



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**

ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**Influencia de la Gestión Organizacional en la
Satisfacción Laboral en las Grandes Empresas**

AUTORES:

Medranda Barahona, Daniel Antonio

Toral Zeballos, Jorge Jimmy

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de

INGENIERO COMERCIAL

TUTOR:

Ing. Murillo Delgado, Erick Paul, MAE.

Guayaquil, Ecuador

20 de Marzo del 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Medranda Barahona, Daniel Antonio y Toral Zeballos, Jorge Jimmy**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**.

TUTOR

Ing. Murillo Delgado, Erick Paul, MAE.

DIRECTORA DE LA CARRERA

Ing. Balladares Calderón, Esther Georgina, Mgs.

Guayaquil, a los 20 días del mes de Marzo del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Medranda Barahona, Daniel Antonio y
Torral Zeballos, Jorge Jimmy**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **Influencia de la Gestión Organizacional en la Satisfacción Laboral en las Grandes Empresas** previo a la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 20 días del mes de Marzo del año 2017

LOS AUTORES,

Medranda Barahona, Daniel Antonio

Toral Zeballos, Jorge Jimmy



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Medranda Barahona, Daniel Antonio y
Toral Zeballos, Jorge Jimmy**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Influencia de la Gestión Organizacional en la Satisfacción Laboral en las Grandes Empresas**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 días del mes de Marzo del año 2017

LOS AUTORES,

Medranda Barahona, Daniel Antonio

Toral Zeballos, Jorge Jimmy

REPORTE URKUND

The screenshot shows a web browser window with the URKUND logo and a document report. The browser tabs include Google, Yahoo (with 27617 unread emails), and the current page 'D26155043 - Medranda y Toral'. The address bar shows a secure URL: <https://secure.arkund.com/view/25935321-423896-552115#q1bKLVayio7VUSrOTM/LT>. The document details are as follows:

Documento	Medranda y Toral Murillo.docx (D26155043)
Presentado	2017-03-03 14:18 (-05:00)
Presentado por	paulmurillo@yahoo.com
Recibido	paulmurillo.ucsg@analysis.arkund.com
Mensaje	Rv: TESIS TRANS AM Mostrar el mensaje completo

0% de esta aprox. 77 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 0 fuentes.

On the right side, there is a 'Lista de' (List of) sidebar with several expandable items, each with a plus sign icon.

MEDRANDA BARAHONA DANIEL ANTONIO
AUTOR DEL PROYECTO DE GRADUACION

TORAL ZEBALLOS JORGE JIMMY
AUTOR DEL PROYECTO DE GRADUACION

ING. MURILLO DELGADO ERICK PAUL, MAE.
PROFESOR TUTOR REVISOR DEL PROYECTO DE GRADUACION

Agradecimiento

Agradezco en primer lugar a Dios por brindarme paciencia y sabiduría para poder alcanzar este objetivo y superar los obstáculos que se presentaron en el camino. De igual manera agradezco a mis padres y a mis hermanas por animarme a seguir superándome en mi preparación como profesional. Agradezco de igual manera al profesor Erick Murillo por apoyarme y compartir sus conocimientos al momento de realizar este trabajo.

Daniel Antonio Medranda Barahona

Agradecimiento

Agradezco a Dios que es el motor y el que da sentido a mi vida, el cual me dio la sabiduría de saber escoger entre lo bueno y lo malo. Quiero agradecer a mis padres por siempre apoyarme en todo y darme las herramientas necesarias para alcanzar con éxito este logro académico. Agradezco a mi compañero de tesis Daniel Medranda que me ayudó en este proceso para terminar mi carrera y conté con su ayuda en todo momento.

Jorge Jimmy Toral Zeballos

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis padres por ser la base de mis éxitos, por inculcarme buenos valores, por brindarme su apoyo tanto moral como económico durante el transcurso de mi vida estudiantil y por guiarme a ser una persona triunfadora y nunca conformista. También dedico este trabajo a mis hermanas, ya que fueron de mucha ayuda para despejar mis dudas y por ende forman parte de este logro en mi vida.

Daniel Antonio Medranda Barahona

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico a mi familia que siempre me apoyaron y estuvieron conmigo en todo momento, a mi hija que me motiva a ser cada vez mejor. A mi esposa que estuvo conmigo durante todo mi proceso de formación académica y me ayudo a seguir adelante y culminar con éxitos mis objetivos académicos.

Jorge Jimmy Toral Zeballos



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

Ing. Erick Paul Murillo Delgado, MAE.

TUTOR

Ing. Esther Georgina Balladares Calderón, Mgs.

DIRECTORA DE CARRERA

Ing. Freddy Ronalde Camacho Villagómez, Ph. D (c)

DOCENTE COORDINADOR DE LA CARRERA

Guayaquil, 20 de Marzo de 2017.

Ingeniero

Freddy Camacho

COORDINADOR UTE B-2016
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniero **Erick Paul Murillo Delgado** Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado del Sr. **Daniel Antonio Medranda Barahona**, cúpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por el estudiante, titulado “**Influencia de la Gestión Organizacional en la Satisfacción Laboral en las Grandes Empresas**” por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 0% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2016 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación “**Influencia de la Gestión Organizacional en la Satisfacción Laboral en las Grandes Empresas**” somos el Tutor Ing. **Erick Paul Murillo Delgado** y el Sr. **Daniel Antonio Medranda Barahona** y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 9/10 nueve sobre diez.

Atentamente,

Ing. Erick Paul Murillo Delgado

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

Daniel Antonio Medranda Barahona

ESTUDIANTE

Guayaquil, 20 de Marzo de 2017.

Ingeniero

Freddy Camacho

COORDINADOR UTE B-2016
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniero **Erick Paul Murillo Delgado** Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado del Sr. **Jorge Jimmy Toral Zeballos**, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avaló el trabajo presentado por el estudiante, titulado “**Influencia de la Gestión Organizacional en la Satisfacción Laboral en las Grandes Empresas**” por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 0% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2016 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación “**Influencia de la Gestión Organizacional en la Satisfacción Laboral en las Grandes Empresas**” somos el Tutor **Ing. Erick Paul Murillo Delgado** y el Sr. **Jorge Jimmy Toral Zeballos** y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 9/10 nueve sobre diez.

Atentamente,

Ing. Erick Paul Murillo Delgado

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

Jorge Jimmy Toral Zeballos

ESTUDIANTE

ÍNDICE DE CONTENIDO

Índice General	XIII
Índice de Tablas.....	XVII
Índice de Gráficos.....	XVIII
Resumen.....	XX
Introducción	22
Descripción de la investigación	
I. Tema – Título	23
II. Enunciado del problema	23
III. Objetivos	23
i. Objetivo General	23
ii. Objetivos Específicos.....	24
IV. Justificación	24
V. Delimitación del tema	24
VI. Pregunta de investigación	25
VII. Proposición.....	25
Capítulo I: Marco Teórico	
1.1. Organización	26
1.1.1. Definición de organización.....	26
1.1.2. Miembros que conforman una organización.....	27
1.2. Gestión Organizacional	29
1.2.1. Definición de gestión organizacional	29
1.2.2. Inicios de la Administración	30
1.2.3. Teorías de la Administración	30
1.2.4. Niveles de la Administración.....	34
1.2.5. Funciones de la Administración	35
1.2.6. Medición de la gestión organizacional	36
1.2.6.1. Indicadores de Gestión.....	40
1.2.7. Condiciones para una buena gestión organizacional	40
1.3. Satisfacción Laboral	41
1.3.1. Definición de satisfacción laboral.....	41
1.3.2. Características de la satisfacción laboral	42
1.3.3. Modelos de satisfacción laboral	42

1.3.4.	Causas de la satisfacción laboral	43
1.3.5.	Efectos de la satisfacción laboral.....	43
1.3.6.	Medición de la satisfacción laboral	44
1.3.7.	Actitudes de las personas en el puesto de trabajo	45
1.3.7.1.	Empleados insatisfechos en el trabajo	46
1.4.	Gestión del Talento Humano	48
1.4.1.	Definición de gestión del talento humano	48
1.4.2.	Objetivos de la gestión del talento humano	49
1.4.3.	Principios de la gestión del talento humano.....	50
1.4.4.	Proceso de planeación de recursos humanos.....	51
1.4.5.	Proceso de la administración del recurso humano	52
1.5.	Necesidades de las personas	54
1.5.1.	Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow	54
1.5.2.	Teoría de los dos factores de Herzberg	57
Capítulo II: Diagnóstico del sector		
2.1.	Descripción del sector de transporte y logística	58
2.1.1.	Importancia de la logística en las empresas	60
2.1.2.	Componentes de un sistema de logística.....	60
2.2.	Desarrollo del sector de transporte y logística.....	61
2.2.1.	Transportación y logística internacional	62
2.2.2.	Transportación y logística en el Ecuador	62
2.2.2.1.	Oportunidad de inversión en la transportación y logística	63
2.3.	Contribución de la transportación y logística con el PIB del Ecuador	64
2.3.1.	Producto interno bruto del Ecuador	64
2.3.2.	Aportación de la transportación y la logística con el PIB de Ecuador ..	65
2.4.	Contribución del sector con el empleo en el Ecuador	66
2.4.1.	Aportación de la transportación y logística con el empleo.....	67
2.4.2.	Aportación de la transportación y la logística con el empleo adecuado- pleno	68
2.5.	Transportación aérea comercial.....	70
2.5.1.	Transporte aéreo de carga	71
2.5.1.1.	Característica del transporte aéreo de carga	71
2.5.1.2.	Tipos de transporte aéreo de carga	72
2.5.1.3.	Compañías de transportación aérea de carga en Ecuador	72

2.5.2. Tráfico aéreo de carga en el Ecuador	74
2.5.2.1. Entrada de carga al Ecuador	75
2.5.2.2. Salida de carga del Ecuador	75
2.5.3. Principales aeropuertos del Ecuador	77
2.5.4. Zona de tráfico según IATA	77
Capítulo III: Marco Metodológico	
3.1. Metodología	78
3.1.1. Tipo de Investigación	78
3.1.2. Enfoque de la investigación	79
3.1.3. Método descriptivo	79
3.1.4. Población	80
3.1.5. Técnicas de recolección de datos	80
3.1.5.1. Encuesta	81
3.1.5.1.1. Employee Opinion Surveys (EOS)	82
3.1.5.1.1.1. Función de la herramienta de la EOS	83
3.1.5.1.1.2. Condiciones de la herramienta EOS	83
3.1.5.1.1.3. Consideraciones sobre la evaluación	84
3.1.5.1.1.4. Seguimiento de la herramienta EOS	84
3.1.5.2. Entrevista	85
3.1.6. Escala de Likert	88
3.2. Identificación de la compañía	89
3.2.1. Descripción de la compañía Trans Am	89
3.2.2. Reseña histórica de la compañía Trans Am	89
3.2.3. Misión de la compañía Trans Am	91
3.2.4. Visión de la compañía Trans Am	91
3.2.5. Objetivos de la compañía Trans Am	91
3.2.6. Valores de la compañía Trans Am	92
3.2.7. FODA de la compañía Trans Am	92
3.3. Medición de la gestión organizacional en la compañía Trans Am	93
3.3.1. Aplicación de la medición de la gestión organizacional	93
3.3.1.1. Utilidades o Pérdidas netas	93
3.3.1.1.1. Resultados de la medición de las utilidades o pérdidas netas	100
3.3.1.2. Movimientos de mercancías	100
3.3.1.2.1. Resultados de la medición de movimientos de mercancías	106

3.4.	Medición de la satisfacción laboral en la compañía Trans Am	107
3.4.1.	Aplicación de la medición de la satisfacción laboral	107
3.4.1.1.	Resultados de la medición de la satisfacción laboral	126
Capítulo IV: Propuesta de Mejora Organizacional		
4.1.	Relación de resultados de gestión organizacional y satisfacción laboral	129
4.2.	Propuestas organizacionales	131
4.2.1.	Bonos por logros departamentales	131
4.2.1.1.	Descripción de la propuesta	131
4.2.1.2.	Gastos a incurrir.....	132
4.2.1.3.	Plan de acción.....	133
4.2.1.4.	Resultados esperados	133
4.2.2.	Jornada de actividades de recreación	134
4.2.2.1.	Descripción de la propuesta	134
4.2.2.2.	Gastos a incurrir.....	134
4.2.2.3.	Plan de acción.....	135
4.2.2.4.	Resultados esperados	135
4.2.3.	Charla de fortalecimientos de objetivos organizacionales	136
4.2.3.1.	Descripción de la propuesta	136
4.2.3.2.	Gastos a incurrir.....	136
4.2.3.3.	Plan de acción.....	137
4.2.3.4.	Resultados esperados	137
Conclusiones		138
Recomendaciones.....		139
Referencias Bibliográficas.....		140
Anexos.....		143

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Los socios o miembros de una organización</i>	28
Tabla 2. <i>Niveles de burocratización en una compañía</i>	32
Tabla 3. <i>Medición de la gestión organizacional</i>	37
Tabla 4. <i>Población con empleo que labora en la transportación y la logística</i>	67
Tabla 5. <i>Población con empleo adecuado-pleno que labora en la transportación y la logística</i>	69
Tabla 6. <i>Escala de Likert</i>	88
Tabla 7. <i>Utilidades o pérdidas netas de las compañías de transportación aérea</i>	94
Tabla 8. <i>Movimiento de mercancías</i>	101
Tabla 9. <i>Eficiencia de movimiento de mercancías en Trans Am</i>	106
Tabla 10. <i>Media del indicador “Promesa al cliente”</i>	108
Tabla 11. <i>Media del indicador “Compromiso del empleado”</i>	110
Tabla 12. <i>Media del indicador “Liderazgo activo”</i>	112
Tabla 13. <i>Media del indicador “Estrategia”</i>	114
Tabla 14. <i>Media del indicador “Comunicación”</i>	116
Tabla 15. <i>Media del indicador “Aprendizaje y desarrollo”</i>	118
Tabla 16. <i>Media del indicador “Cooperación”</i>	120
Tabla 17. <i>Media del indicador “Aplicación de las herramientas de calidad”</i>	122
Tabla 18. <i>Media del indicador “Seguimiento de la EOS”</i>	124
Tabla 19. <i>Media del indicador “Condiciones laborales”</i>	125
Tabla 20. <i>Monto a recibir por trabajador mediante “bonos por logros departamentales”</i>	132
Tabla 21. <i>Gastos para actividades recreativas</i>	135
Tabla 22. <i>Gastos para charla de fortalecimientos de objetivos organizacionales</i>	137

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Efecto de los empleados insatisfechos en el trabajo	47
<i>Figura 2.</i> Procesos de la Administración de Recursos Humanos	53
<i>Figura 3.</i> Pirámide jerárquica de las necesidades humanas de Maslow	54
<i>Figura 4.</i> Ejemplos de las necesidades humanas de Maslow	56
<i>Figura 5.</i> Producto Interno Bruto del Ecuador	64
<i>Figura 6.</i> Aportación de la transportación y la logística con el PIB del Ecuador	65
<i>Figura 7.</i> Variación porcentual del aporte de la transportación y la logística con el PIB del Ecuador.....	66
<i>Figura 8.</i> Población con empleo que labora en la transportación y la logística	68
<i>Figura 9.</i> Población con empleo adecuado-pleno que labora en la transportación y la logística	70
<i>Figura 10.</i> Características de la transportación aérea de carga	72
<i>Figura 11.</i> Compañías de transporte de carga aérea en el Ecuador	73
<i>Figura 12.</i> Tráfico aéreo de carga en Ecuador	74
<i>Figura 13.</i> Entrada de carga al Ecuador	75
<i>Figura 14.</i> Salida de carga del Ecuador	76
<i>Figura 15.</i> Comparación utilidades o pérdidas del promedio sectorial vs Trans Am año 2010	95
<i>Figura 16.</i> Comparación utilidades o pérdidas del promedio sectorial vs Trans Am año 2011	96
<i>Figura 17.</i> Comparación utilidades o pérdidas del promedio sectorial vs Trans Am año 2012	97
<i>Figura 18.</i> Comparación utilidades o pérdidas del promedio sectorial vs Trans Am año 2013	97
<i>Figura 19.</i> Comparación utilidades o pérdidas del promedio sectorial vs Trans Am año 2014	98
<i>Figura 20.</i> C Comparación utilidades o pérdidas del promedio sectorial vs Trans Am año 2015	99
<i>Figura 21.</i> Variación porcentual utilidades y pérdidas de Trans Am.....	99
<i>Figura 22.</i> Comparación movimiento de mercancías del sector vs Trans Am año 2010.....	102

<i>Figura 23.</i> Comparación movimiento de mercancías del sector vs Trans Am año 2011	102
<i>Figura 24.</i> Comparación movimiento de mercancías del sector vs Trans Am año 2012.....	103
<i>Figura 25.</i> Comparación movimiento de mercancías del sector vs Trans Am año 2013.....	104
<i>Figura 26.</i> Comparación movimiento de mercancías del sector vs Trans Am año 2014.....	104
<i>Figura 27.</i> Comparación movimiento de mercancías del sector vs Trans Am año 2015.....	105
<i>Figura 28.</i> Variación porcentual movimientos de mercancía del sector vs Trans Am	105
<i>Figura 29.</i> Media del indicador “Promesa al Cliente”	109
<i>Figura 30.</i> Media del indicador “Compromiso del Empleado”	111
<i>Figura 31.</i> Media del indicador “Liderazgo Activo”	113
<i>Figura 32.</i> Media del indicador “Estrategia”	115
<i>Figura 33.</i> Media del indicador “Comunicación”	117
<i>Figura 34.</i> Media del indicador “Aprendizaje y desarrollo”	119
<i>Figura 35.</i> Media del indicador “Cooperación”	121
<i>Figura 36.</i> Media del indicador “Aplicación de las herramientas de calidad”	123
<i>Figura 37.</i> Media del indicador “Seguimiento de la EOS”	124
<i>Figura 38.</i> Media del indicador “Condiciones laborales”	126

RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como objetivo recolectar información y someterla a un análisis para determinar cuánta influencia tiene la gestión organizacional sobre la satisfacción laboral en las grandes empresas. Se estudiarán indicadores económicos de varios períodos para definir qué tan correctamente está siendo manejada la organización por los altos directivos y qué impacto tendrán las decisiones gerenciales sobre la satisfacción de los colaboradores de la empresa, el cual será medido mediante una encuesta dividida por distintos factores. De acuerdo a dichos resultados, se tomarán los respectivos planes de acción para realizar correctivos o mejoras en los procesos y acciones que lo requieran para que de tal manera los trabajadores puedan sentirse cómodos y felices en su puesto de trabajo y obtener una mayor eficiencia que desemboque en resultados positivos para el empleado como su desarrollo personal, en un mayor entendimiento y desenvolvimiento de los equipos de trabajo y por último que la empresa al brindarle lo mejor a su capital humano pueda lograr conseguir niveles óptimos en las actividades de las diferentes áreas y de esa forma cumplir con los objetivos organizacionales trazados en un principio.

Palabras Claves: gestión organizacional, satisfacción laboral, indicadores, decisiones gerenciales, eficiencia, objetivos organizacionales.

ABSTRACT

This research has the objective to collect information and make an analysis to determinate how much influence has the organizational management about the employee job satisfaction in big companies. Within this research work will studies economic indicators in different periods to define how much correctly has been managed the enterprise by directors and what impact will has the director's decisions in employee job satisfaction, which will be measure by the survey including some factors. Accordingly to the results, will be take actions plan to make correctives and improvements in the process and actions as required with the objective to get

harmony and happiness in the work place and obtain more efficacy to get positive results by the employee as personal development, in a major understanding and development by the coworkers and finally that the company give them the best way for its human capital, given them the option to achieve optimal levels in the activities in different areas and then achieve the organizational objectives outlined in the beginning.

Keywords: evaluation, human resources, organizational management, job satisfaction, indicator, management decisions, efficiency, organizational objectives.

INTRODUCCIÓN

El mundo de hoy en día obliga a las empresas a tratar de destacarse de gran manera y proponerse objetivos que cumplan expectativas bastante altas en el sector que a cada uno le corresponde, sabiendo que existen competidores que tratan de quitarle porción de mercado, lo cual conlleva a los gerentes a tomar decisiones que puedan tener resultados positivos o negativos para la organización.

Al mismo tiempo, tales decisiones tomadas por los más altos directivos crean efectos o consecuencias en los miembros de la organización que inciden directamente con las actividades que realizan en su lugar de trabajo, las cuales pueden llegar a ser beneficiosas o así como pueden llegar a perjudicar los objetivos que se persiguen.

Como se mencionó anteriormente existen efectos que pueden tener los miembros de la empresa, entre los cuales están la variación de su forma de pensar y un cambio en su forma de actuar, todo esto debido al ambiente que tales disposiciones crean en su alrededor, los cuales formarán personas que se encuentren satisfechas o insatisfechas en su puesto de trabajo (Sánchez Sello M., Sánchez Sello P., Cruz González M., y Sánchez Sello F., 2014).

Este trabajo se dirige a realizar una prueba que permita una medición de qué tan correcta es la gestión en las organizaciones, y dependiendo de aquel resultado, analizar si esas administraciones inciden en la satisfacción laboral de quienes conforman la compañía. Dichas conclusiones permitirán a la firma tomar las medidas que sean necesarias para fines de que armen un grupo de trabajo que viva en armonía y se encuentren a gusto en sus labores para de esta manera llegar a lograr los objetivos que fueron trazados.

Descripción de la Investigación

I. Tema – Título

Influencia de la Gestión Organizacional en la Satisfacción Laboral en las grandes empresas.

II. Enunciado del problema

En el Ecuador, las grandes empresas ocupan un papel muy importante para la economía local. Con el pasar de los años las compañías se desarrollaron en muchos aspectos tanto tecnológicos como sistemáticos. La globalización ha permitido que dichas firmas adopten procesos y mecanismos modernos que aumenten la productividad, que les permitan generar mayores ingresos, y que se acojan a estándares internacionales sobre calidad y procesos globales. De esa misma manera, estas organizaciones se preocupan mucho por el entorno laboral, garantizar seguridad en el área de trabajo y tener motivado a su personal. Es por ello que este tema de investigación permitirá demostrar cómo la gestión organizacional influye en la satisfacción laboral. Con esto se busca maximizar la productividad del recurso humano enfocándonos en puntos claves que determinen una eficiente medición de las variables precedentemente mencionadas.

III. Objetivos

i. Objetivo General

Determinar cómo influye la gestión organizacional en la satisfacción laboral en las grandes empresas.

ii. Objetivos Específicos

- Conceptualizar las principales teorías del marco teórico sobre gestión organizacional y satisfacción laboral.
- Diagnosticar el comportamiento de las grandes empresas dedicadas al sector logístico en el Ecuador.
- Detallar el marco metodológico aplicado en la presente investigación.
- Establecer una propuesta de mejora en la gestión organizacional.

IV. Justificación

El Ecuador vive una transformación en su sistema económico a través del Plan Nacional para el Buen Vivir, éste busca el desarrollo cultural, fomentar la conciencia social y la protección del medio ambiente. Su objetivo principal es el cambio de forma y de fondo de la Matriz productiva del país. Este trabajo persigue esta definición en el Objetivo 9: “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”, éste objetivo se preocupa por los trabajadores y garantiza condiciones laborales dignas para los ecuatorianos. Analiza aspectos importantes en cuanto a entorno laboral y derechos que tienen los empleados dentro de la organización donde prestan sus servicios. Como política 9.5. menciona “Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral” donde persigue la formación que recibe el capital humano para su crecimiento profesional, buscando un equilibrio de felicidad y buen entorno laboral.¹

V. Delimitación del tema

El trabajo se centra exclusivamente en la empresa AERO EXPRESS DEL ECUADOR TRANS AM, compañía la cual se dedica a la prestación de servicios para la red de logística del grupo DHL.

¹ Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017

La compañía Aero Express del Ecuador Trans Am posee un total de 47 empleados dentro de sus instalaciones y aunque no cumple con el número establecido para considerarse en ese parámetro como empresa grande, pues mediante sus ingresos anuales sí los cumple, debido a que sus ingresos superan los \$5'000.000 que establece la ley. Es por eso que, dentro de esta investigación se la relacionará junto con empresas de su mismo tamaño.

VI. Pregunta de investigación:

¿Cómo influye la Gestión Organizacional en la Satisfacción laboral?

VII. Proposición:

La proposición consiste en la demostración de que la Gestión Organizacional influye en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de una organización.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Organización

1.1.1. Definición de organización

Franklin Fincowsky (2009) alude en su texto que cuando se refieren al término organización, se pueden abarcar varias ideas u opiniones, ya que a dicha expresión se le pueda dar un contexto de acuerdo al uso que se le quiera dar.

Desde el punto de vista de la literatura, se define a la palabra organización como el acto de arreglarse u ordenarse; mientras que si se lo mira como parte del proceso administrativo, se trata de la fase en donde se determinan las estructuras de una empresa, donde se delegan autoridades, y se muestra cómo es el manejo del personal, la cultura y los cambios que se producen en la empresa; y desde la perspectiva de una organización como unidad productiva, es un ente que tiene como fin conseguir metas mediante procedimientos sincronizados y coordinados, siendo afectados por las situaciones que se puedan dar en el entorno.

Expuestas estas conceptualizaciones, a continuación se mostrará un listado de lo que una entidad puede lograr mediante la organización:

- Juntar recursos para obtener resultados.
- Crear bienes y servicios que sean de alta calidad.
- Explotar el uso de las tecnologías.
- Desarrollar aptitudes en su personal.
- Establecer un sitio que demuestre un progreso en el sentido de pertenencia y respeto.
- Crear valor para los grupos de interés.

Desde el criterio de Chiavenato (2009), una organización se define como el grupo de personas que operan juntas y distribuyen las tareas de manera apropiada con el fin de conseguir un objetivo que tienen en común. Al permitir la unión de las capacidades y virtudes de los individuos se pueden obtener metas que son

inalcanzables individualmente, es decir que al fusionar los esfuerzos de manera individual o de modo grupal pueden llegar a tener mejores réditos en lo que se refiere a resultados.

Pero para llegar a lograr grandes frutos en la empresa, existen recursos como los humanos y como los materiales, que ayudan al desarrollo y a realizar de una manera correcta las actividades en la que se desempeñan los empleados. Ambos recursos son indispensables para una organización y dándole un gran uso y explotándolos de una manera positiva, se puede estar convencido de que llegará el éxito a la compañía.

1.1.2. Miembros que conforman una organización

Chiavenato (2007) menciona que las empresas existen gracias a las personas que colaboran en ella para los objetivos tanto personales como organizacionales. Anteriormente se creía que quienes integraban las organizaciones eran los propietarios, administradores y los empleados, es decir, que sólo se enfocaban en el personal interno.

Hoy en día existen socios que interactúan para conseguir los objetivos, y ellos influyen en la toma de decisiones del alto mando. Explicado esto, los socios que integran una compañía son:

- Accionistas y propietarios.
- Clientes.
- Gerentes y trabajadores.
- Proveedores.
- Gobierno
- Sociedad

Al haber tantas personas que influyen en las decisiones, surgen varias ideas las cuales en ciertas ocasiones se convierten en problemas. A ello, se les busca un medio de adaptación para que las relaciones humanas concuerden, y también que puedan soportar cambios que se dan a medida que pasa el tiempo, para que exista

una colaboración que los lleve a lograr los ideales propuestos. A continuación se muestra la Tabla No. 1, donde se exponen los integrantes de la empresa, su contribución y qué los motiva a seguir laborando:

Tabla 1.

Los socios o miembros de una organización

Socios	Contribuciones	Incentivos
Empleados	Contribuyen con trabajo, esfuerzo, dedicación personal, desempeño, conocimiento, habilidades y competencias.	Motivados por el salario, los beneficios, los premios, los elogios, el reconocimiento, las oportunidades, la permanencia en el empleo.
Propietarios	Contribuyen con dinero en formas de acciones, préstamos, financiamientos y créditos.	Motivados por la rentabilidad, la utilidad, la liquidez, las ganancias sobre la inversión, los dividendos.
Proveedores	Contribuyen con materiales, materias primas, tecnología, servicios especializados.	Motivados por los negocios, el precio, las condiciones de pago, la facturación, la utilidad, la ganancia sobre la inversión.
Clientes	Aportan con dinero por la adquisición de los productos o servicios que ofrece la organización y por su consumo.	Motivados por el precio, la calidad, las condiciones de pago, la satisfacción de necesidades, el logro de las expectativas.

Nota: Tomado de "Administración de Recursos Humanos, El capital humano en las organizaciones" por Chiavenato, 2007, p.19.

1.2. Gestión Organizacional

1.2.1. Definición de gestión organizacional

La gestión organizacional se trata simple y llanamente de la administración que requiere una empresa para poder organizarse en sus actividades y recursos. Al consultar varios textos relacionados a este tema, se tomó los más significativos y serán redactados en la parte siguiente.

Proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un administrador aplicar sus competencias gerenciales para mejorar la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la empresa mediante el desarrollo de estrategias y gestiones creativas y cotidianas que le permitan a la empresa alcanzar la competitividad y la rentabilidad a través de una visión empresarial, con estrategias de largo plazo, para adaptar a la empresa a las circunstancias del entorno altamente cambiante en el que opera (Hernández y Rodríguez, 2011, p.4).

Entretanto otra de las definiciones es que la gestión de una empresa se trata de una serie de procesos en donde se planea y se conserva un entorno en donde un grupo de trabajadores logran obtener objetivos específicos eficazmente. La administración de empresas consiste en planear, organizar, dirigir y controlar, lidiando con los factores externos e internos que se puedan presentar, ya sean estos de carácter monetario, social, cultural, etc. Y tales factores son proclives a estar en un cambio permanente y de una manera muy rápida (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012).

Dirigir una organización es imprescindible para su propia supervivencia y de igual forma para tener éxito, ya que existe un alta índice de competidores y se viven cambios muy apresurados. Los administradores hacen frente a este conjunto de problemas y desafíos mediante un análisis respectivo y posteriormente la toma de decisiones (Chiavenato, Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones., 2009).

Tejada Zabaleta (2003) menciona que para garantizar una gestión en la organización se deben desarrollar correctamente los procesos y tener nuevas visiones o perspectivas que ayuden a un desenvolvimiento positivo obteniendo un personal que sea productivo, eficaz, eficiente y que estén comprometidos con el fin de potenciar las actividades de la compañía, de esta manera se asegurarán un éxito organizacional.

1.2.2. Inicios de la Administración

Hernández y Rodríguez (2011) explican que la administración existe desde que el hombre creó las sociedades y ha venido siendo utilizada hasta la actualidad para mejorar la calidad de vida y obtener mayor producción. Desde el tiempo en donde las primeras civilizaciones necesitaban cazar, tomar sus alimentos y otras actividades de esa era, se necesitaban cooperación de más personas para alcanzar lo deseado, y a medida de que más difícil se tornaba la situación, más organización se requería. He ahí donde aparecieron líderes quienes llevaban el mando para cazar mamut o construir pirámides. De esa manera se fue construyendo un mundo donde habían normas que acatar, y personas que llevaban el mando para en esa era lograr su supervivencia.

1.2.3. Teorías de la Administración

Chiavenato (2009) indica que el objetivo de las teorías de la administración era guiar a los gerentes a una correcta administración de la empresa, y a manejarse positivamente de acuerdo a las situaciones que había en el momento, para sacarle provecho a las mismas. Entre las teorías expuestas en el libro se encuentran:

- **Administración científica:** Su creador fue Frederick Taylor y se enfoca en la eliminación de desperdicios y tener mayor eficiencia mediante la correcta distribución de las actividades entre los subordinados, obteniendo niveles elevados de productividad y por ende un alto nivel de eficiencia. Entre sus principios están: (a) la racionalización de las tareas, (b) la elección del personal apropiado para desempeñar las actividades, (c) la capacitación del personal y (d) el control del desempeño de los trabajadores.

Este modelo busca sistematizar el trabajo y aplicar el uso de la ciencia para crear procesos y parámetros definidos, para evitar el uso del empirismo y la improvisación. Este fue un gran aporte a la revolución industrial. Se prestó mucha atención a las tareas ya que este era un problema en las industrias y se pensó en una oportunidad de mejora para optimizar la producción. El objetivo de este estudio inicial es asegurar la estandarización y la eficiencia máxima en la operación a través de un conjunto de movimientos repetitivos y en cadena en función a las tareas. Se busca la eficiencia máxima en toda la organización como consecuencia de la eficiencia máxima de sus trabajadores.

- **Teoría clásica de la administración:** Su creador fue Henri Fayol, y buscaba repartir el trabajo en diferentes departamentos como: (a) producción, (b) finanzas, (c) contabilidad, (d) ventas, (e) personal y (f) seguridad. De esta manera cada área realizaba una planificación adecuada, establecía sus propios objetivos y al mismo tiempo se podía tener previsiones a futuro.
- **Modelo burocrático:** Su creador fue Max Weber y está basada en el principio de la racionalidad y se vinculaba con la burocracia, ya que la burocracia es una organización racional por excelencia. Las grandes empresas comenzaron a crecer y a tener cambios graduales que los principios clásicos ya no fueron aplicables a estas organizaciones exitosas. Esta racionalidad no considera las motivaciones psicológicas, no toma en cuenta el estado de ánimo de las personas. La individualidad no aplica en este modelo, aplica la colectividad este permite usar medios más eficientes para alcanzar sus objetivos.

Según Weber, las características del modelo burocrático son las siguientes:

- **División del Trabajo:** Las principales tareas y funciones de la organización se fragmenta y divide en actividades especializadas.
- **Jerarquía:** Se consideran las unidades de mando, predomina la autoridad y las responsabilidades son delimitadas, se tiene autoridad lineal ante los subordinados.

- **Reglas y reglamentos:** La organización establece procedimientos y normativas referentes al comportamiento para la realización de las principales tareas.
- **Formalización de las comunicaciones:** La comunicación debe ser debidamente documentada y tener soporte por escrito.
- **Competencia técnica:** El individuo es seleccionado y promovido de su cargo a través de pruebas y concursos de selección o en base a su desempeño.
- **Procedimientos técnicos:** La organización se conforma de puestos a través de rutinas establecidas y procedimientos técnicos.

Se determina que estas características se pueden encontrar en las organizaciones con un mayor grado de complejidad y que muestran diferentes niveles de burocratización. A estas se les llama dimensión de la burocracia. Tiene como fin imponer disciplina, orden y procesos estandarizados para controlar a los subordinados, que por algún motivo generan imprevistos y ponen en exposición sus diferencias individuales contaminando el ambiente en la organización. En la Tabla No. 2, se muestran los niveles de burocratización en una compañía.

Tabla 2.

Niveles de burocratización en una compañía

Escasez de Burocratización	Variables	Exceso de Burocratización
Falta de especialización, confusión, desorden	División del Trabajo	Exceso de especialización, orden.
Falta de autoridad	Jerarquía	Exceso de mando, autocracia.
Falta de disciplina, libertad extrema.	Reglas y Reglamento	Exceso de disciplina, falta de libertad.

