralizadas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “pues los jefes las toman, don Jorge, Doña Lilian, la Sra. Myriam, y Yuli” (P 1)</li> <li>• “La verdad la mayoría de las decisiones las toman ellas con la Sra. Myriam Rojas que es la jefa de recursos humanos” (P 2)</li> <li>• “las decisiones son tomadas principalmente por los jefes de la empresa luego van a gerencia y son trasmitidas a los empleados” (P 2)</li> <li>• “es una empresa familiar delegan todo” (P 3)</li> <li>• Entonces si uno quería implementar cosas le tocaba a uno. Por ejemplo, yo pienso que se puede hacer esto con estos dos departamentos, pero al final le decían que como yo era el que quería implementarlo me tocaba a mí solo sacarlo adelante” (P 3)</li> <li>• “Las decisiones se toman mediante la dueña, es la que maneja toda la empresa” (P 3)</li> <li>• “A las patadas a las cachetadas (risas) además las decisiones las toma la jefa de recursos humanos y no debería ser así” (P 4)</li> <li>• “Es una empresa familiar, la jerarquía ejecutiva la conforman los fundadores y dueños y los hijos de los dueños, con asesoría de las jefas de cada departamento, los cuales en reuniones toman las decisiones. No tengo conocimiento real” (P 5)</li> <li>• “de la cabeza mayor hacia abajo don Jorge, doña Lilian, doña cristina y de ahí pa bajo” (P 6)</li> <li>• “Las decisiones las toman los jefes y nos la comunican a nosotros, a nosotros nunca nos tienen en cuenta que opinemos sobre algo, no ellos son los que toman las decisiones cúmplase y ya!” (P 7)</li> </ul>

<p><b>Formalización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● “ellos saben, pues llevan mucho tiempo trabajando en Saraluz, además los jefes indican que hay que hacer” (P 1)</li> <li>● “pues si hay procedimientos, claro, sino que uno depende de los jefes siempre, porque siempre sale algo” (P 1)</li> <li>● “Se hace un plan de trabajo donde cada empleado sabe cuál es su deber y responsabilidad frente a su labor donde también es transmitida a sus superiores” (P 2).</li> <li>● “las políticas y procedimientos nos la dan a firmar contrato, pero todo cambia cuando viene la dueña, ya que es como ella dice y como le parece” (P 2).</li> <li>● “la verdad sabemos que es lo que hay que hacer día a día, pero como le digo todo cambia cuando la dueña empieza a pedir informes que no sé porque los pide, pero bueno” (P 2).</li> <li>● “empresa no tiene procedimientos” (P 3)</li> <li>● “Pues cuando a uno le dan el puesto de trabajo le dan a uno unas funciones teóricamente hablando y no se cumplen. Y ¿Porque no se cumplen? puesto que le asignan más funciones de las que están relacionadas. (P 3)</li> <li>● “Actualmente hay una persona para hacer eso, la cual no tiene la experiencia para eso, ella es ingeniera industrial pero no tiene la estructura de cómo hacerlo. Lo está haciendo es por hacerlo, pero no existe un verdadero lineamiento” (P 3).</li> <li>● “Manejo un Manual de funciones” (P 4)</li> <li>● “No hay enfoque en las funciones” (P 5)</li> <li>● “Se tienen procesos establecidos en las funciones de la empresa, pero están en constante cambio dado que la empresa experimenta negociaciones constantes que dan lugar a procedimientos diferentes y conjugados con varias áreas de la empresa, por tanto, siempre están en constante cambio las funciones y por tanto se debe adaptar los trabajadores a los cambios y nuevas funciones” (P 5).</li> <li>● “hace poco me dieron un manual de funciones, pero no sé qué se hizo” (P 6).</li> <li>● “si hay procedimientos en mi campo, pues ahí una rutina diaria, pero acá ahí veces que a uno de la nada le cambian la ruta y no que venga que tiene que cambiar la ruta. Pero si ahí procedimiento porque usted este día hace una zona y a la siguiente hace la otra zona” (P 6)</li> <li>● “día a día se hace el recorrido que se programa desde el día anterior y uno hace la zona norte o sur” (P 6)</li> <li>● “Pues ellos generalmente tienen unas indicaciones de lo que tiene que hacer, que es lo que deben buscar que es lo que deben hacer” (P 7)</li> <li>● Dan ciertas políticas y procedimientos, pero no se cumplen y no las hacen cumplir hay otras que las cumplen. (P 7)</li> </ul>
