

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

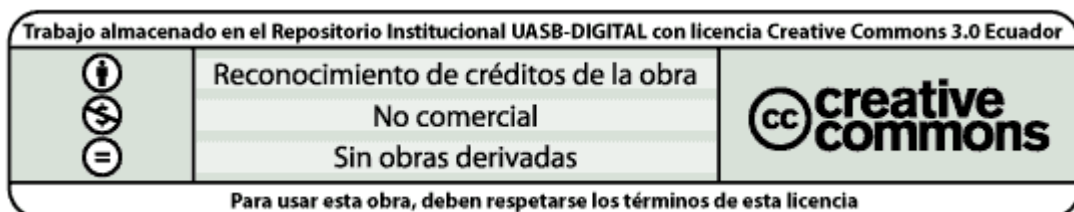
Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Propuesta de Mejoramiento de la Cultura y Clima Organizacional
en las PYMES del Sector de Servicio de Transporte de Carga
Pesada en la Ciudad de Quito**

Johanna Gabriela Guerrero Santamaría

2013



CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS

Yo, JOHANNA GABRIELA GUERRERO SANTAMARIA, autora de la tesis intitulada ***Propuesta de Mejoramiento de la Cultura y Clima Organizacional en las PYMES del Sector de Servicio de Transporte de Carga Pesada en la Ciudad de Quito*** mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: Quito 07 de febrero de 2013

Firma:

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Propuesta de Mejoramiento de la Cultura y Clima Organizacional
en las PYMES del Sector de Servicio de Transporte de Carga
Pesada en la Ciudad de Quito**

Johanna Gabriela Guerrero Santamaría

2013

Ing. Elizabeth Pérez

QUITO/ ECUADOR

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación tuvo por objeto desarrollar una propuesta de mejoramiento de la cultura y clima organizacional en las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito, para lo cual se realizó: una descripción y caracterización del servicio de este sector de empresas, un análisis y diagnóstico de la cultura y clima organizacional en las PYMES del sector del servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito y finalmente se propone un plan de mejoramiento de la cultura y clima organizacional en la empresa “ENETSA” para mejorar su desempeño.

Para la investigación se utilizó una muestra poblacional de 67 PYMES dedicadas al servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito. La aplicación de una encuesta en las PYMES para diagnosticar la cultura y clima laboral del sector, permitió determinar que la mayoría de PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito tienen muchas deficiencias en cuanto al desarrollo de la cultura y clima organizacional, por lo que es de suponer que estos factores deben influenciar en su crecimiento y productividad.

La propuesta de mejoramiento para la empresa ENETSA podrá implementarse con la decisión de la gerencia general, para de esta manera lograr los objetivos planteados por la compañía y tornarse cada día más eficientes, eficaces y diferenciarse de la competencia.

DEDICATORIA

Quisiera dedicar esta tesis en primer lugar a Dios por permitirme culminar este escalón más de mi vida profesional, a mis padres, quienes con su afán, ejemplo y sacrificio han logrado hacer de mi una profesional y sobretodo una persona llena de valores morales encaminados al bien, la verdad y la justicia; a mi hermano y a Carlos quienes con su ayuda y sabios consejos lograron estimular la consecución de este trabajo; y finalmente a todas las personas que forman parte de esta prestigiosa universidad.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo va dirigido con una expresión de gratitud a dios por darme la vida y permitirme continuar con ella, a mis padres por haber estado incondicionalmente conmigo en todos los instantes de mi vida y por ser el mejor ejemplo a seguir.

A la Ingeniera Elizabeth Pérez mi tutora y profesora, quien me guió con sus conocimientos técnicos y experiencia para el diseño de esta tesis; a la empresa ENETSA por su apoyo incondicional y la apertura para brindarme toda la información necesaria

Y finalmente a todos los presentes que ayudaron en forma directa e indirecta a la elaboración de la presente tesis.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	4
DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTO	6
CAPÍTULO I.....	10
1.1. INTRODUCCIÓN	10
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.3. ENFOQUE TEÓRICO Y CONCEPTUAL	12
1.4. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	15
1.4.1. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS PYMES EN EL SECTOR DE SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN LA CIUDAD DE QUITO.	15
1.4.2. FUNCIONES DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES. 16	
1.5. MARCO CONCEPTUAL	19
1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
CAPÍTULO II	25
2.1. DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA DE LAS PYMES DE LA CIUDAD DE QUITO.....	25
2.2. ANÁLISIS DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES DEL SECTOR DE SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN LA CIUDAD DE QUITO.....	28
2.2.1. PRINCIPALES PROBLEMAS QUE SUCEDEN EN EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL DENTRO DE UNA PYME DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN LA CIUDAD DE QUITO	28
2.2.2. CREACIÓN Y SOSTENIMIENTO DE UNA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES EN EL SECTOR DE SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN LA CIUDAD DE QUITO.	35
CAPÍTULO III	37
3.1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES DEL SECTOR DE SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN LA CIUDAD DE QUITO.....	37

3.1.1.	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	37
3.1.2.	TABULACIÓN DE LA ENCUESTA	39
3.1.3.	RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA A INFORMANTES CALIFICADOS ...	57
CAPÍTULO IV.....		60
4.1.	PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA NACIONAL ECUATORIANA DE TRANSPORTE “ENETSA” PARA MEJORAR SUS NIVELES DE DESEMPEÑO	60
1.-	DECLARACIONES FORMALES DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL, ORGANIGRAMAS, CREDOS, MISIÓN, MATERIALES USADOS EN EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN, Y SOCIALIZACIÓN.	63
2.-	DISEÑO DE ESPACIOS FÍSICOS, FACHADAS, INSTALACIONES, EDIFICIOS.	64
3.-	SISTEMA EXPLÍCITO DE BIENESTAR SOCIAL, PREMIOS, RECONOCIMIENTO Y CRITERIOS DE PROMOCIÓN.	64
4.-	MANEJO DELIBERADO DE PAPELES, CAPACITACIÓN Y ASESORÍA POR PARTE DE LOS LÍDERES.	67
5.-	AQUELLO A LO CUAL LOS LÍDERES PRESTAN ATENCIÓN, LO QUE MIDEN, CONTROLAN Y SUS REACCIONES.	68
4.2.	FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO	69
4.3.	PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA ENETSA.....	70
4.4.	LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	71
4.5.	VENTAJAS Y RESULTADOS PARA ENETSA DE POSEER UNA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL BIEN DEFINIDA.....	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		74
CONCLUSIONES.....		74
RECOMENDACIONES		76
BIBLIOGRAFÍA.....		78
ANEXOS.....		80

INDICE DE ANEXOS

N.-	Título	Página
1	Listado Actual de las empresas	80
2	Diseño del formulario de la encuesta y tabulación	83
3	Diseño del formulario de la entrevista a informantes calificados	91
4	Organigrama estructural de la empresa ENETSA	92
5	Ejemplo de una función establecida por la empresa ENETSA	93
6	Filosofía corporativa de la empresa ENETSA	95
7	Ejemplo de una política de la empresa ENETSA	98
8	Ejemplo de un procedimiento de la empresa ENETSA	99

CAPÍTULO I

1.1. INTRODUCCIÓN

La cultura y clima organizacional dentro de la administración de empresas es un tema de suma importancia para el desarrollo exitoso de una organización, debido a que cuando una entidad cuenta con un ambiente propicio y con valores, creencias y pensamientos bien alineados la empresa ve esto reflejado en el desempeño adecuado de sus colaboradores, trastornándose en beneficios económicos y en la fidelidad de sus clientes.

Para poder contar con talento humano eficiente y eficaz que realice sus funciones diarias con toda la dedicación que requiere sus labores, el ambiente organizacional y los lineamientos corporativos deben ser el marco de referencia para que los objetivos empresariales se lleguen a cumplir con el éxito esperado.

Este estudio tiene gran importancia para las pequeñas y medianas empresas dedicadas al servicio de transporte de carga pesada y para el sector, ya que se ven afectadas por la cultura y clima organizacional que poseen y por este motivo reducen sus ganancias debido a que la productividad de los empleados no se desarrolla plenamente. También la investigación es importante para los transportistas informales ya que pueden tomar como referente a las PYMES del sector para su crecimiento.

Adicionalmente se podría mencionar como beneficiarios de la propuesta a los trabajadores de las PYMES de este sector, ya que al contar con una filosofía corporativa adecuada, un ambiente de trabajo propicio y con valores, principios y tendencias claras, su desempeño va a ser eficiente y productivo.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito en su mayoría se ven afectadas para su crecimiento por la cultura y clima organizacional que poseen, ya que por lo general sus trabajadores carecen de un clima y cultura organizacional favorable sobre los valores, principios y creencias de sus empresas no permitiéndoles desenvolverse en un ambiente adecuado para ejecutar sus labores diarias.

La experiencia de la autora al haber trabajado en varias empresas del sector le genera un interés personal sobre temas concernientes al comportamiento y clima organizacional que poseen las PYMES y en especial del sector de transporte de carga pesada ya que ha podido identificar múltiples falencias concernientes con estos temas.

La investigación puede traer como resultado que las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada, mejoren su ambiente con relación a clima organizacional, sociabilicen y tengan una cultura organizacional bien definida, lo que va a incidir en su crecimiento y desarrollo en el corto plazo.

1.3. ENFOQUE TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Para profundizar sobre el tema planteado se utilizó bibliografía referente a cultura y clima organizacional, administración de recursos humanos, liderazgo y administración de empresas en general. Los libros de los temas propuestos se van a manejar como referencia de consulta y estudio sobre los temas.

El marco disciplinario e interdisciplinario al que se le inscribe el tema de la presente investigación es administración de empresas enfocado básicamente en la administración de recursos humanos. Los conceptos nucleares expuestos por expertos que se maneja en esta propuesta son los siguientes:

Clima Organizacional: clima organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.¹

Cultura organizacional: es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.²

Una vez entendido lo que es clima y cultura organizacional se puede decir que estos dos factores son fundamentales para que una empresa pueda crecer y desarrollarse con éxito, ya que si los miembros que conforman una organización no perciben un ambiente adecuado los resultados de su trabajo no van a ser lo

¹ Alexis, Goncalves, *Fundamentos del clima organizacional*, México, Sociedad Latinoamericana para la calidad, 2001, pg.87.

² Alberto, Balladares, *Cultura Organizacional*, Bogotá, 2002, pg. 23-25, en <http://winred.com/negocios/cultura-organizacional/gmx-niv114-con1397.htm>

esperado por los directivos. De igual manera si la cultura organizacional que posee la entidad no está bien definida los objetivos empresariales nunca estarán alineados con los objetivos individuales del personal.

Es necesario acotar una definición de empresa para poder establecer la diferencia que existe con PYME. “Empresa: organización de la producción en la que el negocio pertenece y es administrado por personas que asumen riesgos y están motivadas por el deseo de conseguir beneficios”.³

La sigla PYME: se utiliza para hacer referencia a las pequeñas y medianas empresas que existen en el mercado de un país. Las pequeñas y medianas empresas o PYMES se caracterizan por ser diferentes a las grandes empresas, especialmente diferentes de las gigantescas multinacionales que son comunes en la actualidad. Las pymes por lo general están compuestas por una cantidad limitada de personas o trabajadores, cuentan con un presupuesto mucho más reducido y por lo tanto reciben cierta ayuda o asistencia de los gobiernos correspondientes.⁴

Una vez comprendido lo que es una PYME podemos indicar ciertos parámetros de acuerdo a varias instituciones que tienen reconocimiento internacional de cómo estas las clasifican dentro del mercado para diferenciarles de las microempresas, ya que suele existir múltiples confusiones en el momento de identificarlas.

³ Rosemberg J.M. *Diccionario de Administración y Finanzas*, pg. 65

⁴ Diccionario Definición ABC, en: www.definicionabc.com/economia/pyme.php - México

PYME	MICROEMPRESA
<p data-bbox="224 275 773 474">CORPEI (Proyecto Expo Ecuador) Categorización de empresas en función del total de las exportaciones no petroleras del Ecuador.</p> <ul data-bbox="272 520 773 968" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="272 520 773 720">• Medianas las que facturan con respecto a sus ingresos anualmente entre 0.12% y 0.50% <li data-bbox="272 768 773 968">• Pequeñas las que facturan con respecto a sus ingresos anualmente entre 0.01% y 0.12%. 	<p data-bbox="797 275 1346 968">CORPEI (Proyecto SALTO/SAID) Microempresa es un negocio personal o familiar en el área de comercio, producción o servicio que tiene menos de 10 empleados, el cual es poseído y operado por una persona individual, una familia o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios y además constituye una importante fuente de ingresos para el hogar.</p>
<p data-bbox="224 1018 773 1213">Corporación Financiera Nacional: Pequeña industria: inversión en activos fijos, excluyendo terrenos y edificios, menor a \$300000.</p>	<p data-bbox="797 1018 1346 1213">Corporación Financiera Nacional: Microempresas: activos fijos, excluyendo terrenos y edificios, menor a \$200000.</p>
<p data-bbox="224 1268 773 1570">CEPESIU (El Centro de Promoción y Empleo para el Sector Informal Urbano): de acuerdo al número de trabajadores pequeña empresa de 6 a 20 trabajadores y mediana empresa de 21 a 99</p>	<p data-bbox="797 1268 1346 1518">CEPESIU (El Centro de Promoción y Empleo para el Sector Informal Urbano): de acuerdo al número de trabajadores microempresa de 2 a 5 trabajadores.</p>

Elaboración: Johanna Guerrero
Año: 2013

1.4. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

1.4.1. Cultura y clima organizacional en la administración de las PYMES en el sector de servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito.

La cultura y clima organización constituyen el conjunto de valores, principios, normas y diferentes percepciones que tienen los colaboradores de una PYME en cuanto a su ambiente laboral y en base a todo esto se puede determinar las diferentes manifestaciones de conducta de los colaboradores.

Es necesario que los administradores de las pequeñas y medianas empresas del sector de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito tengan conocimiento sobre las características diferenciadores que debe contener una cultura organizacional adecuada, entre las cuales se puede mencionar las siguientes de acuerdo a un experto:

- **Iniciativa individual:** es el grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuos.
- **Tolerancia del riesgo:** es el grado en el que los empleados son animados a ser agresivos, innovadores y a asumir riesgos.
- **Control:** número de reglas y cantidad de supervisión directa que se usa para controlar el comportamiento de los empleados.
- **Identidad e integración:** grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada.

- Sistema de incentivos: el grado en el que los incentivos (aumentos de salario, promociones, etc.) se basan en criterios de rendimiento del empleado frente a criterios tales como la antigüedad, el favoritismo, etc.
- Tolerancia del conflicto: el grado en el que los empleados son animados a airear los conflictos y las críticas de forma abierta.
- Modelo de comunicación: el grado en el que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad.⁵

1.4.2. Funciones de la cultura y clima organizacional en las PYMES.

La cultura y clima organizacional tiene algunas funciones muy importantes dentro de las PYMES, a continuación podemos citar varias de ellas de acuerdo a investigaciones realizadas por algunos autores:

La cultura cumple con varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de:

- 1- Definir los límites: Marca la diferencia entre una pyme y otra.
- 2- Transmite un sentido de identidad a sus miembros: Se entiende que los riesgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura, en el sentido que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.
- 3- Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo.
- 4- Incrementa la estabilidad del sistema social puesto que es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados,

⁵ Manuel, Gross, *Definición y características de la cultura organizacional*, Organizational culture, 2008, pag.34

identificarse y auto clasificarse, permitiendo que cualquier cambio sea orientado hacia las necesidades que se generen de manera óptima.

5- Es un mecanismo de control: Que permite señalar las reglas del juego, definido como diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas dentro de un sistema, cuyos modos sociales de acción establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo.

La acción primordial de la función de la cultura no puede ser otra que la de “guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos”. Para ello se toman las siguientes tipologías, brindadas por (Díez Gutiérrez)

Función epistemológica: la cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte en una vía para la comprensión de la vida organizativa.

Función Adaptativa: para lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o “razón de ser”.

Función legitimadora: justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de esta, confirmando inteligibilidad y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido.

Función instrumental: es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad eficientista. Es posible reconvertirlo hacia una mayor eficiencia por implicación de los miembros de la organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización.

Función reguladora (controladora): La cultura se convierte en guía informal de comportamiento, lo que permitirá aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.

Función motivadora: los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, facilitan el compromiso con algo mayor que los intereses propios del individuo.