Tabla 2.

Niveles de burocratización en una compañía (Continuación)

Escasez de Burocratización	Variables	Exceso de Burocratización
Inexistencia de documentos, informalidad	Formalización de las comunicaciones	Exceso de papeleo, impersonalidad, formalidad.
Falta de disciplina, Libertad extrema	Reglas y Reglamento	Exceso de disciplina
Apadrinamiento, proteccionismo.	Selección y Promoción del personal	Exceso de exigencias
Improvisación, desperdicio.	Procedimientos técnicos	Estandarización, apego a la rutina.
Desorden, desperdicio, caos.	Consecuencias	Rigidez, mecanismo.

Nota: Tomado de "Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones." por Chiavenato, 2009, p.69.

- **Teoría neoclásica de la administración:** Las organizaciones en su desarrollo adoptaron cambios importantes y los modelos se comenzaron a aplicar más al tipo de organización, los principios universales fueron menos eficientes. En la década de 1950, aparece esta teoría neoclásica y actualiza los modelos anteriores y los adapta a la época.

1.2.4. Niveles de la Administración

Según Bateman y Snell (2009) mencionan que existen tres tipos de administradores en las organizaciones, los cuales se dividen en tres niveles que son:

- **Administradores de nivel alto:**

Se refieren a los ejecutivos de una compañía y son quienes están a cargo de la dirección general. Se los llama también administradores estratégicos, ya que son los encargados de tener un enfoque a largo plazo y velar por la supervivencia, el desarrollo, y la eficiencia de la empresa. Este tipo de administradores deben realizar estudios y tomar medidas debido a los cambios que se generan en el ambiente interno y externo de una empresa. Además, deben de interactuar de manera seguida con individuos externos a la empresa, así como administradores de otras compañías.

- **Administradores de nivel medio:**

Su posición es debajo de los administradores de alto nivel, y se encuentran por encima de los administradores operativos. Suelen llamarlos administradores tácticos, y son quienes están encargados de desarrollar los planes de trabajo enfocándose en los objetivos y en las actividades concretas. Se trata también de un mediador entre el nivel alto y el nivel operario, debido a que forman parte de la comunicación entre ambos. Aportan con ideas innovadoras para el progreso de su área o de la compañía y solucionan problemas que se presentan en las operaciones para que las actividades sigan con normalidad.

- **Administradores de nivel operativo:**

Son denominados como supervisores. Tienen relación directa con los trabajadores que no integran la dirección e implementan los planes que planificaron los administradores de nivel medio. Son el enlace entre la administración y personal no administrativo. Tienen como rol crear y buscar oportunidades para que el negocio crezca.

1.2.5. Funciones de la Administración

Según Bateman y Snell (2009), dado que la gestión en las organizaciones es trabajar con recursos materiales y humanos, existen cuatro funciones que sirven para lograr que esos recursos sean eficientes y eficaces. En donde ser eficiente, es conseguir metas no creando desperdicios, mientras que la eficacia, es sólo el hecho de alcanzar metas en la empresa. Las cuatro funciones de la administración son las siguientes:

- **Planeación:** Planear es el acto de dar una planificación de las acciones que se realizarán, con el fin de conseguir metas que de igual manera se anticipan con anterioridad. Al realizar una planeación, se estudia la situación del momento, anticipación del futuro, determinación de propósitos, adoptar estrategias, y revisar los recursos que sean necesarios para todo el proceso.
- **Organización:** Es el proceso donde se coordinan los recursos monetarios, humanos y otros que se necesitan para lograr los objetivos. La organización tiene como función determinar responsabilidades en el trabajo, crear unidades de trabajo, asignar recursos y establecer las normas para que las tareas funciones a cabalidad.
- **Dirección:** La función de dirigir es incentivar a los trabajadores a desempeñarse en el más alto nivel, también se destaca la comunicación, para de tal manera tener información a la mano para que ayuden en las actividades y toma de decisiones. La dirección está en grupos de trabajo, departamentos y divisiones, al igual que en lo más alto de las grandes empresas.
- **Control:** El objetivo del control es vigilar el desempeño y tomar decisiones que corrijan o influyan en la mejora de las tareas asignadas. Mediante el monitoreo, los altos mandos pueden conocer si los recursos están siendo utilizados de manera correcta o no, también que sus productos cumplan con los estándares de calidad y los modelos de seguridad.

1.2.6. Medición de la Gestión Organizacional

Jones (2013) establece que son los gerentes quienes tienen la obligación de manejar sus recursos de manera eficiente y de darle un valor o plus extra a su organización, y para evaluar qué tan buena es su gestión en la empresa, se acogen a tres procesos como:

- a. **Control:** Capacidad para atraer recursos y clientes.
- b. **Innovación:** Crear sistemas y culturas inéditas que potencien el desempeño de la compañía.
- c. **Eficiencia:** Uso de tecnología para una producción eficaz.

Para realizar una evaluación de la efectividad de la administración de una organización, se puede tomar tan sólo uno de los tres enfoques que se mostrarán en la Tabla No. 3, en donde se considera que una empresa puede ser eficiente si cumple los siguientes pasos de acuerdo a cada enfoque:

1. Se deben reafirmar las habilidades y los recursos escasos y valiosos externos a la empresa (enfoque del recurso externo).
2. Organizar de manera creativa mediante la unión de los recursos junto con las habilidades de los trabajadores para realizar innovaciones en los productos y soportar los constantes cambios que los clientes tienen en sus necesidades (enfoque de sistemas internos).
3. Transformación eficiente de los recursos y las habilidades del personal en bienes terminados y servicio de calidad (enfoque técnico).

Tabla 3.

Medición de la Gestión Organizacional

Enfoque	Descripción	Metas por establecer	Indicadores	Observaciones
Enfoque del recurso externo	Mide la capacidad de la empresa para asegurar, manejar y controlar habilidades y recursos valiosos y escasos	Uso eficiente de la capacidad aérea comercial	Utilidad o pérdida neta	Influir en la percepción de inversionistas
		Apoyo de asociados	Movimiento de mercancías	Comparan su desempeño con el de otras empresas
		Reducción de gastos redundantes		
Enfoque de sistemas Internos	Mide la capacidad de la empresa para innovar y funcionar con rapidez ante las cambiantes condiciones del entorno	Menor tiempo para toma de decisiones	Tiempo para tomar decisiones	La medición es de manera objetiva
		Reducir tiempo para sacar a la venta	Tiempo para lanzar nuevos productos al mercado	Cultura y estructura que promueva agilidad
		Reducir conflictos	Tiempo para coordinar tareas de varias áreas	

Tabla 3.

Medición de la Gestión Organizacional (Continuación)

Enfoque	Descripción	Metas por establecer para medir la eficiencia	Indicadores	Observaciones
Enfoque técnico	Mide la capacidad de la empresa para convertir con eficiencia las habilidades y los recursos en bienes y servicios	Producto de calidad	Productividad	
		Bajo número de defectos	Eficiencia	
		Bajar costos de producción	Cantidad de venta por empleado o tasa de bienes vendidos y devueltos en bienes no tangibles	En empresa de servicio se mide por ventas por empleado
		Mejor servicio al cliente		
		Menor tiempo de entrega		

Nota: Adaptado de "Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones." por Jones, 2013, p.15.

El enfoque de los recursos externos nos sirve para garantizar la eficiencia de una organización buscando el control en su ambiente externo. La empresa se va a preocupar mucho por influir en la percepción de las partes involucradas para obtener una evaluación y resultado positivo. Esto es muy importante para la organización ya que garantiza que se está realizando una buena gestión, busca atacar áreas de impacto y colabora en la supervivencia de la compañía. En cuanto a su control del ambiente los participantes externos generan impacto a cumplir con estos objetivos. Se debe considerar factores importantes como la capacidad del ambiente y el control de los recursos escasos. La alta gerencia debe estar capacitada para detectar y actuar frente a diferentes situaciones en el ambiente, esto permite aprovechar oportunidades y tomar buenas decisiones. Esto es considerado un indicador de que la alta gerencia tiene la capacidad para controlar el ambiente e influir. Una vez que la organización pone en práctica el uso eficiente de estas herramientas te ofrece un sin número de opciones que puede tomar la alta gerencia como la administración del ambiente en la cual se utilizan los recursos escasos e importantes como los clientes.

Desde el punto de vista de los sistemas internos esto permite evaluar cómo opera una organización y cuán eficientemente funciona. Es eficiente cuando posee estructura y fomenta la adaptabilidad. Se menciona que la organización debe ser flexible para ser eficientes en la toma de decisiones y buscar soluciones ante conflictos, desarrollar productos para mercados emergentes y coordinar las actividades en las diferentes áreas. Estas características antes mencionadas se pueden medir de una forma objetiva.

La gerencia busca evaluar cómo la organización puede convertir recursos organizacionales y habilidades en bienes terminados y servicios de forma eficiente. El enfoque técnico proporciona resultados en términos de eficiencia y productividad. Por eso, se podrían mencionar varias situaciones donde se aplican estos enfoques técnicos, por ejemplo si tenemos un incremento de unidades elaboradas utilizando capital humano adicional esto evidencia un incremento en la productividad y se demuestra en ganancias.

1.2.6.1. Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión funcionan como parámetros que evaluarán la calidad de gestión que llevan las organizaciones, los cuales sirven para valorar los logros y analizar si los objetivos propuestos fueron conseguidos. Mediante el estudio o prueba que se le realice a la empresa se detectarán los aciertos y fallas que se han cometido en el área administrativa, financiera y operativa; Al igual que mostrarán la eficiencia, eficacia y productividad, para de esta manera hacer las correcciones pertinentes en caso de ser necesario mediante una toma de decisiones por parte de los administradores de los diferentes niveles. Cabe destacar que para que se realice una buena evaluación se deberá contar con información precisa, y transparente; para de esta manera conseguir los resultados reales. Al finalizar el proceso de medición se sabrá si la compañía va por el camino adecuado, y luego de esto se podrán tomar decisiones que tengan repercusión directa con los departamentos evaluados (Obregón Sánchez, S.f).

1.2.7. Condiciones para una buena gestión organizacional

Mirabal (2015, pp. 63-64) define las siguientes condiciones para obtener éxito durante la administración de una organización:

- Contar con datos correctos
- Acceder a la información adecuada
- Oportunidad para articular objetos de conocimiento apropiados
- Conformer el conocimiento preciso y exacto
- Tomar decisiones acertadas
- Desarrollar conocimiento pertinente para la acción
- Mantener una plataforma de sustento y soporte cognitivo retroalimentada.

1.3. Satisfacción Laboral

1.3.1. Definición de satisfacción laboral

La satisfacción laboral está definida como una serie de actitudes que poseen los individuos de una organización y que afectan positiva o negativamente hacia con sus actividades que desarrollan en la empresa, actitudes que pueden repercutir contra el objetivo general o ya sea con los objetivos específicos de la compañía. Por ende, al referirse a la satisfacción laboral, es involucrarse a hablar sobre las actitudes de los colaboradores de una compañía (Chiang Vega, Salazar Botello, Huerta Rivera, & Núñez Partido, 2008).

Mientras que en otros autores denominan a la satisfacción laboral como un conjunto de estados de ánimo, los cuales influyen en la conducta de la persona dentro de la organización. Por lo tanto, la manera de ser del empleado, sus actitudes y el ambiente que lo rodea, están entre los factores que alteran el comportamiento del trabajador ya sea de manera positiva o de forma negativa, o también puede darse el caso de que suceda la combinación de ambas y de tal manera puedan lograr afectar de forma directa a las funciones que cada uno de ellos desempeña en la empresa (Sánchez Sello M. et al., 2014).

La palabra “satisfacción laboral” viene del trato que recibe cada empleado en las diferentes situaciones que se pueden presentar en la empresa, pueden ser motivos económicos, sociales, ideológicos, culturales y de otras índoles que a fin de cuentas influyen en el accionar del trabajador hacia con sus funciones; En ese caso, si la persona se siente a gusto en su puesto, se comprometerá aún más con la empresa y le permitirá desarrollarse en varios ámbitos que le ayudarán personalmente y profesionalmente, siendo recíproco con la empresa, quién se verá beneficiada con el crecimiento de su talento humano (Abrajan Castro, Contreras Padilla, & Montoya Ramírez, 2009).

1.3.2. Características de la satisfacción laboral

Chiang Vega et al. (2008) exponen que para la satisfacción laboral se deben tomar en cuenta las siguientes características:

- La satisfacción laboral depende de la vida organizacional.
- La satisfacción laboral tiene serias consecuencias que afectan el comportamiento y puede llegar a ser un factor determinante para una toma de decisión del empleado como faltas al trabajo o el renunciar e integrarse a otra empresa.

Entre los aspectos que más se toman en cuenta a la hora de evaluar la satisfacción laboral están la satisfacción con la supervisión, la compañía, los compañeros, las condiciones de trabajo, el progreso en la carrera, las perspectivas de promoción, el sueldo, los subordinados, la estabilidad en el trabajo, el tipo de trabajo, la cantidad de trabajo, el desarrollo personal y la satisfacción intrínseca y extrínseca general (Gamboa, Gracia, Ripoll, & Peiró, 2007).

1.3.3. Modelos de satisfacción laboral

Según Sánchez Sellero M. et al. (2014), existen dos modelos de satisfacción laboral que se presentan a continuación:

- “La teoría de los dos factores” estudiada por Herzberg, Mausner y Snyderman, establece que el empleado presenta dos clases de necesidades: la primera es al medio ambiente físico y lo psicológico del trabajo, mientras que la segunda se refiere al contenido mismo del trabajo.
- “El modelo de los determinantes de la satisfacción en el trabajo”, estudiada por Lawler, la cual se centraliza en la relación “expectativas-recompensas”, en donde si la recompensa otorgada por el rendimiento en sus actividades laborales sobrepasa las expectativas, el empleado se sentirá satisfecho, pero si

no llega a cubrir sus expectativas, quedará con una insatisfacción. Al hablar de recompensa, se incluyen reconocimientos económicos, morales, etc.

1.3.4. Causas de la satisfacción laboral

Para Fuentes Navarro (2012), la satisfacción laboral tiene dependencia en varios factores, los cuales dentro de un trabajo pueden tener como resultado la felicidad de una persona al momento de desempeñar sus actividades. Entre los factores están los valores personales, las responsabilidades, grados de aspiración, libertad dentro del trabajo, etc.

Entonces, se encuentran dos tipos de personas, unos que desean reconocimientos o participación, y otros que buscan incentivos y relaciones sociales.

1.3.5. Efectos de la satisfacción laboral

Según Fuentes Navarro (2012) entre los efectos de la satisfacción laboral constan las siguientes tres combinaciones que son:

- **Satisfacción y productividad:** Un empleado contento significa un empleado productivo. Este efecto está controlado por factores externos, como por ejemplo las comisiones que se generan al tener ventas. Al tener satisfacción en el trabajo por cumplir con las metas y poner el esfuerzo máximo en los trabajos, puede verse recompensado de manera económica, o posibilidades de ascenso.
- **Satisfacción y ausentismo:** Las faltas al trabajo pueden darse a causa de la insatisfacción, ya que el deseo de no acudir a su plaza de trabajo provoca las ausencias del empleado, soportándose en enfermedades irreales o también en problemas domésticos inexistentes. Otro de los aspectos es que por el mismo deseo suelen llegar minutos tarde o salirse antes de tiempo, por el hecho de querer huir del sitio.

- **Satisfacción y rotación:** El desempeño del empleado influye para medir su aporte con la empresa, de modo que si no está cumpliendo con lo pactado, existe la posibilidad de que sea cambiado. Esto puede motivar al empleado a buscar nuevas fuentes de trabajo. Pero si, está cumpliendo con sus labores correctamente, los administradores pueden recompensarlo, de modo de que el deseo del trabajador se convierte en pertenecer a la empresa por mucho tiempo más.

1.3.6. Medición de la satisfacción laboral

Según Robbins y Judge (2009), el trabajar junta una serie de elementos como relacionarse con el resto de personas, cumplir a cabalidad con las políticas, ejecutar estándares de desempeño, entre otros. Estos componentes sirven para determinar cuán satisfecho o insatisfecho está un individuo con su trabajo. Para la evaluación de ello, existen dos criterios:

El primero se trata de medir la satisfacción mediante una calificación general, el cual se trata de hacerle una pregunta al trabajador como “Si considera todo lo que involucra, ¿Qué tan satisfecho está usted con su trabajo?”. Esto es respondido mediante una escala del uno al cinco, que van de “muy satisfecho” hacia “muy insatisfecho”.

El segundo criterio tiene como objetivo identificar elementos claves en un trabajo y consultarle mediante preguntas al empleado de cómo se siente ante cada uno de tales componentes. Entre los elementos más usuales están la naturaleza del trabajo, supervisión, remuneración, posibilidad de ascender y la relación que lleva con los jefes y compañeros. Las respuestas se darán mediante una escala estandarizada, y se hará una sumatoria para obtener la calificación final de satisfacción. La ventaja de este método es que se le dedica mayor tiempo, y puedes determinar si hay trabajadores que no se encuentren contentos en ciertos aspectos y puedas resolver o coordinar para que ese problema sea solucionado en el menor tiempo posible.

1.3.7. Actitudes de las personas en el puesto de trabajo

Según Robbins y Judge (2009), los seres humanos abarcamos muchas actitudes que surgen en nuestra personalidad de acuerdo a la situación que enfrentamos y que algunas suelen afectar en nuestra vida cotidiana como en la vida laboral tanto de manera positiva como también puede ser negativamente. Estas actitudes se relacionan mucho con el trabajo y que tienen que ver mucho con el ambiente que los rodea a la hora de laborar. Según los estudios en el Comportamiento organizacional se han resaltado tres actitudes: satisfacción en el trabajo. Involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional. Enseguida se explicará cada uno de ellos:

- Satisfacción en el trabajo

Se define como un sentir positivo sobre el trabajo personal, y nace de la evaluación sobre su desempeño. Cuando una persona tiene un alto nivel de satisfacción en sus actividades laborales tiene sentimientos positivos, pero si existe insatisfacción habrá sentimientos negativos. Cuando las personas observan las actitudes de los empleados en su trabajo pueden notar la satisfacción que sienten en el empleo.

- Involucramiento en el trabajo

El involucrarse de lleno en el trabajo permite evaluar el grado psicológico de una un trabajador y también se considera el desempeño que realiza para réditos de la empresa. Los empleados que se involucren con sus actividades laborales en un nivel superlativo, reflejan que tienen un deber grande con la organización, así como realizar sus tareas con gusto. Permitir que un integrante de la compañía pueda comentar o aportar con ideas o actos tiene como producto el hacer que tal persona sienta que tiene un papel importante y eso lo conllevará a comprometerse mucho más en su puesto de trabajo.

- ***Compromiso organizacional***

Se basa en la identificación del empleado con la organización, consiguiendo las metas propuestas, y también queriendo pertenecer a la empresa por mucho tiempo más, realizando las actividades de manera correcta y sorprendiendo a los superiores con actos positivos. El compromiso organizacional consta de tres factores:

- a) El compromiso afectivo, que se refiere a un cariño o estima que se le tenga a la actividad en que se desempeña.
- b) El compromiso para continuar, que se basa en que las tareas laborales son bien remuneradas, y por ende existe un compromiso que cumplir.
- c) El compromiso normativo, que se fundamenta en la responsabilidad de terminar con un trabajo que ya fue empezado por una persona, y ese individuo siente que por ética debe culminar con tal proyecto o actividad.

1.3.7.1. Empleados insatisfechos en el trabajo

Robbins y Judge (2009) mencionan que cuando a los empleados no sienten una simpatía por su trabajo hay consecuencias que tienen repercusiones negativas contra la empresa y que al mismo tiempo puede crear un ambiente de hostilidad y malas relaciones entre los integrantes de la empresa. Mediante la Figura No. 1 se destaca una estructura acerca de los comportamientos de las personas para comprender las consecuencias de la insatisfacción en el lugar de trabajo:

Salida

- Conducta que busca salir de la organización, buscar nueva plaza de trabajo o renunciar.

Voz

- Busca mejorar el ambiente o la situación mediante sugerencias, solucionar inconvenientes con los superiores.

Lealtad

- El individuo espera que las cosas mejoren pero sin intervenir, creyendo que los administradores están actuando de manera correcta y capaz.

Negligencia

- Se permite que la situación empeore, disminuyendo el compromiso con la empresa, y realizando las tareas sin ganas y con errores.

Figura 1. Efecto de los empleados insatisfechos en el trabajo

Nota: Tomado de "Comportamiento Organizacional." por Robbins y Judge, 2009, p.87.

1.4. Gestión del Talento Humano

1.4.1. Definición de gestión del talento humano

La gestión del talento humano en el mundo empresarial actual, se trata de un pilar trascendental para la gestión administrativa, debido a que el recurso humano está en toda la capacidad de crear una ventaja competitiva para beneficio de la organización. Gracias a ello, en los últimos años ha habido un incremento considerable de inversión para los procesos que conllevan a la selección del personal, su capacitación y la respectiva evaluación para determinar qué tan influyentes son para la compañía.

La Gestión del Talento Humano se trata de un conjunto de procesos que son vitales para la dirección del personal que labora en la empresa, manejando temas como las recompensas, salud ocupacional, y el bienestar, donde si se conducen tales temas de manera ordenada y correcta se producirá un valor agregado tanto para la organización, para los trabajadores y el entorno. Señala que una buena gestión de los recursos humanos crea por si sola una organización exitosa, y uno de los elementos que produce aquello es gracias al aporte del capital intelectual el cual se alimenta de la información, y se le puede sacar máximo provecho en beneficio de la compañía. No se debe dejar de tomar en cuenta que para sobresalir frente a la competencia, una de las ventajas a exprimir es que exista liderazgo en sus empleados para que de aquella manera puedan cumplir sus expectativas organizacionales (Jaramillo Naranjo, 2005).

Mientras que para Tejada Zabaleta (2003) define la Gestión del Talento Humano como la administración que se dirige directamente a una dirección efectiva de las potencialidades que las personas tienen. En donde, tales potencialidades pueden tener como producto un beneficio propio y del ambiente que lo rodea. Las “aptitudes” que poseen los trabajadores pueden darse de manera individual y colectiva, y de tal forma están sujetos a variar, fortalecerse o conservarse de la misma manera, así como también está la opción de que se lleguen a extinguir. Desde el

punto de vista de la compañía, el talento humano se fundamenta en la legitimización de que la potencialidad humana se relacione con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. En donde se le permite obtener nuevos conocimientos que estimulen e incentiven el talento de los integrantes de la organización y el propio.

La Gestión del Talento Humano es el grupo de actividades de especialistas y gerentes que mediante la integración, organización, las recompensas, el desarrollo, la retención y la evaluación de los integrantes de la organización, tienen como objetivo brindar habilidades y competitividad a la compañía (Chiavenato, 2009).

1.4.2. Objetivos de la gestión del talento humano

Chiavenato (2009) menciona que una empresa tiene en su personal el activo más importante, por esa razón los administradores deben estar en constante comunicación y atentos a sus empleados. Para que la empresa obtenga un rendimiento óptimo, es necesario darle un impulso al recurso humano mediante distintas clases de estímulos que permitan su desarrollo y gozo en su área de trabajo. Entre los objetivos de la gestión del talento humano se encuentran:

- 1. Ayudar a la empresa a obtener los objetivos trazados:** Mediante la aplicación de métodos y normas se logra la eficacia que conllevan a la correcta operación de las actividades con el fin de alcanzar las metas.
- 2. Proporcionar competitividad a la compañía:** El objetivo es lograr que las fortalezas del personal sea más productivo, es decir, explotar sus habilidades al máximo para beneficio de los clientes y los empleados.
- 3. Proporcionar a la organización personas preparadas y motivadas:** Capacitación y preparación constante al personal para su desarrollo, así como estimular no sólo económicamente sino también moralmente para permitir que el empleado se sienta más comprometido con sus labores.

- 4. Incrementar la auto-actualización y satisfacción de las personas:** Se debe tener una nómina feliz, adecuando a las personas en un puesto de trabajo de acuerdo a sus capacidades y recibiendo un trato equitativo por parte de los administradores. Aunque el estar contento en su lugar de trabajo no garantiza la productividad del empleado al máximo, pero es mejor que tener una persona insatisfecha quien puede tener efectos negativos con la empresa como no comprometerse y traspasar ese desánimo a sus compañeros.

- 5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:** Conseguir una estructura y un ambiente de trabajo que cumpla con las necesidades individuales de la nómina, permite que el lugar de trabajo se convierta en un sitio atractivo, creando una calidad de vida en el trabajo agradable.

- 6. Impulsar al cambio:** En el mundo organizacional, el cambio se da de manera permanente en aspectos tecnológicos, sociales, culturales, políticos, económicos, entre otros; a los cuales las personas deben adaptarse para que la organización pueda sobrevivir en el mercado.

- 7. Mantener políticas éticas y comportamiento responsable:** Se debe mantener un respeto en general entre quienes trabajan en la empresa, sin ser discriminados y haciendo cumplir los derechos que todo ser humano tiene.

- 8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo:** Crear y cuidar un ambiente de armonía y cooperación que consiga un grupo que involucre a los trabajadores a concebir una organización nueva y diferente al resto.

1.4.3. Principios de la gestión del talento humano

Chiavenato (2009, pp. 14-15) menciona los principios de una administración del recurso humano, donde se destacan los siguientes puntos:

1. Integrar talentos a la organización.
2. Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
3. Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.
4. Recompensar a los talentos, como un refuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados.
5. Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
6. Comunicar y transmitir conocimiento, y proporcionar realimentación intensiva.
7. Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
8. Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.
9. Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general.
10. Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.
11. Incentivar el desarrollo de la organización.

1.4.4. Proceso de planeación de recursos humanos

Para Bateman y Snell (2009, p.56), las decisiones de quienes forman parte del departamento de recursos humanos tiene incidencia directa en las actitudes de los empleados, pero lo hacen para obtener resultados que les sirvan como éxito profesional y al mismo tiempo para el éxito de la organización. Entre las actividades que representa estar en el departamento de recursos humanos están:

- Reclutamiento de personal
- Selección de trabajadores
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación del desempeño
- Recompensas
- Relaciones laborales

Mientras que los resultados a los que se espera llegar por parte de la Administración de Recursos humanos para con los empleados están:

- Aumento de productividad
- Calidad
- Innovación
- Satisfacción
- Salud

1.4.5. Proceso de la administración del recurso humano

Para Chiavenato (2009), cada uno de los procesos a los que está sometido quienes están a cargo de la gestión del talento humano, en donde lidian con diferentes situaciones debido a que cada uno de los procesos se trabaja con un grupo de personas que pueden estar de acuerdo con las decisiones que se tomen, así como puede haber otro grupo que puede estar insatisfecho por lo realizado. A continuación se señalan los procesos en la Figura No. 2:



Figura 2. Procesos de la Administración de Recursos Humanos

Nota: Tomado de "Gestión del Talento Humano." por Chiavenato, 2009, p.15.

1.5. Necesidades de las personas

Para Chiavenato (2007), al hablar de necesidades de las personas, surge una gran cantidad de complicaciones, por la razón de que cada persona tiene una forma de pensar diferente y cada uno desea algo de acuerdo a su necesidad. Es por eso que existen dos teorías que muestran las exigencias de los trabajadores de una empresa, y se exponen a continuación:

1.5.1. Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow

Esta teoría se enfoca en que el comportamiento de las personas de una organización provienen de la motivación que el individuo tiene para actuar y que su conducta cambia de acuerdo a las fuerzas externas que lo rodean. Maslow muestra su teoría mediante una pirámide reflejada en la Figura No. 3 en donde en la parte inferior están las necesidades recurrentes o básicas, mientras que a medida de la pirámide va hacia su cúspide, muestra las necesidades sofisticadas o intelectuales.

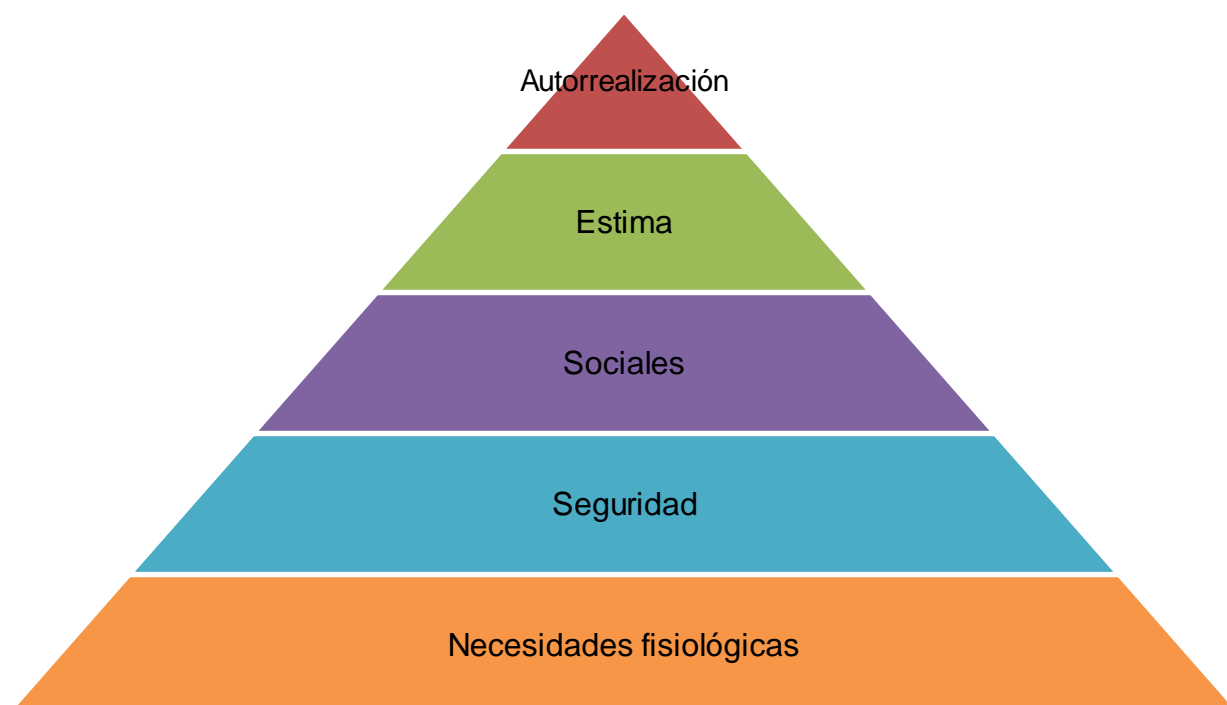


Figura 3. Pirámide jerárquica de las necesidades humanas de Maslow

Nota: Tomado de "Administración de Recursos Humanos, El capital humano en las organizaciones." por Chiavenato, 2007, p.51.

Para continuar se dará una breve explicación de cada una de las necesidades:

- **Necesidades fisiológicas:** Se ubican en la parte más baja de la pirámide. Se tratan de necesidades básicas de un ser humano como la alimentación, el reposo, el deseo sexual, entre otros. Se denomina así ya que mediante estas exigencias, el ser humano puede sobrevivir en este mundo.
- **Necesidades de seguridad:** Se basa en la protección del individuo de manera física, y busca la privacidad de la persona. Así como cobijar al ser humano bajo el techo de un hogar.
- **Necesidades sociales:** Proviene de la vida social que tiene una persona con las otras. Se basa más en sentimentalismo, en la necesidad de tener cariño, afecto, etc. Cuando este elemento no se encuentra satisfecho, puede tener efectos en las personas, ya que se pueden volver hostiles y los puede frustrar, complicando las actividades de su vida rutinaria.
- **Necesidades de aprecio:** Está enfocado en la autovaloración y la autoestima, de cuánto una persona se puede valorar. El deseo de las persona es tener un estatus, una reputación por los acciones que haya cometido.
- **Necesidades de autorrealización:** Se encuentran en la parte alta de la pirámide, y se basa en el desarrollo intelectual de una persona, es decir, tratar de capacitarse y superarse en la vida estudiantil o profesional.

En la siguiente ilustración se puede evidenciar cada una de las necesidades, en donde en la Figura No. 4 se ofrecen ejemplos de las necesidades para un mayor entendimiento de la teoría de Maslow:

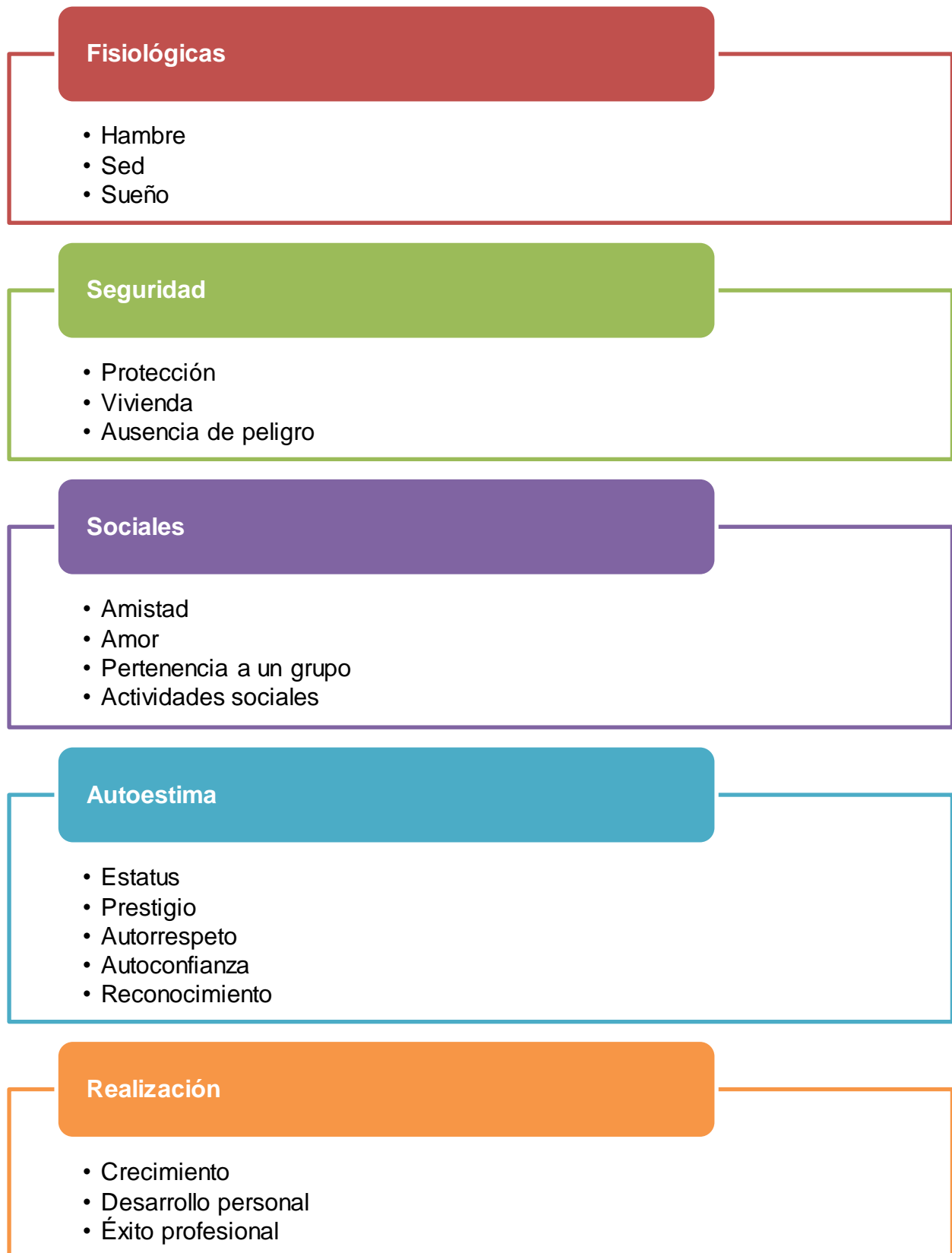


Figura 4. Ejemplos de las necesidades humanas de Maslow

Nota: Tomado de “Administración de Recursos Humanos, El capital humano en las organizaciones.” por Chiavenato, 2007, p.52.