-----------------------------	--

	<p><b>Grado de control</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Don Jorge, él es dueño de todo, pero como a 23” (P 1)</li> <li>• “Los de mercadeo que somos 10”. (P 2)</li> <li>• “Todo el mundo le corre acá, es la pluma blanca, tiene más de 18 personas, si mucho más”. (P 3)</li> <li>• Doña Miryam Tiene a cargo todo el personal de punto y administrativo, mejor dicho, como 200 empleados. No sé por qué si es de recursos humanos. (P 4)</li> <li>• “La señora Yulisa, tiene 15 personas a cargo” (P 5)</li> <li>• “La señora Yuli, como 15”. (P 6)</li> <li>• “La señora Myriam de recursos humanos, ella está a cargo de todo, como 250 personas,” (P 7)</li> </ul>
<p><b>Contratación</b></p>	<p><b>Formas de vinculación laboral con la empresa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “tengo un contrato indefinido por la empresa. Hice una entrevista con el doctor y la doctora gloria y entre y hasta el momento” (P.1).</li> <li>• “además que me dio la oportunidad de seguir en la empresa aun estando ya pensionada” (P 1).</li> <li>• “Tengo un contrato indefinido por la empresa” (P 2).</li> <li>• “La vinculación es un contrato a término fijo” (P 3)</li> <li>• las horas extras no me las pagaban, sino que me daban los compensatorios, pero obvio no siempre me los daban los sábados porque debido a mi responsabilidad no podía (P 3)</li> <li>• Tengo un contrato amenazado (risas) contrato fijo a 4 meses. (P 4)</li> <li>• “Termino fijo a un año renovable” (P 5)</li> <li>• “Tengo un contrato indefinido por la empresa” (P 6).</li> <li>• “Indefinido por la compañía” (P 7)</li> </ul>
	<p><b>Implicaciones que tiene el tipo de vinculación laboral en los empleados</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “una bendición papito, porque con eso pude sacar mi crédito para mi casita y pues las cesantías ayudaron a pagarla, gracias a dios” (P 1).</li> <li>• “Para mi trabajar es una bendición de dios, pues gracias a él he podido dar todo a mi hijo y a mis nietos” (P 1).</li> <li>• “Pues me ha dado independencia con mi novia, he adquirido mi moto y me pagan vacaciones y eso ha sido bueno” (P 2)</li> <li>• “me ha brindado una buena estabilidad laboral” (P 2)</li> <li>• “brindar una buena estabilidad laboral” (P 2)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Termino fijo y con cláusula de confianza y manejo que la verdad pues cansa. un año y comencé con cuatro meses hasta el año y después se renovó un año y así sucesivamente” (P 3)</li> <li>• “tiene una clausula y es que soy un personal de confianza y manejo. Entonces en esta empresa tenía la disponibilidad las 24 horas responsabilizándome de todo, y ahí le estoy haciendo trabajando fines de semana a trabajar desde las 6:00 am hasta las 4:00 pm casi 12 horas” (P 3).</li> <li>• “no tenía un celular corporativo sino el mío el personal y me llamaban sin importar horario y pues si no contestaba era un dilema dicen que yo no tengo disponibilidad para ellas y feo, pero ahí lo dice el contrato” (P 3)</li> <li>• Es muy difícil trabajar así, no tiene uno nada seguro, no puede uno planear nada porque sin saber si va haber trabajo (P 4)</li> <li>• “Pues tengo trabajo un año fijo, pero a medida que se va acercando el fin de contrato, le da a uno ansiedad de que no se lo renueven (P 5)</li> <li>• “Trabajar es todo para uno, ya que de ahí dependen muchas cosas, ya que en mi situación mi esposa no trabaja y de ahí depende todo