

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA
EN LAS ORGANIZACIONES HORIZONTALES
DE TRANSPORTE PÚBLICO

CASO: COTRANSTUR AEROPUERTO

Tesis de Grado para la Obtención del Grado de Licenciatura

PRESENTADO POR: ROLANDO CHOQUE QUISPE

LA PAZ – BOLIVIA
2020

DEDICATORIA:

A Dios por brindarme la bendición de existir y tener a mi Madre.

A mi Madre Eugenia Quispe Chipana por ofrecerme su gran e infinito amor, por haberme forjado y formado con lo mejor de los valores y principios, siempre con firmeza y endereza. Siendo siempre mi ejemplo a seguir.

Este logro se lo debo a ella, por darme su apoyo incondicional, por levantarme cuando eh caído, siempre motivándome a salir adelante y por sobre todas las cosas, amarme y apoyarme tal como soy.

AGRADECIMIENTOS:

Mi infinito agradecimiento a la Lic. Marisol Pérez Mollinedo por inculcarme la pasión por la Gestión del Talento Humano mediante su docencia y enseñanzas, durante mi formación académica y el apoyo en el desarrollo de esta investigación.

Al Lic. Jorge Riveros por brindarme la oportunidad de culminar mis estudios satisfactoriamente, y a mi compañero Jheremi B. Ch. por sus importantes consejos y por sobre todo su gran amistad.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis consta de seis capítulos ordenados de manera sistemática estudiando los distintos tópicos de importancia para la investigación.

En el primer acápite se describe al sindicato como tal demostrando la importancia del manejo adecuado del talento humano de la para obtener una organización saludable en todos sus aspectos, haciendo inca pie en la importancia y relevancia del clima organizacional, sus características y dimensiones. Detallando con precisión los objetivos para la investigación

Para el capítulo segundo, se elaboró y presento los conceptos que hacen referentes a la investigación, además de las investigaciones previas realizadas en el medio nacional e internación acerca de la problemática que plantea la investigación, para lograr realizar el diagnóstico del problema en la organización

Para el diseño de la metodología de investigación se seleccionó el tipo de investigación exploratoria descriptiva, para determinar de esta manera la población de estudio y el tamaño de la muestra y seleccionar los instrumentos de relevamiento de información a ser empleados

En el cuarto capítulo se implementó las herramientas de relevamiento de información, obteniendo así la información requerida para su posterior tabulación e interpretación

Las conclusiones y recomendaciones se presentan en el capítulo quito de la presente investigación, las mismas fueron resultado del tratamiento y profundo análisis de la información obtenida en el anterior capítulo

El sexto capítulo muestra y explica la propuesta elaborada en respuesta a las problemáticas y deficiencias determinadas a lo largo de la investigación, para que mediante su empleo se mejore la situación actual de la organización

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	4
ASPECTOS GENERALES.....	4
1.1. Antecedentes.....	4
1.2. Justificación de la Investigación.....	6
1.2.1. Justificación Teórica.....	9
1.2.2. Justificación Práctica.....	11
1.3. Situación Problémica.....	12
1.4. Problema Científico.....	15
1.5. Guía Científica.....	15
1.6. Objeto de Estudio.....	16
1.7. Alcance de la Investigación.....	16
1.7.1. Alcance Temporal.....	16
1.7.2. Alcance Geográfico.....	16
1.7.3. Alcance Sectorial.....	17
1.8. Objetivos.....	17
1.8.1. Objetivo General.....	17
1.8.2. Objetivos Específicos.....	17
1.9. Operacionalización de Variables.....	17
CAPITULO II.....	20
2. DESARROLLO ESTRUCTURAL DE LA TESIS.....	20
2.1. Referencias Conceptuales.....	20
2.1.1. Comportamiento Organizacional.....	21
2.1.2. Cultura Organizacional.....	21
2.1.3. Clima Organizacional.....	22
2.1.4. Características del Clima Organizacional.....	25
2.1.5. Relación Empleador – Empleado (Directivo - Conductor).....	25
2.1.6. Relación Empleado – Empleado (Conductor - Conductor).....	27
2.1.7. Condiciones laborales.....	28