1.5.2. Teoría de los dos factores de Herzberg

Herzberg mantiene en su teoría que el individuo actúa de acuerdo a las situaciones del ambiente externo. Y para ello indica que existen dos factores:

El primero de ellos se trata de los factores higiénicos que se centra en las condiciones que están alrededor de una persona al momento de trabajar, donde se fija en los aspectos físicos, ambientales, el sueldo, políticas, beneficios, entre otros. Entre las características más importantes de este factor están:

- Condiciones de trabajo
- Normas de la empresa
- Relación con superiores
- Competencia técnica de los superiores
- Remuneración
- Seguridad en el puesto de trabajo
- Relaciones con el resto de empleados

El segundo de los factores se trata del factor motivacional, el cual influye bastante en la conducta de la persona. Está centrado en las actividades y obligaciones del puesto de trabajo, y dependiendo de la situación que se encuentre, esto puede crearle satisfacción o insatisfacción al trabajador. Entre sus características están:

- Delegar responsabilidades
- Libertad para las tareas del trabajador
- Posibilidad de ascenso
- Uso de habilidades personales

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DEL SECTOR

2.1. Descripción del sector de transporte y logística

Antón (2005, p.13) expresa que “La logística puede definirse como la ciencia que estudia cómo las mercancías, las personas o la información superan el tiempo y la distancia de forma eficiente.” Siguiendo la idea de esta definición se puede argumentar que la transportación es un elemento esencial de la logística. La logística tiene como finalidad adecuar la oferta de una empresa a la demanda de un mercado, lidiando con factores externos e internos que pueden facilitar o complicar la actividad.

La logística se trata de una actividad que reúne factores comerciales, administrativos, financieros y operativos con la finalidad de desarrollar procesos estratégicamente que permitan un mejor flujo de las actividades y un adecuado almacenamiento de los productos no terminados o terminados, logrando que estos estén en el lugar y hora adecuada, del modo correcto y al precio justo. El transporte y la logística suele también ser llamado como una actividad terciaria, la razón es que es un apoyo para las principales actividades económicas de cualquier país (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2015).

El sector de transporte y logística se trata de un propulsor que le da movimiento a la economía mundial y consigo acarrea una gran importancia debido a que aparte de movilizar bienes, también logra crear nexos y desarrollar las relaciones humanas, gracias a la alta comunicación a la que se someten los participantes que intervienen en el proceso de envío de insumos.

La movilización de bienes o insumos permite enlazar continentes, países y ciudades que logran un mejoramiento en la dinámica monetaria de un país, eso sí, si las actividades de transportación llegan a tener una correcta planificación y un gran desempeño, consiguiendo de esa manera efectos como enriquecer los lazos

comerciales que tengan como resultado un crecimiento en el desarrollo de una nación (Maldonado & Proaño, 2015).

Hablar de sector de transporte y logística es sinónimo de platicar sobre compromiso, responsabilidad y puntualidad; Pero aunque todas las actividades deben de tener tales características, la logística se trata de una de las actividades que conlleva el trabajar las 24 horas del día, los 7 días de la semana y durante los 365 días del año, con el único fin de conseguir productos y servicios donde se requieran en el momento exacto en el cual se los necesite.

Las compañías logísticas reciben la confianza absoluta de las personas o empresas que requieren del servicio, debido a que saben que el pedido llegará sin contratiempos, sin errores y al lugar y hora indicada. Un error en el proceso de entrega desembocaría en la pérdida de credibilidad por parte de los contratistas del servicio, y a su vez terminaría en la elección de una empresa competidora para el envío de bienes, quitándole proporción de mercado y provocándoles una imagen poco confiable a la organización.

Entre los principales rubros a tomar en cuenta en una empresa del sector logístico están el procesamiento de pedidos, los inventarios, la transportación, y el almacenamiento; obviamente todos ellos deben estar entrelazados mediante una red que les provea información de cada uno de los elementos anteriormente mencionados, para de tal manera agilizar los procesos y cumplir con lo previsto.

El objetivo principal de quienes practican este giro de negocio es abastecer correctamente en cantidades y período de tiempo, para que de esta manera los procesos de las personas que necesitan el encargo puedan planificarse de manera adecuada, abasteciéndose ellos mismos o abasteciendo a terceros del producto o servicio que están enviando o recibiendo.

En el caso de las empresas que gozan de un proveedor logístico que poseen una gran capacidad de desempeño en sus labores, obtienen una ventaja competitiva debido a que brindan un servicio superior al resto a sus clientes más significativos.

El proceso logístico debe estar planificado, pero para una mayor eficacia es lo más práctico estar en contacto de manera permanente con el cliente, debido a que suelen presentarse inconvenientes en el proceso, las cuales pueden tener repercusiones altamente cuantiosas ya sea para una corporación o para una persona común y corriente, o el simple hecho de generar un malestar que desemboque en la pérdida del cliente; Entonces lo ideal es corregir el subproceso que se encuentre fallando o a su vez informar de manera anticipada al cliente, que aunque cause malestar, se prevendría una molestia mayor (Bowersox et al., 2007).

2.1.1. Importancia de la logística en las empresas

Basantes (2016) menciona que según la aplicación de la logística en una empresa representa aproximadamente entre el 60 y 80% del costo de ventas, por lo que si los procesos logísticas se realizan de una manera adecuada, ésta se transformará en una ventaja competitiva para la compañía.

Para obtener una buena logística, se debe involucrar a cada una de las áreas en el proceso. La logística es el punto de unión entre la demanda del mercado y la producción, donde es separado sólo por la lejanía y el tiempo. Lo primordial de esta actividad es que las mercancías estén aptas para cuando el cliente quiera adquirirlas y que se encuentren en buenas condiciones. Mediante la coordinación y la predisposición de los canales de flujo o gracias a la interacción con los proveedores, se puede lograr el mejoramiento del costo o la calidad del servicio al cliente.

2.1.2. Componentes de un sistema de logística

Entre los factores más importantes a considerar están:

- Planificar la demanda

- El servicio que se le brinda al cliente
- La distribución
- La ubicación de las compañías
- El almacenamiento
- El procesar correctamente los pedidos
- Compras
- La transportación.

Uno de los objetivos de la actividad es la creación de valor para todos los participantes del proceso como los clientes, proveedores y para los accionistas. Y eso se ve reflejado en beneficios para tales firmas como la incrementación de sus ventas y lo ya antes mencionado la reducción de costos (Basantes, 2016).

2.2. Desarrollo del sector de transporte y logística

Según Antón (2005) las actividades dedicadas al sector de transportación y logística han ido sufriendo cambios durante la última década debido a:

- a) Las exigencias de los consumidores, lo cual altera las relaciones que tienen los proveedores con los fabricantes y los fabricantes con los consumidores.
- b) Las empresas de hoy en día desean un mejor servicio para el cliente, desean reducir costes, y adaptar la producción a las exigencias de la demanda. Esto se logra mediante la implementación de las tecnologías de información y las técnicas informáticas que permiten realizar un seguimiento y control de los procesos para obtener mayor productividad y reducir stocks.
- c) La globalización trabajando en conjunto con las tecnologías de la información permiten abrir nuevas oportunidades, nuevos mercados, nuevas estrategias que pueden ser aprovechadas al máximo por las empresas que prestan el servicio de logística y transporte.

2.2.1. Transportación y logística internacional

La logística en un mundo globalizado es uno de los sectores más importantes debido al entorno económico internacional, puede volverse un diferenciador cuando se costea un bien por los ahorros que se pueden originar, gracias a la trascendencia del sector, al uso de nuevos equipos tecnológicos y al sustento que le da a las actividades industriales; entonces, una empresa que se dedique a la actividad es un factor significativo para cualquier país en el mundo monetario internacional (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2015).

A medida de que avanzan las tecnologías y a medida que avanza el tiempo se van expandiendo los mercados, de cualquier actividad. Entonces el comercio ha sido uno estas actividades, para las cuales se necesitan exportar e importar bienes por el medio de transporte que mayor les convenga a los integrantes de la negociación. Esto ha dado paso a que el sector de transportación se vea beneficiado dado que el comercio a nivel mundial va creciendo.

La internacionalización de las diferentes entidades que se dedican a la movilización de bienes ha permitido que se lleguen a ciudades o países donde antes era muy difícil de llegar, hasta quizás por un tiempo se volvió casi que imposible arribar con bienes a los sitios mencionados. Esto genera una enorme oportunidad aún para los diferentes medios de transporte para llegar a lugares donde se torna complicado y puedan tomar ese nicho de mercado que aunque puede ser pequeño, se puede ir expandiendo a medida que se descubran nuevos sitios o a medida de que pase el tiempo (Instituto de Transporte y Comercio, 2008).

2.2.2. Transportación y logística en el Ecuador

En el Ecuador, el sector de transportación y logística ha tenido un impulso para desarrollarse y optimizarse en infraestructura de entidades que se dediquen a esta actividad, esto se da porque se trata de un sector que va ganando espacio en el mercado y tiene un techo de crecimiento muy alto, lo cual lo hace atractivo para los

inversionistas. Las empresas dedicadas a este giro de negocio al tener un impulso, se vuelven competitivas entre sí y como producto de eso, se da el crecimiento de la economía a nivel local (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2015).

2.2.2.1. Oportunidad de inversión en la transportación y logística

Cuando la producción de un país empieza a elevarse, esto tiene consecuencias positivas para las compañías que prestan el servicio de transportación y logística. Hoy en día en el Ecuador se promueve el cambio de la matriz productiva, es una idea prioritaria para el Gobierno del actual presidente, el Economista Rafael Correa, eso permitiría que las industrias aumenten en un número considerable y eso requerirá de los servicios de transportación y logística de mercancías ya sea de manera nacional o de modo internacional.

A pesar de que hoy en día se vive una crisis en el Ecuador por motivos netamente de la caída del petróleo, en el exterior hay países que viven la misma situación pero hay otros que viven la otra cara de la moneda, y viven un gran momento, por ende se abren puertas y se convierte en una oportunidad para invertir. Entre los acuerdos que el actual Gobierno ha realizado con el país de China, abre fuertemente el camino para este sector, más aún para el transporte marítimo y el transporte aéreo.

Otro de los factores para dedicarse a estas labores es que en el estado ecuatoriano se piensa en proyectos a futuro que facilitarían la actividad en el futuro. Entre los planes de inversión en la logística están: La concesión y operación del Aeropuerto Internacional de Manta, la zona especial de Desarrollo económico Petroquímica y logística de Manta, la concesión del Puerto de aguas profunda de la ciudad de Manta, entre otros; que se convierten en un estímulo para las empresas que prestan el servicio de transportación y logística (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, S.f.).

2.3. Contribución de la transportación y logística con el PIB del Ecuador

Dentro de los siguientes gráficos, se reflejará la aportación que tiene el sector de transportación y logística con el producto interno bruto del estado ecuatoriano. Cabe destacar que el sector anteriormente mencionado se ha convertido en uno de los sectores más importantes en la economía del Ecuador.

2.3.1. Producto interno bruto del Ecuador

La Figura No. 5 se muestra las cantidades en millones de dólares que el país produce. Dentro de estas, cada uno de los sectores productivos que tenga el país aporta con su granito de arena. Aquí constan todas las actividades primarias, secundarias y terciarias que mueven la economía del Estado.

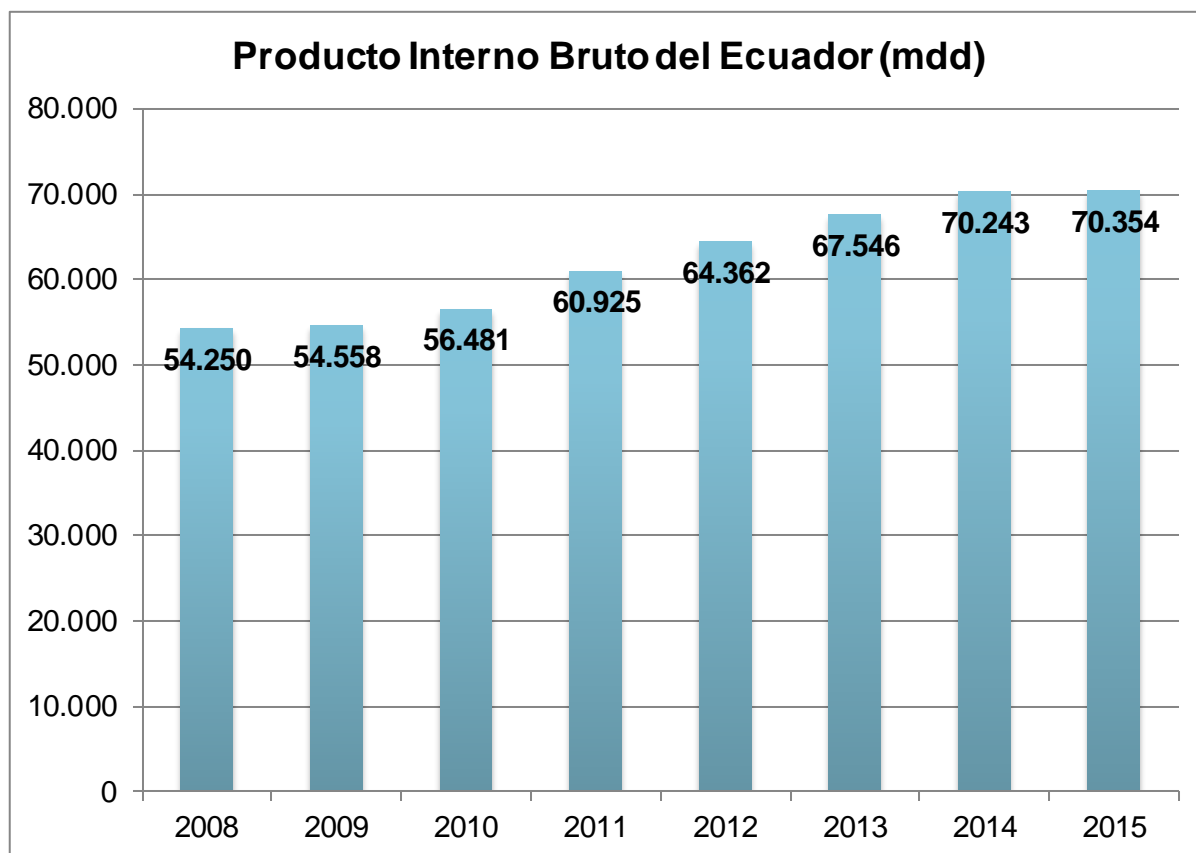


Figura 5. Producto Interno Bruto del Ecuador

Fuente: BCE (Banco Central del Ecuador)

2.3.2. Aportación de la transportación y la logística con el PIB de Ecuador

En la Figura No. 6 se puede observar con cuánto aporta el sector de transporte y logística al producto interno bruto del Ecuador.

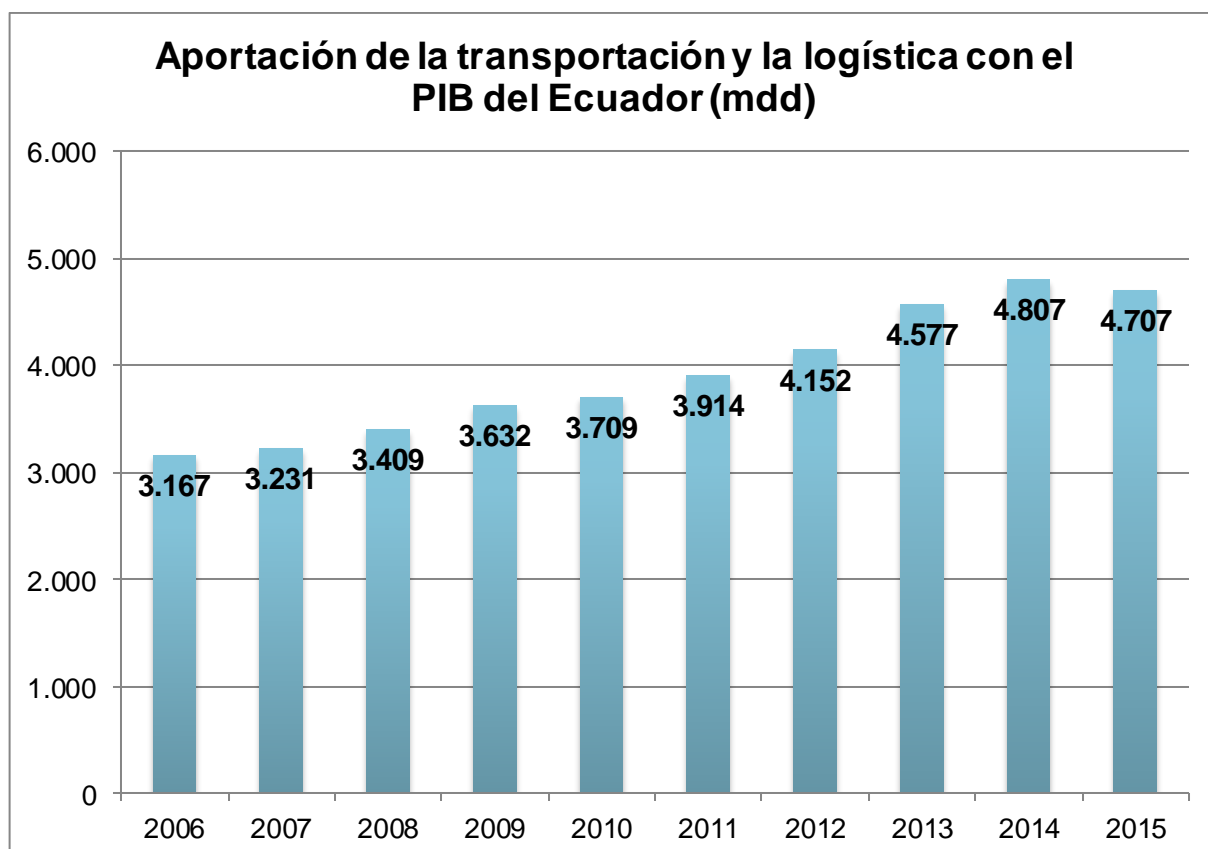


Figura 6. Aportación de la transportación y la logística con el PIB del Ecuador

Fuente: BCE (Banco Central del Ecuador)

La contribución del sector transporte y logística con el Producto interno bruto Ecuatoriano tuvo un crecimiento anual desde el año 2006 hasta el año 2014, las razones por las que la transportación ha ido en crecimiento durante esos años ha sido por la inversión en proyectos por parte del Gobierno como la construcción de vías, construcción de nuevas hidroeléctricas, entre otros proyectos, que crean la necesidad de desplazar materiales por cualquiera de los medios de transporte. Pero resulta que en el año 2015 hubo un decrecimiento de la aportación de este sector comparado al año 2014, la causa de este impacto fue que las leyes y normas del

Ecuador se empezaron a poner rígidas durante ese tiempo debido a la crisis que vivía el país por la baja del precio de barril del petróleo, entonces se colocaron ciertas medidas arancelarias e impuestos como el impuesto a la salida de divisas, las salvaguardias que provocaron una caída drástica y donde se vieron afectadas una gran cantidad de empresas en el Ecuador, incluyendo las compañías que prestan el servicio de transportación. Mediante la Figura No. 7 se muestra la variación porcentual que ha tenido el sector de transportación y logística con respecto al año que lo antecede.

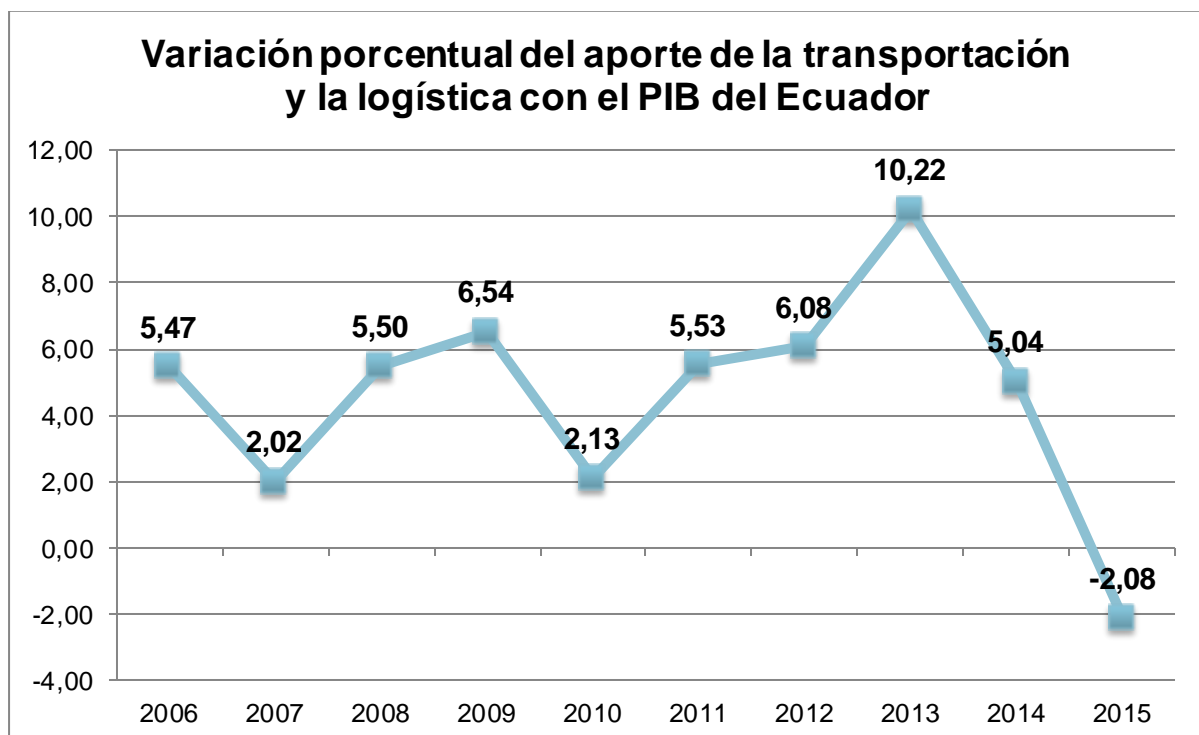


Figura 7. Variación porcentual del aporte de la transportación y la logística con el PIB de Ecuador

Fuente: BCE (Banco Central del Ecuador)

2.4. Contribución del sector con el empleo en el Ecuador

Cada sector productivo que aporta al producto interno bruto del Ecuador genera una cantidad específica de trabajadores o empleados para cada una de las actividades. Estas suelen variar debido a aspectos económicos, políticos, entre otros. En los siguientes puntos se mostrará el número de personas que participan en lo que se refiere al sector de la transportación y la logística.

2.4.1. Aportación de la transportación y logística con el empleo

El sector de transportación durante los últimos siete períodos trimestrales ha presentado un aproximado de entre el rango de 5.50% y 6.20% de la población total que posee un empleo en el Ecuador, es decir, que la rama de transporte tiene un número importante de personas dedicadas a los diferentes medios de movilización, ya sean estos de pasajeros o de carga, y de igual manera ya sea visto desde el transporte terrestre, transporte marítimo, transporte aéreo y transporte ferroviario. Cabe recalcar que los habitantes ecuatorianos con empleo fijo son un poco más de la mitad de las personas que viven en el Estado Ecuatoriano. En la Tabla No. 4 se demuestra el personal con empleo, y donde dentro de esta lista se incluyen a las personas asalariadas y a las personas independientes:

Tabla 4.

Población con empleo que labora en la transportación y la logística

Períodos	Población total con empleo en Ecuador	Población con empleo por Transportación	Porcentaje de aportación
Marzo 2015	7'091,116	425,467	6.00%
Junio 2015	7'098,583	390,422	5.50%
Septiembre 2015	7'274,220	429,179	5.90%
Diciembre 2015	7'140,635	442,719	6.20%
Marzo 2016	7'412,670	429,935	5.80%
Junio 2016	7'415,098	444,906	6.00%
Septiembre 2016	7'637,985	435,365	5.70%

Fuente: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

En la Figura No.8 se muestra mediante porcentajes la variación que ha tenido el empleo en el sector de transporte:

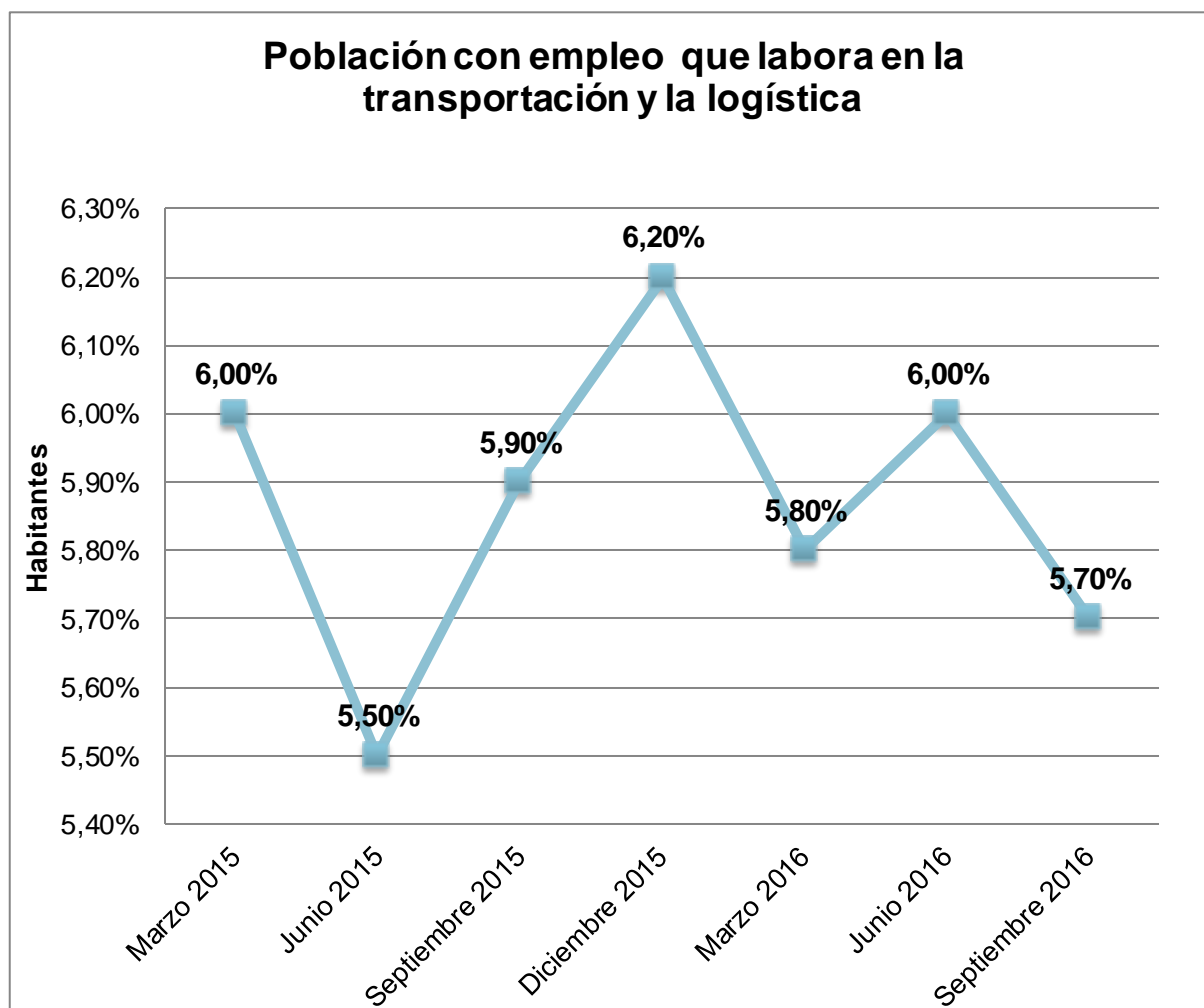


Figura 8. Población con empleo que labora en la transportación y la logística

Fuente: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

2.4.2. Aportación de la transportación y logística con el empleo adecuado-pleno

El sector de transportación así como genera empleos que son fijos, también crea empleos que no brindan una estabilidad laboral debido a que son temporales. El empleo adecuado/pleno es el acto de laboral en una actividad por menos o más de 40 horas a la semana, y que la remuneración que reciben es en la mayoría de los casos un salario básico.

Según las estadísticas brindadas por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), durante los dos últimos años se ha mantenido una media del 7% del empleo adecuado/pleno que es generado por actividades dedicadas al sector de transporte y logística, es un gran número debido a que aproximadamente el 25% de la población total en el Ecuador se sustenta con este tipo de empleo. A continuación en la Tabla No. 5 se muestran las cantidades exactas de lo anteriormente explicado.

Tabla 5.

Población con empleo adecuado-pleno que labora en la transportación y la logística

Período	Población total con empleo adecuado/pleno en Ecuador	Población con empleo adecuado/pleno por transportación	Porcentaje de aportación
Marzo 2015	3'223,996	251,471	7.80%
Junio 2015	3'410,490	238,734	7.00%
Septiembre 2015	3'495,964	248,213	7.10%
Diciembre 2015	3'487,109	271,994	7.80%
Marzo 2016	3'142,554	232,548	7.40%
Junio 2016	3'214,775	253,967	7.90%
Septiembre 2016	3'154,513	211,667	6.71%

Fuente: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

En la Figura No. 9 se muestra mediante porcentajes la variación que ha tenido el empleo adecuado/pleno en el sector de transporte durante los dos últimos años:

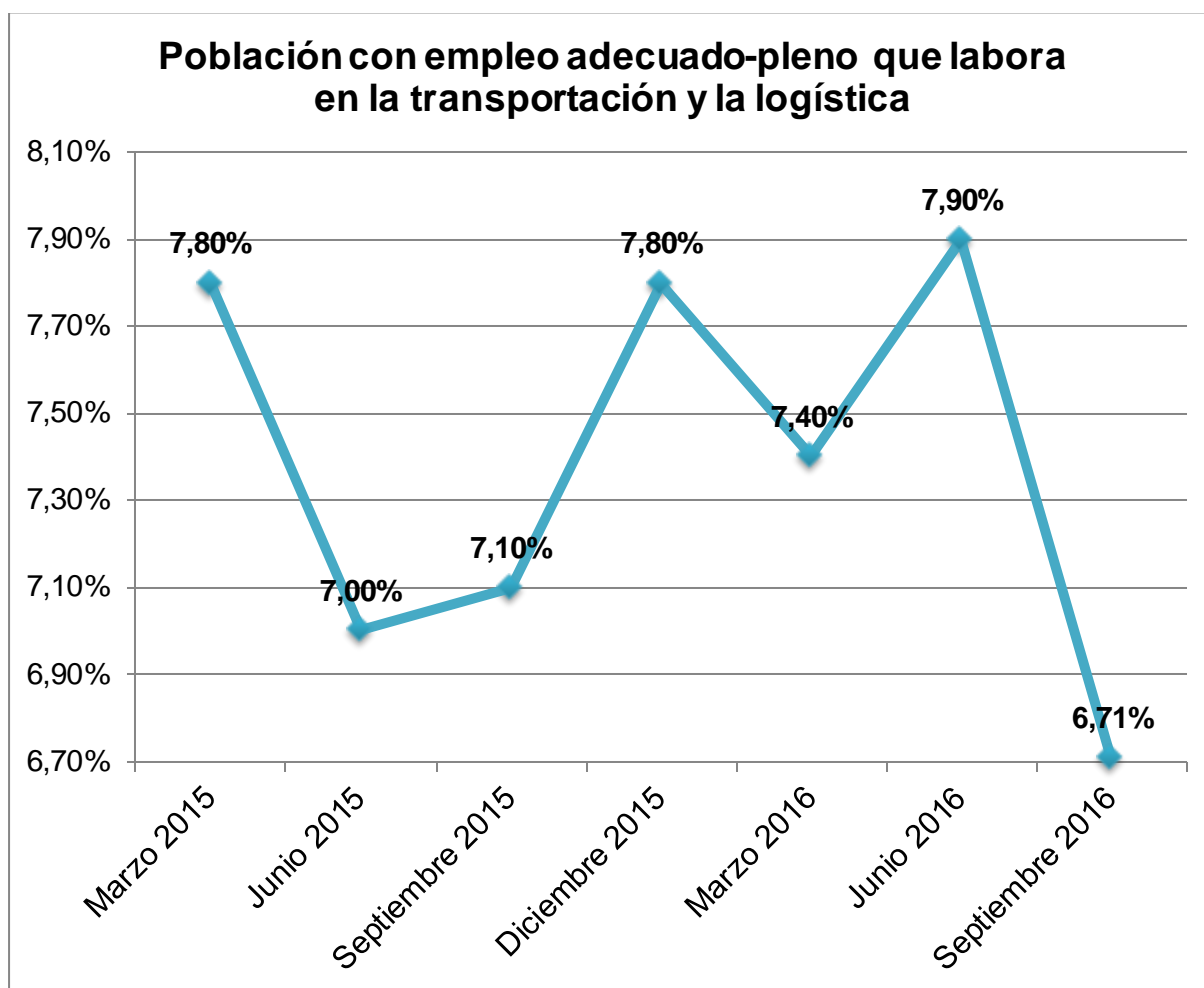


Figura 9. Población con empleo adecuado-pleno que labora en la transportación y la logística

Fuente: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

2.5. Transportación aérea comercial

García Santos (2011, p.12) menciona que la transportación aérea comercial “es el servicio de trasladar de un lugar a otro pasajeros o cargamentos, mediante la utilización de aeronaves, con fin lucrativo. El transporte aéreo tiene siempre fines comerciales”. En conjunto con la definición, las aerolíneas tienen como características el tener horarios fijos, itinerarios y destinos seguros, sin tomar en cuenta si la demanda es exigida al máximo o no.

2.5.1. Transporte aéreo de carga

Las compañías de transporte de carga aérea surgen como idea de las aerolíneas para llenar espacios que se encuentran vacíos en sus bodegas y así obtener ingresos marginales. La movilización de mercancías por vía aérea surge por la necesidad de enviar productos de una manera rápida y de distancias largas. Funciona desde que se embarca el bien en el avión desde un aeropuerto hacia otro que funciona como destino.