Tener hoy algo estable es un milagro, entonces eso me tiene tranquilo” (P 6)</li> <li>• “Me siento un poco impotente, por lo que está sucediendo por el tipo de contrato, porque ha cambiado mucho como las políticas que sean venido trabajando en comisiones, incluso nos tienen con miedo porque el próximo año todo va a cambiar. Entonces no sabemos cómo a partir de enero van a cambiar los indicadores, entonces van a pagar de acuerdo a los indicadores tengo miedo al futuro en cualquier momento desertar. Entonces por eso decidí estudiar por los horarios, por el tiempo por mi hija por la presión”. (P 7)</li> <li>• Pues muchísimo, ahora vivo estresada, la incertidumbre lo pone uno de mal humos acá en la casa, y bueno, trae problemas. (P 7)</li> </ul>
<p><b>Dirección o de trabajo</b></p>	<p><b>Discursos sobre el estilo de Liderazgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “ellos son muy agradecidos con nuestro trabajo, siempre me dan las gracias” (P 1).</li> <li>• “todo cambio cuando el doctor se enfermó y se encargó don Jorge, pues antes los jefes no eran los jefes, eran más amigos” (P 1).</li> <li>• ella es exigente tiene un genio ni el verraco, pero ella me quiere resto (P 2)</li> <li>• “que la presión es muy verraca y sobre todo el genio de mi jefe inmediato se da garra, pero como sabe que yo soy uno de los consentidos de la sra Lilian y que trabajo como es, le baja un poco, pero es pesadito” (P 2)</li> <li>• “Ella es muy buena jefe conmigo, pero con los demás es un cuento. Yo he aprendido a llevarla, pero día a día es diferente. A veces no sabemos qué va a cambiar” (P 2).</li> <li>• “motivar al empleado” (P 2).</li> <li>• “mi jefe es Claudia Pabón, una señora muy estresante” (P 3)</li> <li>• “La segunda vez ya fui más preparado y aun así me hicieron las consecuentes La segunda vez ya fui más preparado y aun así me hicieron las consecuentes artimañas” (P 3).</li> <li>• “era un poco difícil implementar por la falta de apoyo” (P 3)</li> <li>• “pero yo no tenía nunca una retroalimentación oportuna, que eso no era responsabilidad de ellos sino mía” (P 3).</li> <li>• “el gerente general que es más administrativo que financiero no hace nada, solo le interesa la plata” (P 3).</li> <li>• “no hay una auditoria interna para ver los procedimientos y cuando la persona no hace algo, rajan a la persona por no hacer eso. Es decir, miran los procedimientos cuando se comete el acto, es decir no hay una acción preventiva sino es usted la hizo mal la cago” (P 3)</li> <li>• “pero el trato hacia el personal no es el adecuado, por eso hay mucha rotación de personal tanto a administradores y asesores” (P 4)</li> <li>• “Saruluz funciona a madrazos (risas)” (P 4)</li> <li>• “El gerente financiero es la persona a la cual le entrego mi trabajo, él es una persona muy amable que me reta hacer mi trabajo bien y me exige constantemente” (P 5)</li> <li>• “hay más presión por parte de los jefes porque ahora piden que más tiempo, ahora piden los tiempos de las entregas, hay más trabajo y menos ventas “ (P 6)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Que ahora solo piden y piden y regañan, ya no son la familia como era antes con los otros jefes” (P 6)</li> <li>• Otras cosas a mí me bajaron las horas extras que digan venga quiero subirle el sueldo por su buen desempeño que porque usted se ha portado bien no! Más trabajo por el mismo tiempo. (P 6)</li> <li>• “Significa trabajar bajo presión total, desmotivado, no se siente que uno es grato hacia ellos pues uno trata de esforzarse de hacer lo mejor posible pero no se ve una gratitud Para ellos nunca es suficiente nada de lo que se hace, uno nunca hace nada, nunca les da gusto, nunca hay un muy bien!, porque no se hizo, porque faltó y no hay apoyo de nadie de ninguna persona ni siquiera de las supervisoras” (P 7)</li> <li>• “Pero los jefes todos los días sacan algo nuevo y cambian” (P 7)</li> <li>• en cualquier momento le dicen a uno firme aquí y adiós. Pero que uno diga me toco quedarme no! Antes le dicen a uno detrás de ustedes hay muchos más por lo menos 10 personas. (P 7)</li> </ul>