Función simbólica: representación de la vida social de un grupo. Compendia, resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas, su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura. Al respecto (Robbins) plantea: La idea de concebir a las organizaciones como culturas, constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado en los últimos años a reconocer esto, al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.⁶

Según (Robbins) refiere 5 de ellas.

- 1.- Define límites.- Marca la diferencia entre una organización y otra.
- 2.- Refleja la identidad de los miembros con la organización.- Se entiende que los riesgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura, en el sentido que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.
- 3.- Genera el nexo entre los miembros y la organización a través de la lealtad y el compromiso.- Para (GALICIA) menciona que es indudable que cada individuo posee un organismo y una serie de habilidades innatas que lo hacen característico y diferente a todos los demás, pero también es cierto que por medio de la adquisición de costumbres, normas, valores, actitudes, etc. La cultura le imprime su sello.
- 4.- Refuerza la estabilidad social.- definen a las compañías de éxito como aquellas y disponen de una cultura comparativa fuerte, existen rasgos que

⁶ <http://www.mitecnologico.com/Main/FuncionesCulturaOrganizacional>

son definidos por la cultura organizacional que permiten a cada uno de sus miembros identificarse y auto clasificarse dentro de ellos, permitiendo que cualquier cambio sea orientado hacia las necesidades que se generen de manera óptima.

5.- Es un mecanismo de control.- que permite señalar las reglas del juego.- definido como diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas dentro de un sistema, cuyos modos sociales de acción establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo.

Como podemos ver la función de la cultura y clima organizacional en las PYMES es marcar la diferencia entre ellas y proporcionarles una visión correcta de hacia dónde van y a donde quieren llegar, basadas en su cultura corporativa guiando el comportamiento y desenvolvimiento óptimo de su personal hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

Adicionalmente les ayuda a las pymes a desarrollar una filosofía corporativa, la misma que debe ser comprendida por todos los miembros de la organización, tomando en cuenta que son elementos establecidos y conocidos por los trabajadores. Generando un vínculo entre los miembros y la PYME de lealtad y compromiso.

Las costumbres, normas, valores y actitudes de cada PYME les permiten identificarse y diferenciarse de la competencia, debido a que de esta forma se puede establecer mecanismos de control marcando las reglas de juego para el personal de la PYME y optimizar los recursos.

1.5. MARCO CONCEPTUAL

AMBIENTE ORGANIZACIONAL: conjunto de influencias que recibe la organización de fuentes externas a la misma. La competencia, los proveedores,

los clientes, normativas gubernamentales, servicios sustitutos, etc. afectan de manera directa al desarrollo de la PYME.

COMUNICACIÓN: manifestación cultural dada mediante intercambios de información. Si las PYMES mantienen una comunicación efectiva con sus trabajadores van a poder desarrollar sus funciones de manera adecuada.

CULTURA: la cultura, es un producto-proceso histórico de construcción social del sistema de significados, vinculados a través de signos y símbolos, que al ser asimilados incide de modo operativo en la vida cotidiana, moldea la conducta, le da forma peculiar y una identidad a la vida de los individuos.

CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN: La cultura organizacional puede facilitar la implantación de la estrategia de las PYMES si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la PYME.

EMPRESARIOS DE TRANSPORTES: El que ejerce el servicio de hacer, transportar personas o mercaderías por sus dependientes asalariados y en vehículos propios o que se hallen a su servicio, aunque algunas veces ejecute el transporte por sí mismo.

NORMAS: lineamientos, escritos o no, que fluyen a través de la PYME determinando los comportamientos que son posibles y los que no lo son.

SERVICIO: Conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Corresponde al equivalente no material de un bien. Además los servicios presentan ciertas características que lo diferencian del bien o producto material como la calidad en el servicio y tiempos de entrega de los productos.

SOCIALIZACIÓN: es el proceso que consiste en transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización. Desde la perspectiva de la PYME, la socialización es imprimir en los empleados las huellas digitales de ella. Desde el punto de vista de los empleados, es el proceso esencial de "aprender las reglas del juego" que les permiten sobrevivir y prosperar en la empresa.

VALORES Y CREENCIAS ESENCIALES: Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal en una PYME. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.⁷

1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para desarrollar la presente tesis los métodos y técnicas que se utilizó para la recolección de información fueron mediante el uso de la investigación científica

⁷ Maribel, Castillo Vásquez, *Glosario Cultura Organizacional*, 2011, pag. 27,35,47,56.
<http://es.scribd.com/doc/55865175/GLOSARIO-CULTURA-ORGANIZACIONAL>

y bibliográfica; se utilizó la investigación exploratoria, descriptiva y explicativa. Es necesario conocer que dicen los expertos acerca de estos temas para poder aplicarlos.

Investigación exploratoria: consiste en explorar, significa incursionar en un territorio desconocido. Por lo tanto, emprenderemos una investigación exploratoria cuando no conocemos el tema por investigar, o cuando nuestro conocimiento es tan vago e impreciso que nos impide sacar las más provisionales conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no.⁸

Debido a que no existen investigaciones previas sobre el objeto del presente estudio se procedió con la recolección de datos a través de bibliografía especializada que se cita en el desarrollo de la tesis, encuestas y entrevistas a expertos en el sector como son: Eco. Eduardo Quirola, miembro del directorio y asesor en la empresa ENETSA, Sra. Roció Mora, jefe de oficina en la ciudad de Quito en la empresa Transporte Pichincha, Sr. Darwin Bustos, Gerente General de Transportes ENETSA, Sr. Marcelo Ortiz Gerente General de transportes Pichincha, etc.

También se utilizó la técnica de observación y seguimiento de casos para verificar el comportamiento de los empleados en las PYMES del sector y de esta manera extraer información relevante que contribuya con el trabajo.

Investigación descriptiva: El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las

⁸ Roberto, Hernández S., *Metodología de la Investigación*, Mc Graw Hill, Colombia, pag.23.

relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.⁹

Para conseguir el conocimiento y comprensión de diferentes situaciones, actitudes y costumbres que predominan en las PYMES del sector y que describan exactamente las actividades, procesos y personas involucradas en las mismas, se procedió a realizar 365 encuestas a los trabajadores de 67 PYMES un promedio de 5 encuestas por PYME del sector de servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito para conocer sus comportamientos.

Investigación explicativa: se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos. La investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones.¹⁰

Con este trabajo de investigación se busca verificar o rechazar la hipótesis planteada: “La mayoría de PYMES del sector de servicio de transporte de carga

⁹ Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer, Síntesis de "*Estrategia de la investigación descriptiva*", Manual de técnica de la investigación educacional, <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>.

¹⁰ Investigación Explicativa (s/f). [Documento en línea]. Disponible: <http://www.mistareas.com.ve/investigacion-explicativa.htm> [Consulta: 2010, Mayo 18]

pesada en la ciudad de Quito son afectadas para su crecimiento por la cultura y clima organizacional que poseen”.

Adicionalmente se escogió técnicas de recopilación de información a través de fuentes primarias como son: entrevistas y encuestas que se realizaron al personal de las PYMES dedicadas al servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito, como choferes, estibadores, personal administrativo, etc. y fuentes secundarias tales como: bibliografía, estadísticas publicadas, internet y análisis de casos referente al tema propuesto. Las fuentes primarias permitieron analizar los comportamientos de las PYMES en el mercado; adicionalmente las fuentes secundarias contribuyeron con datos e información que fue de vital importancia para ejecutar el trabajo.

CAPÍTULO II

2.1. DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA DE LAS PYMES DE LA CIUDAD DE QUITO

Las PYMES de transporte de carga pesada que se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito, en su gran mayoría, se caracterizan por ser empresas formadas de manera empírica y su agrupación inicial es familiar. Entre sus características más relevantes podemos mencionar las siguientes de acuerdo al siguiente autor:

- Bajo nivel tecnológico
- Administración empírica
- Calidad de servicio bajo
- Ausencia de normas y procedimientos
- Costos elevados
- Difícil acceso al crédito
- Mano de obra poco calificada
- Ausencia de normas que rijan una cultura y clima organizacional adecuado.¹¹

¹¹ Sherman, A.W. (jr) y Bohlander, *Administración de Recursos Humanos*, Grupo Editorial Iberoamérica, México DF, 1994, pag.54.

Existen en la actualidad 67 pequeñas y medianas empresas de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito de acuerdo a la Federación Nacional de Transporte de carga Pesada, clasificadas de acuerdo a su número de empleados, las cuales prestan su servicio dentro y fuera de la ciudad. Las compañías de transporte se encuentran dispersas pero la gran mayoría se han localizado en el norte y centro de Quito por existir mayor concentración de la demanda en estas zonas. Algunas PYMES incluso tienen varias sucursales en la ciudad con el fin de captar la mayor cantidad de clientes. (Ver Anexo # 1)

En general, los establecimientos de transporte poseen un espacio relativamente grande para realizar la operación de recepción, entrega y bodegaje de la mercadería. Cada compañía de transporte de carga pesada en Quito tiene un cierto grado de especialización según el tipo de carga a ser movilizada. Se podría clasificar esta en tres grupos;

- Carga liviana
- Carga media
- Carga pesada

Las compañías de transporte cuentan con diferentes tipos de vehículos para movilizar la carga según la naturaleza de la misma, utilizan desde camionetas de una tonelada hasta tráileres con capacidad de 30 toneladas. Los vehículos que utilizan para satisfacer la demanda de transporte en Quito se clasifican de la siguiente forma:

- Vehículos de carga liviana
- Vehículos de carga media

- Vehículos de carga pesada

Los vehículos de carga liviana son aquellos que por lo general utilizan para entrega y recepción de correspondencia, pequeñas cantidades de producto y/o insumos para comerciantes, tiendas, etc. estos vehículos son de gran ayuda por la agilidad que prestan a la hora de desplazarse a lo largo de la ciudad y especialmente en las zonas céntricas.

Los vehículos de carga media y pesada sirven para trasladar grandes cantidades de productos y/o insumos a centros comerciales, mercados, supermercados, gasolineras, fábricas, edificaciones, etc. Adicionalmente las empresas de transporte disponen de equipo especial para la operación como son: montacargas, carretas, balanzas entre otros.

Con toda la infraestructura, vehículos y equipos antes mencionados las compañías de transporte de carga operan de la siguiente manera: para realizar un envío tienen dos formas; la primera es que el cliente se dirija a las oficinas y deje su mercadería, la segunda y más común es que la empresa retire la carga del domicilio del cliente es decir servicio puerta a puerta. En cualquiera de los dos casos los facturadores en las oficinas toman los datos de identificación tanto del remitente como del destinatario, la cantidad de bultos, la descripción del producto y se fija el precio en base al peso/volumen de la carga y su destino.

Con esta factura el conductor del vehículo y con el número de estibadores necesarios se dirigen al destino que puede ser dentro o fuera de Quito. Cuando la mercadería viene de otras ciudades se procede a receiptarla en las bodegas de la

oficina y si es el caso, para que el destinatario retire la encomienda o según el tipo de carga es transbordada a vehículos de carga media o liviana para realizar la entrega. Es necesario tomar en cuenta las restricciones de horario que el Municipio de Quito ha implementado especialmente para el transporte de carga con la finalidad de regular el tránsito de la ciudad, debido a que estas medidas afectan en la entrega de mercadería a los clientes.

Adicionalmente describiendo la organización interna de las empresas de transporte es importante señalar que tanto en cooperativas, compañías de responsabilidad limitada y sociedades anónimas tienen una estructura administrativa similar conformada básicamente por la Junta General de socios o accionistas, el presidente, el gerente general y un directorio quienes tienen claramente definidas en el contrato social sus funciones y responsabilidades como entes administrativos, se excluyen de este grupo las personas naturales que operan en forma independiente.

2.2. ANÁLISIS DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES DEL SECTOR DE SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN LA CIUDAD DE QUITO.

2.2.1. Principales problemas que suceden en el ambiente organizacional dentro de una PYME de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito

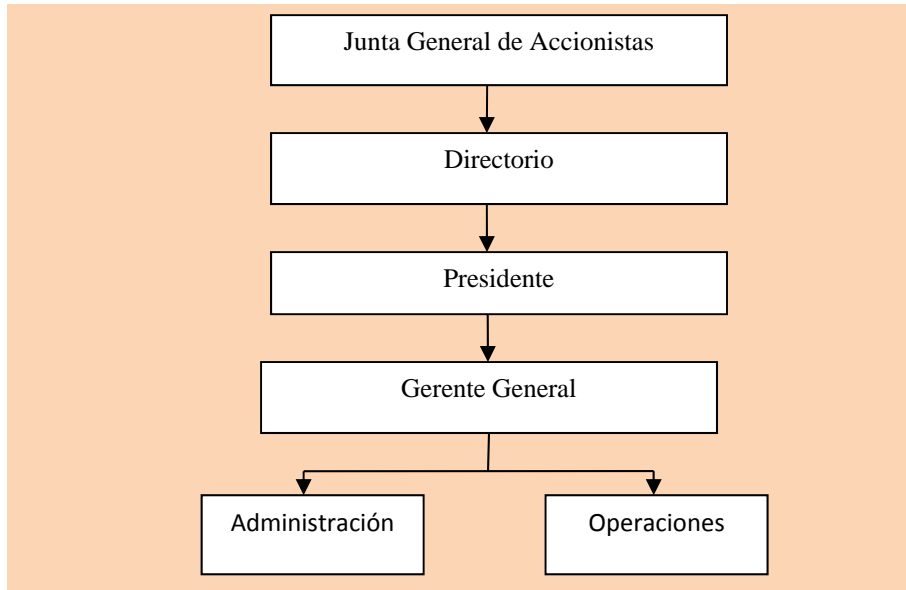
Para poder identificar los principales problemas que suceden en el ambiente organizacional de las PYMES de transporte de carga pesada en la

ciudad de Quito es necesario conocer a los actores o agentes que participan en el desarrollo de esta actividad:

a) El Estado: a través de los diferentes ministerios (Relaciones Laborales, Transporte y Obras Públicas) y entes de control (Superintendencia de Compañías, Agencia Nacional de Tránsito, Empresa Municipal de Movilidad del Municipio de Quito), que son quienes crean y regulan las condiciones para el buen desenvolvimiento de este sector.

b) El Cliente o usuario del servicio: es quien moviliza materias primas, bienes semi elaborados y/o productos terminados dentro y fuera de la ciudad de Quito, pueden ser personas naturales, importadores, exportadores, empresas o instituciones públicas etc.

c) La Empresa u operadora de transporte: constituida por los accionistas con su aportación en el capital social y administrada según el siguiente organigrama estructural, con el que básicamente se manejan este tipo de empresas:



Elaboración: Johanna Guerrero
Año: 2013

Las empresas cuentan con dos áreas bien definidas

1. El área administrativa conformada por los jefes financieros, el contador, asistentes de gerencia, secretarias, vendedores y cobradores.
2. El área operativa conformada por los jefes de oficina o de sucursales, despachadores, bodegueros y los respectivos estibadores.

Cabe señalar que las PYMES se rigen a la Constitución de la República, a la Ley de Compañías y a los estatutos y reglamento interno. En la mayoría de compañías les falta implementar los manuales de funciones, de procedimientos y políticas bien definidas.

d) El transportista o proveedor de transporte: es el dueño del vehículo por lo general en esta actividad son los mismos accionistas quienes ponen sus unidades al servicio de la compañía.

e) Los choferes: son los conductores de los vehículos que generalmente los contrata el dueño del camión, consecuentemente hay relación de dependencia no para con la empresa sino para con el transportista.

2. Relaciones entre agentes y los problemas que se produce entre ellos: se debe indicar que como en todo negocio y actividad productiva o de comercio existe un proceso que se compara a una cadena en la cual si falla un eslabón todo se arruina.

En el negocio de transporte de carga por carretera los clientes llevan la carga a las oficinas de transporte y en ocasiones a los clientes se les retira la mercadería de sus domicilios. Los despachadores las receiptan, verificando cantidad y peso para fijar el precio, muchas veces la oficina de despacho no es funcional y eso crea problemas a la hora de fijar precios por lo que el despachador tiene que caminar varios metros para la verificación de la mercadería; por lo general hay ciertas horas en que llegan varios clientes al mismo tiempo y esta tarea hace que los clientes se aglomeren generándose quejas por la demora y peor aun si el número de despachadores es reducido por cuestiones de costos.

Adicionalmente que se receipta la carga por lo general hasta las seis de la tarde se procede a subirla a los camiones según su destino, de igual

manera la distancia entre el lugar de recepción y los vehículos se vuelve un problema cuando no se tiene el número suficiente de estibadores o los equipos necesarios como son montacargas, andenes, coches, etc., por lo que se necesita mayor esfuerzo y más tiempo para cargar los camiones y eso se refleja en las horas extras de trabajo.