La industria de transportación de carga aérea empezó mediante el envío de documentos, pero debido a la necesidad de envíos de manera urgente, se creó la idea de vender espacio en los aviones y poder realizar envíos y entregas en el menor tiempo posible.

2.5.1.1. Características del transporte aéreo de carga

Según el criterio de Bowersox, Closs y Cooper (2007), la transportación de cargas por medio de un avión, tiene particularidades que se convierten en pro y contra al momento de usar este medio de transporte, entre los cuales se destacan:

- **Velocidad de transportación:** Rapidez con la que se traslada un embarque. Suele demorarse horas, a diferencia de los otros medios de transporte que demoran días.
- **Costo elevado:** Se trata del medio de transporte más caro.
- **Capacidad limitada:** Aunque un avión tiene gran capacidad para almacenar, llega un momento donde su bodega se ve limitada debido a espacio o peso.

Las características son resumidas en la Figura No. 10 que se presenta a continuación:

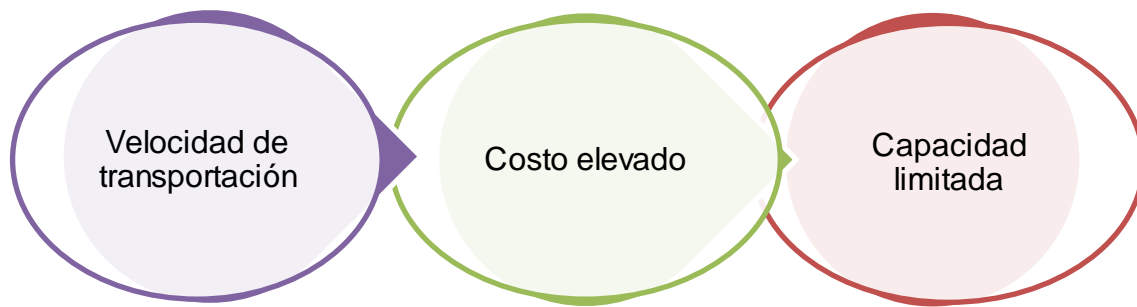


Figura 10. Características de la transportación aérea de carga

2.5.1.2. Tipos de transporte aéreo de carga

Según la Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones (2015), el servicio de transportación aérea ya sea de carga o de correo tiene dos tipos de servicio que son:

- **Servicio Regular:** Está basada en vuelos que están previamente programados en un horario fijo y brindan un servicio de arriendo dentro del avión.
- **Servicio No regular (Vuelo Chárter):** Son vuelos privados que se pueden dar en cualquier momento, ya que son a petición del cliente. Sus valores por el servicio son mucho más caros que el regular. También existe el método de entre dos o más personas alquilar un vuelo chárter y compartir equitativamente los gastos, este vuelo es llamado "Split charters".

2.5.1.3. Compañías de transportación aérea de carga en Ecuador

En el Ecuador existen diez empresas que se dedican netamente a la transportación de cargas mediante la vía aérea. Estas compañías que operan en el

país se detallan en la Figura No. 11 (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2015):

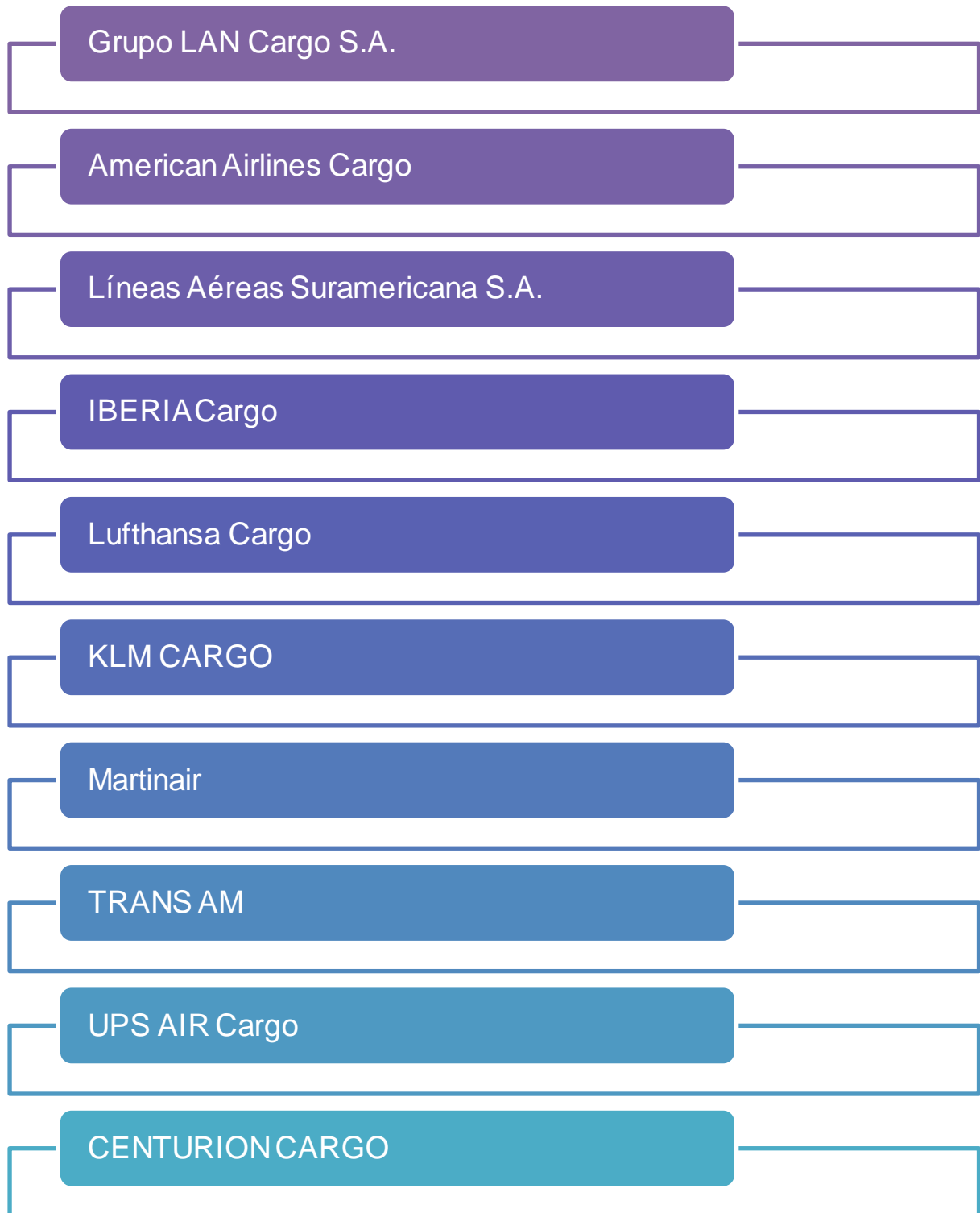


Figura 11. Compañías de transporte de carga aérea en el Ecuador

2.5.2. Tráfico aéreo de carga en el Ecuador

Según datos de la Comunidad Andina, la cantidad de artículos que han tenido salida desde el Ecuador y entrada hacia el Ecuador, ha tenido un movimiento de 1'250,758 toneladas desde el año 2010 hasta el año 2015, dando lugar a que en promedio durante los años 2010 al año 2015 se desplacen alrededor de 208,460 artículos por año.

La mayor parte de la salida de cargas se debe a la exportación de productos como las flores, las frutas, artesanías, cacao, envíos del sector bananero y del sector camaronero, entre otras; mientras que para la entrada de cargas se debe a la compra de artículos por internet que deben llegar de manera inmediata. Cabe resaltar que durante el año 2015, el movimiento de carga en el país disminuyó de manera considerable debido al bajo crecimiento de las economías de países aledaños como en Brasil y Argentina. Los gráficos de las entradas y salidas de cargas se muestran en la Figura No. 12 descrito en la parte inferior:

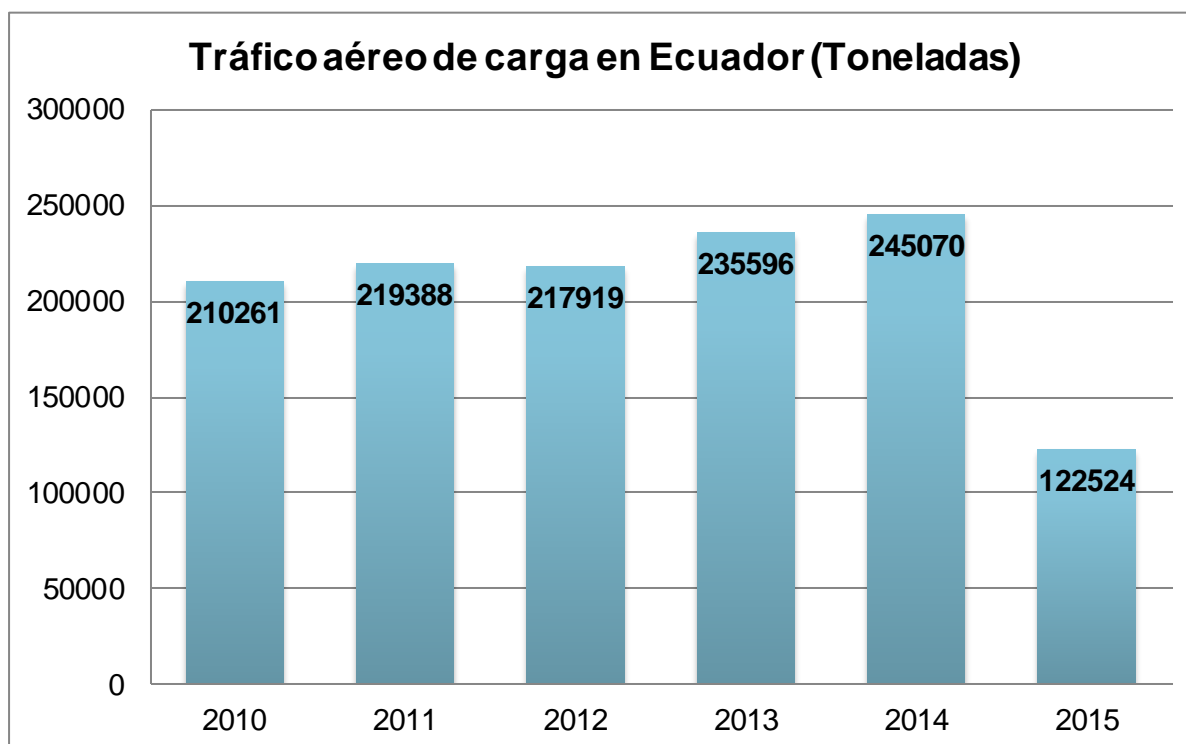


Figura 12. Tráfico aéreo de carga en Ecuador

Fuente: CAN (Comunidad Andina de Naciones)

2.5.2.1. Entrada de carga al Ecuador

Las estadísticas anteriormente mencionadas se dividían en dos partes: la entrada y la salida. En este caso es turno de hablar de la carga que ingresó al país. La cantidad de bienes que han tenido ingreso al Ecuador durante los años 2010 hasta el año 2015 es de 296,459 toneladas, y esto equivale a un promedio de 49,409 toneladas que entran al estado ecuatoriano por año. En la Figura No. 13 se reflejan las cantidades exactas de toneladas que han ingresado al país desde otros países.

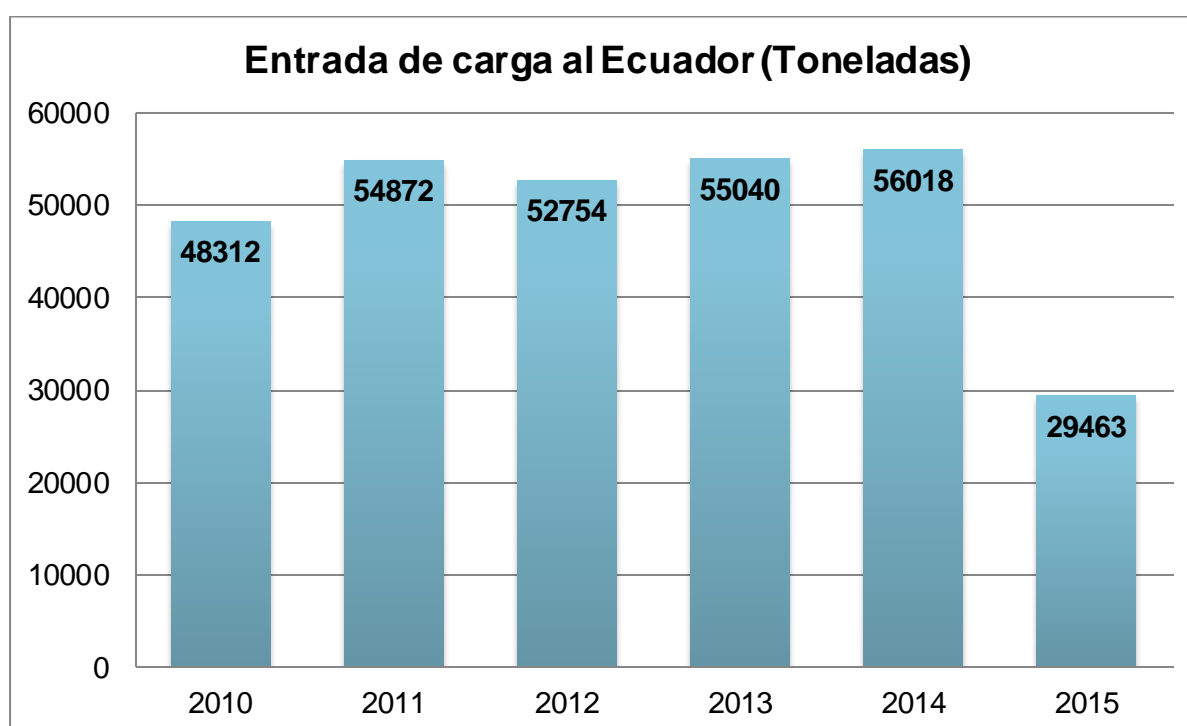


Figura 13. Entrada de carga al Ecuador

Fuente: CAN (Comunidad Andina de Naciones)

2.5.2.2. Salida de carga del Ecuador

Así como en recuadro anterior se habló de las entradas, en este caso toca de los artículos que egresan del Ecuador hacia los países del exterior. La cantidad de toneladas que han tenido salida desde el país es de 954,299 toneladas desde el 2010 hasta el 2015, teniendo una salida promedio de 159,049 por cada uno de los

años. En la Figura No. 14 se expresarán mediante números, las cantidades de cargas medidas en toneladas que pudieron salir del Ecuador durante los períodos del 2010 al 2015.

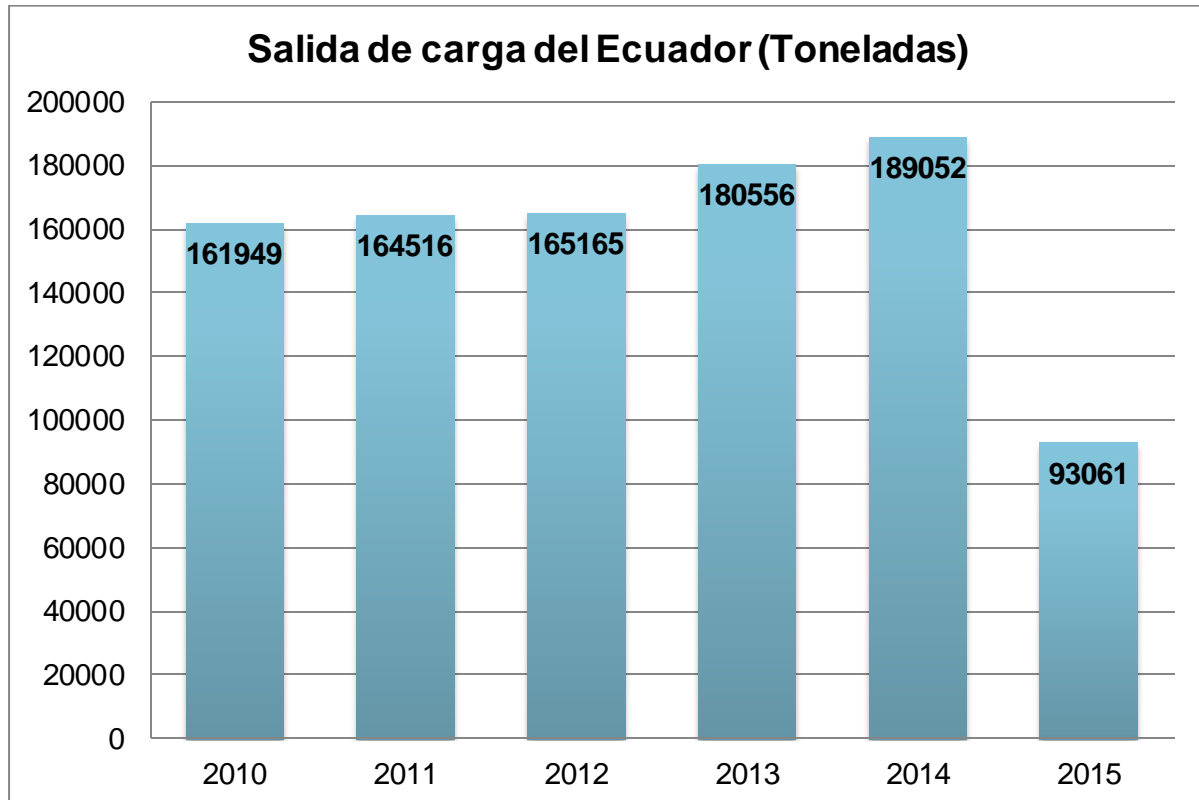


Figura 14. Salida de carga del Ecuador

Fuente: CAN (Comunidad Andina de Naciones)

Si revisamos los gráficos anteriormente expuestos, se puede ver que la cantidad de productos que salen del país, es decir todas las exportaciones prácticamente triplica a las importaciones, dando a entender que hay inconvenientes ya sean de índoles legales o tributarias que no permiten una gran cantidad de ingresos de mercancías al país.

En el año 2014 se da el punto más alto entre los que se encuentran en la estadística, esto se debe a que la exportación de flores fue creciendo de una manera agresiva, que se trata del producto que mayor importancia tiene entre todos los bienes que salen del Estado Ecuatoriano.

2.5.3. Principales aeropuertos del Ecuador

Entre los principales aeropuertos del Ecuador están: El aeropuerto Mariscal Sucre de la ciudad de Quito y el aeropuerto José Joaquín de Olmedo situado en la ciudad de Guayaquil, ambos están ubicados en las ciudades con mayor movimiento dentro del país y por ende se convierten en las más importantes, teniendo una cantidad importante de pasajeros a diario, al igual que las mayores cantidades de transportación de carga y correo. Luego de estas dos bases aéreas se encuentran otros aeropuertos en distintas ciudades como en: Cuenca, Manta, Santa Rosa, Coca, Latacunga, Esmeraldas, Salinas, San Cristóbal, Loja, Lago Agrio y Macas (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2015).

2.5.4. Zona de tráfico según IATA

Para la Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones (2015), existe un ente como la IATA (Asociación de Transporte Aéreo Internacional), el cual se encarga de la coordinación de las aerolíneas, brindándole una serie de ventajas como seguridad, fiabilidad, confianza y beneficios económicos. Esta entidad a dividido al mundo en tres zonas de tráfico, las cuales son:

- **TC1:** América
- **TC2:** Europa, África y Medio Oriente
- **TC3:** Resto de Asia y Oceanía

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Metodología

3.1.1. Tipo de Investigación

El presente trabajo se realizará bajo el tipo de investigación mixta, es decir que contiene información cuantitativa y cualitativa, ambas con un análisis descriptivo, que ayudarán a analizar las dos variables que serán expuestas y estudiadas en el desarrollo de esta investigación.

Se efectuará una recolección de datos donde se tomará información económica de las diez más grandes empresas dedicadas a la transportación de carga aérea y que permitan la medición de la gestión organizacional comparando los resultados de tales empresas con la compañía Trans Am.

Se realizará una encuesta de aproximadamente 38 preguntas para medir la satisfacción que siente el empleado en su puesto de trabajo, y de esta manera lograr conocer sus actitudes con el entorno, los estados de ánimo y entender los criterios de los empleados con los superiores para así desarrollar mejoras en estos ámbitos.

Mientras que se realizó una entrevista a dos expertos en el área de Recursos Humanos, en donde todos ellos expusieron su punto de vista acerca de cuáles son los indicadores más influyentes en la satisfacción laboral de los empleados.

Una vez recogidas las respuestas de cómo ha sido manejada la gestión organizacional y cómo se sienten los empleados en sus labores, se procederá a elaborar un plan de acción para que ambas variables logren un nivel óptimo con miras a beneficiar tanto a la empresa como a sus trabajadores.

3.1.2. Enfoque de la Investigación

El método cuantitativo se usará para tomar datos de una encuesta con el fin de efectuar la medición de la satisfacción laboral en la cual se obtendrá un resultado gracias al modelo que se utilizará como lo es la escala de Likert, que arrojará valores numéricos que demuestren el grado de satisfacción del personal que pertenece a la empresa Trans Am.

El enfoque cuantitativo “usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento” (Sampieri Hernández, Collado Fernández, y Lucio Baptista, 2003, p.10).

El enfoque cualitativo será usado para las entrevistas que se realizarán a miembros de distintas organizaciones, dando su punto de vista acerca de los indicadores que intervienen de manera profunda en la satisfacción de los empleados al momento de desarrollar sus actividades laborales.

Según Rodríguez Gómez, Gil Flores y García Jiménez (1996) el enfoque cualitativo corresponde a un estudio a una realidad que se desarrolla en un estado natural, tratando de darle una interpretación a los fenómenos o sucesos estudiados mediante las declaraciones que brindan las personas implicadas en el caso. Esto implica una recolección de datos que se enfoca en las experiencias laborales, anécdotas, observaciones, imágenes, vídeos y otros elementos que muestren la situación de las personas entrevistadas.

3.1.3. Método descriptivo

Para Hernández Sampieri et al. (2006) el estudio descriptivo consiste en la descripción de situaciones o fenómenos, detallando su forma de ser, sus propiedades, características y los rasgos de los individuos, así como también puede medir tendencias de un grupo de personas o población. Este método recoge información de forma individual o grupal, dependiendo del caso y esos datos luego

pasan a ser analizados para en su defecto obtener los resultados que desemboquen en el descubrimiento de la conducta del fenómeno estudiado.

Dentro de este trabajo se estudiarán dos variables, como lo es la gestión organizacional y la satisfacción laboral. En cuanto a la gestión organizacional, se tomarán datos desde la página web de la Superintendencia de Compañías donde se encuentran los documentos económicos de las empresas del sector, sometiéndolo esta información a un análisis y visualizando la posición en la que se encuentran cada una de estas organizaciones en lo que se refiere a la medición de la administración de la empresa. Mientras que para la satisfacción laboral se trabajará bajo una serie de preguntas donde se conocerán las percepciones de los trabajadores y ellos se sentirán escuchados mediante una encuesta que estudiará sus estados de ánimo y el pensamiento que tienen hacia con sus jefes y hacia con la empresa.

3.1.4. Población

La población es un conjunto de casos o situaciones que tienen relación entre sí debido a ciertas especificaciones que comparten entre ellos, el cual será la base para realizar un estudio que permita conocer el comportamiento de tales individuos (Hernández Sampieri et al., 2006).

La población de esta investigación está enfocada en los empleados de la empresa Aero Express del Ecuador Trans Am, el cual constituyen un total de 47 trabajadores.

3.1.5. Técnicas de Recolección de datos

Luego de tener los métodos de investigación adecuados con miras al desarrollo del problema de estudio, prosigue la etapa donde se recolecta la información sobre las variables, cualidades o casos que estén adheridos y que sean necesarios conocer para llevar a cabo el análisis del fenómeno a estudiar (Hernández Sampieri et al., 2006).

Dentro de esto surge un plan que sirve como un procedimiento correcto para tomar los datos específicos, los cuales son:

- a) ¿De qué fuentes se van a obtener los datos? Esta pregunta se refiere a las personas, documentos, archivos, bases de datos de donde se tomará la información.
- b) ¿Dónde se encuentran esas fuentes? Generalmente se localizan en una muestra que se haya tomado, pero necesita una definición exacta.
- c) ¿Cuál es el medio mediante el cual se tomarán los datos? Dentro de esta pregunta están los distintos métodos, los cuales pueden ser uno o varios que se usarán para la toma de información. Estos métodos deben ser objetivos y confiables.
- d) Cuando se tenga la información a la mano, ¿Cómo se van a preparar esos datos para que puedan darle el respectivo análisis y se responda a la problemática de la investigación?

3.1.5.1. Encuesta

Según Hernández Sampieri et al. (2006) la encuesta se trata de una investigación no experimental en donde los estudios que se realizan no son manipulados bajo ningún concepto y tienen como propósito el observar como se desenvuelven los fenómenos en un ambiente natural para posteriormente pasar a ser analizados.

La encuesta a desarrollar en este trabajo es la de Employee Opinion Surveys (EOS), la cual se le dará explicación en el siguiente punto. Esta encuesta se medirá bajo la escala de Likert en donde la puntuación más alta y satisfactoria será la de cinco puntos, mientras que la puntuación más baja y menos satisfactoria será la de uno. Al encuestarse a los 47 empleados que actualmente laboran dentro de la empresa Aero Express del Ecuador Trans Am, se tomará una media en cada una de los 38 preguntas a realizarse para realizar el respectivo análisis y saber si

las personas que trabajan para dicha empresa se encuentran satisfechos en su puesto de trabajo.

3.1.5.1.1. Employee Opinion Surveys (EOS)

La EOS se trata de una encuesta de opinión de los empleados, la cual se realiza cada año y tiene como objetivo proporcionarle información a los altos mandos sobre el sentir de los empleados, descubrir sus necesidades, conocer sus estados de ánimo, sus aspiraciones y sus disgustos al momento de laborar.

Según Briones Sandoval y Ramírez Armijos (2015) la encuesta provee a la compañía las herramientas y el conocimiento justo para brindarle a sus empleados una mejora del ambiente de trabajo, así como la relación laboral. Esta encuesta muestra factores que son claves para comprender a los trabajadores en sus pasiones, sus destrezas, reconocer sus aptitudes y actitudes.

EOS se conforma de un total de 38 preguntas, y será evaluado mediante un promedio del total de empleados de la organización, siendo esta valoración del uno al cinco.

Según Briones Sandoval y Ramírez Armijos (2015) en la encuesta se incluyen los siguientes indicadores que van a ir representándose mediante preguntas y son:

- Promesa al cliente
- Compromiso del empleado
- Liderazgo activo
- Estrategia
- Comunicación
- Aprendizaje y desarrollo
- Cooperación
- Aplicación de herramientas de calidad
- Seguimiento de la EOS
- Condiciones laborales

3.1.5.1.1.1. Función de la herramienta EOS

Se trata de una herramienta que lanza resultados del sentimiento y la percepción del personal que labora en Trans Am. Resalta puntos negativos y muestra puntos positivos, esto tendrá impacto directo para efectos positivos y curar los temas que requieran de apoyo, mientras que sirve también para progresar y que los gerentes de cada área aporten para ideas y métodos que permitan la prosperidad de los trabajadores.

3.1.5.1.1.2. Condiciones de la herramienta EOS

- Los resultados no deben de ser negados a ningún miembro, ya que deben de ser transparentes y ser mostrados al personal.
- Los trabajadores son quienes deben apoyar con ideas y opinar acerca del plan de acción para borrar o corregir procesos. Estos no deben ser hechos por los líderes sin supervisión de los empleados.
- Se debe expresar las habilidades y potencialidades del grupo, ya que de esta manera esas personas se sienten progresivas, mientras que deben ser llamados la atención en caso de no estar cumpliendo a cabalidad con sus funciones.
- No deben juzgarse las acciones a la primera y tampoco se deben desquitar con un miembro de área, esto es para evitar malas relaciones y que se cree un ambiente hostil.
- El cambio lo hacen todos, por eso no se debe otorgar varias responsabilidades a un solo individuo, ya que la mejora se la hace en equipo.
- Si se crea un plan de acción, éste debe ser ejecutado hasta el final, no se debe llevar ese plan parcialmente porque sino los resultados no se verán reflejados.
- Realizar un informe al finalizar la encuesta para comunicarlo a los involucrados destacando los puntos más críticos, sean estos positivos o negativos.
- Ponerse límites de tiempo para ejecutar los planes de acción, de esta manera se lleva un control y se puede determinar si los resultados fueron favorables.

- Si existen eventos que se van dando mientras se está ejecutando el plan de acción, comunicarlo a su jefe inmediato y reunirse con el grupo para tomar cartas en el asunto y hacer ligeras modificaciones en caso de ser necesario.

3.1.5.1.1.3. Consideraciones sobre la evaluación

Las evaluaciones obtendrán un resultado que va desde el 1 hasta el 5, en donde aparecen tres niveles de calificación que son los siguientes:

- De 4 en adelante se trata de una fortaleza del equipo, por ende se lo debe celebrar y tratar de que las cosas sigan funcionando de buena manera.
- De 3 hasta 3,99 se trata de un nivel aceptable pero en donde claramente existe un ligero problema que no deja avanzar y progresar al equipo.
- De 2,99 hacia abajo se trata de una nota mala, donde existen errores severos o puntos críticos a los cuales hay que atender de manera urgente y se debe trabajar en aquello hasta poderle encontrar una solución.

3.1.5.1.1.4. Seguimiento de la Herramienta EOS

El fin de esta encuesta es aprovechar esta oportunidad para que los integrantes de la empresa se puedan comprometer aún más y que juntos puedan darle una mejora al entorno laboral. Para darle un correcto acompañamiento a la encuesta, se deben seguir los siguientes puntos:

1) Entienda los resultados

- Se recibe el informe y se identifica los puntos destacados y las área de mejora, todo esto antes de reunirse o comunicarse con los otros integrantes.

2) Debata y planifique con los trabajadores

- Se debe hacer que la EOS valga la pena, pues se debe debatir con los integrantes de la empresa los resultados y decidir juntos cómo se puede mejorar el ambiente laboral.
- Abordar los resultados negativos, así como hay que resaltar lo positivo.

3) Tomen medidas juntos

- Las mejoras significativas del entorno laboral harán que los empleados se comprometan y que den lo mejor de sí en el trabajo.
- Se debe brindar información de manera frecuente y se le debe dar al personal información actualizada a medida que avancen las acciones.
- Brindar asistencia integral de gestión para la implementación.

4) Manténgase involucrado

- Estimule una cultura de mejora continua: Como equipo mantenerse atentos al estado de los cambios acordados y revisar luego si se tuvo el impacto adecuado.
- Celebre el éxito, hable de las acciones de seguimiento y de las diferencias positivas que se logró.

3.1.5.2. Entrevista

Según Torruco-García, Díaz-Bravo, Martínez-Hernández y Varela-Ruiz, (2013) la entrevista se trata de una herramienta que recoge información de forma cualitativa y se define como la comunicación interpersonal que se establece entre un individuo que se encuentra en estado de investigación y otro individuo que es el sujeto a estudiar, para de esta manera obtener resultados e interpretaciones que logren resolver las preguntas sobre el fenómeno que se está estudiando.

Las entrevistas que se realizaron fueron de opinión, en donde simplemente la persona experta en el tema brindaba sus declaraciones de acuerdo a su criterio y a sus experiencias.

Durante la investigación se realizaron dos entrevistas a personas expertas en el área de los Recursos Humanos, en donde se les consultó acerca de cuáles eran los indicadores más determinantes que tenían influencia directa sobre la satisfacción laboral de los empleados de una organización.

Las entrevistas se desarrollaron de manera presencial, con el simple objetivo de permitir que los entrevistados desplieguen una idea breve acerca del tema, en donde lo primordial era obtener indicadores que soporten la proposición realizada a principios del trabajo, y los datos recopilados serán expuestos a continuación:

La primera entrevistada fue realizada a la Ingeniera Ana Belén Arellano Benítez, quien labora en la empresa Deloitte desde inicios del año 2016 y actualmente ocupa el cargo de Asistente de Recursos Humanos. La señorita Arellano supo manifestar que dentro de su organización se habían realizado “encuestas de clima” como le denominan ellos a la medición de la satisfacción laboral y los indicadores eran muy extensos pero en sí entre los más destacados están:

- Liderazgo
- La calidad vida – trabajo
- Oportunidades de crecimiento
- Capacitación
- Empoderamiento
- Mejoras salariales
- Plan de carrera

La segunda persona a quien se le consultó acerca de los indicadores que influyen en la satisfacción laboral, fue al Sr. Freddy Maingón, quien desempeña el cargo de Gerente de Recursos Humanos en la empresa 3M Ecuador C.A. y ha

desempeñado tal cargo por aproximadamente cinco años en la organización mencionada, donde durante sus trayectoria ha manejado personal de distintas generaciones y con los cuales ha tenido que lidiar para mantenerlos contentos en sus puestos de trabajo. Para el entrevistado, los indicadores más influyentes son los siguientes:

- Que tenga dentro de mis funciones y responsabilidades tareas que me gusten y que me estimulen intelectualmente.
- Que tenga en mi trabajo retos o desafíos permanentes que me impulsen a ser cada día mejor.
- Que las retribuciones, recompensas y reconocimientos sean adecuados, a tiempo y equitativos.
- Que tenga reales posibilidades de desarrollarme profesionalmente y de ser promovido de acuerdo a mi desempeño y capacidad.
- Que existan en la empresa condiciones físicas, ambientales y de seguridad idóneas para el trabajo que realizo.
- Que pueda construir una buena relación con mis jefes, compañeros y subordinados.
- Que tenga flexibilidad para desarrollar mi trabajo en el lugar y el horario que sea más adecuado para mi equilibrio personal y laboral.
- Que en el trabajo se priorice el respeto de las personas, a las normas de convivencia y a las políticas corporativas.
- Que se incentive el trabajo en equipo, la colaboración y la comunicación franca y abierta.

3.1.6. Escala de Likert

La escala de Likert se trata de una herramienta de medición de actitudes de las personas, la cual se caracteriza por ser sencilla y breve. Este modelo se basa en una evaluación monótona de los individuos, en donde ellos se sitúan de acuerdo a las dimensiones de aceptación con los ítems o preguntas expuestas.

La medición en la escala de Likert se sitúa mediante cinco niveles en los cuales van desde “muy de acuerdo” hasta “muy en desacuerdo”, y se desglosan de la siguiente manera, descrito en la Tabla No. 6:

Tabla 6.
Escala de Likert

Niveles	Escala numérica	Respuesta
Muy de acuerdo	5	Positivo
Algo de acuerdo	4	Positivo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	Positivo
Algo en desacuerdo	2	Negativo
Muy en desacuerdo	1	Negativo

Nota: Adaptado de “Newsletter” por Full Service Research Company, S.n., p.2.