<p><b>Políticas de la empresa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Pues antes uno podía hablar con la otra gente de vez en cuando y ahora solo es trabajo y no puede uno casi ni pararse del puesto” (P 1)</li> <li>• “somos muy buenas personas y nos tratamos muy bien” (P 1).</li> <li>• “Son comprometidas y responsables” (P 2).</li> <li>• “Por otra parte, se cobijaban a unos trabajadores y a otros que no, por ejemplo, la dueña como es del área de mercadeo, tenía predilección por ellos, tenían los mejores sueldos, los llevaban a paseos y nosotros no. Bueno tenían horario de entrada y no de salida” (P 3)</li> <li>• “Y si a la dueña no le gusta alguien, no le importa antigüedad, formalidad laboral. La saca. Sin importar que allá procesos disciplinarios y además que grita como si esto fuera una plaza de mercado” (P 3).</li> <li>• “Bueno lo que caracteriza mi equipo de trabajo es el trabajo en equipo, iniciativa, actitud. El amor al trabajo porque toca madrugar todos los días a las 6:00 am y tener malicia indígena, de sospechar de todo el mundo” (P 3)</li> <li>• “no hay un nivel jerárquico en cuanto a salarios ya que si le cae bien a la dueña le aumentan y si uno le cae mal a la dueña se jodió y como yo no le caigo bien la dueña entonces nunca voy a pedir un aumento. Un caso claro son los de mercadeo, los cuales la mayoría de ellos no son profesionales, sino que tienen la experiencia, pero como son patrocinados por la dueña ganan el mismo sueldo. Y pues deberían esforzarse a nivel educativo por alcanzar o culminar una profesión” (P 3).</li> <li>• “apenas cambie mi chequecito de la prima me toco devolverles lo de los inventarios como 400.000 pesos, no se ¿por qué?” (P 4).</li> <li>• “son buenos vendedores” (P 4)</li> <li>• “Amenaza a los asesores, a los administradores. Que porque las ventas no se les da amenazan a todo el mundo. Esas son la política por lo cual no debería ser así” (P 4).</li> <li>• “aquí todo es a la mansalva, Pienso que no ahí procedimientos ni política ni nada. Así en las reuniones nos digan que estas son las políticas” (P 4)</li> <li>• “hay buen compañerismo” (P 5)</li> <li>• “es una empresa en constante crecimiento y se debe dar 200% para poder llegar a la visión actual” (P. 5)</li> <li>• “siempre se basa en el compañerismo y el respeto” (P 5).</li> <li>• “SARALUZ tiene un manual de convivencia y unas políticas las cuales se deben hacer cumplir y deben ser de conocimiento absoluto de la compañía,” (P 5).</li> <li>• “Cumplidores, trabajadores, excelentes” (P 6)</li> <li>• “Pues de acuerdo al día a día, ahí unas veces que son juiciosos, a ratos son luchados, pero por lo general son muy atentos con los clientes” (P 7)</li> <li>• “Tema de los controles de calidad con los clientes, ya no nos podemos exceder con ellos y están súper enérgicos con eso. Pero de resto no mucho” (P 7)</li> </ul>
<p><b>Vinculo de los empleados</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Pero papito, pero ha sido duro el trabajo y pues como sabes es una empresa familiar, todos somos muy amigos sobre todo con la familia Taborda” (P.1)</li> <li>• “Todo ha cambiado, antes hacíamos fiestas con el doctor y con todos aquí</li> </ul>