Los vehículos viajan por lo general la noche y la madrugada, los choferes están expuestos asaltos y accidentes en la vía, por varios factores como son: mal estado de las vías, imprudencia al manejar, cansancio, exceso de peso y/o volumen de la carga, y desperfectos mecánicos, etc. Al llegar a su destino los estibadores bajan la mercadería a la bodega cuando retiran de la oficina los clientes, o a su vez se hace el trasbordo a camiones de reparto para las entregas a domicilio, se tiene problemas al entregar la mercadería por falta de información en las facturas a veces el remitente de la mercadería no conoce o no da correctamente las direcciones o teléfonos del destinatario.

Esto genera pérdida de tiempo retraso en las entregas y el trabajo se vuelve ineficiente, se acumula la carga y los clientes reclaman porque esta no es entregada a tiempo generando perdidas tanto al cliente como a la Compañía de transporte.

En varias empresas en el área administrativa, se identifica problemas de faltantes de dinero por varias razones entre ellas, el extravío de facturas a veces en forma intencional y otras por falta de cuidado, todo esto tiene su

origen en la ausencia de un sistema informático integrado o también por la inexistencia de manuales de funciones y procedimientos claros y bien diseñados para los empleados.

Esto da lugar a conflictos entre empleados, por ejemplo el contador le reclama al asistente el no tener a tiempo la información para su registro, el asistente le endosa todos los valores no reportados a los diferentes jefes de oficina, estos a su vez reclaman a los bodegueros y estibadores y al final nunca se recupera.

La administración por su parte pugna a veces con el directorio por cuanto el directorio está conformado por los transportistas que lógicamente defienden sus intereses mientras que el presidente y el gerente tratan de defender los intereses de la compañía; a veces con medidas que afectan directamente al transportista, por ejemplo la administración propone bajar el pago por los viajes que realizan los dueños de los vehículos y el directorio por su parte se los impide, o si se plantea un aporte adicional para resolver algún problema no hay apoyo por parte de los transportistas.

Los choferes por su parte se quejan que no se les despacha rápido de las diferentes oficinas provocando que lleguen más tarde al lugar de destino y por esta razón se retrasan las entregas. Los dueños de las unidades en cambio llaman la atención a sus conductores por ir a exceso de velocidad, esto justamente para llegar lo más temprano posible al destino.

Las empresas de transporte tienen problemas con las medidas de control y organización que impone el Estado y el resto de entidades gubernamentales como por ejemplo la restricción que existe para el transporte de carga todos los días sumado al pico y placa que tiene cada vehículo. También se rechazan las tasas que se paga por la utilización de las vías, los trámites engorrosos para la obtención de los permisos de operación incrementos de cupo y matrículas de vehículos.

La mayoría de PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito no posee un departamento que se dedique específicamente a realizar un análisis de la cultura y clima de la organización, debido a que son empresas que en su gran mayoría tienen deficiencias en el departamento de recursos humanos. Es importante citar a varios autores para conocer los beneficios que proporcionan a las organizaciones el mantener un análisis permanente de estos temas.

Beneficios de un Análisis del Clima Organizacional: con el análisis del clima organizacional se logra:

- Un diagnóstico del ambiente laboral de la empresa.
- Cada área de la empresa tiene el establecimiento y conocimiento de las actitudes y disposición de sus integrantes.
- Visión general y por área que mantiene del Staff Gerencial.
- Determinar la percepción general y por área de aquellos comportamientos que pueden afectar la satisfacción general del grupo de colaboradores de la empresa.
- Recibir una serie de recomendaciones estratégicas para mejorar en las áreas donde se descubran debilidades.

Asegurar mayor estabilidad, lealtad y productividad del personal, logrando mayor eficiencia e involucramiento.¹²

De los problemas expuestos en el manejo administrativo de las PYMES en el sector de servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito se puede concluir en lo siguiente:

- La cultura y clima organizacional de estas PYMES está siendo gravemente afectado, debido a que no poseen una normativa clara, procedimientos definidos y políticas a seguir para evitar cualquier inconveniente sea en términos económicos o conflictos laborales con el talento humano.
- La cultura empresarial representa un pilar que sostiene las maneras en que se desempeñan las actividades de negocio las PYMES, para modificar aquellos aspectos que requieren ser fortalecidos es necesario que las empresas basen este análisis en la visión y misión del negocio para intentar llegar al éxito esperado.

2.2.2. Creación y sostenimiento de una cultura y clima organizacional en las PYMES en el sector de servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito.

Para crear una cultura y clima organizacional en las PYMES en el sector de servicio de transporte de carga pesada se debe seguir los siguientes mecanismos que a continuación se enumeran, son comúnmente utilizados

¹² Análisis de cultura y clima organizacional, <http://www.1asesores.com/climaorg.html>, 2011.

por destacados fundadores y líderes para crear o mantener la cultura organizacional en una empresa:

- Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
- Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.
- Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
- Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.
- Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
- Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
- Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización (épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, etc.)
- Cómo está diseñada y estructurada la organización. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.
- Sistemas y procedimientos organizacionales. (Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian.) Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y "excomuniación" del personal. (Los criterios implícitos y, posiblemente inconscientes que los líderes usan para determinar quién "encaja" y quién "no encaja" en los papeles de los miembros y en los puestos claves de la organización.)¹³

¹³ <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

CAPÍTULO III

3.1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES DEL SECTOR DE SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN LA CIUDAD DE QUITO

Para la obtención de datos sobre el tema se realizó encuestas al personal de las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito, (Ver Anexo # 2). Para el cálculo del tamaño de la muestra se realizó el procedimiento que se detalla a continuación:

3.1.1. Determinación del tamaño de la muestra

$$n = \frac{N.p.q Z^2}{p.q Z^2 + (n-1) (E)^2}$$

p = probabilidad esperada

q = probabilidad no esperada

z = nivel de significancia y de error

z = error muestral

p = 0.50

q = 0.50

z = 1.96

E = 0.05

N = 67 pequeñas y medianas empresas de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito, según la Federación Nacional de Transporte de carga Pesada

De acuerdo algunos informantes calificados, existe un promedio de 50 trabajadores en las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito.

El universo de trabajadores a considerar: $N = 67 * 50 = 3350$ trabajadores

$$n = \frac{3350 (0.5)(0.5) (1.96)^2}{(0.5)(0.5) (1.96)^2 + (3350 - 1) (0.05)^2}$$

$$n = \frac{3217.34}{9.3329}$$

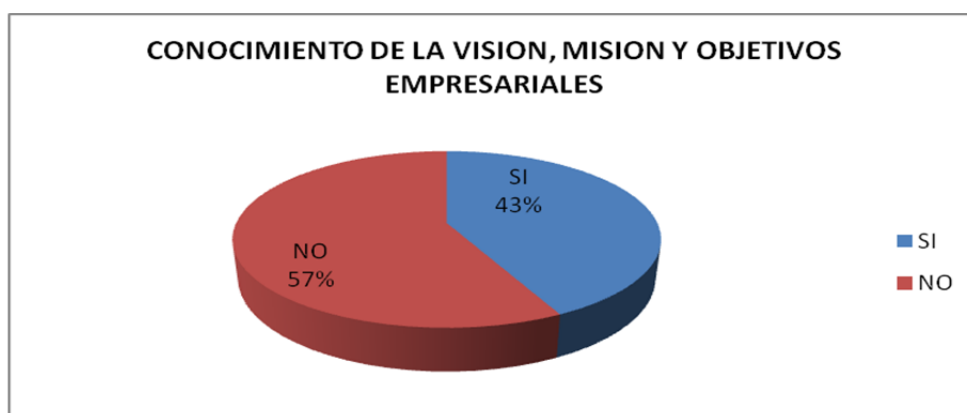
$n = 345$ encuestas, tamaño de la muestra

345 encuestas / 67 empresas = 5 encuestas en promedio a realizarse en cada empresa de manera aleatoria al personal de la organización.

3.1.2. Tabulación de la encuesta

1. El 57% de los trabajadores de las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito no conocen la visión, misión y objetivos de su empresa, mientras que el 43% si la conocen.

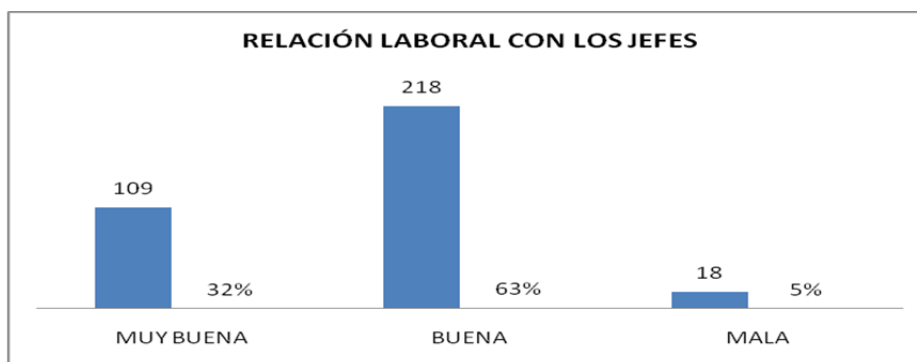
REPUESTA	TRABAJADORES	%
SI	147	43%
NO	198	57%
TOTAL	345	100%



Fuente: Encuestas
Elaboración: Johanna Guerrero
Año: 2013

2. El 32% de los trabajadores de las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito mantiene una relación muy buena con sus jefes, mientras que el 63% tiene una relación buena y el 5% mala.

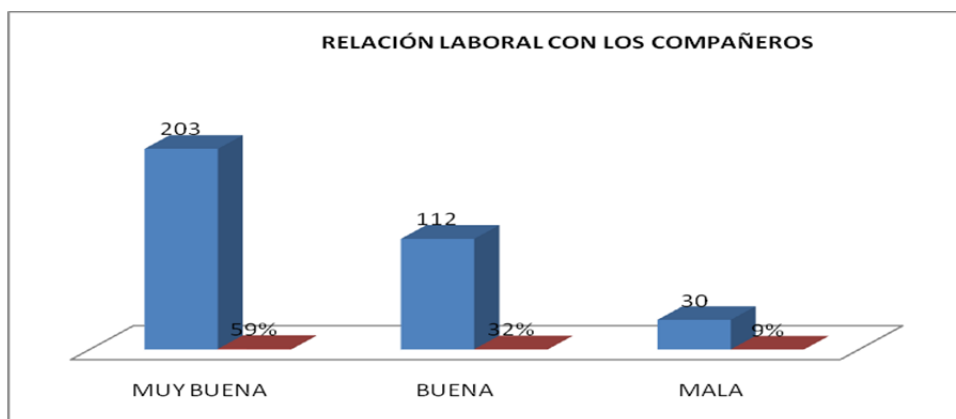
RESPUESTA	TRABAJADORES	%
MUY BUENA	109	32%
BUENA	218	63%
MALA	18	5%
TOTAL	345	100%



Fuente: Encuestas
 Elaboración: Johanna Guerrero
 Año: 2013

3. El 59% de los trabajadores de las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito mantiene una relación muy buena con sus compañeros, mientras que el 32% tiene una relación buena y el 9% mala.

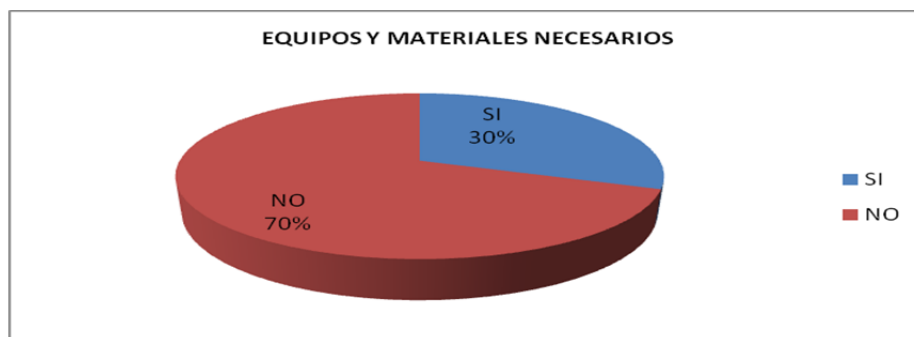
RESPUESTA	TRABAJADORES	%
MUY BUENA	203	59%
BUENA	112	32%
MALA	30	9%
TOTAL	345	100%



Fuente: Encuestas
 Elaboración: Johanna Guerrero
 Año: 2013

4. El 70% de los trabajadores de las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito no cuenta con los equipos y materiales necesarios para desempeñar sus funciones, mientras que el 30% si los posee.

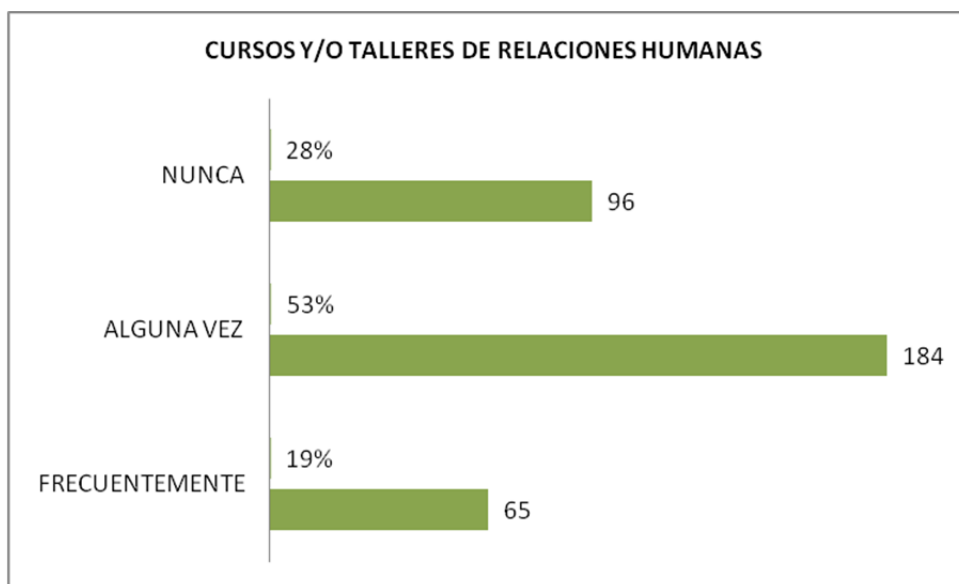
REPUESTA	TRABAJADORES	%
SI	105	30%
NO	240	70%
TOTAL	345	100%



Fuente: Encuestas
 Elaboración: Johanna Guerrero
 Año: 2013

5. El 19% de los trabajadores de las PYMES del sector de servicios de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito ha recibido frecuentemente cursos y/o talleres de relaciones humanas impulsados por su compañía, mientras que el 53% ha recibido alguna vez y el 28% no ha recibido nunca.

RESPUESTA	TRABAJADORES	%
FRECUENTEMENTE	65	19%
ALGUNA VEZ	184	53%
NUNCA	96	28%
TOTAL	345	100%



Fuente: Encuestas
 Elaboración: Johanna Guerrero
 Año: 2013

6. El 16% de los trabajadores de las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito se encuentran bastante motivados con su trabajo, mientras que el 50% se encuentran medianamente motivados, el 30% algo motivado y el 5% se encuentran desmotivados.

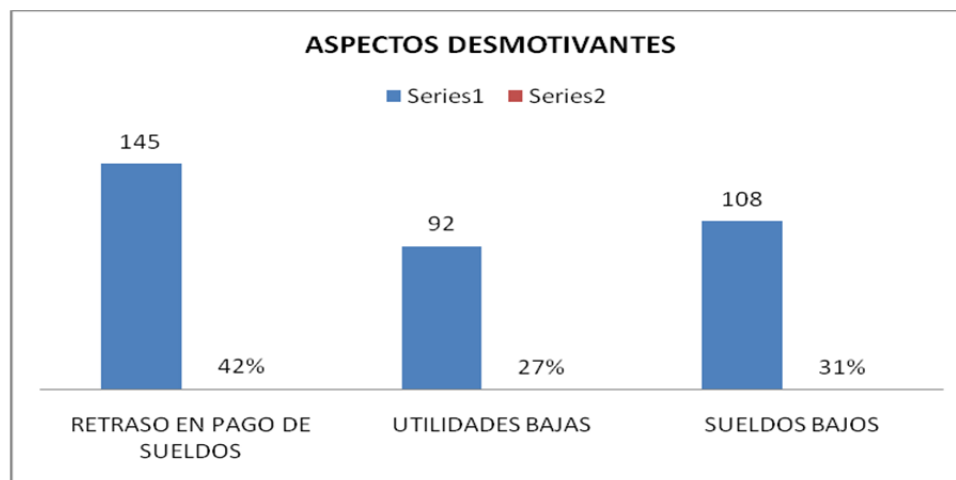
RESPUESTA	TRABAJADORES	%
1	18	5%
2	102	30%
3	171	50%
4	54	16%
TOTAL	345	100%



Fuente: Encuestas
 Elaboración: Johanna Guerrero
 Año: 2013

7. El 42% de los trabajadores de las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito les produce desmotivación para desempeñar su trabajo el retraso en pago de sueldos, mientras que al 27% las utilidades bajas y al 31% los sueldos bajos.