En la mayoría de las investigaciones, cuando se evalúan actitudes y opiniones, se suele utilizar la escala de Likert. Esta escala se difundió ampliamente por su rapidez y sencillez de aplicación, desde su desarrollo en 1932. Su aplicación ha tenido un crecimiento exponencial a lo largo de los años y en la actualidad, luego de 77 años, continúa siendo la escala preferida de casi todos los investigadores. En el siguiente informe, le brindaremos las claves y consejos a tener en cuenta al momento de evaluar las investigaciones realizadas con esta escala. Esto le permitirá adquirir las habilidades necesarias para evaluar las propuestas de su agencia de investigación (Full Service Research Company, S.n.).

3.2. Identificación de la compañía

3.2.1. Descripción de la compañía Trans Am

La compañía Aero Express del Ecuador Trans Am es una multinacional dedicada a la transportación de carga, y se trata de una de las empresas más importantes a nivel mundial en la entrega de correos y la logística. Está situada en 220 países y contiene alrededor de 325 000 plazas de trabajo en sus empleados.

Se encargan de los envíos y entregas de manera rápida alrededor de todo el mundo, donde se apoyan en diferentes medios de transporte como lo son con aviones, camiones, barcos y trenes. Al tratarse de una empresa de logística también posee bodegas de almacenamiento en sus diferentes puntos, así como todo el servicio que incluyen el envío de paquetería como el empaquetamiento y la distribución de la misma.

Una de las ventajas de la firma y por la que es muy reconocida es la de que poseen una transportación personalizada y los clientes depositan su confianza en un solo proveedor, a pesar de que no posee acceso a todos los destinos y lugares a los cuales se hacen complicados llegar, busca la manera mediante una red de comunicación y acuerdos con otros proveedores que permitan que la paquetería sea entregada a la hora y en el lugar adecuado.

En el Ecuador la empresa toma un nombre comercial como el de DHL Express Ecuador S.A., la cual cumple con sus actividades desde el año 1993 y posee cuatro departamentos que están divididos en Financiero, Operacional, Sistemas y el departamento de Compras y son quienes buscan darle la solidez y el manejo adecuado para que las actividades se desarrollen de una manera correcta.

3.2.2. Reseña histórica de la compañía Trans Am

En la ciudad de San Francisco en los Estados Unidos, se fundó la organización DHL gracias a Adrián Dalsey, Larry Hillblom Robert y Lynn en el año de 1969. Debido a la unión de sus iniciales se creó el nombre de DHL. La idea surgió

entre los tres cuando deseaban entregar archivos o documentos de manera anticipada, es decir, agilítaban los trámites aduaneros para que de esta forma al momento de que la embarcación llegase, simplemente pudiera descargar la paquetería y distribuirla, ahorrándose tiempo y por ende dinero.

En el año de 1970, la entidad se abrió nuevos mercados en el este del país norteamericano, mientras que en el siguiente año se da lugar en el Pacífico. En el año de 1974, promueven sus ideas hasta el continente europeo. Mientras que a partir de 1977 se hace presente en el Medio Oriente con sus primeras oficinas.

En el año de 1980 los avances tecnológicos hasta ese entonces eran lentos, pero sin duda que un nuevo aparato como el fax hizo que la compañía tuviera un declive en su giro de negocio; llevando a los dueños a innovar e ingeniarse como abrir nuevos caminos, entonces lanzaron al mercado la idea de entrega de manera urgente o express de mercancías.

La empresa DHL está conformada por cuatro divisiones como lo son:

- DHL Express: Se encarga de la transportación de mercancía y paquetería de manera urgente, ya sea en el territorio nacional como de manera internacional.
- DHL Freight: Basada en la transportación de tipo terrestre hacia territorio europeo, mediante cargas parciales o completas, y los servicios especiales al igual que los servicios aduaneros.
- DHL Global Forwarding: Brinda el servicio en territorio internacional de flete marítimo y aéreo.
- DHL Supply Chain: Brinda la logística de la contratación, se encarga de la gestión de los almacenes y la respectiva distribución de la mercancía.

3.2.3. Misión de la compañía Trans Am

Trans Am mediante gente que se encuentre motivada, provee transporte aéreo de alta calidad, costo – eficiente y ecológicamente amigable a DHL Express y al mercado general de carga aérea.

Su filosofía se encuentra reflejada al interior de sus oficinas, donde siempre se resaltan los siguientes elementos:

1. Simplificar la vida de los clientes.
2. Hacer más exitosos a los clientes, empleados e inversores.
3. Contribuir positivamente con el planeta.
4. Demostrar respeto en la consecución de los resultados financieros.

3.2.4. Visión de la compañía Trans Am

La compañía Trans Am potencia el éxito de DHL Express brindándole una red de servicio aéreo global líder del mercado en términos de alcance, eficiencia y seguridad.

El enfoque mostrado anteriormente, busca que la empresa DHL sea la única opción cuando se refiere a la transportación de paquetería o mercancía, creando en la mente de sus clientes que pueden depositar la confianza en ellos debido a su excelente servicio y su eficiencia y gran alcance a nivel mundial.

3.2.5. Objetivos de la compañía Trans Am

- Ofrecer un servicio líder en el mercado en cuanto a calidad, capacidad y seguridad.
- Alcanzar el mejor resultado posible a través de alta utilización de la flota.
- Manejo de una eficiente unidad de costos mediante ventas de carga general.
- Operar con máxima seguridad y confiabilidad.
- Cerciorarse de que la carga llegue al destino para conectar personas y brindarles seguridad y alegría.

3.2.6. Valores de la compañía Trans Am

- Proveer gran calidad de servicio.
- Hacer exitosos a nuestros clientes.
- Ser el empleador de preferencia de la industria.
- Tener una red rentable
- Actuar con integridad
- Ser socialmente responsable

3.2.7. FODA de la compañía Trans Am

El FODA está compuesto de cuatro divisiones, por ende se procederá a realizar un estudio de la compañía Trans Am que demuestre sus puntos fuertes y sus puntos débiles.

Fortalezas:

- Tener una imagen consolidada y reconocida a nivel mundial por sus excelentes servicios.
- Tener una eficiencia absoluta al momento de transportar los bienes de un lugar hacia su destino.

Oportunidades:

- Existe una serie de destinos los cuales aún es difícil llegar, por eso existe la oportunidad de llegar a acuerdos rentables con intermediarios que permiten cumplir a cabalidad con las entregas.

Debilidades:

- Escasa información a través de las redes y los trámites y procesos que se desarrollan en la Aduana del Ecuador.

Amenazas:

- Las compañías dedicadas a la prestación de transportación de pasajeros han desarrollado la idea de ver como una oportunidad la transportación de mercancía, quitando de esa manera una porción del mercado.

3.3. Medición de la gestión organizacional en la compañía Trans Am

El estudio de la gestión organizacional se lo realizará mediante la evaluación de los siguientes indicadores como lo son:

- Utilidades o Pérdidas netas
- Movimiento de mercancía

El giro del negocio se trata de la transportación de mercancía mediante la vía aérea, por eso se ha tomado a las 10 empresas más importantes según una revista reconocida a nivel nacional, y se extrajeron los datos necesarios para ver en qué nivel se encuentra la empresa Trans Am.

En ambos indicadores se evaluará desde el año fiscal 2010 hasta el año fiscal 2015, debido a que aún no se presentan en los portales la información necesaria del año 2016, por ende se trabajará hasta el último año donde se refleja información pública.

3.3.1. Aplicación de la medición de la Gestión Organizacional

La evaluación será sometida bajo dos maneras. La primera es que ciertas empresas, al tener las utilidades exageradamente altas o tener pérdidas exageradamente bajas, eso conllevará a que exista una desviación importante al momento de medirlo con el promedio sectorial, por ende en dicha evaluación no ingresarán a participar todas las diez empresas. Mientras que para el movimiento de mercancías, existe un rango más parejo, por ende en este caso sí se tomarán las diez empresas y se analizará a partir de ello.

3.3.1.1. Utilidades o Pérdidas netas

El primer indicador se trata de las utilidades netas, pues tal valor viene de una fórmula comúnmente conocida como es la de los ingresos menos los gastos. Los datos fueron extraídos desde la página web de la Superintendencia de Compañías, y las utilidades de las siete empresas que se seleccionaron para

realizar un análisis del sector. Las empresas que fueron excluidas de este análisis son LAN Cargo, IBERIA Cargo y Martinair, quienes poseían utilidades o pérdidas que no estaban al nivel del resto de empresas, por ende iban a distorsionar de gran manera los resultados. Las siete compañías que quedan para el estudio, poseen ingresos o pérdidas no mayores a los dos millones de dólares. Dentro del siguiente recuadro se sacará un promedio en base a las empresas seleccionadas, las cuales están ilustradas en la Tabla No. 7 que se detalla a continuación:

Tabla 7.

Utilidades o Pérdidas netas de las compañías de transportación aérea

Utilidades o Pérdidas netas						
Compañías	2010	2011	2012	2013	2014	2015
KLM Cargo	1,306,550	935,064	1,046,963	1,852,803	3,334,442	2,750,633
Lufthansa Cargo	136,344	275,219	271,067	427,671	343,499	346,660
Líneas aéreas Suramericanas S.A.	572,546	503,410	442,802	(112,068)	51,223	17,189
Trans Am	657,207	671,244	147,860	(70,313)	(126,840)	71,673
UPS Air Cargo	48,622	73,417	40,703	28,546	84,536	68,981
American Airlines Cargo	(1,392,379)	(1,029,002)	(1,701,225)	(2,141,797)	2,470,875	2,331,813
CENTURION Air Cargo S.A.	172,030	(588,300)	(2,258,456)	(1,805,736)	(2,018,688)	(79,438)
Promedio Sectorial	214,417	120,150	(287,184)	(260,128)	591,292	786,787

Realizando un breve análisis de las ganancias o pérdidas de los años estudiados, se logra notar que la compañía Trans Am siempre está por encima del nivel del promedio a excepción del año 2015, en donde perdió uno de sus mejores clientes debido a que una empresa competidora ofreció un mejor precio para la transportación de camarones, con el fin de ganarse ese cliente, y por ende sus ingresos fueron muy diminutos en comparación a la cantidad de costos que se genera por brindar este servicio.

Durante el año 2010, la empresa Trans Am registro un 306,51% con respecto al promedio Utilidades o Pérdidas netas del sector de transportación aérea. Esto se debe a que se lograron grandes contratos con clientes exportadores de camarón y flores. En el año 2010 la compañía concentro todos sus esfuerzos en obtener clientes para mantenerse con su meta en el mercado. A continuación se realiza una comparación entre el promedio sectorial contra la empresa Trans Am, ilustrado en la Figura No. 15.

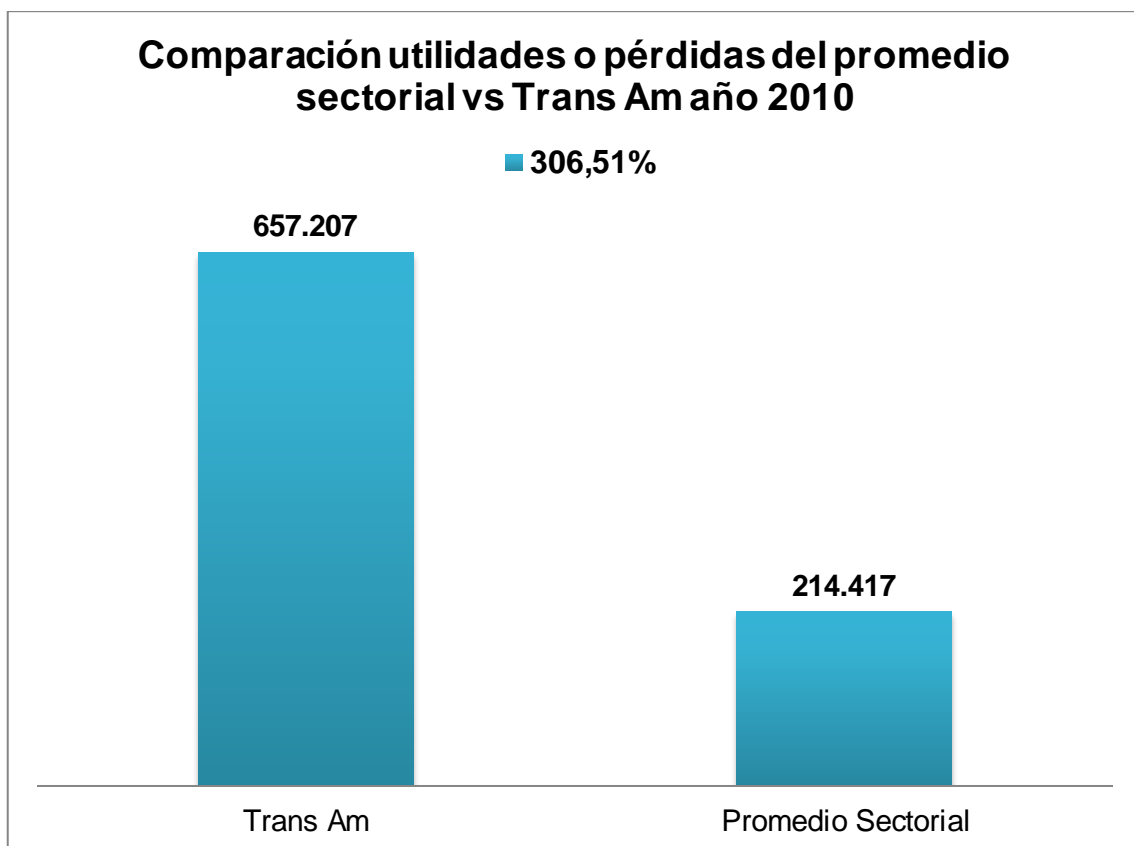


Figura 15. Comparación utilidades o pérdidas del promedio sectorial vs Trans Am año 2010

Durante el año 2011, la empresa Trans Am registro un 558.67% con respecto al promedio Utilidades o Pérdidas netas del sector de transportación. Continuando con su estrategia de expansión la compañía mejoro su utilidad y mejoro operativamente lo cual trajo mayor benéficos para la organización. Se mejoro la relación con los clientes y se establecieron relaciones redituables. El análisis se explica en la Figura No. 16.

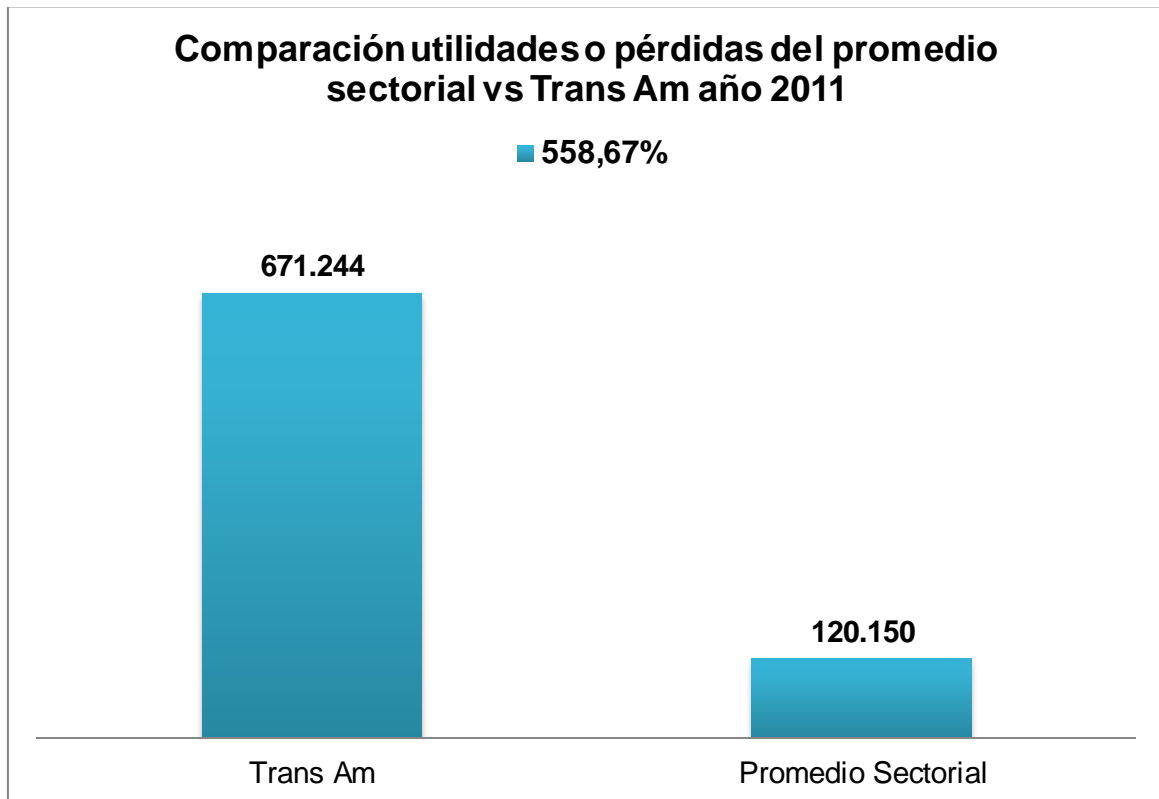


Figura 16. Comparación utilidades o pérdidas del promedio sectorial vs Trans Am año 2011

Durante el año 2012, la empresa Trans Am registro un -51.49% con respecto al promedio Utilidades o Pérdidas netas del sector de transportación, se debe destacar que la empresa supero el escenario de perdida de este ejercicio fiscal ya que en el sector se reportaban perdidas. Como fue un año difícil para todo el sector la empresa redujo su utilidad pero en el escenario expuesto es positivo. El análisis se refleja en la Figura No. 17.

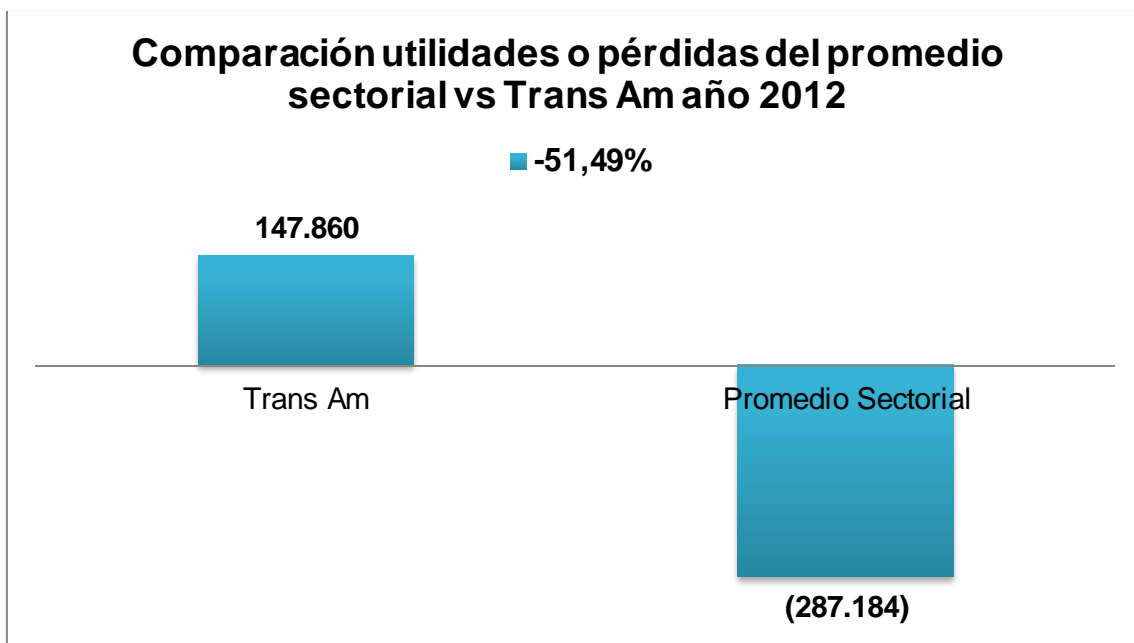


Figura 17. Comparación utilidades o pérdidas del promedio sectorial vs Trans Am año 2012

Durante el año 2013, la empresa Trans Am registro un 27.03% con respecto al promedio Utilidades o Pérdidas netas del sector de transportación, se debe mencionar que al igual que el año 2012 se esperaban perdidas en el sector de la transportación el promedio correspondía a \$260.128, la compañía registro perdida pero en el escenario expuesto nos conviene que se encuentre bajo el promedio del sector. La Figura No. 18 muestra la comparación.

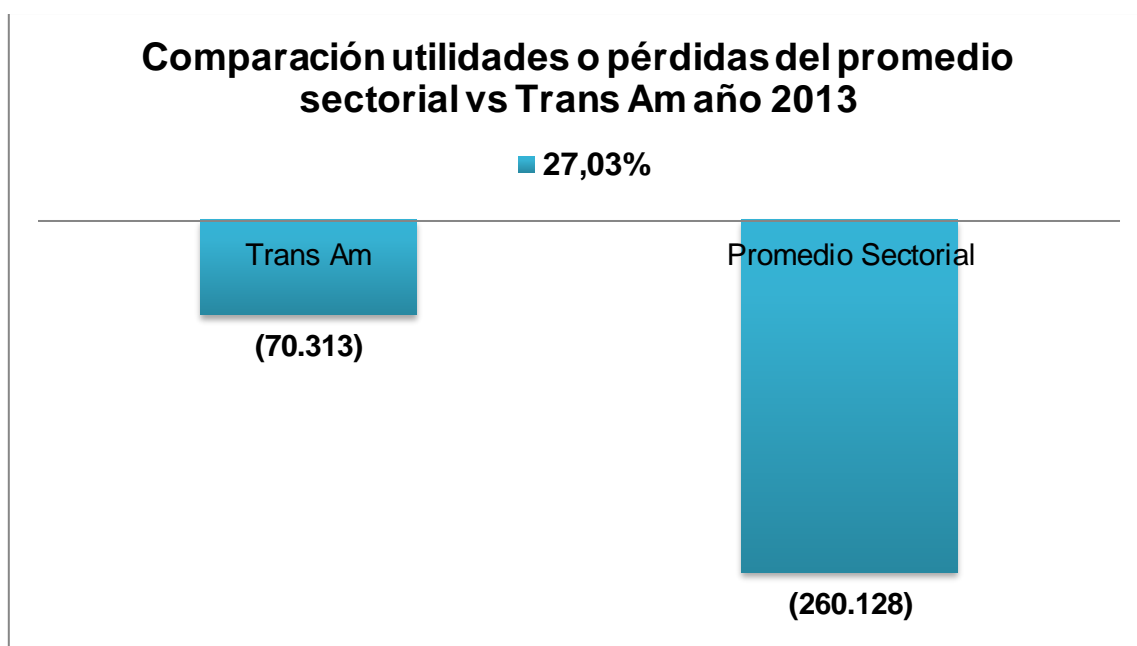


Figura 18. Comparación utilidades o pérdidas del promedio sectorial vs Trans Am año 2013

Durante el año 2014, la empresa Trans Am registro un -21.45% con respecto al promedio Utilidades o Pérdidas netas del sector de transportación, se aprecia que el sector de la transportación mejoro nuestros principales competidores obtuvieron buenos resultados. La Utilidad se vio afectada por un problema operativo en el cual se registro la perdida de una carga de un cliente influyente para la organización. En la Figura No. 19 se observa las comparaciones de los valores del estado de resultado.

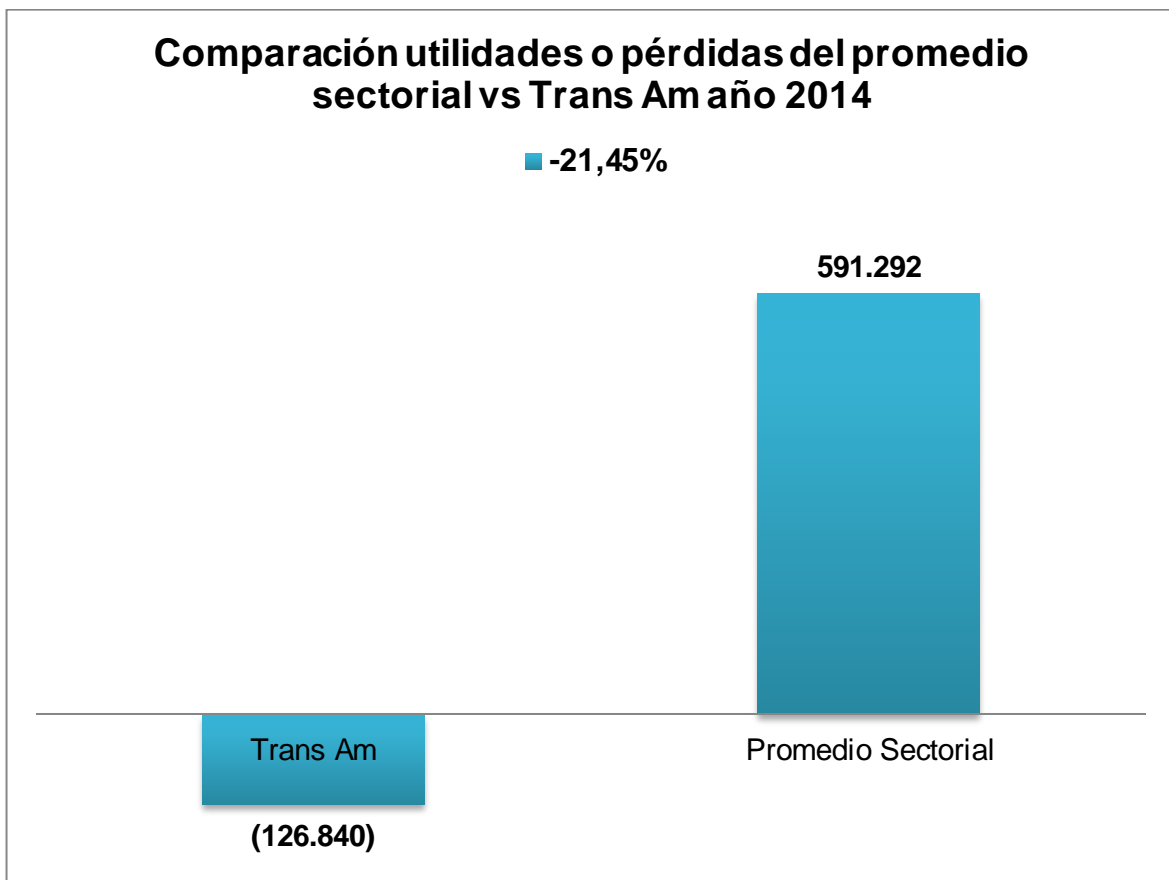


Figura 19. Comparación utilidades o pérdidas del promedio sectorial vs Trans Am año 2014

Durante el año 2015, la empresa Trans Am registro un 9.11% con respecto al promedio Utilidades o Pérdidas netas del sector de transportación, se aprecia que el sector de la transportación mejoró, la compañía mencionada concentro todos sus esfuerzos en recuperar y conseguir clientes para superar el ejercicio del año anterior. En la Figura No. 20 se despliega dicha información.

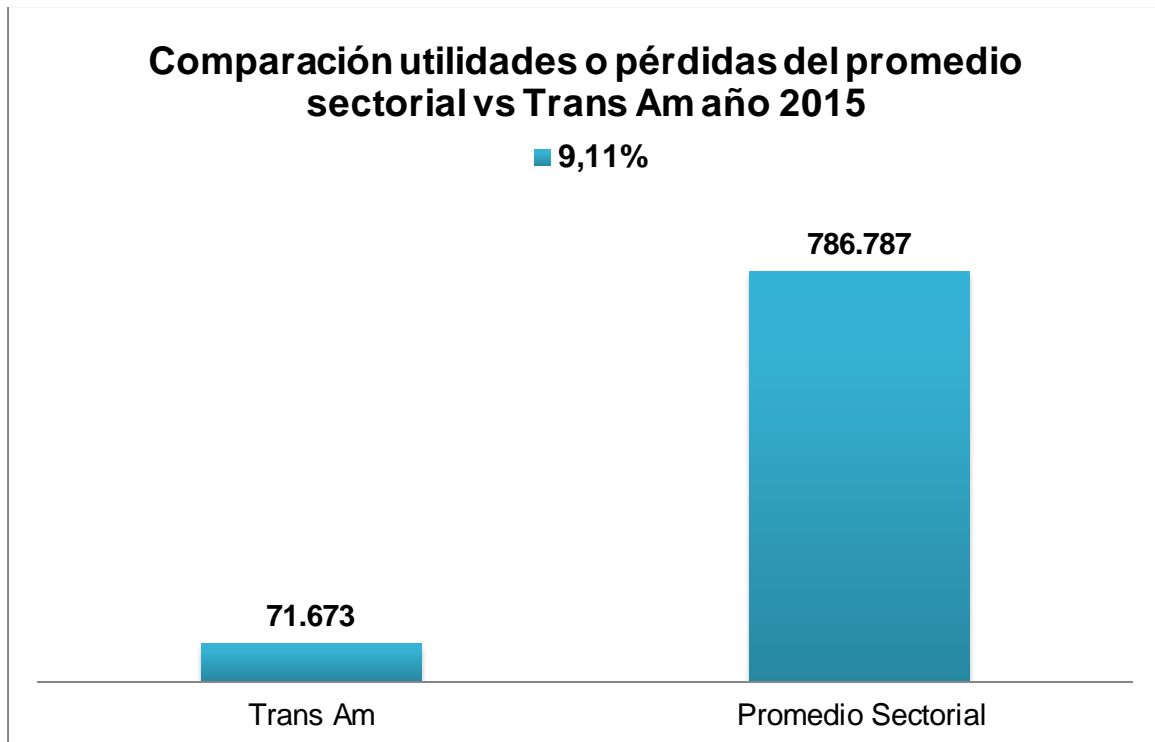


Figura 20. Comparación utilidades o pérdidas del promedio sectorial vs Trans Am año 2015

Realizado todo este análisis, la variación porcentual de la compañía estudiada como lo es Trans Am, su comportamiento o conducta en base a las ganancias o pérdidas queda de la siguiente manera y está ilustrada en la Figura No. 21.

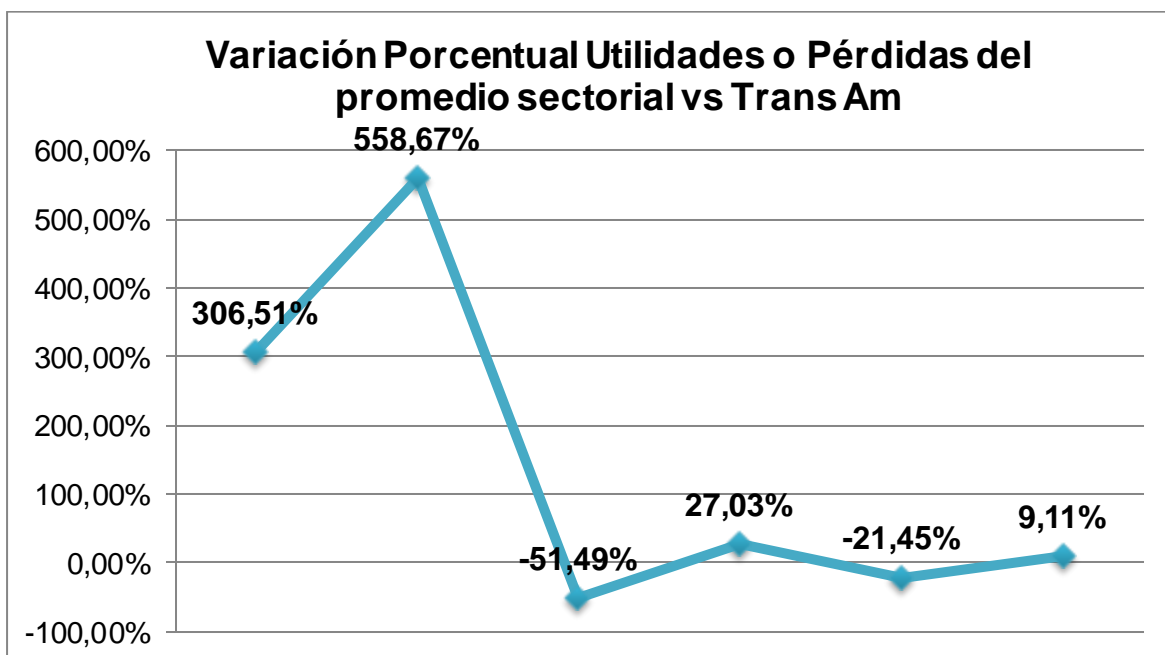


Figura 21. Variación porcentual Utilidades y Pérdidas de Trans Am

3.3.1.1.1. Resultados de la medición de las utilidades o pérdidas netas

De acuerdo a la metodología que se aplicó, la compañía Trans Am durante el año fiscal 2010 y el año fiscal 2011 obtuvo utilidades muy por encima del promedio, llegando a aproximarse a la triplicación de lo que mantuvo el sector de las compañías dedicadas a este giro de negocio. Durante el año fiscal 2012, las utilidades se redujeron llegando a bordear los \$145,000, lo que denota que hubo un evento que originó que las utilidades caigan de manera abismal. De acuerdo a lo indagado, este evento se trata de una modificación en los contratos en donde al tratarse de una compañía que es un centro de costo y tener utilidades elevadas, pues se procedió a modificar los contratos mediante la reducción del costo por kilo. En el año fiscal 2013 se obtuvieron pérdidas, pero aun así la compañía estaba por encima del promedio. Para el año fiscal 2014 de igual manera se obtuvo pérdidas, y se llegó a estar muy por debajo del promedio del sector, lo que equivale a una caída de los ingresos de la empresa debido a la pérdida de un cliente potencial para ellos. Mientras que en el 2015, se vuelven a lograr utilidades, pero sin embargo estas llegan a ser de alrededor de \$71,000 que difiere mucho de las cantidades que se percibían entre el año 2010 y 2011.

3.3.1.2. Movimiento de mercancías

Las diez empresas que están siendo observadas son de servicio de transportación de paquetería por medio de vía aérea, es por eso que se medirá la cantidad de toneladas transportadas durante cada año. En la Tabla No. 8 se grafican las toneladas transportadas por las empresas más importantes del Ecuador en ese sector:

Tabla 8.**Movimiento de mercancías**

Movimiento de mercancías (Toneladas)						
Empresas	2010	2011	2012	2013	2014	2015
LAN Cargo S.A.	28.505	32.028	27.003	35.339	50.582	18.379
American Airlines Cargo	21.026	22.451	22.415	21.898	27.863	28.307
KLM Cargo	22.417	23.571	24.571	23.549	25.439	21.642
Aero Express del Ecuador Trans Am	24.571	23.546	24.756	22.013	20.453	21.687
UPS Air Cargo	20.145	19.874	21.245	18.743	21.897	20.374
CENTURION Air Cargo S.A.	17.430	15.746	16.789	16.845	15.473	16.001
Lufthansa Cargo	12.616	13.841	15.746	16.120	18.435	16.784
Líneas aéreas suramericanas S.A.	14.718	15.002	16.402	12.508	13.789	14.157
IBERIA Cargo	10.687	11.274	12.478	13.567	18.240	17.439
Martinair	8.593	9.364	7.012	10.023	11.247	10.574
Promedio Sectorial	18.071	18.670	18.842	19.061	22.342	18.534

De acuerdo a los datos recogidos, todas las empresas poseen un movimiento ya sea de importación o exportación de mercadería mayor a 10,000 toneladas, a excepción de Martinair, quien desde el año 2010 hasta el año 2012 se mantuvo por debajo de esa cantidad. A continuación se realizará un breve análisis del año 2010 revisando la Figura No. 22.