<p><b>con la organización</b></p>	<p>donde está la parte de mercadeo todo eso era la parte donde bailábamos y eso era muy chévere, con el doctor y todo íbamos a paseo. Pero ahora es distinto que ya no está el doctor. Pues ya ahora solo es trabajo y ya, si alcanzo se hace algo a final de año, pero ya no se siente eso bonito. Pero bueno gracias a Dios estoy todavía con ellos” (P 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● “me siento muy bien aquí” (P 1)</li> <li>● “Esta empresa ha sido mi familia, para mi trabajar en Saraluz significa todo” (P 1)</li> <li>● “aunque todavía quedamos unos pocos nosotros recordamos con nostalgia los tiempos de antes” (P 1)</li> <li>● “Pues hablo personalmente, yo tengo una relación amplia con la familia Taborda ellos han sido buenas personas conmigo, y estoy muy agradecida porque me mantienen en la empresa aun después de estar pensionada, una ¡Bendición!” (P 1)</li> <li>● “Tengo una relación de confianza, pues trabajó directamente con la dueña de la compañía” (P 2)</li> <li>● “soy de confianza. Incluso en los cumpleaños me da hasta \$ 100.000 pesos” (P 2).</li> <li>● “es muy importante para mi hacer parte de Sara luz ya que ha fortalecido mis conocimientos, es una muy buena empresa” (P 2)</li> <li>● “Pues un poco triste porque no tengo tiempo para mí mismo, pues es bueno por un lado, porque uno pasea conoce, disfruta de los viajes, pero tiene que tener disponibilidad, trabajar desde las 6:00 am hasta las 4:00 pm” (P 3)</li> <li>● “Lo único que hace que siga yo acá es Pagarme el sueldo, quitarme las horas extras, quitarme los compensatorios e tener un descuento del 35% en la ropa que eso es bueno” (P 3)</li> <li>● ¡Pues acá me siento que me han pisoteado!, siento que me dieron tres vueltas (P 4)</li> <li>● “Obvio estaba mejor antes porque allá no tenía tienda mala y listo” (P 4).</li> <li>● “entonces me dijeron que me escondían en suba, mientras me entregaban Fontibón (risas)” (P 4)</li> <li>● “Mal, me siento pisoteada, la gestión que yo hago no le sirve a la compañía” (P 4)</li> <li>● “Trabajar acá es una tortura” (P 4)</li> <li>● “La verdad no ha hecho nada, yo estoy acá por una vil y física necesidad, incluso quiero cancelar el contrato cuanto antes porque no me siento a gusto con la empresa. No ha hecho si no pisotear mi nombre” (P 4)</li> <li>● “Tener un compromiso con la empresa, debo dar resultados a los objetivos puestos en mi cargo, me llena de euforia saber que tengo una responsabilidad y que tengo que tener todo al día, es una motivación persona.” (P 5)</li> <li>● “El gerente financiero es la persona a la cual le entrego mi trabajo y el me brinda la necesidad de seguir sirviéndole, siento un compromiso con la empresa dado que tiene un ambiente laboral ameno, es muy cumplido en el pago y siempre están alertos a la escucha. En pocas empresas se siente un ambiente así de familiar” (P 5)</li> <li>● Significa trabajo, de pronto en un tiempo antes usted lo miraba como algo familiar, había como una unión, no era tanto los jefes y los empleados en cambio ahora si jefes y empleados. Usted tiene que cumplir con su trabajo y ya ni paca ni palla. Antes usted no lo veía así, de pronto si había la misma situación, pero había un ambiente más familiar más amable, usted no lo tomaba como un trabajo usted llegaba a su segundo hogar, ahora usted lo toma como un peso y usted dice estoy mamado de hacer esto. (P 6)</li> <li>● ¡Nada! eso es más necesidad mía, la compañía que quiera mantenerme no! Es porque yo necesitaba el trabajo. Antes lo poquito bueno que había en la empresa lo han quitado. ¡Antes se hacían reuniones que por decir que para el día de la secretaria el día de la familia nos daban un almuerzo algo así ahora ya no hay nada de eso!, solo trabajo. (P 6)</li> <li>● “Si pues uno trabaja aquí por una necesidad también, con la necesidad que tiene en la familia con todo” (P 7).</li> <li>● “Nada, lo único así fue que un día le dije a la Sra. Myriam que le pasé la carta de renuncia y me dijo la vez que me lleves a carta de renuncia ese día te la rompo en tu cara (risas) pero fue lo único” (P 7)</li> </ul>
-----------------------------------	--