RESPUESTA	TRABAJADORES	%
RETRASO EN PAGO DE SUELDOS	145	42%
UTILIDADES BAJAS	92	27%
SUELDOS BAJOS	108	31%
TOTAL	345	100%



Fuente: Encuestas
 Elaboración: Johanna Guerrero
 Año: 2013

8. El 88% de los empleados de las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito contestan que si se relacionan con su personalidad los valores, creencias e ideología que poseen sus entidades, mientras que el 12% no se relacionan.

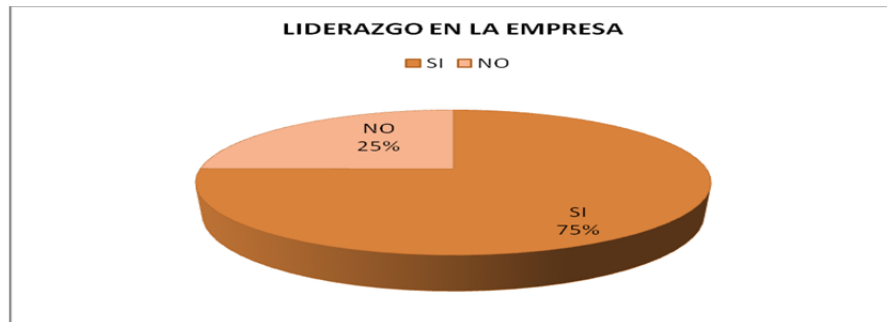
REPUESTA	TRABAJADORES	%
SI	303	88%
NO	42	12%
TOTAL	345	100%



Fuente: Encuestas
 Elaboración: Johanna Guerrero
 Año: 2013

9. El 75% de los trabajadores de las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito consideran que su empresa cuenta con un líder que impulsa a los miembros de la organización a la consecución de los objetivos empresariales, mientras que el 25% considera lo contrario.

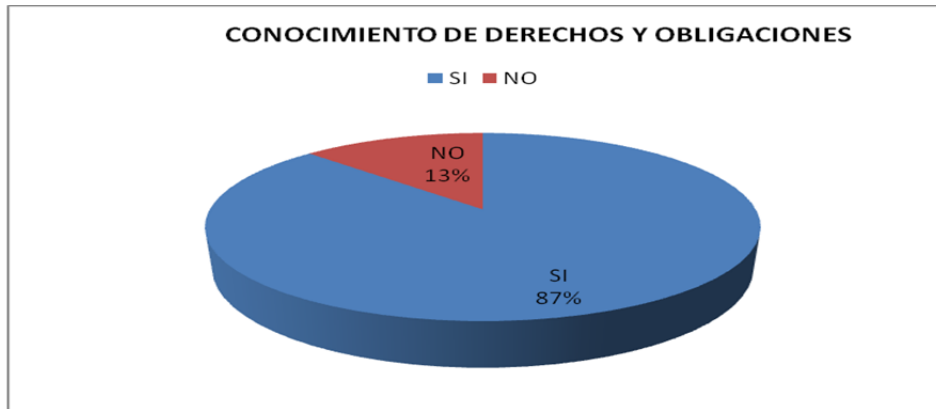
REPUESTA	TRABAJADORES	%
SI	259	75%
NO	86	25%
TOTAL	345	100%



Fuente: Encuestas
 Elaboración: Johanna Guerrero
 Año: 2013

10. El 87% de los empleados de las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito tienen claros sus derechos y obligaciones dentro de la compañía, mientras que el 13% no los conocen.

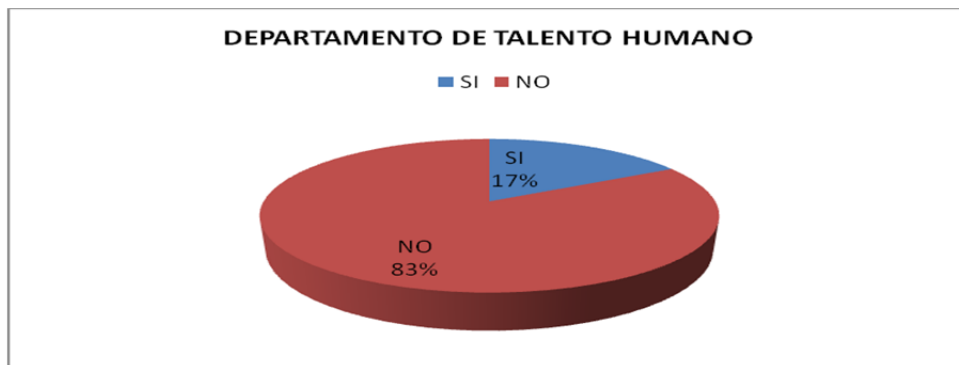
REPUESTA	TRABAJADORES	%
SI	301	87%
NO	44	13%
TOTAL	345	100%



Fuente: Encuestas
 Elaboración: Johanna Guerrero
 Año: 2013

11.El 17% de las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito si cuentan con un departamento de Talento Humano, mientras que el 83% no lo poseen.

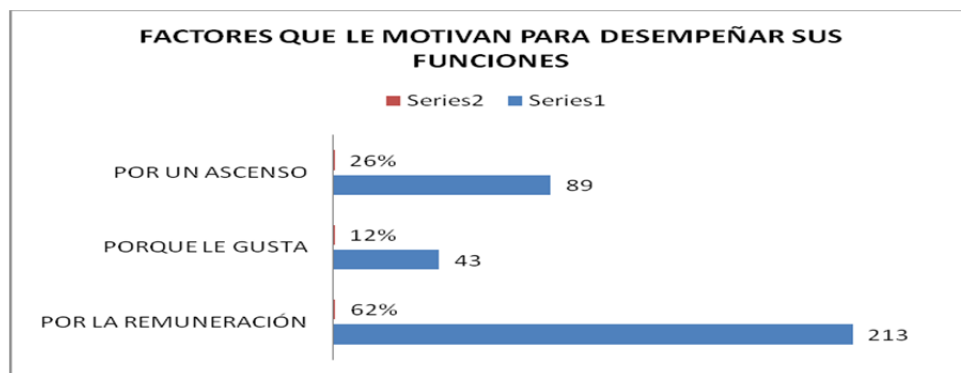
REPUESTA	TRABAJADORES	%
SI	59	17%
NO	286	83%
TOTAL	345	100%



Fuente: Encuestas
 Elaboración: Johanna Guerrero
 Año: 2013

12.El 62% de los trabajadores de las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito se sienten motivados para desempeñar sus funciones por la remuneración que perciben, mientras que el 26% por un ascenso y el 12% porque le gusta su trabajo.

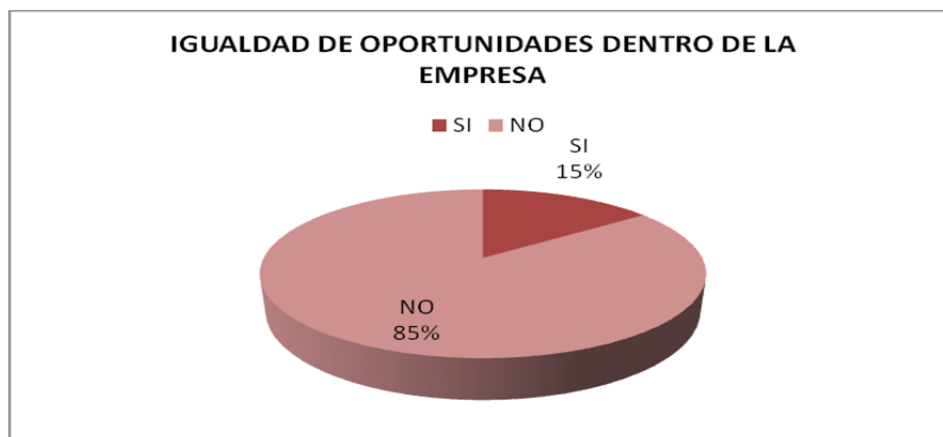
RESPUESTA	TRABAJADORES	%
POR LA REMUNERACIÓN	213	62%
PORQUE LE GUSTA	43	12%
POR UN ASCENSO	89	26%
TOTAL	345	100%



Fuente: Encuestas
 Elaboración: Johanna Guerrero
 Año: 2013

13.El 85% de los trabajadores de las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito percibe que las oportunidades de superación dentro de la empresa no son iguales para todos, mientras que el 15% considera que si son iguales.

REPUESTA	TRABAJADORES	%
SI	52	15%
NO	293	85%
TOTAL	345	100%



Fuente: Encuestas
 Elaboración: Johanna Guerrero
 Año: 2013

14. El 90% de los trabajadores de las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito no cuenta con incentivos en sus empresas para el personal por su buen desempeño laboral, mientras que el 10% si los tienen.

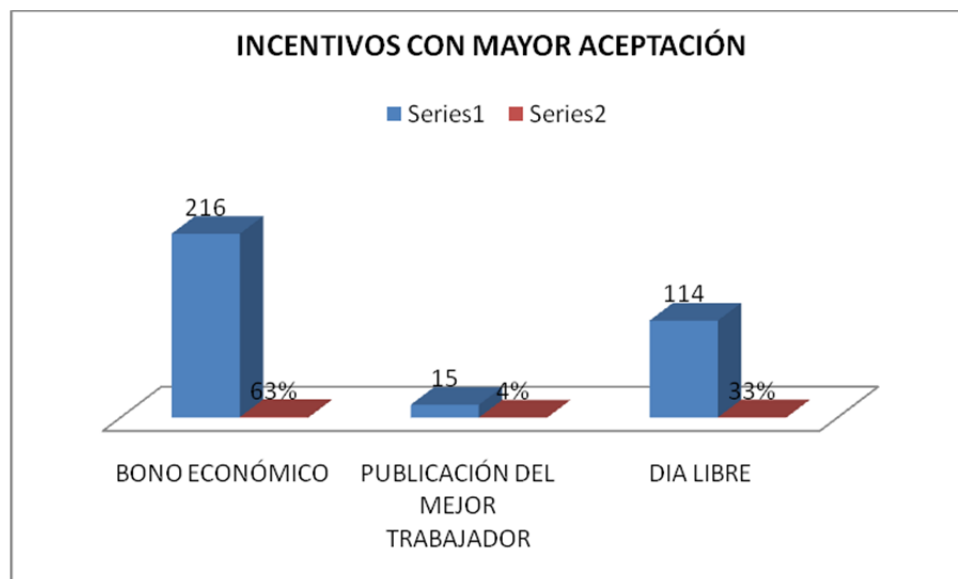
REPUESTA	TRABAJADORES	%
SI	33	10%
NO	312	90%
TOTAL	345	100%



Fuente: Encuestas
 Elaboración: Johanna Guerrero
 Año: 2013

15. El 63% de los trabajadores de las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito consideran que el incentivo que tiene mayor aceptación es un bono económico, el 33% ser merecedores de un día libre, mientras que el 4% la publicación del mejor trabajador en cartelera.

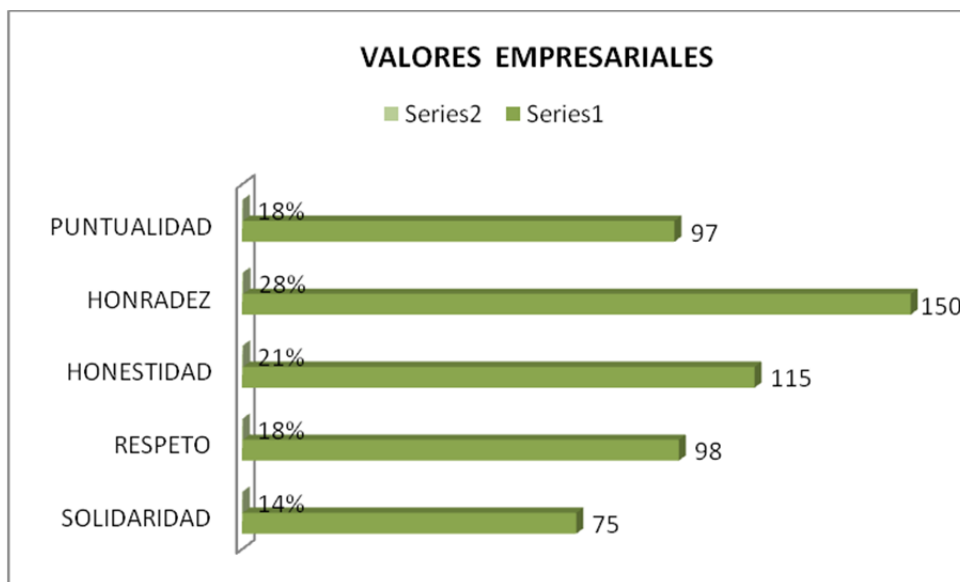
RESPUESTA	TRABAJADORES	%
BONO ECONÓMICO	216	63%
PUBLICACIÓN DEL MEJOR TRABAJADOR	15	4%
DIA LIBRE	114	33%
TOTAL	345	100%



Fuente: Encuestas
 Elaboración: Johanna Guerrero
 Año: 2013

16.El 28% de los trabajadores de las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito indican que la honradez es el valor que más se practica comúnmente en la empresa, el 21% la honestidad, el 18% el respeto y la puntualidad y el 14% la solidaridad.

RESPUESTA	TRABAJADORES	%
SOLIDARIDAD	75	14%
RESPECTO	98	18%
HONESTIDAD	115	21%
HONRADEZ	150	28%
PUNTUALIDAD	97	18%
TOTAL	535	100%



Fuente: Encuestas
 Elaboración: Johanna Guerrero
 Año: 2013

17.El 48% de las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito toman en cuenta las opiniones y/o sugerencias de sus trabajadores, mientras que el 52% no las consideran.

REPUESTA	TRABAJADORES	%
SI	165	48%
NO	180	52%
TOTAL	345	100%



Fuente: Encuestas
 Elaboración: Johanna Guerrero
 Año: 2013

18.El 60% de las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito cuentan con la suficiente iluminación y ventilación para que sus trabajadores desarrollen sus labores diarias con normalidad, mientras que el 40% no lo tienen.

REPUESTA	TRABAJADORES	%
SI	208	60%
NO	137	40%
TOTAL	345	100%



Fuente: Encuestas
 Elaboración: Johanna Guerrero
 Año: 2013

19.El 89% de los trabajadores de las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito cuentan con protección y seguridad al trabajador, mientras que el 11% no lo tienen.

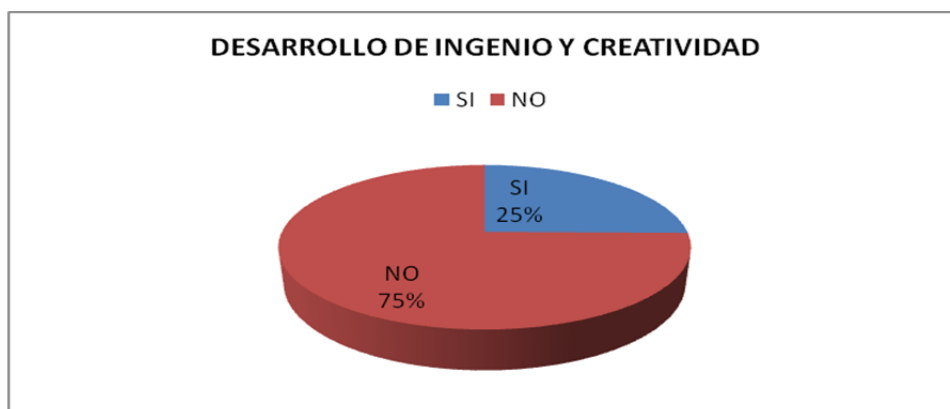
REPUESTA	TRABAJADORES	%
SI	307	89%
NO	38	11%
TOTAL	345	100%



Fuente: Encuestas
 Elaboración: Johanna Guerrero
 Año: 2013

20.El 25% de los trabajadores de las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito pueden desarrollar su ingenio y creatividad en sus instituciones, mientras que el 75% no lo pueden desarrollar.