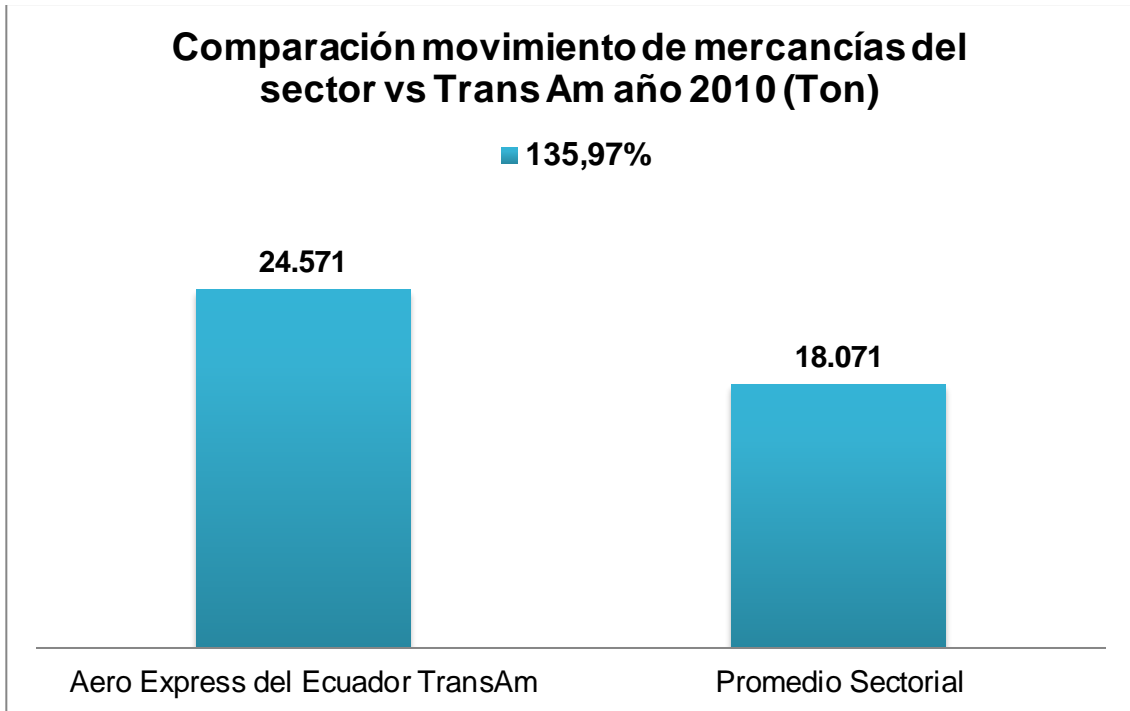


Figura 22. Comparación movimiento de mercancías del sector vs Trans Am año 2010

Durante el año 2010 la empresa Trans Am se mantiene por encima del nivel promedio del sector, dando muestras de que su movimiento de entrada y salida de mercancías era bueno. En aquel año se logró contactar con grandes clientes, especialmente de ventas de camarones quienes realizaban grandes cantidades de toneladas de envíos que ayudaron a que este indicador esté por encima de la media.

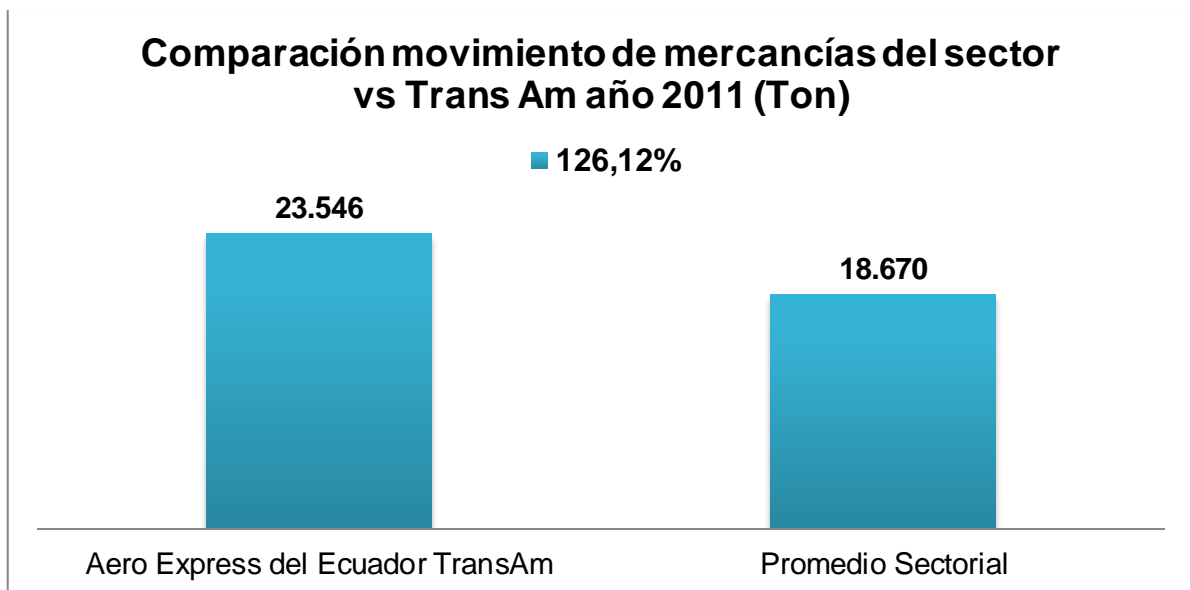


Figura 23. Comparación movimiento de mercancías del sector vs Trans Am año 2011

Durante el año 2011, la empresa se sigue manteniendo por encima del promedio, lo que quiere decir que sus niveles de servicios seguían siendo positivos, sin embargo hubo una baja de alrededor de 1000 toneladas. Dicha información se presentó en la Figura No. 23.

Durante el año 2012, el nivel está arriba de la media del sector de transportación aérea de carga, pero vuelve a tener un incremento y a recuperar el mismo nivel que poseía durante el 2010. Esto se refleja en la Figura No. 24 que se presenta a continuación:

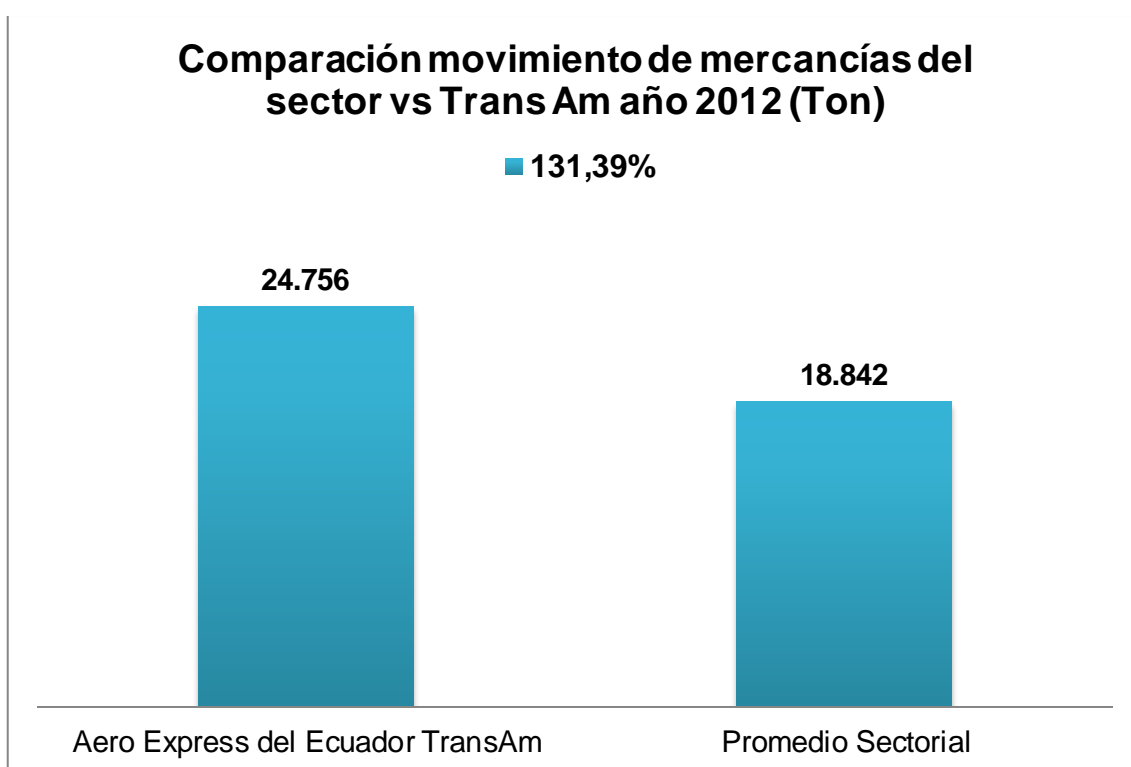


Figura 24. Comparación movimiento de mercancías del sector vs Trans Am año 2012

Durante el 2013, el promedio sube en comparación a los tres años anteriores, sin embargo la empresa Trans Am sufre una caída de más de dos mil toneladas que aunque lograron mantener buenas utilidades, se tomaron malas decisiones que llevaron a obtener dichos resultados presentados detalladamente en la Figura No. 25.

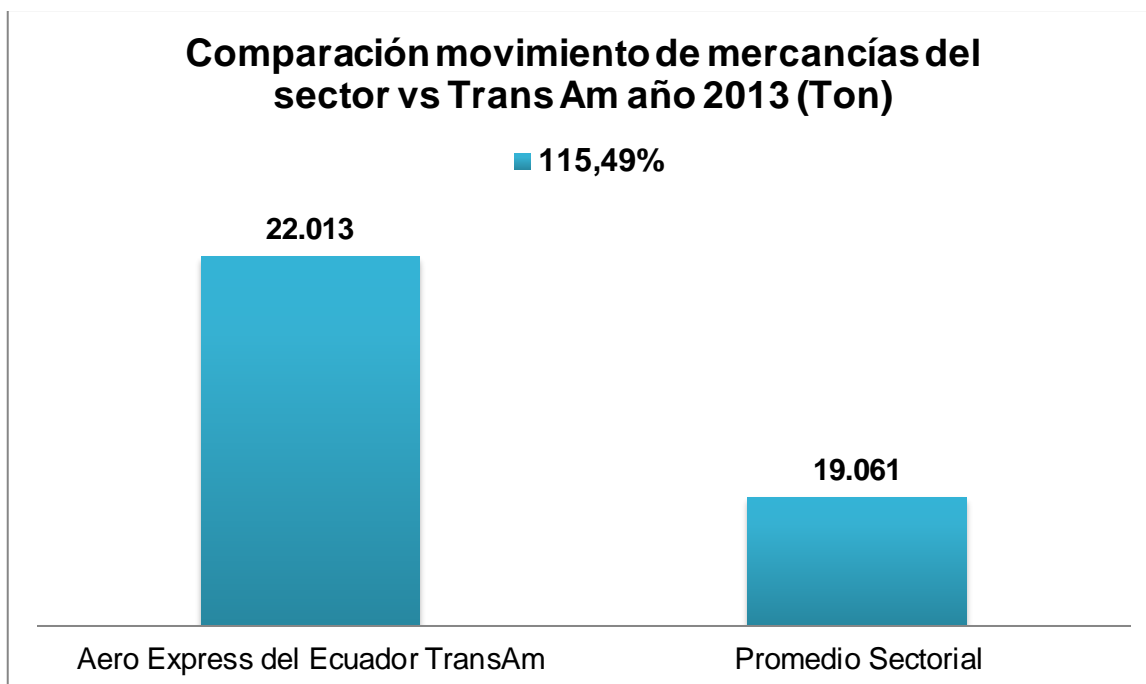


Figura 25. Comparación movimiento de mercancías del sector vs Trans Am año 2013

En el 2014, se produce la pérdida de uno de los mejores clientes, por eso se cae de manera abismal, lográndose ubicar por debajo de la media por primera vez, lo que quiere decir que al no tomar recaudos y permitir que se la competencia se lleve a uno de los clientes más poderosos, su capacidad de carga bajó teniendo un menor nivel de ventas. El la Figura No. 26 ilustra tal apreciación.

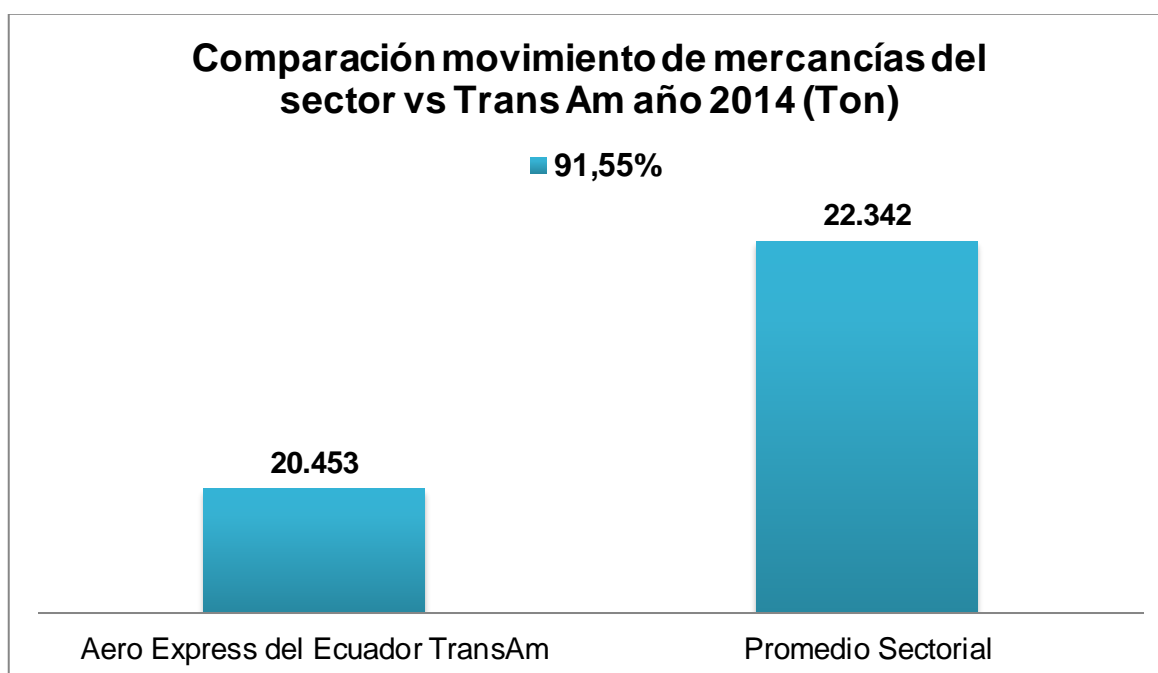


Figura 26. Comparación movimiento de mercancías del sector vs Trans Am año 2014

Por último, en el año 2015 el promedio del sector vuelve a bajar como en su mayoría de tiempo se mantuvo, y la empresa Trans Am vuelve a estar encima de ese nivel, pero su capacidad de movimiento de las mercancías sigue siendo baja en comparación a los años anteriores en donde se presentaron niveles mucho más altos. La Figura No. 27 presenta las estadísticas.

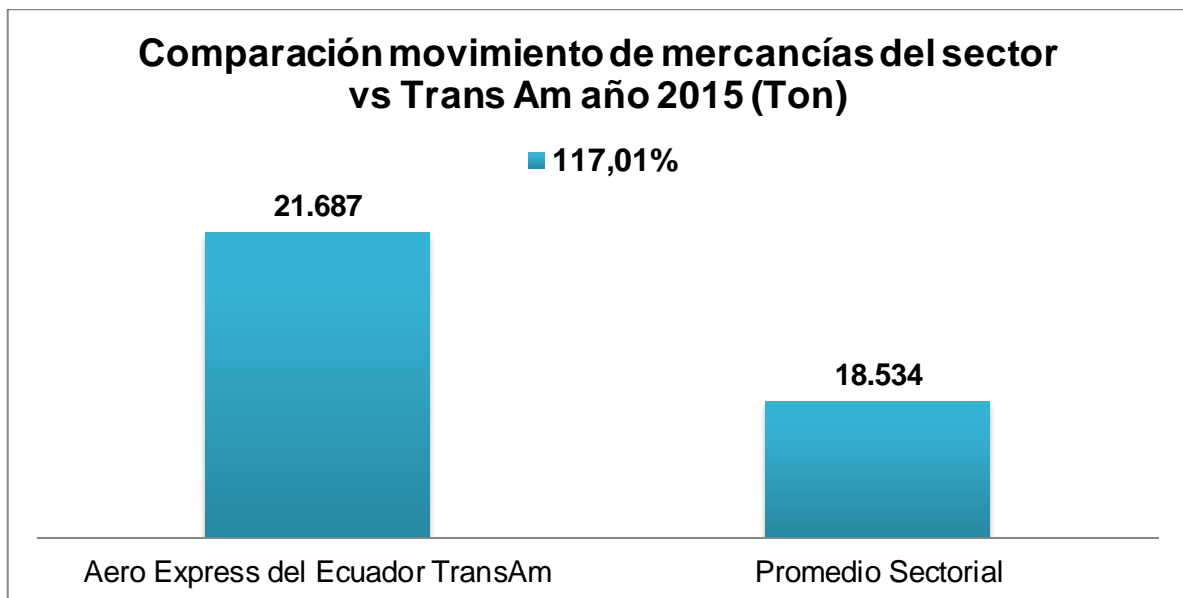


Figura 27. Comparación movimiento de mercancías del sector vs Trans Am año 2015

Para cerrar esta medición de este indicador, se muestra en el gráfico no. 28 la variación que tuvo en cuanto al movimiento de mercancías la empresa Trans Am, obteniendo en su mayoría incrementos con respecto al año que lo precede.

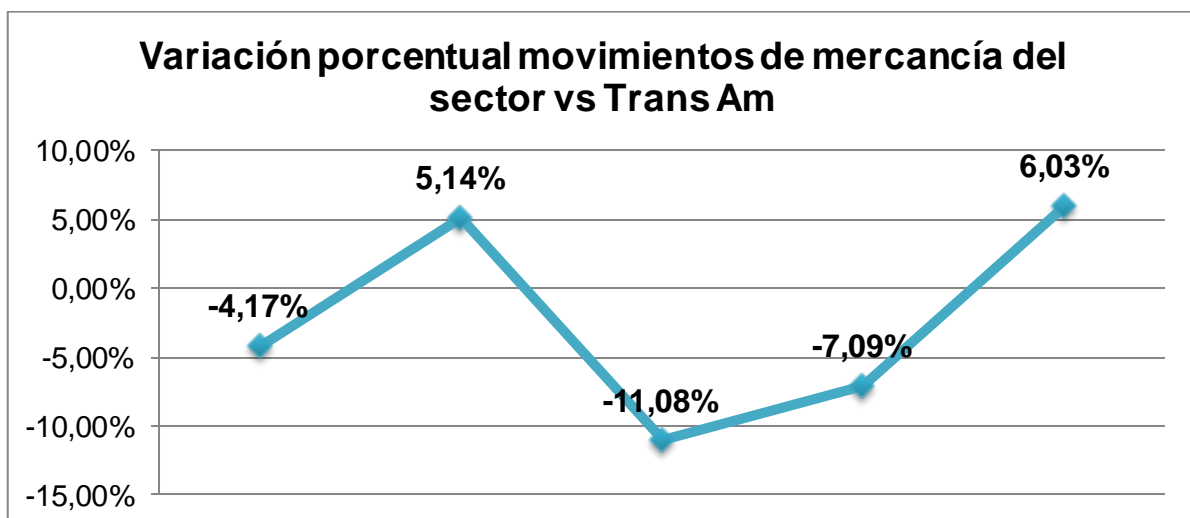


Figura 28. Variación porcentual movimientos de mercancía del sector vs Trans Am

3.3.1.2.1. Resultados de la medición de movimientos de mercancías

Durante cinco de los seis períodos estudiados, el movimiento de los bienes se mantuvo por encima de la media sectorial, pero sin embargo se mostró una conducta en donde se realizaron malas decisiones o estrategias como las de perder un cliente que representaba mucho para la empresa que afectaron de manera directa a este indicador.

Mediante la Tabla No. 9 se muestra la eficiencia de la capacidad óptima de del avión de Trans Am, el cual opera con una capacidad máxima de 80 toneladas, y realiza sus operaciones durante 26 veces por mes. En la tabla se observa que los niveles de eficiencia están por encima del 80% durante los seis períodos, sin embargo no logran completar la capacidad total del avión. Esto desemboca en la resolución de que a pesar de no llegar al nivel óptimo de carga, se están realizando buenas labores por parte del personal. Estas cifras serán detalladas en el capítulo IV para realizar el nexo de la eficiencia de mercancías con la satisfacción laboral.

Tabla 9.

Eficiencia de Movimiento de mercancías en Trans Am

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Días laborables</i>	312	312	312	312	312	312
<i>Carga anual Trans Am</i>	24571	23546	24756	22013	20453	21687
<i>Capacidad total de carga</i>	80	80	80	80	80	80
<i>Vuelos Mensuales promedio</i>	26	26	26	26	26	26
<i>Carga diaria</i>	78,75	75,47	79,35	70,55	65,55	69,51
<i>Carga mensual por avión</i>	2048	1962	2063	1834	1704	1807
<i>Eficiencia en capacidad optima</i>	98%	94%	99%	88%	82%	87%
<i>Promedio del Sector</i>	18071	18670	18842	19061	22342	18534
<i>Eficiencia en el sector</i>	136%	126%	131%	115%	92%	117%

3.4. Medición de la satisfacción laboral en la compañía Trans Am

En vista de que ya se desarrolló la medición de la gestión organizacional, ahora se procederá mediante la encuesta EOS a desarrollar la evaluación de la satisfacción de los empleados la cual se detallará por diez indicadores y se analizará cada uno de ellos.

La satisfacción laboral será evaluada mediante una encuesta conformada por 38 preguntas que miden distintas variables para llegar a la conclusión de saber si las personas que laboran en la compañía se sienten a gusto en sus labores. Estas preguntas se dividirán en diez indicadores, logrando obtener un análisis para cada uno de ellos. Esta encuesta se la realizará a cada una de las 47 personas que se encuentran actualmente laborando para la empresa. Además se incluyen datos como el cargo que ostentan cada uno de ellos, y el área o departamento al cual pertenecen.

A partir de esos datos se evaluará la satisfacción laboral agrupando dichos datos por indicador, para luego someterlo a una medición por preguntas, sacando su media, para de esta manera obtener una calificación, siendo el valor más alto 5 puntos.

3.4.1. Aplicación de la medición de la satisfacción laboral

La Según lo explicado en los párrafos anteriores, se procederá a evaluar y dar un breve análisis por indicador:

1) Promesa al cliente:

Cuando se habla de promesa al cliente se refiere a cuando los empleados de la compañía están totalmente convencidos de que las operaciones y el trabajo de cada uno de ellos está enfocado exclusivamente a brindar un servicio excelente, de hacer sentir cómodo a sus consumidores y que se cumplan con las expectativas de los usuarios. En el próximo recuadro se ilustran las medias recogidas por cada pregunta de este indicador, donde se desarrollará un análisis de esta variable. La Tabla No. 10 es la que adjunta dicha información.

Tabla 10.

Media del indicador “Promesa al Cliente”

<i>Factor</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Media</i>	<i>Calificación obtenida</i>	<i>Promedio del factor</i>
Promesa al Cliente	¿Yo estaría extremadamente satisfecho con la calidad del servicio como cliente de la empresa?	4,87	97,45%	97,73%
	¿Estamos generando servicios y productos que facilitan la vida del cliente?	5,00	100,00%	
	¿Estoy comprometido con la contribución de las soluciones para el cliente?	4,79	95,74%	
	Sumatoria de Medias	14,66		
	Medias del Factor	4,89		

Gracias a los datos extraídos de la encuesta, se encuentra la novedad de que la tercera pregunta que consulta acerca de las soluciones que se le brinda al cliente, está por debajo de la media, y quienes permiten que aquello ocurra son las personas que trabajan en el área administrativa y los de finanzas. El personal administrativo al no tener tanto contacto con los usuarios, pues tratan de resolver los inconvenientes de una manera más calmada. Mientras que el personal financiero sí trata con los clientes debido a los pagos, cobros, entre otros elementos que deben motivarlos a ser mejores, sin embargo se ha perdido un poco el interés en arreglar los problemas de manera eficaz.

Para las otras dos consultas, el porcentaje que se despliega en aquel recuadro, está muy apegado al promedio, pero sin embargo no deja de quitársele importancia debido a que se requiere que en todas las áreas en un futuro, los indicadores puedan llegar a ser lo más alto posible en todo el personal que se tiene a cargo. En la Figura No. 29 se ilustra el gráfico estadístico que muestra el comportamiento de las personas en cada una de las preguntas.

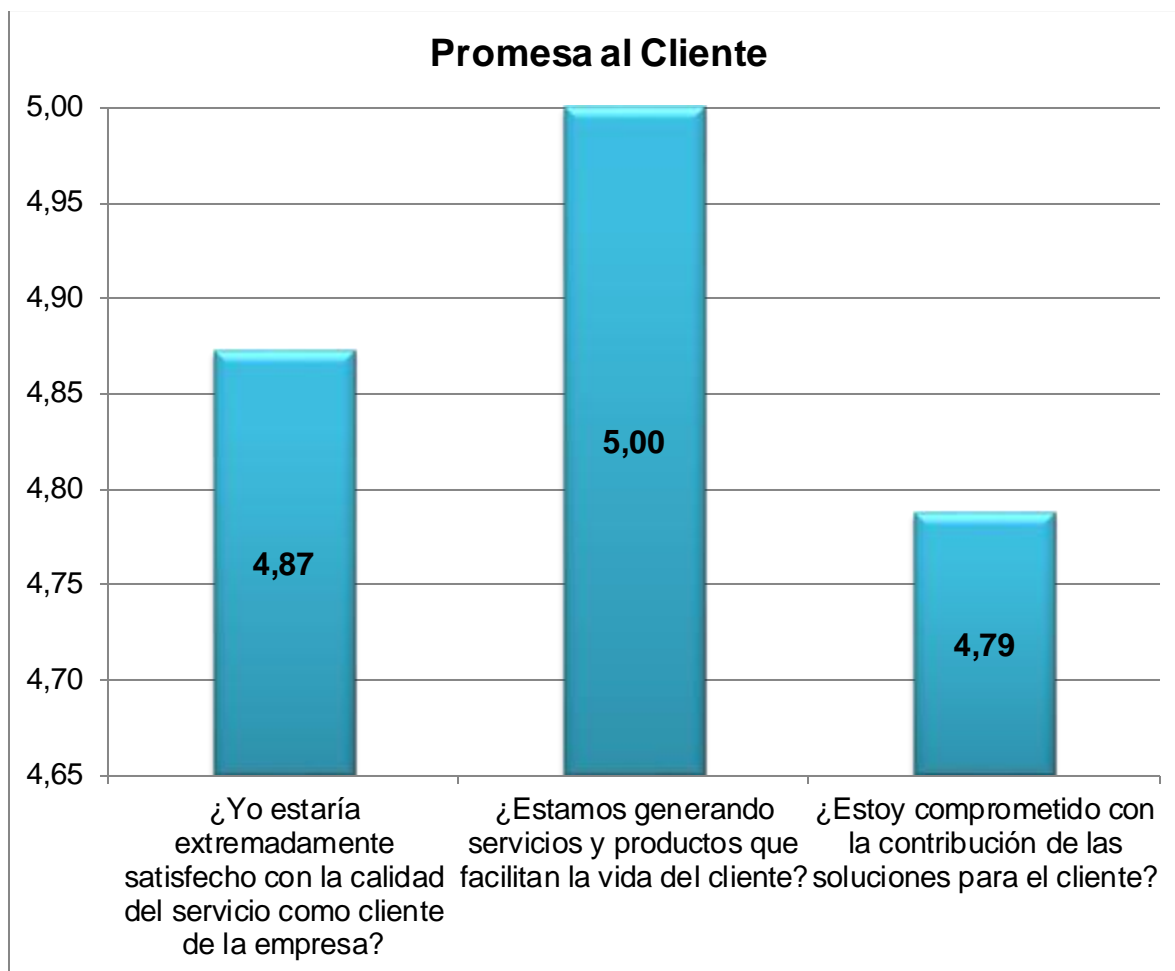


Figura 29. Media del indicador “Promesa al Cliente”

2) Compromiso del empleado

El hablar de compromiso del empleado se trata de la lealtad, fidelidad, seguridad y confianza que siente el capital humano con su lugar de trabajo. Al sentir todos los elementos mencionados, de seguro el personal pondrá un mayor empeño a lo normal y los objetivos trazados vendrán de manera inmediata. Un empleado muy comprometido sin dudas que puede llegar a tener un rendimiento óptimo. Ahora, según los datos tomados de la encuesta, se elaboró la Tabla No. 11 que muestra el estudio que se le hace a este indicador.

Tabla 11.

Media del indicador “Compromiso del empleado”

<i>Factor</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Media</i>	<i>Calificación obtenida</i>	<i>Promedio del factor</i>
Compromiso del Empleado	¿Yo recomendaría a DHL como un gran lugar para trabajar?	4,74	94,89%	89,89%
	¿Pienso en buscar un trabajo diferente?	4,36	87,23%	
	¿Estoy orgulloso de trabajar para esta empresa?	4,72	94,47%	
	¿Estoy satisfecho con el trabajo que tengo asignado?	4,15	82,98%	
	Sumatoria de Medias	17,98		
	Medias del Factor	4,49		

Al observar a simple vista el estudio que se ha realizado, pues sin duda hay un punto crítico como es el que hace referencia a la última pregunta del indicador que habla de la satisfacción con el trabajo asignado. Quienes son partícipes principales de ese valor es el personal de mantenimiento, quienes últimamente han anunciado que su salario no es remunerado acorde a las labores que realizan, pues sienten que sus responsabilidades han aumentado y por ello no están completamente a gusto en el puesto. Para demostrar las medias que obtuvo este indicador, aparece en la Figura No. 30.

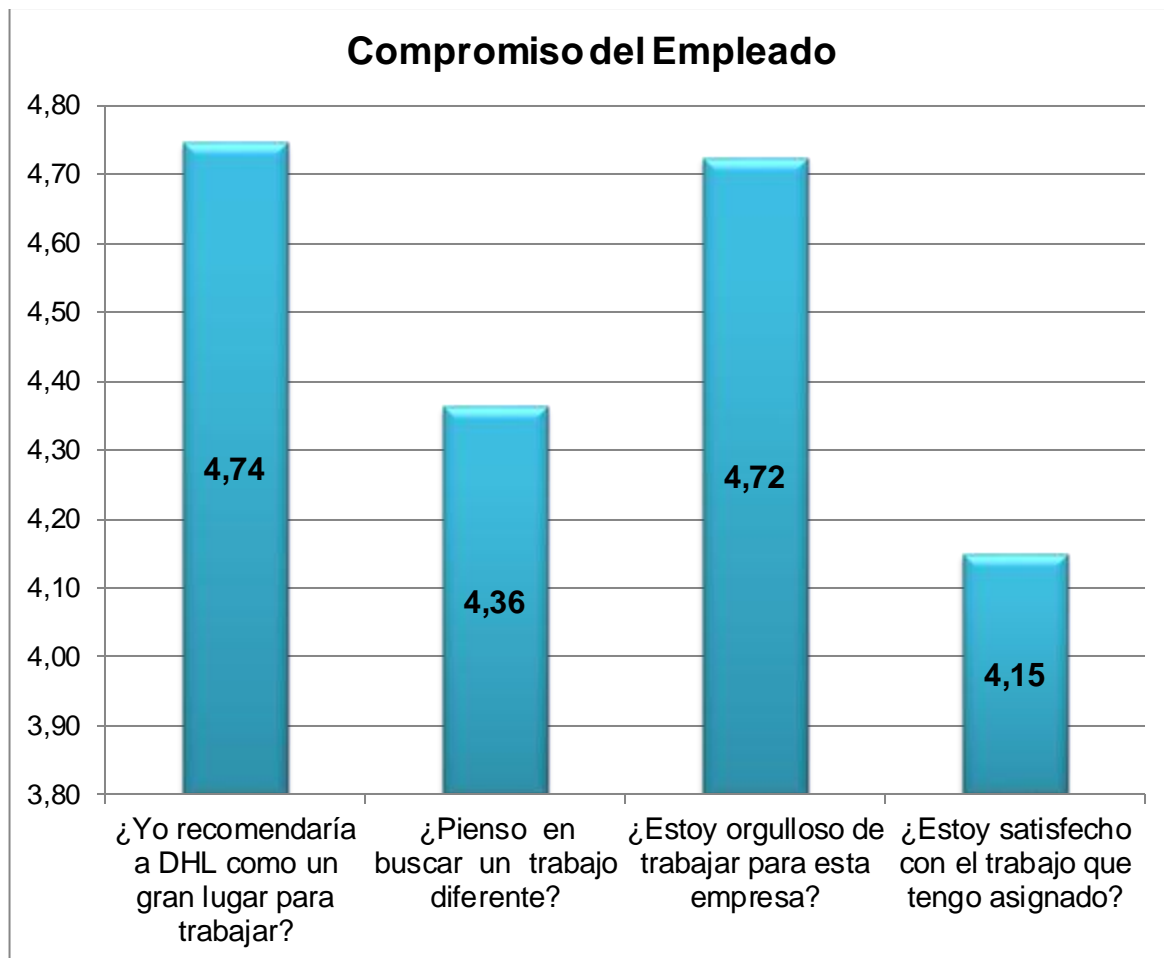


Figura 30. Media del indicador “Compromiso del empleado”

3) Liderazgo activo

El liderazgo activo consiste en la función que cumplen los líderes o llamados jefes, quienes deben mostrar compostura y respeto ya que son el ejemplo a seguir de los demás integrantes. Estos líderes deben de brindarles motivación, apoyo, y deben tratar de entender a sus subordinados. El rol más importante que cumple es el guiar a los demás, y llamar la atención o dar una felicitación a su equipo en el caso que esto lo amerite. A continuación mediante la tabla no. 12 se reflejarán los promedios que se dieron bajo la encuesta.

Tabla 12.