2.1.8.	Alcances del Clima Organizacional.....	29
2.1.9.	Satisfacción Laboral.....	29
2.1.10.	La Insatisfacción Laboral y sus Factores.....	31
2.1.11.	Satisfacción, Insatisfacción y Producción.....	32
2.1.12.	Autonomía en el Trabajo.....	33
2.1.13.	Relaciones Sociales entre los Miembros de la Organización.....	33
2.1.14.	Unión y Apoyo entre los Compañeros de Trabajo.....	33
2.1.15.	Consideración de los Directivos.....	33
2.1.16.	Beneficios y Recompensas.....	33
2.1.17.	Motivación y Esfuerzo.....	34
2.1.18.	Liderazgo de Directivos.....	34
2.2.	Contexto Referencial.....	34
2.3.	Estudios Previos del Objeto de Estudio.....	37
2.3.1.	El Transporte Público Vive su Peor Momento y su Mejor Oportunidad.....	37
2.3.2.	Transporte Público en Santa Cruz, Una Deuda con la Ciudad.....	38
2.3.3.	Estrategias de Bolivia para que su Transporte Público pase del Caos al Orden.....	39
2.3.4.	Bolivia - Estudio Especializado del Transporte Urbano de Pasajeros.....	41
2.3.5.	Oportunidades de Financiamiento a Operadores Privados de Transporte Público en Latinoamérica.....	41
2.4.	Diagnóstico del Problema.....	42
CAPITULO III.....		45
3.	DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
3.1.	Tipo de Intervención.....	45
3.2.	Población de Estudio.....	45
3.3.	Determinación del Tamaño de la Muestra.....	46
3.4.	Selección de Métodos y Técnicas.....	47
3.5.	Instrumentos de Relevamiento de Información.....	47
CAPITULO IV.....		51
4.	RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
4.1.	Resultados y Validación de la Investigación.....	51
4.1.1.	Resultados de la Investigación.....	51



4.1.2.	Resultados de la Encuesta a los Usuarios.....	52
4.1.3.	Resultado de la Encuesta a los Conductores.	56
4.1.4.	Resultados entrevista.....	75
4.1.5.	Resultados de la Observación Directa.....	93
4.2.	Resultado de los Objetivos.	96
4.2.1.	Determinar el grado de interacción y apoyo laboral recíproco entre Directivo y Conductor.....	96
4.2.2.	Obtener el nivel de compañerismo entre Conductor / Conductor.....	98
4.2.3.	Determinar las condiciones laborales de los conductores.	99
4.2.4.	Determinar los comportamientos de los conductores.	100
4.3.	Para el objetivo general de la investigación.....	101
CAPÍTULO V.....		106
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		106
5.1.	Conclusiones.....	106
5.2.	Recomendaciones.....	108
CAPÍTULO VI.....		111
6. PROPUESTA.....		111
6.1.	Propuesta.....	111
6.1.1.	Objetivos de la propuesta.....	111
6.1.2.	Alcance y Limitaciones.....	112
6.1.3.	Metodología.....	112
6.1.4.	Plan de Trabajo.....	114
6.1.5.	Propuesta Económica.....	116
BIBLIOGRAFÍA.....		117
ANEXOS.....		120
Anexo 1:	120
ENCUESTA USUARIO.....		120
Anexo 2:	121
ENCUESTA CONDUCTOR.....		121
Anexo 3:	124
ENTREVISTA.....		124



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Relación Causa Efecto.....	14
Cuadro 2. Operacionalización de Variables	18
Cuadro 3. Diferencia entre Grupos de Trabajo y Equipos de Trabajo	28
Cuadro 4. Clasificación de la Información.....	51
Cuadro 5. Entrevistas Primer Grupo (Directivos Sindicales).....	77
Cuadro 6. Entrevistas Segundo Grupo (Directivos de Grupo)	83
Cuadro 7. Criterio de Evaluación de Variables.....	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Universo y Población.....	46
Tabla 2. Tabla de Entrevistas.....	76
Tabla 3. Ponderación de Variables.....	103
Tabla 4. Propuesta	115
Tabla 5. Propuesta Económica	116