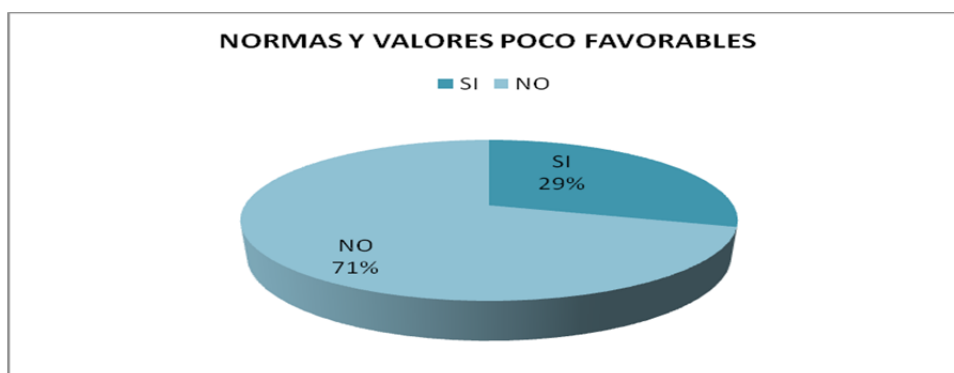
REPUESTA	TRABAJADORES	%
SI	87	25%
NO	258	75%
TOTAL	345	100%



Fuente: Encuestas
 Elaboración: Johanna Guerrero
 Año: 2013

21. En el 29% de las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito existen grupos que practican normas y valores que no favorecen el trabajo de la institución, mientras que el 71% no los tienen.

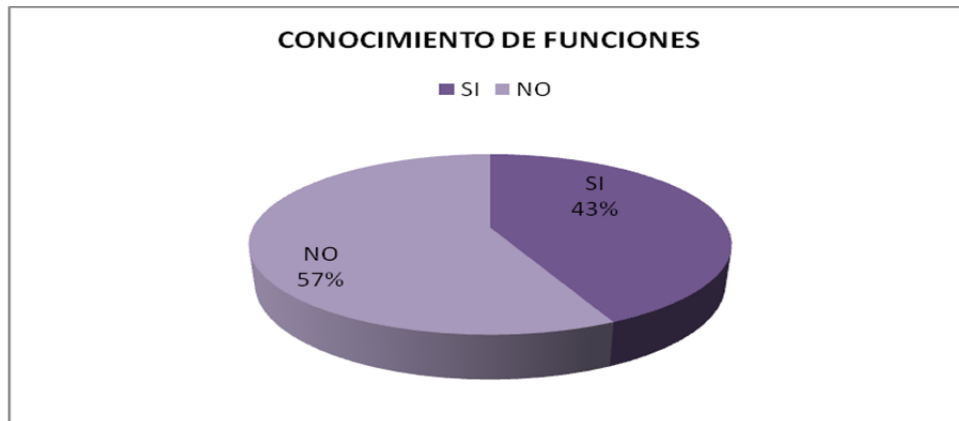
REPUESTA	TRABAJADORES	%
SI	101	29%
NO	244	71%
TOTAL	345	100%



Fuente: Encuestas
 Elaboración: Johanna Guerrero
 Año: 2013

22.El 43% de las PYMES del sector de servicios de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito determinan de manera clara las funciones que cada empleado debe desempeñar, mientras que el 57% no lo hacen.

REPUESTA	TRABAJADORES	%
SI	148	43%
NO	197	57%
TOTAL	345	100%



Fuente: Encuestas
 Elaboración: Johanna Guerrero
 Año: 2013

De la encuesta realizada se puede concluir lo siguiente:

- La mayoría de los colaboradores de las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito no conocen la filosofía corporativa de su empresa.

- La relación de trabajo que mantienen los colaboradores de este sector con sus jefaturas no es la óptima, de acuerdo a la información obtenida en la encuesta.
- La mayoría de las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito no cuentan con un departamento de recursos humanos, por lo cual el personal de la PYME no es capacitado de manera oportuna y adecuada.
- La mayoría de trabajadores de las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito se encuentran desmotivados para realizar sus funciones, es decir el clima laboral que mantienen las PYMES no es el adecuado, y lo que más les impulsa a desempeñar sus funciones es el factor económico.
- Una de las causas que determina un índice bastante alto de rotación de personal, son los bajos salarios que perciben los trabajadores de estas PYMES.
- Las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito no cuentan con sistemas de incentivos para su personal lo cual afecta en la motivación de sus empleados reflejado directamente en su clima laboral.
- Las instalaciones de las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito, cuentan con la suficiente iluminación y ventilación para que sus colaboradores ejecuten sus funciones diarias manteniendo de esta manera un buen ambiente laboral.

- Estas PYMES carecen de programas que incentiven el desarrollo del ingenio y creatividad de sus colaboradores.
- También se pudo detectar que en la mayoría de PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito, no cuentan con manuales de funciones y procedimientos para que sus trabajadores puedan desempeñar sus funciones correctamente.
- Los trabajadores de las PYMES de este sector, poseen valores muy valiosos como son: honestidad, respeto, solidaridad, honradez, puntualidad, etc.
- A pesar de existir falencias como las anteriormente mencionadas en cuanto a cultura y clima laboral, los trabajadores de este sector de PYMES tienen valores, creencias, normas, etc. muy afines a las de sus empresas.

3.1.3. Respuestas de la entrevista a informantes calificados

Para obtener mayor información sobre la cultura y clima organizacional que poseen las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada de la ciudad de Quito, se procedió a realizar una entrevista a informantes calificados de algunas PYMES del sector como son a: Eco. Eduardo Quirola, miembro del directorio y asesor en la empresa ENETSA, Sra. Roció Mora, jefe de oficina en la ciudad de Quito en la empresa Transporte Pichincha, Sr. Darwin Bustos, Gerente General de Transportes ENETSA, Sr. Marcelo Ortiz Gerente General de transportes Pichincha. (Ver Anexo # 3)

PREGUNTAS	Eco. Eduardo Quirola (ENETSA)	Sra. Roció Mora (TRANSPORTES PICHINCHA)	Sr. Darwin Bustos (ENETSA)	Sr. Marcelo Ortiz (TRANSPORTES PICHINCHA)
¿Cuántos trabajadores tienen hasta el momento su empresa?	75	64	75	64
¿Su empresa posee un departamento de Recursos Humanos?	NO	NO	NO	NO
¿Su empresa tiene sistemas de incentivos para el personal?	NO	NO	NO	NO
¿Conoce los beneficios de crear y mantener una cultura y clima organizacional en su empresa, es decir las ventajas de contar con normas, procedimientos, manuales, políticas y una filosofía corporativa?	SI	NO	NO	NO

Fuente: Entrevista
 Elaboración: Johanna Guerrero
 Año: 2013

- La entrevista realizada a los informantes calificados se realizó con la finalidad de extraer información medular sobre la situación de sus PYMES en cuanto a su clima y cultura organizacional.
- Las empresas ENETSA y TRANSPORTES PICHINCHA S.A. no cuentan con un departamento de recursos humanos que se encargue de velar por las necesidades y requerimientos de su personal. Información que también podemos validar con la encuesta realizada a sus trabajadores.
- El número de trabajadores tanto de la empresa ENETSA como de TRANSPORTES PICHINCHA es de 64 y 75 respectivamente.

- Los directivos de las dos empresas entrevistadas no conocen los beneficios de crear y mantener una cultura y clima organizacional adecuado en sus PYMES. De acuerdo a las encuestas realizadas a los colaboradores de estas empresas se pudo detectar que no se aplica ningún concepto de cultura y clima organizacional en sus PYMES.

CAPÍTULO IV

4.1. PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA NACIONAL ECUATORIANA DE TRANSPORTE “ENETSA” PARA MEJORAR SUS NIVELES DE DESEMPEÑO

ENETSA es una organización de servicios dedicada al transporte de carga pesada y a la logística Integral. Centrándose fundamentalmente, en ofrecer y dar un buen servicio a sus clientes dentro del territorio ecuatoriano. Cuenta ya con una larga trayectoria y reconocimiento en el mercado.

ENETSA se fundó en el año de 1957, nació con una filosofía clara de servicio que a lo largo de los años se ha ido asentando y perfilándose, esta filosofía es sencilla de enunciar: ATENDER A LOS CLIENTES EN SUS REQUERIMIENTOS.

Hacer realidad esta filosofía significa esfuerzo, medios y una atención personalizada. Los clientes saben de la constancia en la calidad de servicio del día a día y la disposición para el tratamiento especial cuando es preciso. ENETSA siempre ha creído que su labor es vital para el desarrollo de sus clientes y no sólo el hecho de cubrir sus necesidades de transporte o/y logística integral, sino también que ellos puedan ofrecer un mejor servicio que sus competidores.

La empresa cuenta con sucursales a nivel nacional, las más importantes están situadas en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Santo Domingo,

Manta y Portoviejo. ENETSA propone a sus clientes la tenencia, el control y la administración de sus stocks en sus sucursales, cuenta con 1.400 metros cuadrados de bodegas y plataformas, de los cuales el 30% se sitúa en Quito, que avalan el importante desarrollo de este servicio, que junto al transporte permite al cliente dedicarse a su verdadera vocación que es vender.

A lo largo de los años ENETSA se ha ido moldeando de acuerdo con las exigencias y retos que plantea el mercado, aceptando que la evolución y los cambios son una parte intrínseca de la actividad humana. Todo esto la lleva a un compromiso que comienza el primer día que el cliente confía en la organización.¹⁴

La estructura organizacional con la que cuenta la empresa ENETSA es una estructura orientada a la operación, ya que de esta forma es mucho más sencillo establecer los niveles jerárquicos y delegar las tareas de cada uno de los miembros del negocio. Es necesario acotar el concepto de un experto para comprender esta característica de la organización de trabajo de esta empresa. “La organización orientada a la operación, agrupa actividades similares con un propósito común de áreas funcionales y se basa desde luego en los principios de especialización y división del trabajo, la amplitud de control, y distingue entre tareas ejecutivas y asesoras.” (Miranda Miranda 146)

El organigrama estructural de la empresa ENETSA define claramente cada una de las gerencias, departamentos, jefaturas y áreas con las que cuenta la empresa para su giro de negocio. Ver Anexo # 4

¹⁴ <http://www.enetsa.com.ec/>

Adicionalmente ENETSA tiene definido las funciones de todos sus trabajadores a través de su respectivo manual de funciones, ver Anexo # 5, el mismo que tiene asignadas las unidades y sus interrelaciones. Este manual es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general. Las funciones básicamente están orientadas a calificar el perfil del puesto de los trabajadores, determinar dependencias, jerarquías, responsabilidades y actividades a realizarse con la respectiva persona que la ejecuta.

En el presente trabajo, para proponer un plan de mejora de la cultura y clima organizacional se escogió la empresa ENETSA, por la facilidad de obtener información y apertura de la empresa, ya que por algunos años la autora trabajó en esta organización como asesora del directorio y se detecto la necesidad inminente de mejorar la cultura y clima organizacional que posee esta PYME.

La situación actual de la empresa en cuanto a cultura y clima organizacional es crítica, debido a que en la entidad no se maneja estos conceptos con el personal, lo que afecta directamente en su desempeño laboral. Su principal inconveniente es que no posee un departamento de Recursos Humanos encargado de esta función tan importante. Este inconveniente se ve directamente reflejado con la satisfacción de sus clientes lo cual les afecta en la consecución de sus objetivos.

La voluntad política de ENETSA para implementar un plan de mejoramiento del clima y cultura organizacional en la entidad es sumamente favorable, ya que al haberse detectado sus falencias y desean generar programas que les ayude a

mejorar la cultura y el clima organizacional de su empresa a fin de aumentar su productividad.

Para implementar un plan de mejoramiento de la cultura y clima organizacional en la empresa "ENETSA" se propone aspectos teóricos y mecanismos planteados en los anteriores capítulos, los cuales son comúnmente utilizados por destacados fundadores y líderes en el tema. Los lineamientos de mayor importancia son:

1.- Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.

La empresa ENETSA cuenta con un plan estratégico que se conforma por su visión, misión, valores, objetivos generales y específicos, estrategias, estructuras, funciones, políticas y procedimientos. La misma que se presenta en el Anexo # 6, información proporcionada por la empresa.

Como se puede ver la organización si cuenta con su filosofía corporativa para mantener una cultura y clima organizacional adecuados, el inconveniente radica en que esta información no ha sido sociabilizada entre los miembros que conforman la empresa, por lo cual se propone dar a conocer a través de talleres que se los puede denominar "inducción corporativa" en donde se les dé a conocer la visión, misión, objetivos, reglamentos internos, funciones y beneficios con los que cuentan.

2.- Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.

Para mejorar el clima y la cultura organizacional de la empresa se debe contar con espacios físicos apropiados para el desempeño de las funciones diarias de los trabajadores, adicionalmente las instalaciones deben contar con la suficiente ventilación e iluminación para la ejecución de sus funciones.

La empresa ENETSA no posee una distribución de la planta definida, por lo cual es importante proponer una, para un mejor desempeño laboral y optimización de sus recursos. Es necesario citar un concepto referente al tema de acuerdo a un autor.

La distribución de planta es un concepto relacionado con la disposición de las máquinas, los departamentos, las estaciones de trabajo, las áreas de almacenamiento, los pasillos y los espacios comunes dentro de una instalación productiva propuesta o ya existente. La finalidad fundamental de la distribución en planta consiste en organizar estos elementos de manera que se asegure la fluidez del flujo de trabajo, materiales, personas e información a través del sistema productivo.¹⁵

El tipo de distribución que se recomienda para la empresa ENETSA es la distribución en la planta por procesos, ya que agrupa máquinas similares en departamentos o centros de trabajo según el proceso o la función que desempeñan.

3.- Sistema explícito de bienestar social, premios, reconocimiento y criterios de promoción.

¹⁵ <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/taxonomia/layout.htm>, Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales, Universidad Nacional de Colombia.

La empresa ENETSA carece de un departamento de Recursos Humanos, por lo cual no cuenta con sistemas de premios, incentivos y promoción para su personal. En este trabajo se propone los siguientes planes:

1. Plan de bienestar social y laboral

- Promover programas de financiamiento de estudios para hijos de funcionarios, realizando convenios con universidades. Según información obtenida por directivos de la empresa es una petición recurrente en los empleados.
- Otorgar becas al personal para que obtenga su licencia de conductor profesional, realizando convenios con la universidad San Francisco de Quito. Esto ayudará mucho a los estibadores para que puedan acceder a manejar los camiones, debido a que varios de ellos por falta de la licencia no pueden ser contratados como choferes.
- Proporcionar un bono navideño a todos los empleados de un valor de \$150.00. Propuesta realizada al trabajo de investigación por parte del directorio de ENETSA.
- Promover programas deportivos y de recreación (campeonato interno de futbol femenino y masculino a realizarse una vez al año)
- Desarrollar programas sociales y de integración (por ejemplo festejar a los cumpleaños del mes)

- Efectuar programas de salud ocupacional (realizar exámenes médicos cada año al personal de manera gratuita para conocer el estado de salud en el que se encuentran)
- Realizar convenios para ofrecer a los empleados un seguro privado de salud extendido a sus familiares.

2. Plan de premios y reconocimientos

- Reconocimiento a la excelencia en el desempeño individual del trabajador a través de una cena de gala, donde los reconocidos son acompañados por sus esposas o un familiar.
- Reconocimiento público a las sugerencias de mejora efectuadas por el personal y con resultados.
- Premio a la puntualidad y asistencia al personal que se distinga y mantenga niveles óptimos de asistencia, a través de rifas de electrodomésticos semestralmente.

3. Plan de promociones

- Todo cargo administrativo u operativo, que requiera ser cubierto, se abrirán primero un concurso interno para que pueda ascender personal de la entidad.
- El personal que presente su título universitario, obtenido mientras es funcionario de la entidad, se hace acreedor a un bono de motivación de 100.00 dólares. Sugerencia realizada por el directorio de la empresa ENETSA a este trabajo.

4. Programas de higiene y Seguridad Industrial

- Dotar de ropa de trabajo adecuada de acuerdo a las funciones que desempeña cada trabajador en la empresa.
- Implementar y capacitar al personal para el buen manejo de los equipos de carga.
- Realizar simulacros una vez al año para evitar accidentes en caso de emergencias.
- Implementar la normativa que se establece en la ley con respecto a la salud y bienestar laboral.