Media del indicador “Liderazgo activo”

Factor	Preguntas	Media	Calificación obtenida	Promedio del factor
Liderazgo Activo	¿Mi jefe directo me demuestra que me valora y aprecia?	4,38	87,66%	85,39%
	¿Mi jefe directo me explica con claridad lo que espera de mí?	4,47	89,36%	
	¿He recibido retroalimentación por parte de mi jefe directo, con reconocimiento sobre mi desempeño?	3,96	79,15%	
	¿Recibo retroalimentación específica sobre mi trabajo para la mejora de mi desempeño?	4,60	91,91%	
	¿Existe interés de motivación de mi jefe hacia mí?	4,40	88,09%	
	¿Mi jefe directo se interesa en mi desarrollo profesional?	3,83	76,60%	
	¿Mi jefe directo cumple con sus promesas?	4,49	89,79%	
	¿Mi jefe directo me trata con respeto?	4,04	80,85%	
	¿Estoy satisfecho con mi jefe directo?	4,26	85,11%	
	Sumatoria de Medias		38,43	
Medias del Factor		4,27		

La pregunta con menor puntaje fue la del interés en el desarrollo profesional, pues existen tres áreas que apoyaron en forma negativa ese ítem, y son los administrativos, los de finanzas y la persona de ventas. Pues las capacitaciones en la compañía son de vez en cuando, por eso sí sería una opción para el futuro, asistir a una capacitación en son del área en la que subsiste y se podría de vez en

cuando brindar una charla de conocimientos múltiples que sirvan como experiencia para una persona.

Otro de los puntos a darle importancia es que el recibir reconocimientos por parte de los líderes se está dando de una manera escasa en ciertas áreas. Para ello, se debería dar una recomendación a los líderes que no olviden dar una felicitación o una palmada de apoyo en busca de motivar y reconocer tareas que han sido bien trabajadas. La Figura No. 31 refleja los promedios que alcanzó cada una de las preguntas.

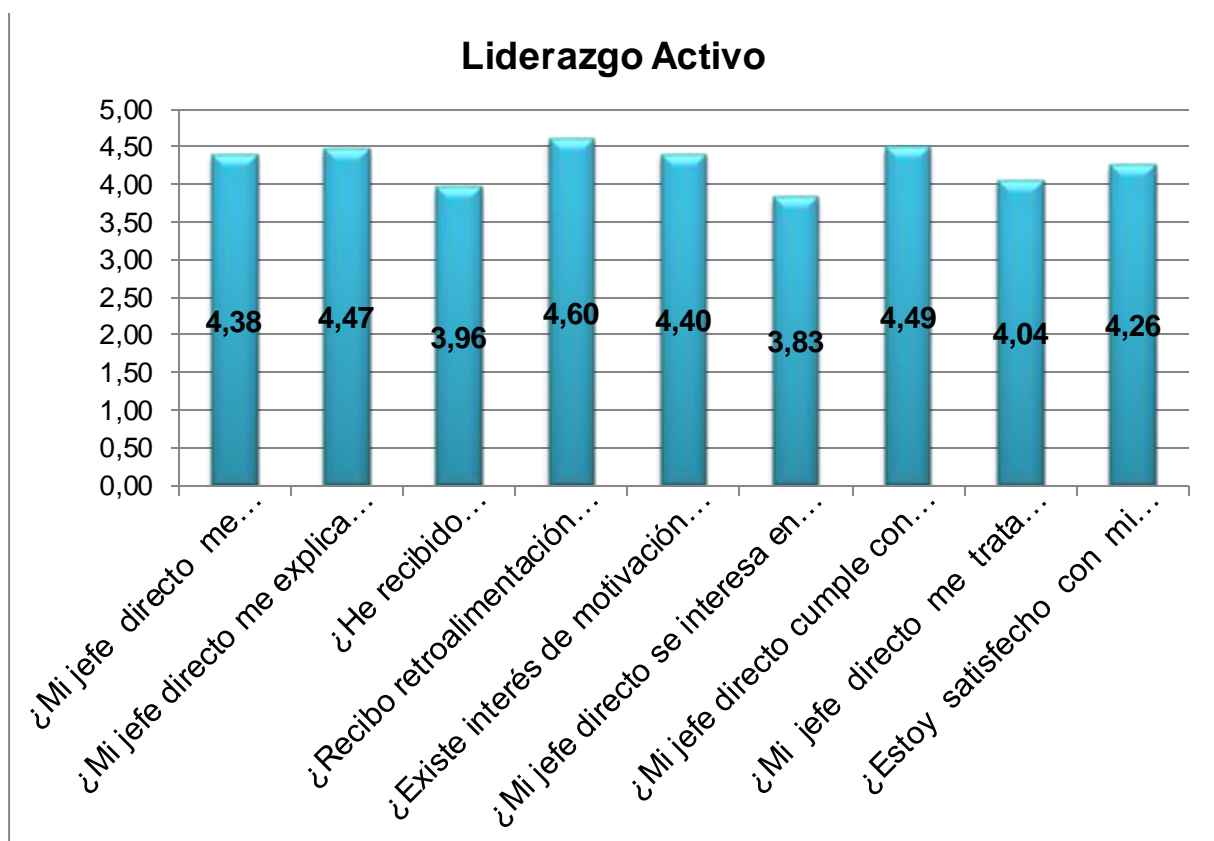


Figura 31. Media del indicador “Liderazgo activo”

4) Estrategia

La estrategia tiene como único fin el mostrar y explicar claramente la visión y los objetivos de la compañía. Tiene como actividad hacerle notar al empleado que se debe ser competitivo, que la empresa desea tener tácticas que lleven al desarrollo organizacional. Inculcando dichas estrategias, el capital humano tendrá

claro a dónde desea llegar la empresa y con aquel conocimiento puede ayudar de una forma externa a lograrlo. En la Tabla No. 13 se detalla el comportamiento que toma el personal de Trans Am con la empresa en base a este indicador.

Tabla 13.
Media del indicador “Estrategia”

<i>Factor</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Media</i>	<i>Calificación obtenida</i>	<i>Promedio del factor</i>
Estrategia	¿El equipo de gerencia da una explicación clara a los colaboradores sobre hacia donde se dirige la empresa?	3,77	75,32%	78,94%
	¿La empresa está haciendo los cambios para ser competitivos?	3,72	74,47%	
	¿He notado el crecimiento positivo de la empresa?	4,38	87,66%	
	¿Puedo explicar con claridad la visión y estrategia de la compañía?	3,91	78,30%	
	Sumatoria de Medias	15,79		
	Medias del Factor	3,95		

Al obtener un puntaje promedio muy bajo, pues es el indicador que mayormente se debe tomar en cuenta, pues eso quiere decir que los empleados no conocen de los objetivos y si los conocen pues no concuerdan con una explicación exacta o tienen vacíos que los deja en un conocimiento parcial. Enfocándose ahora en cada una de las preguntas, la que resalta con un menor puntaje es la de los cambios que permiten ser competitivos, pues el personal con este promedio quiere decir que la compañía no está haciendo lo suficiente para poder desarrollarse, dan a entender que su área de mercado va a ser la misma siempre y las posibilidades de crecer ya sea en ventas, tecnologías u otras no se han hecho notar. Para corroborar dicho escrito, se ilustra en la Figura No. 32 la media de cada una de las consultas que se hicieron para este indicador.

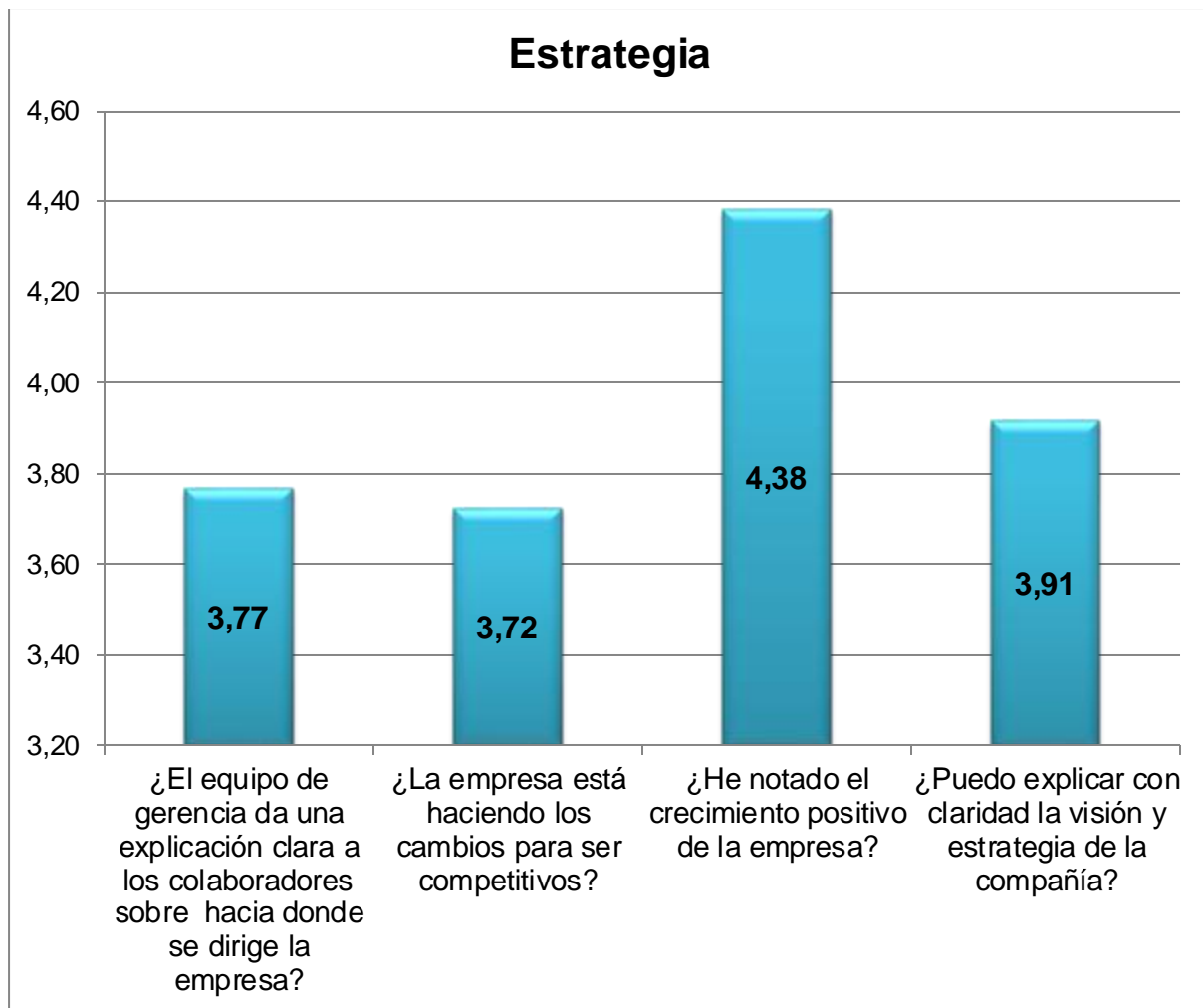


Figura 32. Media del indicador “Estrategia”

5) Comunicación

La comunicación se trata de uno de los puntos con mayor importancia debido a que se trata de una herramienta fundamental para desarrollar procesos y para crear una relación estable y buena entre los miembros de la empresa. Una comunicación debe desarrollarse mediante charlas, mediante entrevistas de “face to face”, y mediante reuniones de integración que equivale a que el equipo de trabajo se una y pueda obtener mejores relaciones que pueden ayudar a un mejor desenvolvimiento. Esto puede permitir soltar presiones y buscar soluciones y restablecer inconvenientes que se hayan dado en un pasado. La tabla no. 14 muestra las medias de este indicador.

Tabla 14.

Media del indicador “Comunicación”

<i>Factor</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Media</i>	<i>Calificación obtenida</i>	<i>Promedio del factor</i>
Comunicación	¿He recibido información y comunicación necesaria para llevar a cabo mis actividades de trabajo?	4,53	90,64%	88,40%
	¿En la empresa existe una comunicación abierta, honesta y directa entre el colaborador y el jefe directo?	4,21	84,26%	
	¿Mi jefe directo se asegura de que reciba información relevante para el desarrollo de mi trabajo?	4,15	82,98%	
	¿Estoy satisfecho con la información y comunicación en mi departamento?	4,79	95,74%	
	Sumatoria de Medias	17,68		
	Medias del Factor	4,42		

Existen dos puntos que llamaron la atención de este tramo de la encuesta. La primera es que los jefes se han descuidado un tanto de darles seguimiento a sus colaboradores, pues a pesar de que es una manera de confiar en los empleados y que se desenvuelvan por su propia manera, nunca está de más echar un vistazo y revisar que todo esté dándose de manera correcta. Mientras que el otro punto hace referencia a lo anterior, pues una de las causas puede ser que no exista la confianza o tener un miedo a decir algo que pueda no caer bien en los oídos del jefe. Ese miedo debe perderse, pues en ocasiones se presentan eventos en donde se tienen que relacionar de una manera prolongada y no existe ningún tipo de trato de camaradería, pues se sienten presionados que puede generar malos entendidos en el futuro. En la Figura No. 33 se muestran los gráficos estadísticos de la comunicación.

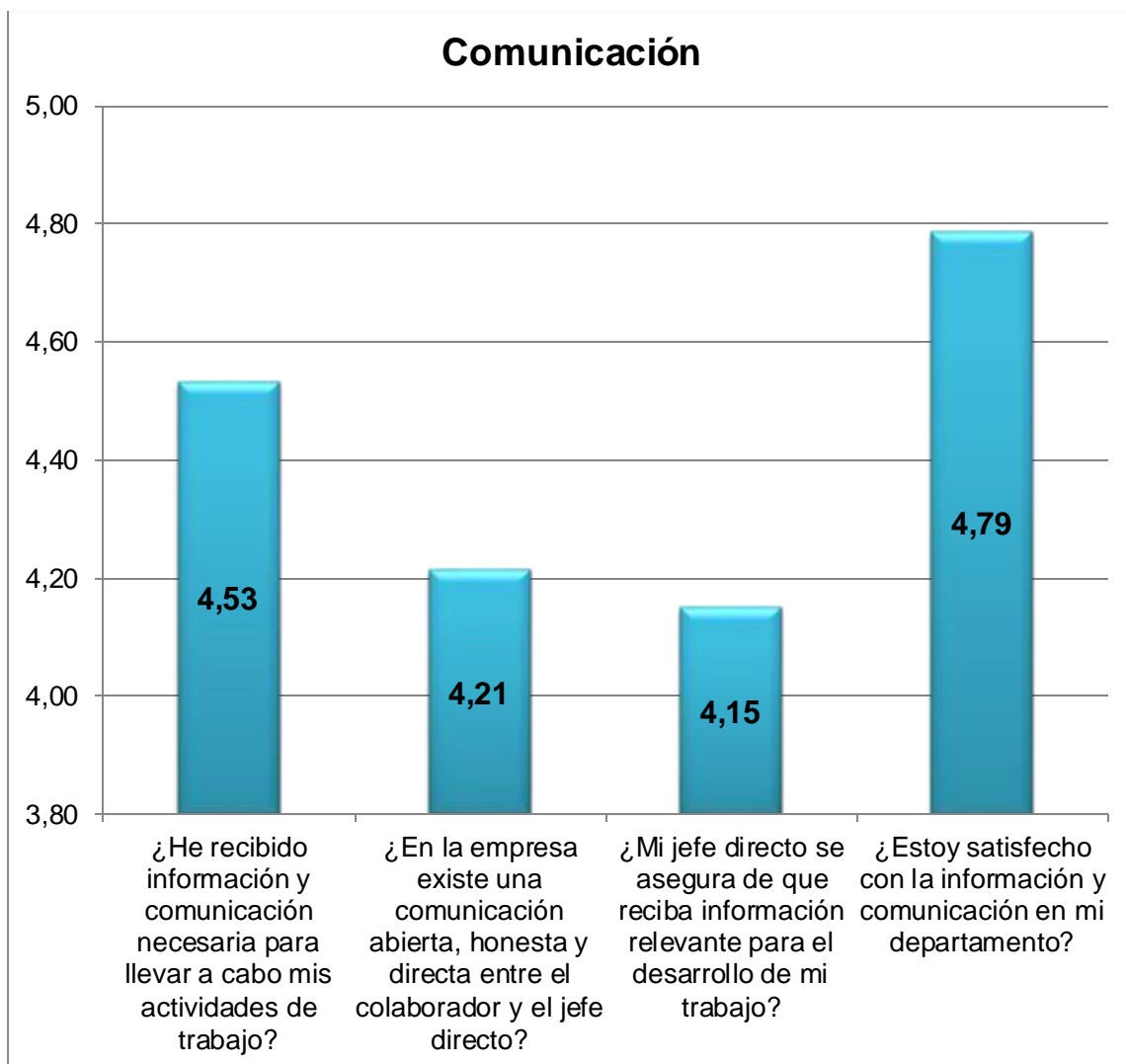


Figura 33. Media del indicador “Comunicación”

6) Aprendizaje y Desarrollo

El indicador de aprendizaje y desarrollo hace un enfoque en el nivel de crecimiento a nivel profesional de los empleados, donde mediante su trabajo pueden mostrar sus habilidades y conocimientos, esto puede ser favorable tanto como para el empleado como para la entidad. Al ellos buscar nuevos conocimientos, pueden emplearlos de manera positiva para la empresa, sacando réditos en sus tareas y si se da el caso aminorando la carga y tiempo de trabajo. Mediante la Tabla No. 15 se muestran las medias de las preguntas para esta variable:

Tabla 15.

Media del indicador “Aprendizaje y Desarrollo”

<i>Factor</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Media</i>	<i>Calificación obtenida</i>	<i>Promedio del factor</i>
	¿Aprovecho mis talentos y habilidades en la empresa?	4,45	88,94%	
	¿La empresa me provee de oportunidades de desarrollo y aprendizaje?	4,72	94,47%	87,23%
Aprendizaje y Desarrollo	¿Los errores se aprovechan como oportunidades de aprendizaje en mi equipo de trabajo?	3,91	78,30%	
	Sumatoria de Medias	13,09		
	Medias del Factor	4,36		

El promedio total para este indicador es de 4,36% que equivale a una buena calificación. Pues el único punto que se tomaría en cuenta para esta variable es la de que los errores no se aceptan como aprendizaje, Quienes tienen mayor voto negativo en esto son los de mantenimiento, pues al darle mantenimiento a un avión en donde viajan seres humanos, las probabilidades de una equivocación deben ser mínimas, pues pueden tomarlo como una gran responsabilidad en donde el error es casi que no permitido. Dentro de las otras áreas el pensamiento es menor, aunque puede ser grave como un pago mal hecho, o una carta mal entregada tienen menor proporción de gravedad. Si hay equivocaciones, esto puede tomarse de mala manera, pues se puede transformar en un miedo a realizar las labores que tendrá repercusiones negativas, pues las cosas se harán con mayor lentitud y los procesos empezarán a bajar de rendimiento. A continuación se muestran los gráficos que representan las medias mediante la Figura No. 34.

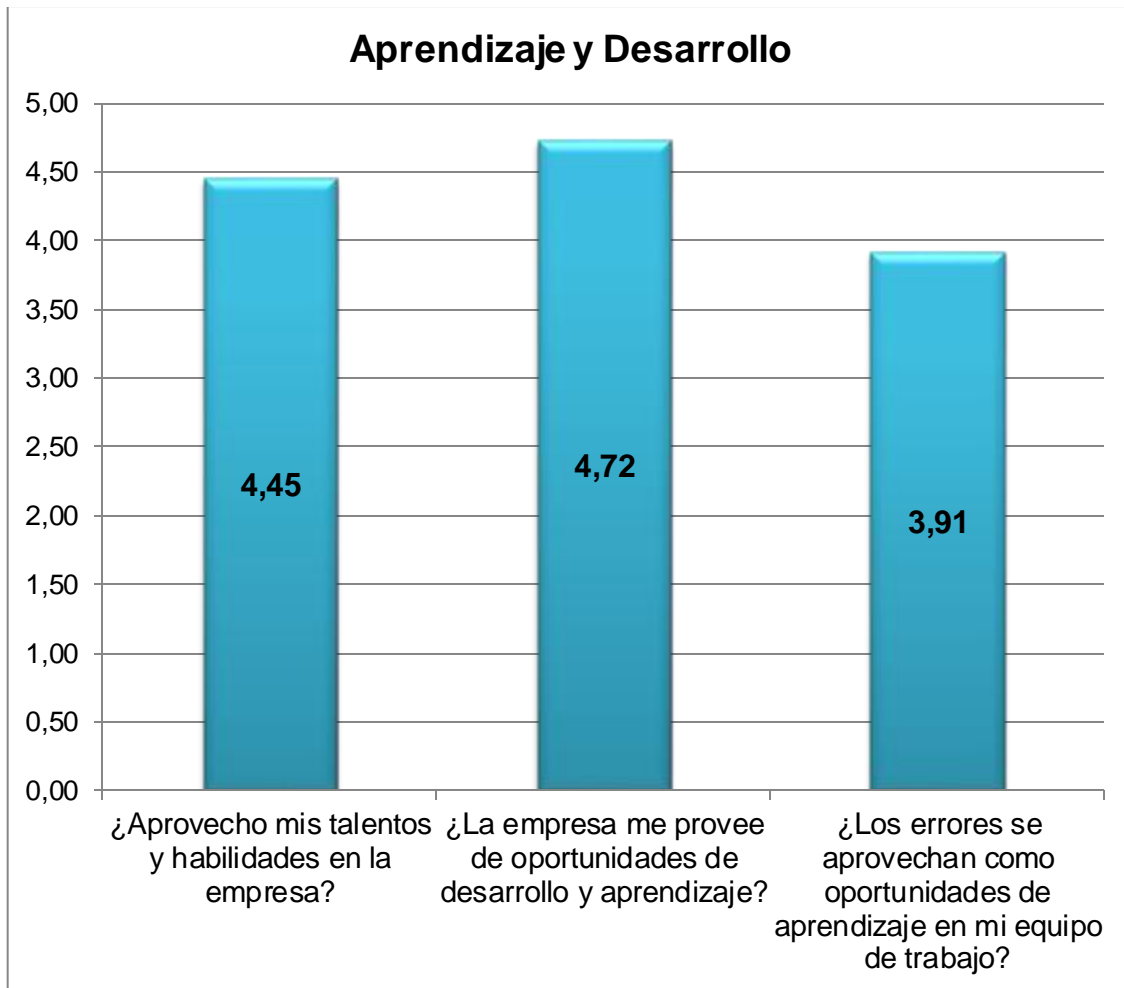


Figura 34. Media del indicador “Aprendizaje y Desarrollo”

7) Cooperación

Se trata del trabajo en equipo o el compañerismo que existe en la entidad globalmente, así como en cada área. El compartir experiencias, el brindar una mano o una ayuda permite a otros desarrollarse y cooperar con los trabajos que se están realizando. La cooperación sirve para sobresalir de malos momentos o inconvenientes y en este caso sirve para cumplir a cabalidad con las funciones y de esta manera lograr los objetivos trazados. Al unirse como un equipo de trabajo pueden lograr mejores réditos, ya que en la mayoría de los casos el trabajo grupal es mucho mejor que el trabajo individual. Mediante la Tabla No. 16 se darán a conocer los promedios:

Tabla 16.**Media del indicador “Cooperación”**

Factor	Preguntas	Media	Calificación obtenida	Promedio del factor
	¿Hay buena cooperación entre mi departamento con otros departamentos?	4,11	82,13%	
	¿En mi departamento nos ayudamos unos a otros compartiendo experiencias y nuevos conocimientos?	4,51	90,21%	88,37%
Cooperación	¿En general, estoy satisfecho con mis compañeros de trabajo?	4,64	92,77%	
	Sumatoria de Medias	13,26		
	Medias del Factor	4,42		

Mediante la tabla expuesta se conoce que no existe cooperación absoluta entre los miembros de una misma área, el promedio se debe a las personas de administración y al personal operativo, pues aunque es un puntaje aceptable siempre se aspira a que reine el compañerismo y la ayuda, y pues mediante reuniones se desea subir más aún dicha consulta para la próxima ocasión. Las gráficas de cooperación se ilustran en la Figura No. 35.

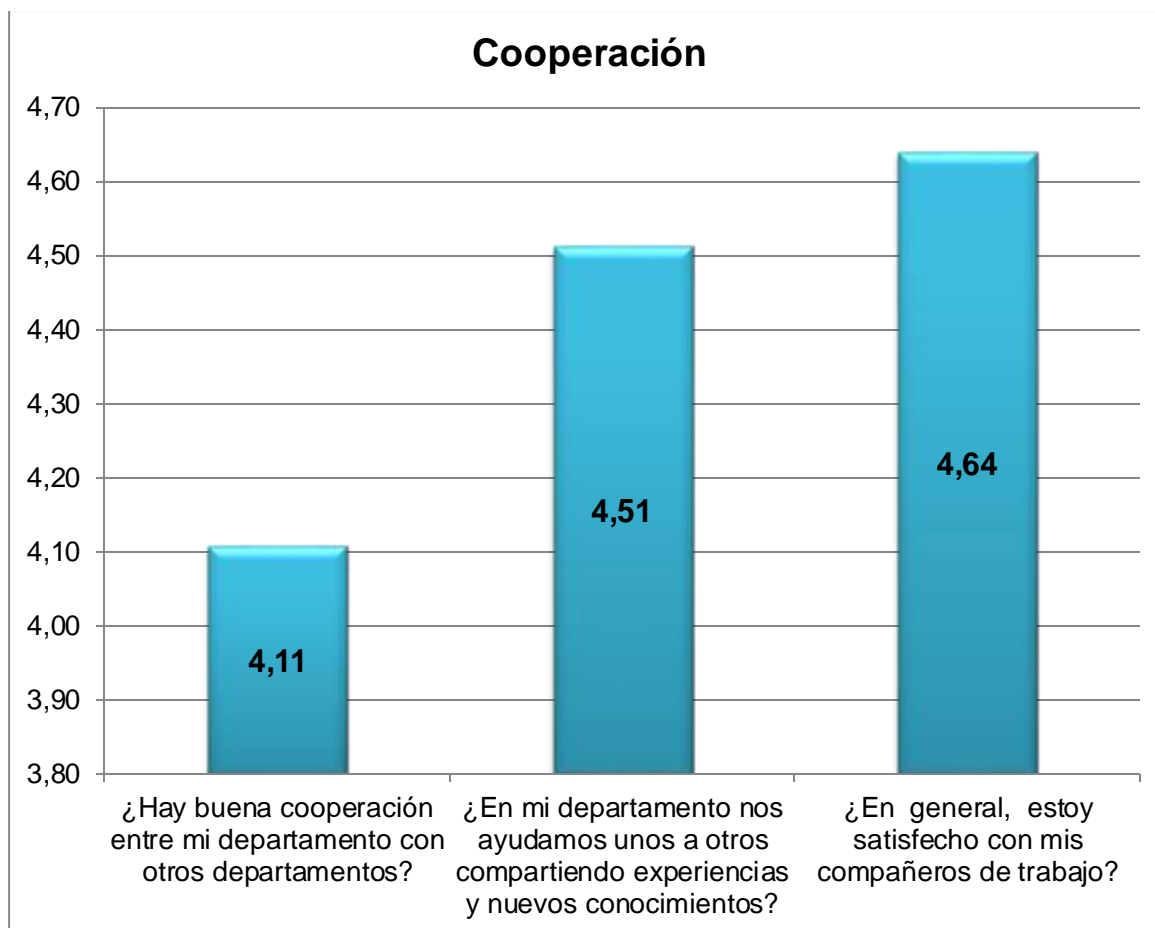


Figura 35. Media del indicador “Cooperación”

8) Aplicación de las herramientas de calidad

El desarrollar nuevos procesos o intentar ser más eficientes en las actividades que se realizan, es uno de los objetivos de este indicador. El uso de nuevas metodologías o aparatos que permitan el desarrollo y la eficiencia son bienvenidos para cualquier tarea, pues ayuda a llegar a un nivel óptimo de rendimiento. En este caso, las herramientas de Calidad se dividen de acuerdo al área, puede ser mediante Microsoft Office o hasta llegar al punto de adquirir nuevas maquinarias para acelerar los procesos. Mediante la tabla No. 17 se reflejarán las medias de este indicador.

Tabla 17.

Media del indicador “Aplicaciones de las herramientas de calidad”

<i>Factor</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Media</i>	<i>Calificación obtenida</i>	<i>Promedio del factor</i>
	¿Mis compañeros y yo nos esforzamos para mejorar nuestros procesos productivos con la ayuda de la metodología?	4,85	97,02%	91,49%
	¿Las actividades de herramientas de calidad contribuyen al éxito de mi departamento?	4,30	85,96%	
Aplicación de las herramientas de Calidad	Sumatoria de Medias	9,15		
	Medias del Factor	4,57		

Se obtuvo un gran valor de puntos en este indicador, siendo uno de los más altos. Pero a pesar de todo en una de las preguntas se demuestra que las herramientas no están contribuyendo como se lo esperaba al éxito del departamento, quizás es porque aún no se adapten a las herramientas o no le están dando el uso adecuado. Para esto, cada vez que se inserté algún tipo de herramienta nueva para la mayoría, se debe explicar claramente sus ventajas y sus contras, para que se usen de manera correcta. A continuación se muestran los gráficos de este indicador mediante la Figura No. 36.

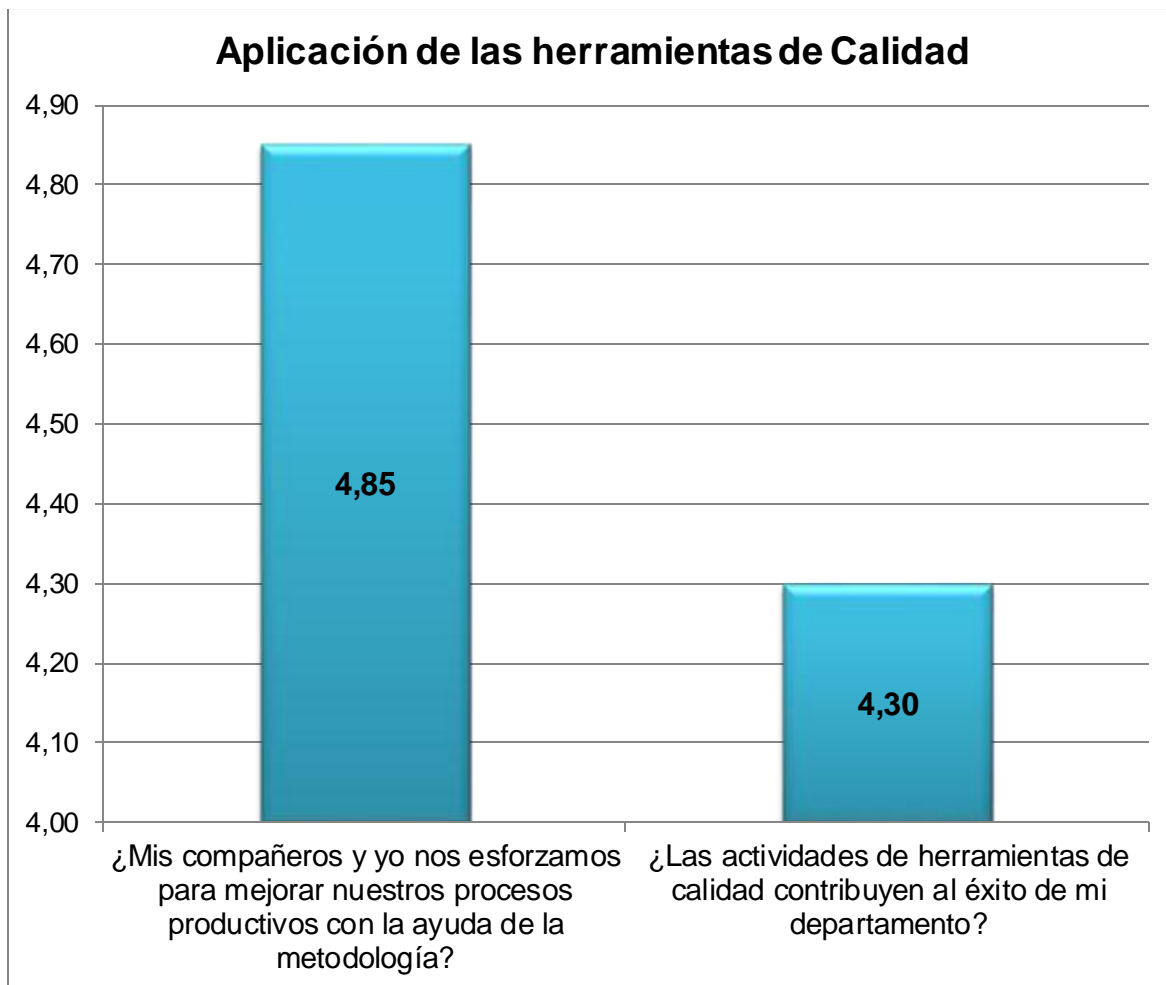


Figura 36. Media del indicador “Aplicación de las herramientas de calidad”

9) Seguimiento de la EOS

Se trata nada más y nada menos que de la encuesta que se está realizando, pues es una herramienta muy útil que sirve para conocer quejas, inquietudes, fortalezas, entre otras virtudes y defectos de los empleados, que permiten a la compañía darles la oportunidad de mejorar o arreglar alguna insatisfacción. El seguimiento se debe dar debido a que se realizan planes de acción para conseguir los resultados que se propusieron ya sea a corto o mediano plazo. Gracias a la Tabla No. 18 se desplegarán los promedios que contribuyeron a que este indicador obtenga un puntaje alto y bueno mirando hacia el futuro.

Tabla 18.

Media del indicador “Seguimiento de la EOS”

Factor	Preguntas	Media	Calificación obtenida	Promedio del factor
Seguimiento de la EOS	¿Estoy seguro de que habrá cambios positivos en vista de los resultados del EOS?	4,87	97,45%	89,36%
	¿Se han tomado medidas sobre los resultados en encuestas anteriores?	4,06	81,28%	
Sumatoria de Medias		8,94		
Medias del Factor		4,47		

El promedio total que se consiguió en este indicador es de 4,47. Pues a pesar de que se trata de una encuesta a la que se le debe dar seguimiento se obtuvo 4,06 puntos que quieren decir que las cosas no se están siguiendo de la manera adecuada, más aún quienes conforman el departamento de mantenimiento que son quienes sienten que los planes de acción acordados anteriormente no se les está dando un buen uso. La Figura No. 37 muestra la gráfica de este factor.