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1. Los conductores del Sindicato Cotranstur Aeropuerto cumplen con los tiempos y las rutas establecidas.	52
Gráfica 2. Los conductores respetan los puntos de parada y normas de tránsito.	53
Gráfica 3. La atención que recibe por parte de los conductores.	54
Gráfica 4. Las condiciones de los vehículos del Sindicato Cotranstur aeropuerto son:.....	55
Gráfica 5. Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo.	56
Gráfica 6. Para el desempeño de mis labores, mi ambiente de trabajo es	57
Gráfica 7. Existe comunicación seguida entre mi grupo y el Sindicato.....	58
Gráfica 8. Existe preocupación por mantener elevado el nivel de motivación de los conductores.	59
Gráfica 9. Planes y acciones para mejorar mi trabajo.....	60



Gráfica 10. Respaldo frente a superiores.....	61
Gráfica 11. Comunicación dentro de mi grupo de trabajo	62
Gráfica 12. Relación entre compañeros.	63
Gráfica 13. Apoyo en dificultades.	64
Gráfica 14. Participación en actividades culturales y recreacionales.	65
Gráfica 15. Funciones claramente definidas.....	66
Gráfica 16. Apoyo a los conductores.	67
Gráfica 17. Autonomía para tomar decisiones.	68
Gráfica 18. Información suficiente y adecuada para el desempeño en el trabajo.	69
Gráfica 19. Existe retroalimentación para reforzar puntos débiles en el trabajo.....	70
Gráfica 20. Recursos (vehículo, caminos y paradas).....	71
Gráfica 21. Reconocimiento laboral.	72
Gráfica 22. Distribución de grupos y rutas.	73
Gráfica 23. Nivel de satisfacción por pertenecer al Sindicato	74
Gráfica 24. Nivel de identificación con el Sindicato	75
Gráfica 25. Interrelación de Variables.....	104



INTRODUCCIÓN

Las investigaciones acerca del clima organizacional en las empresas a nivel global han tomado una especial importancia en los últimos 50 años, el clima organizacional en la actualidad se constituye en una variable que impacta de sobremanera a los trabajadores de cualquier organización formal o informal en cualquier país o región.

Es precisamente por estas razones que recientemente se van intensificando las evaluaciones del clima organizacional en las empresas en general, en nuestro medio es muy reducido el número de procedimientos y métodos válidos y confiables que brinden información precisa para los tomadores de decisiones en las empresas y organizaciones.

Para tal efecto se toman en cuenta varias dimensiones de estudio:

- **La Gestión del Talento Humano** como pilar fundamental para el logro de los objetivos empresariales, pues establece los lineamientos, herramientas y metodologías para obtener relaciones laborales armoniosas y mecanismos de retroalimentación eficaces, además de un Clima Organizacional óptimo que contribuya a la organización para que cumpla efectivamente sus metas y objetivos.
- **La relación Empleador/Empleado**, considerando como indicador de medición de actitudes y comportamientos positivos y negativos, así mismo el nivel de interacción que implica el apoyo laboral recíproco basado en una relación de comunicación efectiva y eficiente.
- **La relación Empleado / Empleado**, tomando en cuenta como indicadores de medición los procesos comunicativos como un elemento fundamental para la facilitación de información entre compañeros de trabajo, es decir la existencia o falta de canales de comunicación que permitan el flujo de



mensaje permitiendo el feed baak (retroalimentación), además que permite conocer el nivel de compañerismo y por lo tanto el nivel de cooperación laboral entre compañeros de trabajo.

- **Las Condiciones Laborales**, teniendo como variables al reconocimiento laboral del trabajador por parte de sus superiores, que se pueden notar en; ascensos laborales o también se toman en cuenta las condiciones laborales con relación al suministro de materiales e insumos de trabajo que son importantes para el trabajador. Estos factores consideramos como indicadores de medición de seguridad e inseguridad laboral, situación laboral favorable y desfavorable que significan variables imprescindibles para el desempeño óptimo en sus labores diarias.
- **Los Comportamientos Negativos**, considerando como indicadores de medición al ausentismo, reflejado en el número de faltas, renunciaciones y despidos, también los relacionamos con los despidos injustificados.