4.- Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.

La empresa ENETSA carece de programas de capacitación y asesoría continua a los trabajadores, por lo cual se propone un plan de mejoramiento para que los empleados sean capacitados en las áreas que están detectadas que existen falencias como son en el área de facturación, despacho, bodegaje e inventarios, y en el área de recursos humanos con respecto a desarrollo de competencias personales, trabajo en equipo, comunicación corporativa, servicio al cliente interno y externo, liderazgo personal, etc. una vez creado el departamento. Estas capacitaciones se realizarán por medio de la estructuración de un plan de capacitación empresarial de ENETSA, en el que se definirán de manera más exacta los requerimientos de capacitación, las entidades proveedoras de la capacitación, los cronogramas y presupuestos se solicitara a la gerencia general de su aprobación.

Adicionalmente se propone que las jefaturas realicen reuniones semanales con duración de una hora en cada una de las áreas para plantear problemas, poder buscar soluciones y realizar las respectivas retroalimentaciones en caso de necesitarlas.

5.- Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden, controlan y sus reacciones.

Los directivos de ENETSA actualmente prestan atención a los resultados económicos obtenidos anualmente en sus balances financieros, y solamente a través de este índice miden la calidad de su personal y lo controlan, dejando rezagado otros aspectos que son de suma importancia para mejorar los resultados de la entidad, como es la importancia de poseer un departamento de Recursos Humanos, que se ocupe de seleccionar, contratar, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

Básicamente la importancia de implementar un departamento de RRHH en la empresa ENETSA, está dada por que será el encargado de los procesos de la planificación del personal, del reclutamiento, de la inducción, del desarrollo y gestión, y también de tratar con el recurso más importante de cualquier empresa, los empleados. El departamento de RRHH, también será el encargado de elaborar estrategias para mantener el clima y la cultura laboral, en fin tiene una gran importancia, dentro de cualquier institución.

Los directivos de ENETSA ante incidentes y crisis importantes en la organización reaccionan de manera independiente para buscar una solución. Se

propone un plan de comunicación en el cual todas las áreas expongan sus ideas y en el que se tome en cuenta siempre su filosofía corporativa la misma que si la poseen y en consenso con todos los departamentos se pueda tomar decisiones.

6.- Sistemas y procedimientos organizacionales

Los procedimientos y funciones son factores importantes a considerar dentro del clima organizacional. ENETSA cuenta con un manual de políticas y procedimientos que ha contribuido para mejorar la rentabilidad y la permanencia de la empresa en el negocio. Sus políticas están enfocadas en establecer reglas de trabajo, determinar alcances, ciertos incentivos, obligaciones y las sanciones respectivas. Adicionalmente a través de las políticas controlan actividades y evalúan resultados. Ver Anexo # 7

Con los procedimientos pueden establecer los diferentes modos y formas de hacer las cosas. Adicionalmente priorizar el servicio al cliente, simplificar tareas y registrar los resultados esperados por la compañía. Ver Anexo # 8

4.2. FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO

Un factor muy importante que influye en el clima y cultura organizacional de la empresa ENETSA es que no se trabaja en equipo para la consecución de sus metas; se propone influir de manera positiva en los trabajadores para generar compañerismo entre ellos y capacitarlos para desarrollar el trabajo en equipo, y de esta manera poder obtener muy buenos resultados y generar entusiasmo para que los logros obtenidos sean satisfactorios para todos.

Las PYMES que fomentan entre sus trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad. El trabajo en equipo en ENETSA va generar beneficios no solo individuales sino para toda la organización, traerá como resultado bienestar y enseñara al grupo a respetar los valores, ideas y creencias de los demás.

4.3. PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA ENETSA

PROPUESTA	ENCARGADO	TIEMPO DE EJECUCIÓN
1. Sociabilización de la filosofía corporativa entre los miembros de la organización.	Gerencia General	Abril – Mayo (2013)
2. Diseño de una distribución de la planta que se adapte a las necesidades de la empresa.	Operaciones	Abril – Septiembre (2013)
3. Creación de un departamento de Recursos Humanos.	Directorio / Presidencia y Gerencia	Abril 2013
4. Programas de capacitación y asesoría a los empleados.	Departamento de RRHH / Jefaturas de cada área	Mayo 2012
5. Plan de bienestar social y laboral	Departamento de RRHH	Junio 2013
6. Plan de premios y reconocimientos	Departamento de RRHH	Julio 2013
7. Plan de promociones	Departamento de RRHH	Julio 2013

8. Programas de higiene y Seguridad Industrial	Departamento de RRHH	Agosto 2013
--	----------------------	-------------

Fuente: Entrevistas y Encuestas
 Elaboración: Johanna Guerrero
 Año: 2013

4.4. LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Para la implementación de un plan de mejoramiento en la Empresa Nacional Ecuatoriana de Transporte ENETSA, también se debe considerar como punto sustancial el proceso de la gestión del recurso humano para lo cual se va hacer referencia a una experta en el tema:

La gestión de los RRHH de una PYME incluye los procesos que organizan y gestionan (administran) al equipo de la PYME. El equipo estará compuesto por la gente que tiene asignados roles y responsabilidades para desarrollar las diferentes actividades que demanda el funcionamiento de la empresa.

Los procesos de la gestión de recursos humanos son:

- A. Planificación de los recursos humanos
- B. Adquirir (conseguir) al equipo de la PYME
- C. Desarrollar al equipo de la PYME
- D. Gestionar al equipo de la PYME

A. Planificación de los recursos humanos: el proceso de planificación de los recursos humanos comprende:

- 1.) Identificar y documentar los roles, responsabilidades y relaciones de reporte del personal de la empresa

2.) Crear el Plan de Gestión del personal.

Al realizar la Planificación de los Recursos Humanos se debe tomar en cuenta los Factores Ambientales:

- a) Organizacional:
- b) Técnicos:
- c) Interpersonales:
- d) Logísticos:
- e) Estructura de la organización.
- f) Condiciones económicas

B. Adquirir el equipo de trabajo: consiste básicamente en obtener los recursos humanos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa. Al dirigir el proceso de asignación del personal se debe considerar:

- a) Disponibilidad
- b) Habilidad
- c) Experiencia
- d) Intereses
- e) Costo

C. Desarrollar el equipo: este proceso consiste en mejorar las competencias e interacción de los miembros del equipo para mejorar el rendimiento de la empresa.

D. Gestionar el equipo de trabajo: consiste en realizar un seguimiento del rendimiento de los miembros del equipo de la empresa, proveer de

retroalimentación, resolver los temas polémicos y coordinar cambios para mejorar el rendimiento del proyecto.¹⁶

4.5. VENTAJAS Y RESULTADOS PARA ENETSA DE POSEER UNA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL BIEN DEFINIDA

- Marcar la diferencia entre las entidades que se dedican a su misma actividad.
- Los miembros de la organización van a crear su propia identidad.
- Facilitar la creación de un compromiso personal por trabajar todos los miembros de la organización por un mismo objetivo.
- Permitir señalar las reglas de juego dentro de la empresa, y sirve como ente de control.
- Generar motivación en el personal cuando existe un clima y cultura adecuado.
- Proporcionar una visión general de la situación actual de la empresa y sus respectivas áreas.
- Influir de manera positiva en los resultados económicos esperados por los accionistas.

¹⁶ Ing. Elizabeth Pérez, Notas de clases de la materia Plan Organizacional e Inventario de los Recursos Humanos, Docente Universidad Andina Simón Bolívar, 2012.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El objetivo general del trabajo de investigación planteado fue la propuesta de un plan de mejoramiento de la cultura y clima organizacional en las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito. La investigación permitió detectar los principales problemas que poseen las PYMES de este sector concerniente con sus valores, normas, procedimientos y filosofía corporativa lo cual determina la factibilidad de aplicación para mejorar el clima y su cultura organizacional.

De acuerdo a la investigación realizada a las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito se pudo verificar que en su gran mayoría las PYMES tienen problemas con el manejo de su personal, debido a que no cuentan con departamentos de recursos humanos siendo estos uno de los pilares fundamentales para apoyar la gestión empresarial.

Después de realizar el respectivo análisis al sector se puede concluir que tanto la cultura como el clima organizacional que posean las PYMES, debe ser mejorado para la obtención de resultados que se vean reflejados directamente en la eficiencia y productividad de las organizaciones.

En base al trabajo de diagnóstico realizado sobre la cultura y clima organizacional de estas PYMES, es posible proponer planes de mejoramiento de estos temas en la mayoría de ellos, para buscar la efectividad deseada por las PYMES.

Implementar una cultura y clima laboral en las PYMES del sector va ser un trabajo sumamente riguroso y con cierto índice de complejidad, debido a que la alta gerencia primero debe realizar un estudio profundo de la situación de su organización y después desarrollar lineamientos que se adapten a las condiciones de la entidad.

La investigación obtuvo como resultado que las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada deben mejoren su ambiente con relación a clima organizacional, sociabilicen y tengan una cultura organizacional bien definida, lo que va incidir en su crecimiento y desarrollo en el corto plazo.

La empresa que se consideró para la implementación de la investigación fue ENETSA, se detectó falencias importantes concernientes a su clima organizacional y cultura corporativa pero con grandes intereses de mejora y apertura de los directivos.

La implementación de una cultura de trabajo en equipo en las PYMES de este sector, contribuirá con el aumento de la productividad de las mismas y el logro de resultados positivos en sus metas y objetivos propuestos por los directivos de las PYMES.

El plan de mejoramiento del clima y la cultura organizacional que se muestra en el presente trabajo, puede ser perfectamente adaptado a la mayoría de las PYMES, con las debidas particularidades de cada empresa.

RECOMENDACIONES

El conocimiento que puedan tener los directivos de las PYMES del sector sobre cultura y clima organizacional les permitirá la toma de decisiones adecuadas e implementar acciones correctivas en los casos de requerirlos, convirtiéndose en una de las herramientas gerenciales más importantes.

Se recomienda implementar programas de motivación para el personal de las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito, con la finalidad de mejorar los niveles de desempeño y aumentar la satisfacción por el trabajo.

Las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito, deberían implementar un departamento de Recursos Humanos que establezcan programas integrales de reclutamiento, selección y adiestramiento, dotando de herramientas a los empleados para lograr el cambio personal, como base para mejorar el desempeño de sus funciones.

Se recomienda que las PYMES de este sector gestionen el talento humano de sus empresas, apoyándose en los lineamientos dados en el plan de mejoramiento propuesto en este trabajo.

Los niveles gerenciales para mejorar su ambiente laboral deben proyectarse como principal objetivo a la adquisición de materiales y nuevos equipos tecnológicos que permita desarrollar al máximo el potencial humano, lo cual es de

vital importancia para incrementar la efectividad y la productividad dentro de la competencia.

Fomentar el trabajo en equipo, pues generalmente los trabajadores de las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito no están predispuestos a desarrollar su trabajo bajo esta modalidad, ya que de esta manera se puede lograr los objetivos empresariales con mayor eficacia.

Las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito a través de la implementación del departamento de Recursos Humanos, deben contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y repercute sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Las PYMES del sector deberían establecer canales de comunicación efectivos en todas las áreas de su negocio, para lograr que cada empleado tenga claro las funciones y tareas que desempeña y evitar distorsionamiento de la información impartida a los clientes.

El nivel de liderazgo que manejen los directivos de las PYMES del sector es fundamental para la implementación de una cultura y clima organizacional exitosa, por lo tanto se debe tratar de incluir en las empresas personal con formación en este tema que influya de manera positiva en los demás, con la finalidad de motivar e inspirar a que todos contribuyan a la efectividad que espera la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

Harry, Abravanel, *Cultura Organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Santafé de Bogotá, Legis Editores, 1988.

Rafael, Alcaraz, *El emprendedor de éxito*, guía de planes de negocio, México McGraw Hill, 2001.

Alberto, Balladares, *Cultura Organizacional*, Bogotá, 2002, en <http://winred.com/negocios/cultura-organizacional/gmx-niv114-con1397.htm>.

Adalberto, Chiavenato, *Administración de los recursos humanos*, Bogotá, McGraw Hill, 1994.

Diccionario Definición ABC, en: www.definicionabc.com/economia/pyme.php - México

Gary, Flor García *Guía para crear y desarrollar su propia empresa*, Quito, Editorial Ecuador, 2001.

Alexis, Goncalves, *Fundamentos del clima organizacional*, México, Sociedad Latinoamericana para la calidad, 2001.

Heizer y Kender, *Dirección de la producción*, México, Prentice Hall, 2001.

Brian, Hobbs, *Estudio de la cultura organizacional y análisis del lenguaje*, Santafé de Bogotá, Legis Editores, 1998.

Michael, Porter E. *Estrategia y Ventaja Competitiva*, Bogotá, Editorial Planeta Colombiana, 2006.

J.M., Rosemberg, *Diccionario de administración y Finanzas*, Océano grupo editorial S.A., Barcelona España, 2006.

Edgar, Schein, *El liderazgo y la cultura organizacional*, Barcelona, Deusto, 2007.

Arthur, Thompson & Strickland A.J., *Dirección y Administración estratégica: conceptos casos y lecturas*, México McGraw Hill, Interamericana decimotercera edición, 2004.

Alexis, Goncalves, *Fundamentos del clima organizacional*, México, Sociedad Latinoamericana para la calidad, 2001.

Ing. Elizabeth Pérez, *Notas de clases de la materia Plan Organizacional e Inventario de los Recursos Humanos*, Docente Universidad Andina Simón Bolívar, 2012.

Diccionario Definición ABC, en www.definicionabc.com/economía/pyme.php - México

Manuel, Gross, *Definición y características de la cultura organizacional*, Organizational culture, 2008.

A.W. (jr), Sherman, y Bohlander, *Administración de Recursos Humanos*, Grupo Editorial Iberoamérica, México DF, 1994.

Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer, *Síntesis de "Estrategia de la investigación descriptiva"*, Manual de técnica de la investigación educacional, <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>.

<http://www.mitecnologico.com/Main/FuncionesCulturaOrganizacional>

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/taxonomia/layo ut.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/taxonomia/layo_ut.htm), Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales, Universidad Nacional de Colombia.

<https://www.enetsa.com.ec/>, Empresa Nacional Ecuatoriana de Transporte S.A.

Análisis de cultura y clima organizacional, <http://www.1asesores.com/climaorg.html>, 2011.

<http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

Investigación Explicativa (s/f). [Documento en línea]. Disponible:

<http://www.mistareas.com.ve/investigacion-explicativa.htm> [Consulta: 2010, Mayo 18]

Roberto, Hernández S. *Metodología de la Investigación*, Mc Graw Hill, Colombia, 2008.