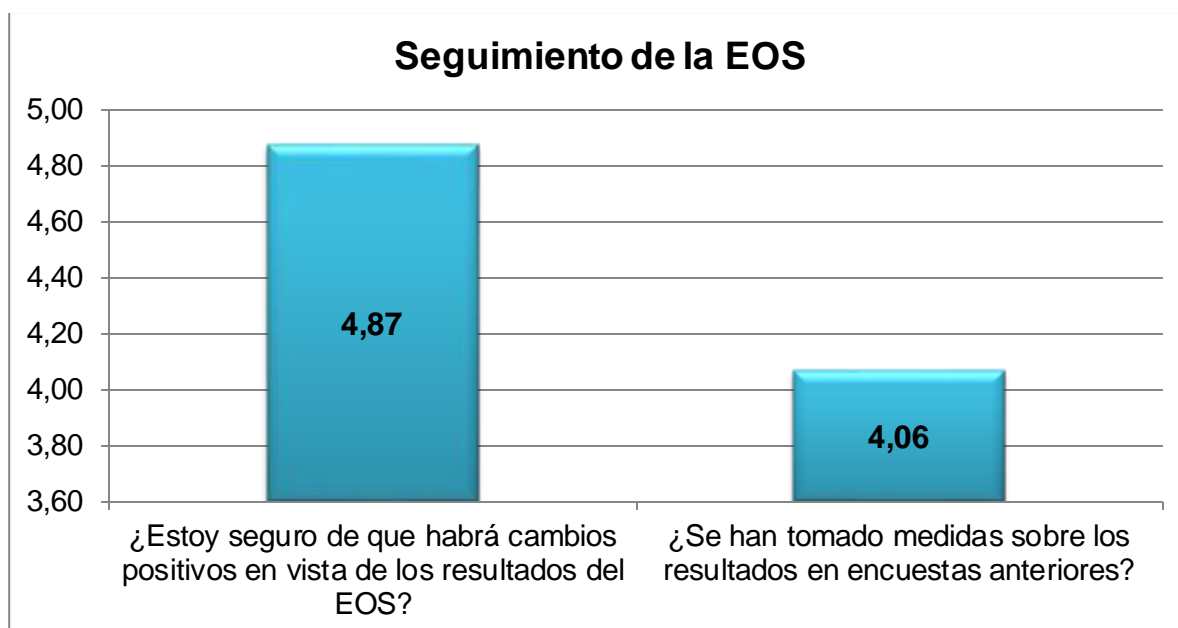


Figura 37. Media del indicador “Seguimiento de la EOS”

10) Condiciones laborales

Las condiciones laborales pues se tratan de las buenas condiciones con las que se desarrollan cotidianamente las actividades, así como la seguridad organizacional que le brinda la empresa al empleado. Estos son entornos que permiten que el trabajador disfrute de sus tareas al igual que su perímetro de labores. En la Tabla No. 19 se detallan los promedios de este factor.

Tabla 19.

Media del indicador “Condiciones laborales”

<i>Factor</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Media</i>	<i>Calificación obtenida</i>	<i>Promedio del factor</i>
Condiciones Laborales	¿La organización está comprometida con la seguridad organizacional de los empleados?	4,91	98,30%	95,11%
	¿Tengo acceso al uso de los recursos necesarios para realizar mi trabajo en buenas condiciones y de manera efectiva?	4,77	95,32%	
	¿Estoy satisfecho con las condiciones físicas de trabajo en mi empresa?	4,55	91,06%	
	¿Estoy satisfecho con el tipo de trabajo que estoy realizando?	4,79	95,74%	
	Sumatoria de Medias	19,02		
	Medias del Factor	4,76		

Al obtener dichos resultados, el promedio total fue de 4,76. Se trata de uno de los promedios más altos en los indicadores de la encuesta. Pues, eso quiere decir que la empresa brinda todas las comodidades a sus colaboradores y éstos de esta manera pueden trabajar en una gran ambiente y desarrollar sus tareas de mejor

manera, obteniendo resultados muy positivos. La Figura No. 38 muestra las gráficas que se presentaron en las condiciones laborales.

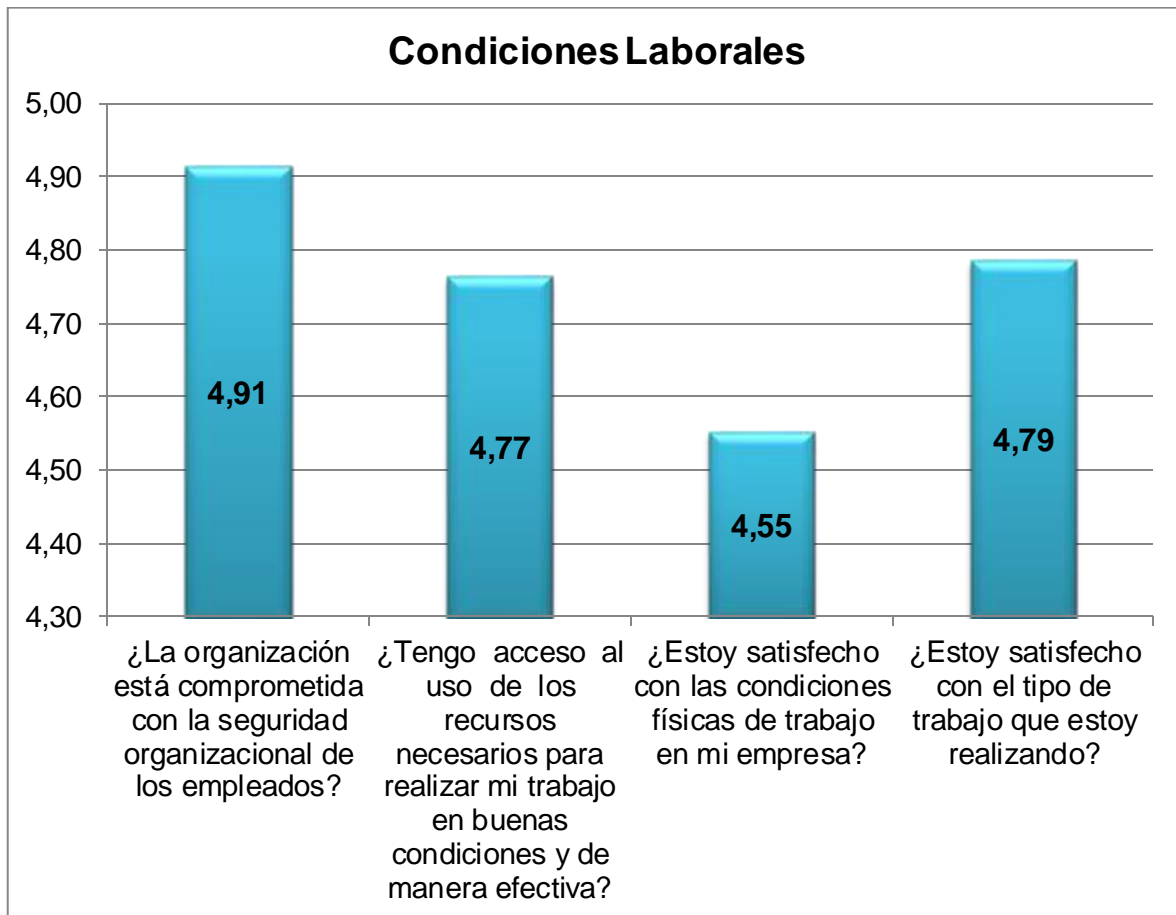


Figura 38. Media del indicador “Condiciones laborales”

3.4.1.1. Resultados de la medición de la satisfacción laboral

A nivel global existen buenos resultados, ya que se obtuvo entre los 10 indicadores que participaban del proceso un promedio de 4,41% como resultado de la encuesta, ingresando en el rango de una buena calificación pero no la que se esperaba, ya que un lugar que brinde una satisfacción casi que plena a sus empleados debe estar por el 4,50% en adelante. La promesa al cliente es el promedio más alto entre los 10 indicadores, pues quiere decir que todos trabajan de gran forma para brindar servicios de excelente calidad, mientras que la “estrategia” obtuvo el nivel más bajo con 3,95% con lo que se entiende que las visiones, objetivos y metas de la compañía no han sido explicadas y deben ser brindadas las respectivas charlas en un corto plazo.

En el resultado global como se mencionó anteriormente los resultados fueron buenos en la mayoría de indicadores, pero si se analiza con mayor profundidad se encontrarán vacíos y quejas de ciertas áreas que en sí se tratan de inconformidades que se transforman en insatisfacción laboral.

Entre los puntos a tomar en cuenta están:

- ***Compromiso de empleado:***

- Existe personal que piensa en buscar un trabajo diferente debido a que no se siente tan a gusto en la empresa.
- Las tareas asignadas muestran que los colaboradores no se encuentran satisfechos completamente.

- ***Liderazgo activo:***

- Los trabajadores sienten que no han recibido reconocimientos por su desempeño.
- Los trabajadores sienten que a su líder no les interesa su desarrollo profesional.
- Los colaboradores sienten que su jefe de trabajo no los trata con respeto.

- ***Estrategia:***

- No se tiene un conocimiento claro de la visión y estrategias de la empresa.
- La compañía según los trabajadores no hace cambios para tener mayor competitividad.

- **Comunicación:**

- Existen bajos niveles de comunicación abierta, honesta y directa entre el trabajador y sus jefes.
- El jefe no se asegura que sus subordinados reciban información relevante para el desarrollo de sus actividades.

- **Aprendizaje y desarrollo:**

- Los errores no se toman como oportunidades de aprendizaje en el equipo de trabajo, ya que existe miedo de sanciones y llamados de atención fuertes.

- **Cooperación:**

- No existe colaboración de unos departamentos con las otras áreas.

- **Aplicación de las herramientas de calidad:**

- Las actividades de herramientas de calidad según los trabajadores no contribuyen al éxito de mi departamento.

- **Seguimiento de la EOS:**

- No se han llevado correctamente los pasos para realizar los planes de acción de las encuestas anteriores.

- **Condiciones laborales:**

- Las condiciones físicas de los trabajadores no están completamente satisfechas.

CAPITULO IV: PROPUESTA DE MEJORA ORGANIZACIONAL

Dentro de este capítulo se desarrollarán los resultados que se obtuvieron durante el nexo de la influencia de la gestión organizacional en la satisfacción laboral. Y por último se realizarán las propuestas hacia la compañía Aero Express del Ecuador Trans Am para que corrija o mejore los procedimientos y elementos mediante un plan de acción, de acuerdo a la información obtenida en base al estudio realizado.

4.1. Relación de resultados de gestión organizacional y satisfacción laboral

De acuerdo a lo investigado y estudiado durante este trabajo, se harán nexos entre los dos indicadores estudiados como lo son las utilidades o pérdidas netas y el movimiento de mercancías y se lo ligará con los resultados obtenidos de los factores que midieron la satisfacción laboral.

En lo que se refiere a las utilidades o pérdidas netas, pues en principio se obtuvieron resultados elevados y a partir del año 2012 cayeron en grandes cantidades, inclusive llegó a haber pérdidas netas. La razón de esa caída fue la de una modificación de los contratos que la empresa DHL Express que es la entidad para la que trabaja Trans Am, se fijó que al ser Trans Am simplemente un centro de costo, sus valores de utilidades eran altos y se procedió a realizar un cambio mediante la reducción del costo por kilo. Cabe recalcar que la empresa Trans Am genera ingresos mediante la venta de espacio para otras compañías que ya no tienen capacidad para transportar o llegar a un destino en sí, este acto se lo denomina "Commercial Air".

Cabe recalcar que los colaboradores que estaban acostumbrados a recibir cantidades significativas durante la repartición de las utilidades a los trabajadores que establece la ley ecuatoriana, se vieron afectados a partir de la implementación de esa política corporativa ya que desde el año 2012 reciben menores cantidades de ingresos debido a dicha modificación.

En referencia a los movimientos de mercancías, se estableció una tabla de eficiencias, la cual se ve reflejada en la Tabla No. 9 descrita en el capítulo III, donde muestra que la eficiencia de la capacidad aérea de la compañía Trans Am es muy positiva ya que sobrepasa el 80% durante los períodos estudiados, sin embargo siempre se aspira a llegar al punto óptimo, en este caso el llenado de la capacidad total del avión.

La satisfacción laboral obtuvo resultados aceptables en la mayoría de sus indicadores, sin embargo tiene un indicador en este crítico como lo es el de la “estrategia” en donde se obtuvo resultados que están muy por debajo de la media, evidenciando que hay personal dentro de la empresa que no conoce los objetivos ni la dirección a la cual la empresa desea llegar.

El nexo de ambas variables se hace cuando según el cuadro de eficiencias de la capacidad de carga aérea es muy buena, y en cuanto a las utilidades durante los últimos años se redujeron, estos dos elementos determinaron mediante los resultados de la medición de la satisfacción laboral que los colaboradores no están de acuerdo o su percepción sobre la empresa es que mediante la toma de decisiones gerenciales como las mencionadas, sus intereses y su ambiente se ha visto afectado en cierta proporción. Eso se ve reflejado en los datos obtenidos en el indicador “estrategia” al cual se le hará referencia para hacerle la respectiva vinculación debido a que tal indicador sacó uno de los resultados más bajos y críticos, haciendo hincapié en que la empresa no desarrolla métodos para obtener una mayor competitividad, al igual que sus empleados desconocen de manera concreta los objetivos organizacionales. Los colaboradores piensan que debido a la política corporativa del cambio de contrato de tasas, creyendo que según los altos mandos eso iba a beneficiar a la organización, pero para los colaboradores su pensamiento es que dicha idea tenía como objetivo mejorar a la organización pero descuidaban a quienes laboran para ellos.

4.2. Propuestas Organizacionales

4.2.1. Bonos por logros departamentales

4.2.1.1. Descripción de la propuesta

Al verse mermados los ingresos que anteriormente percibían los colaboradores por motivos de utilidades, se crea la razón de brindarle un monto de dinero que equivale a \$5000 por el departamento que obtenga el logro, ese valor será dividido para el número de integrantes de la compañía. El concurso para conseguir el bono se dará de manera semestral y estarán disponibles para los siete departamentos con los que cuenta la organización. El valor a recibir por trabajador varía, a pesar de que hay departamentos que cuentan con tan sólo un integrante como es el caso del área de seguridad, del área de ventas y el área de informática.

El motivo de esta propuesta se da ya que al ser Trans Am una empresa de costos y que en años anteriores dicho personal sufrió un cambio en una política corporativa que afectó directamente a sus intereses económicos, los trabajadores consideran que tal decisión gerencial fue tomada sin consultar con los integrantes de la empresa. Por ende esta propuesta sirve como un elemento de estimulación para que el capital humano duplique su compromiso y sus esfuerzos por su actividad, sabiendo que dichas tareas serán recompensadas de forma económica.

Dentro de las políticas del concurso están que:

- Un departamento puede ganar el bono durante las dos veces en el año
- Los objetivos cambiarán en cada semestre.
- Ganará el departamento que cumpla los objetivos en el menor tiempo posible.
- El primer semestre consta desde el 01 de Julio del 2017 hasta el 31 de Diciembre del 2017, mientras que el segundo semestre consta desde el 02 de Enero del 2018 hasta el 30 de Junio del 2018.

4.2.1.2. Gastos a incurrir

Dentro de este ítem se realizará el desglose de la parte económica que recibirá cada trabajador de acuerdo al departamento. Cabe recalcar que el valor a recibir por área es de \$5000 por semestre sin importar el número de integrantes del departamento. En sí el monto a entregar por parte de la empresa es de \$10,000 anualmente. A continuación mediante la tabla No. 20.

Tabla 20.

Monto a recibir por trabajador mediante “Bonos por logros departamentales”

Departamento	Trabajadores	Monto a recibir por trabajador
Administrativo	7	\$ 714,29
Finanzas	13	\$ 384,62
Informática	1	\$ 5.000,00
Mantenimiento	5	\$ 1.000,00
Operativo	19	\$ 263,16
Seguridad	1	\$ 5.000,00
Ventas	1	\$ 5.000,00

Estos valores están sujetos a cambios debido a que puede ingresar un nuevo empleado a cualquiera de los departamentos o a su vez alguno de ellos puede salir de la empresa, por ende la porción puede aumentar o disminuir según sea el caso.

4.2.1.3. Plan de acción

- Se empezará mediante una reunión de los integrantes de cada área de trabajo, donde se determinarán las metas que se proponen a alcanzar, las cuales deben de brindar un desarrollo al departamento.
- Después de obtener los objetivos en cada uno de los departamentos, los líderes pasarán a formar una reunión con el gerente general ofreciendo sus metas, las cuales deben de ser aprobadas por el gerente general.
- El líder comunicará a sus grupos de trabajo los objetivos que se acordaron, y cada departamento desplegará su propia metodología para poder conseguirla.
- Al finalizar los seis meses, el gerente general evaluará si se consiguieron los objetivos trazados y se revisará cuál fue el equipo que lo desarrolló en un menor tiempo.
- Se procede a dar un reconocimiento por parte del gerente general y durante los siguientes días se procederá a acreditar los valores correspondientes por el bono.

Las características de los objetivos deben cumplir las siguientes especificaciones:

- Deben reducir los gastos redundantes que se usan por área.
- Deben reducir horas de trabajo por actividad.
- Deben generar un aumento en la productividad de sus colaboradores

4.2.1.4. Resultados esperados

Con la implementación de este concurso, se tratará de que los empleados en menor proporción el impacto del no obtener grandes utilidades y a su vez los llevará a comprometerse y saber que si logran los objetivos planteados van a ser recompensados de gran manera y a su vez sentir que su esfuerzo valió la pena durante el semestre.

Esta propuesta busca aumentar la satisfacción del indicador “liderazgo activo”, pues permitirá que el personal reciba reconocimientos de los altos directivos por un desempeño superlativo, atacando de fondo a la pregunta realizada en la encuesta de si los líderes reconocen a sus colaboradores.

4.2.2. Jornada de actividades de recreación

4.2.2.1. Descripción de la propuesta

La encuesta de satisfacción laboral arrojó resultados en donde había inconvenientes en los indicadores “cooperación” y “comunicación”. Pues, para contrarrestar o fortalecer las relaciones entre las personas de una misma área o ya sea de diferentes departamentos, se crea esta propuesta.

La propuesta consiste en integrar y realizar que los nexos de las personas que trabajan para Trans Am se fortalezcan mediante jornadas recreativas, y de esta manera puedan convivir entre ellos y mediante dichas actividades puedan relajarse y obtener una mayor confianza, compañerismo o amistad que se pueden usar de manera positiva para las actividades en la empresa.

Estas actividades a más de relajación en sus integrantes, permitirá una conversación más honesta y que a la larga servirán en gran magnitud en las tareas que se desarrollan rutinariamente, obteniendo información de otras áreas que pueden ayudar a realizar las actividades de un área en específica de manera más eficiente.

4.2.2.2. Gastos a incurrir

Para estas jornadas recreativas se usarán varios elementos en donde puedan participar la mayoría del personal; se habla de mayoría debido a que por motivos ajenos como la entrega de un reporte u otra actividad imprevista se puedan ausentar, aunque lo ideal es que durante todas las jornadas estén absolutamente todos los trabajadores. Mediante la tabla No. 21 se expondrán los implementos a comprar para que se desarrollen dichas jornadas.

Tabla 21.

Gastos para actividades recreativas

Descripción	Monto
Mesa de ping-pong	\$ 350,00
Futbolín	\$ 150,00
Balón de baloncesto	\$ 40,00
Aro para baloncesto	\$ 200,00
Alimentación	\$ 1200,00
Total	\$ 1940,00

En el recuadro anteriormente expuesto, los implementos a usar serán por sola una ocasión a excepción de la alimentación, en donde se realizará a brindar un pequeño detalle alimenticio para lo cual se destinará \$50 por jornada.

4.2.2.3. Plan de acción

- A partir del día 01 de Julio, durante el primer segundo y el último viernes de cada mes, a partir de las 16h30, los empleados están aptos para acercarse a las instalaciones en donde se encuentran los diferentes implementos de recreación.
- En primer lugar se desarrollarán las actividades como el baloncesto, juegos de ping-pong y los juegos de futbolín.
- A partir de las 17h20, se procederá a repartir un break para que las personas puedan degustar y conversar de manera más calmada.

4.2.2.4. Resultados esperados

Mediante la implementación de actividades recreativas en la empresa Trans Am, el entorno se volverá más alegre y de mayor camaradería entre los compañeros de trabajo, obviamente sin pasar a excesos de bromas fuertes, entre

otros eventos que pueden crear conflictos en un futuro. Lo que se espera es que todos los departamentos se puedan unir y fortalecer las relaciones laborales para que de esta manera se ataque directamente a las preguntas de la satisfacción laboral que comentaban que no existía cooperación entre los distintos departamentos, y de igual manera donde se creía que la comunicación entre miembros de un mismo equipo de trabajo se tornaban tímidas.

4.2.3. Charla de fortalecimientos de objetivos organizacionales

4.2.3.1. Descripción de la propuesta

Mediante los resultados obtenidos a lo largo de la investigación de este trabajo, el punto más crítico en la medición de la satisfacción laboral fue el del indicador “estrategia”, lo cual denota que las personas que laboran en la compañía tienen vacíos, conocimientos escasos o conocimientos poco claros de los objetivos organizacionales.

A pesar de la compañía Trans Am obtener grandes resultados en lo que se refiere a la eficiencia de su capacidad de carga, el objetivo es llegar a ser 100% eficiente como en cada actividad, pero para eso se debe promover o inculcar y dejar muy claro las visiones y metas que tiene la organización ya no de manera departamental, sino en este caso de manera global.

Las charlas se desarrollarán en las instalaciones y tendrán una duración de 90 minutos y se la realizará de manera mensual.

4.2.3.2. Gastos a incurrir

Se trata de una charla que se brindará mensualmente, y se desarrollará en las instalaciones por ende los gastos a utilizar serán menores a las propuestas anteriormente citadas, ya que el uso de la computadora, del salón y los materiales audiovisuales ya se encuentran instalados y no corren como gastos. A continuación mediante la tabla No. 22, se detallarán los elementos a usar para esta propuesta.

Tabla 22.

Gastos para charla de fortalecimientos de objetivos organizacionales

Descripción	Monto
Material didáctico	\$ 150,00
Marcadores	\$ 5,00
Alimentación	\$ 240,00
Total	\$ 395,00

4.2.3.3. Plan de acción

- A partir del 01 de Julio del 2017, se realizará a mediados de cada mes durante un año la reunión en donde el gerente general y los líderes de cada área expondrán las teorías donde muestren los objetivos organizacionales.
- Al final del primer semestre, se procederá a realizar la primera evaluación para conocer cuáles son los puntos a reforzar.
- Al final del segundo semestre, se procederá a realizar la siguiente evaluación donde se podrá conocer si las charlas realmente fueron útiles para beneficio de la organización

4.2.3.4. Resultados esperados

Mediante las charlas para fortalecer conocimientos sobre los objetivos organizacionales, se busca que el indicador “estrategia” medido durante el trabajo de investigación, pueda sobresalir del incómodo puntaje que se obtuvo. Al brindar este tipo de charlas, el capital humano logrará tener una visión más amplia de las metas de la empresa y se lograrán crear ideas dentro de cada uno de los departamentos, así como se pensará de manera individual en la manera de cómo se puede ayudar a que se cumplan con los objetivos organizacionales trazados. Al mismo tiempo ayudará a crear ideas que motiven al personal a ser más productivo, llegando a obtener como resultado de esto una empresa más competitiva en el mercado.

Conclusiones:

El área de recursos humanos tiene mucho trabajo debido a que el estudiar el comportamiento de los seres que integran una organización es algo complejo, debido a que cada persona es un mundo diferente, posee necesidades diferentes, entre otros. Entonces, el estudio de su satisfacción al momento desarrollar sus tareas en el empleo es importante debido a que eso puede repercutir en los objetivos organizacionales. Al igual que hay factores externos a los empleados como lo son las decisiones gerenciales que pueden crear incertidumbre o desconocimiento en otros casos, y que pueden afectar de gran manera a su capital humano.

El sector de transportación ha sufrido varios inconvenientes debido a ciertas leyes o normas que el Gobierno ha puesto en su momento como los aranceles, entre otros impuestos, que han afectado de manera directa a las actividades y metas de la compañía. Aunque este sector posee cantidades de movilización que están al nivel de países de la región andina, estos pudiesen ser mucho más fructíferos.

Mediante la encuesta de satisfacción se logro encontrar que ciertos empleados tenían quejas, inconvenientes, y también necesitaban expresar su deseo de agradecimiento con la empresa. Pero la encuesta en sí, sirvió para junto a la medición de la gestión organizacional, revisar que decisiones gerenciales son las que han afectado a que se obtenga insatisfacción. A pesar de que se cumplió con una medición que saco un resultado aceptable, siempre se aspira a más, siendo los empleados quienes ponen sus destrezas en el día a día para que la empresa pueda salir adelante.

Se explicaron propuestas de mejoras organizacionales que ayudaran a mejorar ciertos procesos que tendrán impacto directo en la felicidad y satisfacción de los empleados, al igual que se intenta sanar mediante las propuestas procesos que mejoraran la eficiencia, el entorno y el ambiente para que todos puedan laborar en paz y puedan obtener los resultados deseados para su departamento o para la organización.

Recomendaciones:

La Compañía Aero Express del Ecuador Trans Am debe escuchar más a su capital humano y contribuir al desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, debe proporcionar un entorno agradable y promover el alto desempeño.

El sector de la transportación está en auge a nivel mundial y se está globalizando, se demuestra un alto y rentable crecimiento, la compañía debe ver otras oportunidades de negocios utilizando los mismos recursos e infraestructura en función a las diferentes áreas del sector de la transportación que se están explorando.

Se debe continuar con la herramienta EOS, ya que es útil para saber en qué área del negocio se debe tener más impulso, tal como se demostró mediante la medición realizada. Se puede conocer la gestión organizacional a través del medidor de liderazgo activo y dominar el escenario para cuando se toman decisiones influyentes, tiene muchos aspectos positivos en los que se pueden trabajar con los empleados.

Los cambios son positivos, pero cambios de fondo que tengan un amplio impacto por parte de la gerencia, se demuestra que muchos cambios y muy repentinos tienen efectos negativos sobre los empleados, la gestión organizacional no debe realizar o tomar decisiones extremas.

Al medir la satisfacción del personal de una empresa, se encuentran las quejas, inquietudes, necesidades al igual que las fortalezas en las que sobresale la empresa. Siendo los empleados el recurso más importante que cualquier empresa puede tener, este sistema de EOS permite conocer todas las variables anteriormente expuestas. Mejorando tales detalles y creando nuevos métodos que permitan la satisfacción plena de los miembros de una organización, crea un mejor ambiente, entorno y condiciones laborales que crean en la persona otro tipo de mentalidad de mayor confianza, fidelidad y compromiso con la compañía.

Referencias bibliográficas:

- Abrajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M., & Montoya Ramírez, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: Una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), 105-118.
- Antón, F. R. (2005). *Logística del transporte*. Barcelona: Ediciones UPC.
- Basantes, O. (2016). *La importancia de la logística en las empresas*. BCM Ecuador.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. (Octava ed.). McGraw-Hill.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros* (Segunda ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Briones Sandoval, N., & Ramírez Armijos, K. N. (2015). *Estudio de factibilidad para la implementación de herramientas de calidad en la empresa Trans Am para incrementar sus niveles de rentabilidad basada en la satisfacción del talento humano y seguridad organizacional*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil.
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., & Núñez Partido, A. (2008). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Organizaciones del sector Estatal (Instituciones Públicas). *UNIVERSUM*, 2(23), 66-85.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. (Octava ed.). Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (Segunda ed.). McGrawHill Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). Mc Graw-Hill Interamericana Editores.
- Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2015). *Guía Logística Internacional 2015*.

- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas* (Tercera ed.). McGraw-Hill.
- Fuentes Navarro, S. M. (Marzo de 2012). Satisfacción laboral y su influencia en la productividad.
- Full Service Research Company. (S.n.). Escala de Likert. *Newsletter*.
- Gamboa, J. P., Gracia, F. J., Ripoll, P., & Peiró, J. M. (2007). *La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedentes de la satisfacción laboral*. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A.
- García Santos, J. I. (2011). *Líneas aéreas ecuatorianas, transportación de pasajeros y carga al exterior; efectos económicos por la impuntualidad; caso Lan Ecuador 2006-2010*. Guayaquil.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed., Vol. I). México: McGraw-hill.
- Hernández y Rodríguez, S. J. (2011). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. (Quinta ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (S.f.). *Oportunidades para invertir*.
- Instituto de Transporte y Comercio. (2008). *La cadena logística, procesos, regulación, agentes y los equipamientos logísticos*.
- Jaramillo Naranjo, O. L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & gestión*, 103-137.
- Jones, G. R. (2013). *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*. (Séptima ed.). México: Pearson Educación.

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (Decimocuarta ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Maldonado, F., & Proaño, G. (Enero de 2015). Zoom al sector Transporte y Logística. *Ekos*, 86-94.
- Mirabal, J. F. (2015). Gestión dinámica de conocimiento organizacional. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*(2), 55-78.
- Obregón Sánchez, C. (S.f). ¿Cómo medir la gestión empresarial? *El mueble & la Madera*, 86-89.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada: Ediciones Aljibe.
- Sampieri Hernández, R., Collado Fernández, C., & Lucio Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Sánchez Sellero, M. C., Sánchez Sellero, P., Cruz González, M. M., & Sánchez Sellero, F. J. (2014). Características organizaciones de la satisfacción laboral en España. *Revista de Administración de Empresas*, 54(5), 537-547.
- Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología del Caribe*(12), 115-133.
- Torruco-García, U., Díaz-Bravo, L., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Distrito Federal: Investigación en educación médica.

Anexo No. 1. Encuesta de Satisfacción Laboral

Responder el siguiente cuestionario de acuerdo a la siguiente escala:			Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
No	Indicadores	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Promesa al cliente	¿Yo estaría extremadamente satisfecho con la calidad del servicio como cliente de la empresa?					
2		¿Estamos generando servicios y productos que facilitan la vida del cliente?					
3		¿Estoy comprometido con la contribución de las soluciones para el cliente?					
4	Compromiso del empleado	¿Yo recomendaría a DHL como un gran lugar para trabajar?					
5		¿Pienso en buscar un trabajo diferente?					
6		¿Estoy orgulloso de trabajar para esta empresa?					
7		¿Estoy satisfecho con el trabajo que tengo asignado?					
8	Liderazgo Activo	¿Mi jefe directo me demuestra que me valora y aprecia?					
9		¿Mi jefe directo me explica con claridad lo que espera de mí?					
10		¿He recibido retroalimentación por parte de mi jefe directo, con reconocimiento sobre mi desempeño?					
11		¿Recibo retroalimentación específica sobre mi trabajo para la mejora de mi desempeño?					

12		¿Existe interés de motivación de mi jefe hacia mí?					
13		¿Mi jefe directo se interesa en mi desarrollo profesional?					
14		¿Mi jefe directo cumple con sus promesas?					
15		¿Mi jefe directo me trata con respeto?					
16		¿Estoy satisfecho con mi jefe directo?					
17	Estrategia	¿El equipo de gerencia da una explicación clara a los colaboradores sobre hacia donde se dirige la empresa?					
18		¿La empresa está haciendo los cambios para ser competitivos?					
19		¿He notado el crecimiento positivo de la empresa?					
20		¿Puedo explicar con claridad la visión y estrategia de la compañía?					
21	Comunicación	¿He recibido información y comunicación necesaria para llevar a cabo mis actividades de trabajo?					
22		¿En la empresa existe una comunicación abierta, honesta y directa entre el colaborador y el jefe directo?					
23		¿Mi jefe directo se asegura de que reciba información relevante para el desarrollo de mi trabajo?					
24		¿Estoy satisfecho con la información y comunicación en mi departamento?					
25	Aprendizaje y desarrollo	¿Aprovecho mis talentos y habilidades en la empresa?					
26		¿La empresa me provee de oportunidades de desarrollo y aprendizaje?					

27		¿Los errores se aprovechan como oportunidades de aprendizaje en mi equipo de trabajo?					
28	Cooperación	¿Hay buena cooperación entre mi departamento con otros departamentos?					
29		¿En mi departamento nos ayudamos unos a otros compartiendo experiencias y nuevos conocimientos?					
30		¿En general, estoy satisfecho con mis compañeros de trabajo?					
31	Aplicación de las herramientas de calidad	¿Mis compañeros y yo nos esforzamos para mejorar nuestros procesos productivos con la ayuda de la metodología?					
32		¿Las actividades de herramientas de calidad contribuyen al éxito de mi departamento?					
33	Seguimiento de la EOS	¿Estoy seguro de que habrá cambios positivos en vista de los resultados del EOS?					
34		¿Se han tomado medidas sobre los resultados en encuestas anteriores?					
35	Condiciones Laborales	¿La organización está comprometida con la seguridad organizacional de los empleados?					
36		¿Tengo acceso al uso de los recursos necesarios para realizar mi trabajo en buenas condiciones y de manera efectiva?					
37		¿Estoy satisfecho con las condiciones físicas de trabajo en mi empresa?					
38		¿Estoy satisfecho con el tipo de trabajo que estoy realizando?					



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Medranda Barahona, Daniel Antonio**, con C.C: # **0930244959** autor/a del trabajo de titulación: **Influencia de la Gestión Organizacional en la Satisfacción Laboral en las Grandes Empresas** previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **20 de marzo de 2017**

Medranda Barahona, Daniel Antonio

C.C: 0930244959



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Toral Zeballos, Jorge Jimmy**, con C.C: # **0925743486** autor/a del trabajo de titulación: **Influencia de la Gestión Organizacional en la Satisfacción Laboral en las Grandes Empresas** previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **20 de marzo** de **2017**

Toral Zeballos, Jorge Jimmy

C.C: 0925743486

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Influencia de la Gestión Organizacional en la Satisfacción Laboral en las Grandes Empresas		
AUTOR(ES)	Daniel Antonio, Medranda Barahona - Jorge Jimmy, Toral Zeballos		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Paola Alexandra, Traverso Holguín - Erick Paul, Murillo Delgado		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	20 de marzo de 2017	No. DE PÁGINAS:	148
ÁREAS TEMÁTICAS:	Recursos Humanos, Administración, Contabilidad		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Gestión organizacional, satisfacción laboral, indicadores, decisiones gerenciales, eficiencia, objetivos organizacionales.		
RESUMEN/ABSTRACT (187 palabras): Este trabajo de investigación tiene como objetivo recolectar información y someterla a un análisis para determinar cuánta influencia tiene la gestión organizacional sobre la satisfacción laboral en las grandes empresas. Se estudiarán indicadores económicos de varios períodos para definir qué tan correctamente está siendo manejada la organización por los altos directivos y qué impacto tendrán las decisiones gerenciales sobre la satisfacción de los colaboradores de la empresa, el cual será medido mediante una encuesta dividida por distintos factores. De acuerdo a dichos resultados, se tomarán los respectivos planes de acción para realizar correctivos o mejoras en los procesos y acciones que lo requieran para que de tal manera los trabajadores puedan sentirse cómodos y felices en su puesto de trabajo y obtener una mayor eficiencia que desemboque en resultados positivos para el empleado como su desarrollo personal, en un mayor entendimiento y desenvolvimiento de los equipos de trabajo y por último que la empresa al brindarle lo mejor a su capital humano pueda lograr conseguir niveles óptimos en las actividades de las diferentes áreas y de esa forma cumplir con los objetivos organizacionales trazados en un principio.			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI		<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9967886143 +593-984063545	E-mail: daniel.medranda@hotmail.com jim.toral@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Ing. Freddy Ronalde Camacho Villagómez Teléfono: +593-4-987209949 E-mail: freddy.camacho.villagomez@gmail.com		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			