Castillo Vásquez, Maribel, *Glosario Cultura Organizacional*, 2011,

<http://es.scribd.com/doc/55865175/GLOSARIO-CULTURA-ORGANIZACIONAL>

ANEXOS
ANEXO n.- 1

LISTADO ACTUAL DE LAS EMPRESAS

FEDERACION NACIONAL DE TRANSPORTE PESADO DEL ECUADOR

LISTADO ACTUAL DE PRESIDENTES Y GERENTES DE LAS FILIALES

COMPAÑIAS	CUIDAD	TELEFONOS	PRESIDENTE	GERENTE	EMAIL	DIRECCION
TRANS SERVICIOS SOCIALES SYSTA	QUITO	2470068	SR. LUIS CHAVEZ	SR. ARTURO CHAVEZ ORTIZ	transser@transser.com.ec	Cajon de Vaca 1077-273
BETAPECO	QUITO	8268363	SR. GUILLERMO HERRERA ALMEIDA	SR. GUILLERMO HERRERA SALAZAR	guillermoherrera@betapeco.com	Maldonado 2811 Pico Gomez
TOORVI	QUITO	3006597	SRA. MARTA VILLAGAS	SR. PABLO TOMAR	toorvi@toorvi.com	Piñata Maldonado 591-338
TRANSCARGAS TRANSPORTES IMPORTACIONES S.A.	QUITO	2669997	SR. HERRERA HUMBERTO COBA CHACABRICO	ING. LUIS CORRALDO GONZALEZ COBA	transcargas@transcargas.com.ec	Ris Corque E-49 / Av. Maldonado
TRANS REAM	QUITO	2620360	SR. VICTOR VELAZCO	SR. MITTON SANCHEZ	transream@transream.com.ec	Drej San Luis 104 y Santa Prisca
TRANS OPTIVA	QUITO	2688106	SR. UBANO PENABAZ	SR. HENRI PENABAZ	transoptiva@transoptiva.com	Juan Quintero 262 y Monumento Indipenat
TRANS EQUADOR	QUITO	2725653	SR. MARCELO CATAINI	SR. MARCELO NUÑEZ	transequador@transequador.com	Las cañitas 652-55 y Venecias
TRANS NOROCCIDENTAL	QUITO	5520420	SR. EDGAR ANDRADE	SR. JUAN CARLOS ANDRADE	transnoroccidental@transnoroccidental.com	Av. De las Shirts y Suroeste Eca. Edif. Renacimiento Plaza
TRANSPORTES PESADOS DEL SUR TRANSPORTES S.A.	QUITO	2483025 2417272 2696465 2403076 2696465	ING. CRISTIAN RUBIO	ING. GIOVANNA RUBIO	transpesados@transpesados.com	Los Galbos 223 y Av. 6 de Octubre
COOP TRANS TITANIC	QUITO	2628866	SR. EDUARDO NÚÑEZ	SR. EDGAR VASCO SOJANO	transcooper@transcooper.com	Mariscal Sucre 144 y Chacabamba
TRANS ALAMBRES S.A.	QUITO	2664266	SR. ARTURO GUACHAMIN	SR. VICENTE CUEVA	transalambres@transalambres.com	Primer Sur Km 14 12 CL J.L.T.N. 195
TRANSCONV	QUITO	2974973	SRA. YOLANDA GURETA	SR. JUAN GURETA	transconv@transconv.com	Av. Maldonado Km 10 (enfrente a la parcería)
TRANS GALANT	QUITO	2974912	SR. MIGUEL GALARRAGA	SR. PABLO GALARRAGA	transgalant@transgalant.com	MALDONADO 444-142 Edif. Suroeste Ob. 1
TRANS ONIX	QUITO	2696941 2679999	ING. MANUEL FRANCISCO DURIN	SR. JUAN MANUEL DURIN	transonix@transonix.com	Morán Valverde y Panamer. Sur Km 9
TRANSPORTES SANTAMARIA	QUITO	2611429	SR. FREDY SANTAMARIA	ING. CARLO SANTAMARIA	transsantamaria@transsantamaria.com	Antonio Bolognesi 628-85 y Juliana Estrella
DAVOTRANS CALITA	QUITO	2469218	SRA. MARTHA CARVAJAL	SR. LUIS ROMERO	transdavotrans@transdavotrans.com	Av. De la Prensa 42-95 y Mariano Echeverría OS. 20
TRANEN	QUITO	2381482	SR. JORGE BASANTES	LC. EDGAR MONCAYO	transen@transen.com	Av. Internacional Im 22 y Drog. Santa Rosa
INTRANSBARFA SA	QUITO	2484184	SR. CARLOS GONZALEZ	SR. MARCO VILCA	transbarfa@transbarfa.com	De las Escuelas E-429 y Av. Eloy Alfaro
CITEEA	QUITO	2404043	SR. BOLIVAR CUCHIN	SRA. DELIA ARIAS	transciteea@transciteea.com	Chalaguá Banco España Cl. Av. Nueva Plaza 198
LUER SUR SA	QUITO	39715641	SR. BOLIVAR CUCHIN	SR. MARCO FREDY PERALTA MALES	transluer@transluer.com	General Pringa y Jumbal 1000 (Frente a barriera)
TRANS CORIELLA CALITA	QUITO	2471877	Juan Luis de Cueva	ING. MARCO CUEVA	transcoriella@transcoriella.com	Aljibe Ponce Bolo Bolo Pichincha Dpto. 302
COMFELTRAFEC S.A.	QUITO	2736235 06698240	SRA. BLANCA DE LA CRUZ	SR. NELSON ALEJANDRO DE LA CRUZ CURIA	comfeltrafec@comfeltrafec.com	Bosque de Cuyabamba y Av. Interconexión Regional al Banco del Pichincha
TRANSPORTES SANCHEZ POLO	QUITO	2469263	SR. ALBERTO POLO	ING. JAIRO RAMOS	transsanchez@transsanchez.com	Ing. San Mateo ES-30 Juan Coronado Edif. Metropól
COMMITRAN S.A.	QUITO	2699949	SR. GONZALO COELLO	SRA. INDIRA BELTRAN	transcomitrans@transcomitrans.com	Panamericana Sur Km 13 95-198 (Quamaní)
ROCALOBA	QUITO	2727786	SR. GONZALO RODRIGUEZ	LC. JOSE LOPEZ	transrocaloba@transrocaloba.com	Av. De la prensa M42-95 y Mariano Echeverría
CONA TRAF S.A.	QUITO	8613137	SR. ANGEL VELEZ	SR. MARCO MALDONADO	transcona@transcona.com	Maldonado Im 11 Sidor El Bahigüedo
PETROLIOS DE LOS SIERRAS SA PETROSIFRIS	QUITO	2488998	SR. GUILLERMO LANZUORI	ING. GUSTAVO SANCHEZ MALDONADO	transpetrosifris@transpetrosifris.com	Primer Sur 515-10 Hermandad de Prados
TRANFREDUC CALITA	QUITO	3169133	SR. JOSE E. CRUZ	SR. ESTELIN CRUZ CEVALLOS	transfreduc@transfreduc.com	Cafetas 420 / Chalaguá casa N° 9
INTRANSOFT CA. LTDA.	QUITO	2671182	LC. LIBRANDO GARCIA	SR. LEONARDO BARRON	transsoft@transsoft.com	Primer Sur 515-10 Hermandad de Prados
TRANSPORTES CAÑABEAL C.A.	QUITO	2671112	SR. ANDRÉS VERA	SR. ANGEL MARIANO VERA	transcañabeal@transcañabeal.com	Estado del Azuay 250A es 3-469 / Remolacha
LOGOPE	QUITO	2629198	SR. ROMULO QUEZADA	SR. PATRICIO GUTIERREZ	translogo@translogo.com	Estado del Azuay 250A es 3-469 / Remolacha

FEDERACION NACIONAL DE TRANSPORTE PESADO DEL ECUADOR

LISTADO ACTUAL DE PRESIDENTES Y GERENTES DE LAS FILIALES

COMPANIAS	CIUDAD	TELEFONOS	PRESIDENTE	GERENTE	EMAIL	DIRECCION
TRANSEINTER	QUITO	267732	SR. EDISON JARRIN	SR. EMANUEL TOBAR	post@transinter.net	Av. Javier Aguirre S11-24 y James Shrewelgh
SEVITRANSFC	QUITO	268414	SR. ROMEL VARGAS	SR. CESAR HIDALGO	DESAFILADA	
TRANSEFM	QUITO	267693	SR. OLGER GUILLEN	SR. WILSON YANEZ	DESAFILADA	
TRANS BOLIVARIANA	QUITO	2620931	SRA. ELIZABETH LUCIA VICIANO ANDRADE	SR. LUIS FELIPE VICIANO JIMENEZ	viciano@transbolivariana.com	Callejón calle entre 5h y 9 de agosto
TRANSPORTE Y COMERCIO INTERNACIONAL TRANSCONINTER C. LTDA.	QUITO	2473984 00387796 SI	SR. GRABANTE SIGIFREDO IBARRA ENRIQUEZ	SR. SANDRO MAURICIO IBARRA SARMIENTO	transcom@transconinter.com	Av. Eloy Alfaro y calle 40 L1 L2 Junto a Barrios Oco
COORDINADORA INTERNACIONAL DE CARGAS DEL ECUADOR	QUITO	3464590 3464749	SR. RICARDO SALAZAR ANGEL	SR. GERMAN ALBERTO VARGAS REY	germ@transcoordinadora.com.ec	Av. 10 de agosto N6539 y Belvedere edificio N. 3 tercer piso
COORDINADORA ECUADOR S.A.	QUITO	3464590 3464749	SR. RICARDO SALAZAR ANGEL	SR. GERMAN ALBERTO VARGAS REY	germ@transcoordinadora.com.ec	Av. 10 de agosto N6539 y Belvedere edificio N. 3 tercer piso
TRANSPORTE UNIDOS ECUATORIANOS C.A. TULECA	QUITO	3464590 3464749	SR. RICARDO SALAZAR ANGEL	SR. GERMAN ALBERTO VARGAS REY	germ@transcoordinadora.com.ec	Av. 10 de agosto N6539 y Belvedere edificio N. 3 tercer piso
INGEL RODRIGO VACA S. A.	QUITO	2465521	SR. SANTIAGO VACA M.	SR. RODRIGO VACA	rodvaca@transrodvaca.com.ec	Vicente Carreras E4-110 y Av. Amazonas
USIS AUTOS INTERCOMERCOS	QUITO	2582163	SR. JULIO CESAR BUDOE	ING. CARLOS BUDOE	budoe@auto.com.ec	Av. Caden E4-259 y Amazonas
AUTOSERVICIOS CORNER	QUITO	2461103	SRA. MARGARITA CARILO	SR. JOSE MIGUEL JARRIN	carilo@autoservicios.com.ec	Av. Eloy Alfaro y Francisco Espi
BEADOTRANSA	QUITO	2974054	DESAFILADA		DESAFILADA	
CHINGOLUSA ZAPATA	QUITO	2679740	SR. LINCO CHINGOLUSA	SR. SAMUEL CHINGOLUSA	chingo@chingo.com.ec	Margatec 405 5271-148 y Río Zabala
COMPAÑIA NACIONAL DE TRANSPORTES ORTICON VASQUEZ S.A. (P O de la Insabadora)	QUITO	2460981	SR. WILLIAM VASQUEZ	SR. EFRAN VASQUEZ	orticon@orticon.com.ec	
COOP QUITO LUZ DE AMERICA	QUITO	2540064	SR. CESAR CRUZ	SR. VICENTE PEREZ	cooper@cooper.com.ec	Centro y Chacabuco 754 y Av. América
ECUACARGAS	QUITO	2466591	DR. OSWALDO DEL POZO	LC. GEORGI LUZURIAGA	ecucargas@ecucargas.com.ec	Av. America 1268-61 y Melitona
DNESA	QUITO	2535329 95330465 R	SR. Temo Ylla	SR. GERMAN TUPE	dnesa@dnesa.com.ec	Av. Gran Colombia 16-23 y Cuatros del Medio (Frente N de
INTERCARRITAS DEL ECUADOR INTERLEZ	QUITO	2474364	SR. CESAR TOBAR	SR. Wilson Ochoa	intercarritas@interle.com.ec	Los Guabos N. 48-103 y Libertador, Sector El Toa
INTRACARISA	QUITO	2479604	SR. EDWIN POZO	SR. SEGUNDO POZO	intracarisa@intracar.com.ec	Cardenal Alfo Melitona Pizarro Av. Juan de Cal 197-52
JARRIN CARRERA CIA. LTDA.	QUITO	338054F	SRA. WANCY CEBERO DE JARRIN	SR. CAMILO ALBERTO JARRIN CARRERA	carri@jarrin.com.ec	Las Acazas 29 y Naleón (Río Victoria II etapa)
JOSE OCAÑA TRANSPORTES S.A	QUITO	2778338	SR. JAMIE OCAÑA	SR. JOSE OCAÑA	joce@joce.com.ec	Av. Amazonas 30-11 y WILLO EAF (Unicormo 2 Torre
TRANSPICH S.A	QUITO	2612886	SR. CARLOS JARCO	SR. MIGUEL TURRALDE	transpich@transpich.com.ec	Empresarios piso 9
MC TRANS ANDINA	QUITO	2248075	SRA. SILVIA GUERRA	SR. HON MADERMOTT	mc@mc.com.ec	Marianillo Rodríguez CEP-2305 y Jairo Guerrero y Jajaja
EXPRESS CHASQUES	QUITO	3200268	LC. CARLOS JIMENEZ	SR. ESTEBAN JIMENEZ	chases@chases.com.ec	Av. de los Shyrynd-40 y Reguladora del Salvador
MONTENEGRO FINOS	QUITO	2469283	SR. Luis Fernando Montenegro	SR. RUBEN MONTENEGRO	montenegro@montenegro.com.ec	Las Frutillas 12-114 y Eloy Alfaro
MOREIRA LLAGARO CALTA	QUITO	2585588	SRA. SONIA MOREIRA	SR. LILVO MOREIRA	moreira@luc.com.ec	Av. Clemente Yeroel DEL-07 y Reguladora Dominicana
MULTITRANSPORTE INTIBARCA CALTA	QUITO	3464404	SR. EDUARDO MORALES	SR. CARLOS ZARATE	multitrasporte@multitras.com.ec	Saraguro N62 - 42 y Nazareth
NELSON VALLE & HUAS	QUITO	2684913	SR. SEGUNDO NELSON VALLE	SRA. SUSANA VALLE	nelsonvalle@nelsonvalle.com.ec	Av. Eloy Alfaro Lote 19 y Ven. Melitona
KEY BARRIONUEVO	QUITO	2599889	SRA. NELY SANCHEZ	DR. KEY BARRIONUEVO	key@key.com.ec	Ayazoa Paji Nason 1 Barrio El Caman.
REPETRA	QUITO	2493772	SRA. FLOR VILLENA	SR. AUGUSTO VILLENA	repetra@repetra.com.ec	Desafilada
TRANSCARGA SA	QUITO	3463243	SR. EUGENIO HERNANDEZ G	SR. WILLIAM BELMONTI L	transcarga@transcarga.com.ec	Shopy 1240 y Portugal
ZETRO CIA. LTDA.	QUITO	2281181	SR. PIERO PALZ	ING. ROOSEVELT PALZ	zetro@zetro.com.ec	Av. Guab. Pasa N68-100 y Avellaneda
	QUITO					Av. De la Prensa 47347 y Río Tope Caf#

FEDERACION NACIONAL DE TRANSPORTE PESADO DEL ECUADOR

LISTADO ACTUAL DE PRESIDENTES Y GERENTES DE LAS FILIALES

COMPANIAS	CIUDAD	TELEFONOS	PRESIDENTE	GERENTE	EMAIL	DIRECCION
64 VITOLACORP S.A. SERVICIO Y ASSESORAMIENTO EN TRANSPORTE PESADO DE CARROA "VITETRANSPORP CIA. LTDA."	QUITO	249425	SR. LUIS VILLENA	SRA. GLORIA TONGUINO	litobos@vitolacorp.ec	Av. De los Nidos 152-28 J. Los Ensenos
65 TRANSMETSA CIA. LTDA.	QUITO	2667684	SR. VILMAN GUILLENMO PAREDES NOVALES	Era. Hugo Correa	gerencia@transmetsa.com	Gal. Mella 511-32 J. Av. Alonso de Angulo
66 TRANSMETSA CIA. LTDA.	QUITO	253887	SR. SANTIAGO ZAPIE MONTA	SR. MARCELO TAPE MONTENEGRO	transmetsa2006@vivalto.com	Dpto. de vauquez 505 y Pacho Nuloz
67 TRANSMETSA CIA. LTDA. NAVRACO	QUITO STO. DOMINGO 271480	2353268 2601240	JULIO URQUILES VALLE	JULIO URQUILES CARRON	transmetsa@hotmail.com, gerencia@transmetsa.com	Evy/Marc 2123 y 6 de Diciembre Est. Pasa Monasterio Pasa
					DESAFILIADA	

ANEXO n.- 2

- **Diseño del formulario de la encuesta**

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
ÁREA DE GESTIÓN
MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Agradeceré a usted contestar la presente encuesta, cuyos resultados me permitirán desarrollar objetivamente una propuesta de mejoramiento de la cultura y clima organizacional en las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito. Los datos obtenidos serán utilizados únicamente como información de investigación, para llevar a cabo el trabajo indicado.

1. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de su empresa? Marque con una X por favor.

SI NO

2. ¿Cómo es la relación laboral que mantiene con sus jefes?

MUY BUENA

BUENA

MALA

3. ¿Cómo es la relación laboral que mantiene con sus compañeros?

MUY BUENA

BUENA

MALA

4. ¿Cuenta con los materiales y equipos necesarios para desempeñar sus funciones diarias de manera eficiente?

SI NO

5. ¿Ha recibido cursos y/o talleres de relaciones humanas impulsados por su compañía?

Frecuentemente

Alguna vez

Nunca

6. De acuerdo a la siguiente escala que tan motivado se encuentra con su trabajo, donde 1 es deficiente y 4 muy bueno.

1

2

3

4

7. ¿De los siguientes aspectos cuales le producen mayor desmotivación para desempeñar su trabajo?

Retraso en pago de sueldos

Utilidades bajas

Sueldos bajos

8. ¿Los valores, creencias e ideología que posee su empresa se relacionan con su personalidad?

SI NO

9. ¿Considera que su empresa cuenta con un líder que impulsa a los miembros de la organización a la consecución de los objetivos empresariales?

SI NO

10. ¿Tiene claros sus derechos y obligaciones dentro de la compañía?

SI NO

11. ¿La empresa cuenta con un departamento de Talento Humano?

SI NO

12. ¿De las siguientes opciones cuales son los que más le motiva para desempeñar sus funciones?

Por la Remuneración

Porque le gusta

Por un asenso

13. ¿Siente usted que las oportunidades de superación dentro de la empresa son iguales para todos?

SI NO

14. ¿Su compañía cuenta con incentivos para el personal por su buen desempeño laboral?

SI NO

15. ¿Cuáles de los siguientes incentivos tienen mayor aceptación por usted?

Bono económico

Publicación del mejor trabajador en cartelera

Merecedor a un día libre

16. ¿De los siguientes valores escoja los que son una práctica común en su empresa?

a. Solidaridad

b. Respeto

c. Honestidad

d. Honradez

e. Puntualidad

17. ¿Cuándo usted emite una opinión o sugerencia dentro de su empresa es tomada en cuenta?

SI NO

18. ¿Su lugar de trabajo cuenta con la suficiente iluminación y ventilación para que usted desarrolle sus labores diarias?

SI NO

19. ¿La empresa a la que usted pertenece cuenta con protección y seguridad al trabajador?

SI NO

20. ¿En su organización usted puede desarrollar su ingenio y creatividad?

SI NO

21. ¿En su empresa existen grupos que practican normas y valores que no favorecen el trabajo de la institución?

SI NO

22. ¿La institución determina de manera clara las funciones que cada empleado debe desempeñar?

SI

NO

- **Tabulación**

1. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de su empresa? Marque con una X por favor.

SI = 147

NO = 198

TOTAL 345

2. ¿Cómo es la relación laboral que mantiene con sus jefes?

MUY BUENA = 109

BUENA = 218

MALA = 18

TOTAL 345

3. ¿Cómo es la relación laboral que mantiene con sus compañeros?

MUY BUENA = 203

BUENA = 112

MALA = 30

TOTAL 345

4. ¿Cuenta con los materiales y equipos necesarios para desempeñar sus funciones diarias de manera eficiente?

SI = 105

NO = 240

TOTAL 345

5. ¿Ha recibido cursos y/o talleres de relaciones humanas impulsados por su compañía?

Frecuentemente = 65

Alguna vez = 184

Nunca = 96

TOTAL345

6. De acuerdo a la siguiente escala que tan motivado se encuentra con su trabajo, donde 1 es deficiente y 4 muy bueno.

1 = 18

2 = 102

3 = 171

4 = 54

TOTAL 345

7. ¿De los siguientes aspectos cuales le producen mayor desmotivación para desempeñar su trabajo?

Retraso en pago de sueldos = 145

Utilidades bajas = 92

Sueldos bajos = 108

TOTAL 345

8. ¿Los valores, creencias e ideología que posee su empresa se relacionan con su personalidad?

SI = 303

NO = 42

TOTAL 345

9. ¿Considera que su empresa cuenta con un líder que impulsa a los miembros de la organización a la consecución de los objetivos empresariales?

SI = 259

NO = 86

TOTAL 345

10. ¿Tiene claros sus derechos y obligaciones dentro de la compañía?

SI = 301

NO = 44

TOTAL 345

11. ¿La empresa cuenta con un departamento de Talento Humano?

SI = 59
NO = 286
TOTAL 345

12. ¿De las siguientes opciones cuales son los que más le motiva para desempeñar sus funciones?

Por la Remuneración = 213
Porque le gusta = 43
Por un asenso = 89
TOTAL 345

13. ¿Siente usted que las oportunidades de superación dentro de la empresa son iguales para todos?

SI = 52
NO = 293
TOTAL 345

14. ¿Su compañía cuenta con incentivos para el personal por su buen desempeño laboral?

SI = 33
NO = 312
TOTAL 345

15. ¿Cuáles de los siguientes incentivos tienen mayor aceptación por usted?

Bono económico = 216
Publicación del mejor trabajador en cartelera = 15
Merecedor a un día libre = 114
TOTAL 345

16. ¿De los siguientes valores escoja los que son una práctica común en su empresa?

a. Solidaridad = 75
b. Respeto = 98
c. Honestidad = 115

- d. Honradez = 150
- e. Puntualidad = 97
- TOTAL 535

17. ¿Cuándo usted emite una opinión o sugerencia dentro de su empresa es tomada en cuenta?

SI = 165
NO = 180
TOTAL 345

18. ¿Su lugar de trabajo cuenta con la suficiente iluminación y ventilación para que usted desarrolle sus labores diarias?

SI = 208
NO = 137
TOTAL 345

19. ¿La empresa a la que usted pertenece cuenta con protección y seguridad al trabajador?

SI = 307
NO = 38
TOTAL 345

20. ¿En su organización usted puede desarrollar su ingenio y creatividad?

SI = 87
NO = 258
TOTAL 345

21. ¿En su empresa existen grupos que practican normas y valores que no favorecen el trabajo de la institución?

SI = 101
NO = 244
TOTAL 345

22. ¿La institución determina de manera clara las funciones que cada empleado debe desempeñar?

SI = 148
NO = 197
TOTAL 345

ANEXO n.- 3

- **Diseño del formulario de la entrevista**

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
ÁREA DE GESTIÓN
MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
ENTREVISTA**

Agradeceré a usted contestar la presente entrevista, cuyos resultados me permitirán desarrollar objetivamente una propuesta de mejoramiento de la cultura y clima organizacional en las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito. Los datos obtenidos serán utilizados únicamente como información de investigación, para llevar a cabo el trabajo indicado.

EMPRESA:

NOMBRE DEL FUNCIONARIO:

¿Cuántos trabajadores tienen hasta el momento su empresa?

.....

¿Su empresa posee un departamento de Recursos Humanos?

SI NO

¿Su empresa tiene sistemas de incentivos para el personal?

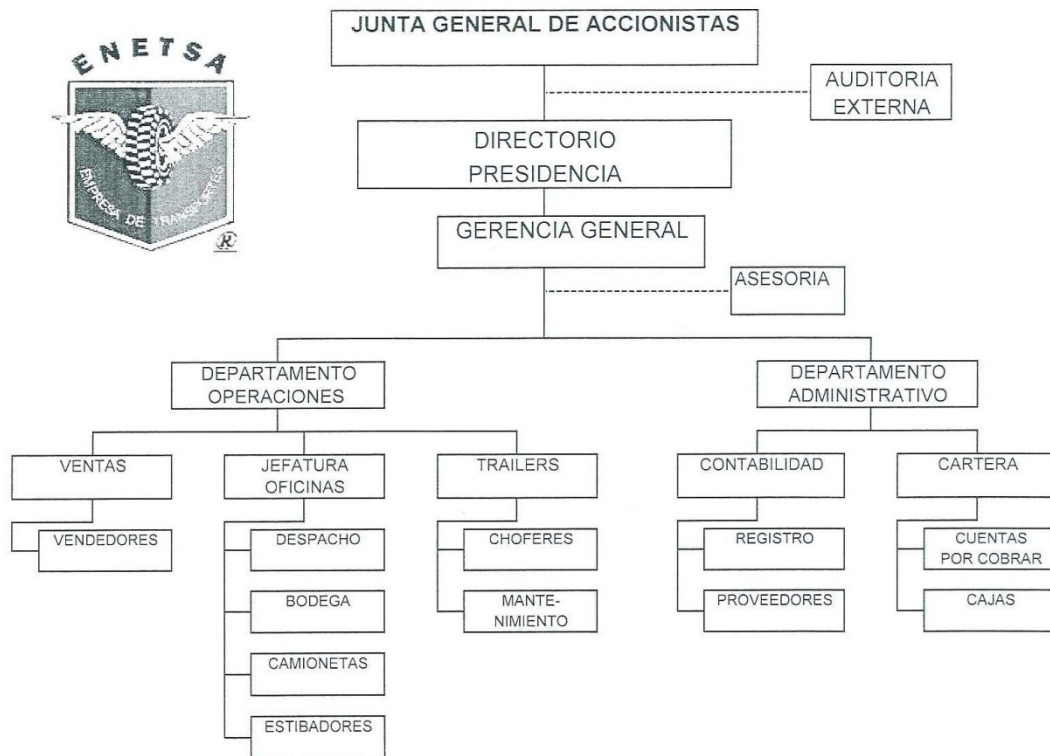
SI NO

¿Conoce los beneficios de crear y mantener una cultura y clima organizacional en su empresa, es decir las ventajas de contar con normas, procedimientos, manuales, políticas y una filosofía corporativa?

SI NO

ANEXO n.- 4

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EMPRESA ENETSA



FUENTE: EMPRESA ENETSA
AÑO: 2002

ANEXO n.- 5

EJEMPLO DE FUNCIONES ESTABLECIDAS POR ENETSA PARA EL DIRECTORIO Y LOS CARGOS DE DESPACHADOR Y ESTIBADOR

DEPENDENCIA: DIRECTORIO
CARGO: PRESIDENTE
REPORTA A: DIRECTORIO
 JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

ROL A CUMPLIR:

La presidencia de la empresa es la responsable de Dirigir el Directorio y conjuntamente con la Gerencia General Administrar la empresa, su rol es amplio en las gestiones reglamentarias y operativas del desarrollo de la empresa.

FUNCIONES:

- 1.- Cumplir con lo dispuesto en los estatutos de la empresa.
- 2.- Administrar la empresa en conjunto con el Gerente General
- 3.- Asumir el control de operaciones de la empresa en lo relacionado a :
 - 3.1. Turnos en todas las sucursales.
 - 3.2. Atención a Socios
 - 3.3. Mantenimiento de Vehículos
 - 3.4 Sanciones al reglamento.
- 4.- Gestionar con clientes la consecución de cargas para transportar por la empresa.
- 5.- Contratar personal operativo, choferes y estibadores.
- 6.- Contratar los servicios de mantenimiento, mecánicas, combustibles, lubricantes, etc.
- 7.- Coordinar con Gerencia General sus actividades para realizar las gestiones pertinentes.
- 8.- Cumplir y hacer cumplir los estatutos, reglamentos y leyes que determine la empresa.

DEPARTAMENTO: OPERATIVO

SECCION: OFICINAS

CARGO: ESTIBADOR

ROL A CUMPLIR:

El estibador es quien realiza el trabajo físico de estibar la carga de los vehículos para recibir y enviar los camiones que laboran en la empresa, deben ser honrados, ágiles, fuertes, deben manipular la carga con cuidado verificando el tipo de la misma, sea frágil, de volumen o peso.

FUNCIONES:

- 1.- Manipular la carga con responsabilidad, de acuerdo al contenido de la misma, si es frágil, de volumen o peso.
- 2.- Cuidar y precautelar el buen estado de la carga que se transporta al enviar y recibir la carga.
- 3.- Verificar si es correcto, el número de bultos, cartones, tanques, etc., que indican los clientes o las facturas emitidas por la empresa.
- 4.- Estibar en los camiones la carga en forma adecuada, por su contenido, de peso en la parte inferior y lo frágil en la parte superior, así como por la dirección de entrega en lo posible, de acuerdo al lugar de destino.
- 5.- Entregar la carga a los clientes, verificando direcciones, personas que reciben, solicitando documentos correspondientes cuando es a domicilio.
- 6.- Apoyar en el buen desarrollo y mantenimiento de la Oficina.
- 7.- Cumplir con las disposiciones del Bodeguero(a) y/o Jefe de Oficina.

ANEXO n.- 6

FILOSOFÍA CORPORATIVA EMPRESA “ENETSA”

Misión

Ofrecer nuestros servicios estandarizados a los sectores Industrial, Comercial e Informal, buscando siempre la excelencia mediante un proceso de mejoramiento continuo en su desempeño.

Busca ser reconocido en los mercados nacionales e internacionales como una Empresa líder en la prestación del servicio de Transporte de carga, trámites aduaneros, almacenamiento de mercancías, Representación y asesoría en todos los factores involucrados en el Transporte Internacional. Distinguiéndose de los demás con la aplicación de un cambio continuo, implementando tecnología de punta en todos sus departamentos, trabajando en equipo y lo que es más importante desarrollando valores éticos y profesionales, teniendo en cuenta la diversificación de sus servicios o la cobertura total en el mercado.

"Enmarcamos nuestra estrategia

de servicio en la filosofía

Del reabastecimiento continuo"

Visión

Consolidarnos en ser siempre los mejores en el servicio de transporte y manejo seguro de carga pesada, liviana y logística integral a nivel nacional e internacional, contando con socios, funcionarios y colaboradores altamente capacitados y con fe en el Ecuador para de esta forma ofrecer excelencia en nuestro servicio.

Valores

- Honestidad
- Honradez
- Trabajo
- Lealtad
- Cooperación
- Entusiasmo
- Desprendimiento

Objetivo General

Ofrecer nuestros servicios de transporte y logística, a fin de satisfacer las necesidades requeridas de nuestro cliente que permitan mejorar el flujo de la entrega de su mercadería en los diferentes puntos de distribución.

Objetivos Específicos

- Armonizar las relaciones interpersonales entre socios, directivos y empleados.
- Brindar estabilidad corporativa.
- Incrementar nuestra participación de servicios mediante el incremento de ventas.
- Mejorar la operación en cada sucursal.
- Minimizar costos y gastos

Estrategias

- Crear identidad corporativa
- Optimizar los recursos disponibles: Infraestructura, personal, vehículos, experiencia, logística, etc.
- Capacitar al personal
- Establecer sistemas de control interno
- Actualizar sistemas de computo
- Mejorar la atención al cliente
- Crear confianza con los clientes
- Trabajar en equipo
- Controlar y evaluar constantemente

FUENTE: EMPRESA ENETSA
AÑO: 2002

ANEXO n.- 7

EJEMPLO DE POLÍTICA DE VENTAS DE LA EMPRESA ENETSA

POLITICAS DE VENTAS

Las ventas son la principal actividad para desarrollar la empresa, por lo que se establece las siguientes políticas para realizar ventas efectivas:

- 1.- Clasificar los clientes: Todo Cliente deberá ser clasificado de acuerdo a:
 - a) Tipo de servicio en relación a los fletes que se cobra.
 - b) Volumen que transporta
 - c) Periodicidad que transporta
 - d) Tipo de carga, contenedor, paquetero, otro transporte, etc.
- 2.- Especificar el tipo de servicio.
 - a) Bodega a Bodega
 - b) Bodega a Domicilio
 - c) Domicilio a Bodega
 - d) Domicilio a Domicilio
- 3.- Determinar la forma de Pago:
 - a) Contado
 - b) Contra Entrega
 - c) Convenio (Crédito autorizado)
- 4.- Fijar Precios con rentabilidad para la empresa:
 - a) Analizar Rutas
 - b) Tipo de servicio
 - c) Costos de estibaje (cargadas y descargadas)
 - d) Disponibilidad de Vehículos
- 5.- Registrar las ventas o servicios, controlando la numeración respectiva de:
 - a) Facturas
 - b) Guías de Remisión
 - c) Guías de Embarque
- 6.- Facturar siempre todo servicio que ha prestado la empresa en Guías de Remisión o Embarque.
- 7.- Solicitar crédito siempre al Departamento de Cobranzas.
- 8.- Cumplir con los presupuestos de Ventas designados por la Gerencia.

ANEXO n.- 8

EJEMPLO DE UNO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA ENETSA

PROCEDIMIENTOS

CONTROL DE VIAJES

PROCESO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1.- REALIZAR DOCUMENTOS		DESPACHADOR JEFE DE OFICINA
2.- DETERMINAR VIAJES DE DESTINO		DESPACHADOR JEFE DE OFICINA QUE REMITE DESPACHADOR JEFE DE OFICINA QUE ESTA EN PASO
3- FACTURAR GUIAS DE REMISION Y EMBARQUE		ENCARGADO DE COBRANZAS JEFE DE OFICINA
4.- CONCILIAR MANIFIESTOS		ENCARGADO DE CONTABILIDAD
5.- REVISION DE PARTICULARES		ENCARGADO DE PAGOS
6.- LIQUIDACION SOCIOS MENSUAL		ENCARGDO DE CONTABILIDAD

FUENTE: EMPRESA ENETSA
AÑO: 2002