La presente investigación se realizó considerando la caótica situación actual por la que atraviesa el sector de transporte público urbano en nuestra nación. En el Departamento de La Paz, uno de los Sindicatos de transporte público urbano con mayor eficiencia es el Sindicato de Transporte Mixto COTRANSTUR AEROPUERTO. Aun así, esta organización debe enfrentar distintos problemas internos y externos que afectan las condiciones de atención a los usuarios que emplean los servicios de esta organización, tales como; el excesivo retraso en el recorrido de parada a parada de cada vehículo, el hacinamiento al interior de los mini buses que provoca incomodidad y molestia en los usuarios de este Sindicato, entre otros.

La realización del presente trabajo de investigación es pertinente, debido a la utilidad y concordancia con la realidad social de la ciudad de La Paz. Buscando contribuir de manera efectiva y positiva al sector de transporte público urbano



mediante el estudio que vincula el Clima Organizacional y su influencia en las organizaciones horizontales de transporte público urbano, mismas que en materia administrativa son temas de amplio estudio.

Desde el punto de vista práctico, la presente investigación coadyuva al Sindicato de Transporte Público Cotranstur Aeropuerto a identificar la influencia que produce el clima organizacional en las organizaciones horizontales de transporte público. Finalmente se expone una propuesta, como alternativa de solución para la mejora del Clima Organizacional del Sindicato.



CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes.

En la ciudad de La Paz, el transporte público de pasajeros se inicia en el año 1908, con la corporación de carrozas que salían desde San Jorge y Challapampa.

En 1909 el Consejo Municipal firma un contrato con la Empresa Boliviana RUBBERS y de esa manera se instalan 10 Tranvías en la ciudad. Luego de 19 años, es decir en 1928, ingresan los denominados “cajoncitos” que eran más rápidos y cubrían más rutas; podían detenerse en cualquier lugar y eran de la marca GHC, CHEVROLET y VROAYWAY¹.

En 1940 se funda la Sociedad de Propietarios, Chóferes y Cobradores de la línea 1, incorporándose los buses que se distinguen por colores para las zonas de Obrajes (AMARILLO), Miraflores (ROJO) y Sopocachi (AZUL).

La incorporación de Trufis casi tres décadas después en 1967 aparece el taxi de ruta fija, más conocido por la sigla TRUFI. Vehículos grandes, en los que entraban cómodamente tres personas adelante y atrás, en sus recorridos de; San Miguel a la Pérez Velasco. Como efecto de la relocalización y cierre de minas en 1985, mucha gente quedó desocupada por este motivo las personas se dedicaron al transporte público con pasión como nuevo modo de vida.

En 1986 se inaugura el servicio de radio taxi y en 1989 entró en funcionamiento la primera línea de minibuses con capacidad para 15 personas. Para 1990 se establecen los Trujillo Buses más conocidos como (CARRIS) que llevaban 7 pasajeros.

¹ http://www.la-razon.com/index.php?_url/ciudades/historia-transporte-e-incremento-del-transporte_0_15346465522.html



El Sindicato de transporte urbano COTRANSTUR aeropuerto inicio sus actividades en los años 90 en el Departamento de La Paz entre las ciudades de El Alto y La Paz².

En la actualidad, el Sindicato es una organización líder en el mercado³ de transporte urbano entre las ciudades de La Paz - El Alto y viceversa, el Sindicato Cotranstur tomó la decisión de cambiar el paradigma que encierra a los Sindicatos de transporte público en la ciudad de La Paz, ofreciendo un servicio diferente con calidad y esmero en la prestación de sus servicios a la población de estas ciudades.

Con el transcurso de los años y debido a la creciente demanda de este servicio, así como la creciente competencia, se vieron en la necesidad de mejorar la calidad de sus servicios mediante la actualización de su parque automotor y los aditamentos necesarios para cumplir satisfactoriamente las necesidades de los usuarios nacionales e internacionales que utilizan los servicios que brinda esta organización.

Un buen servicio implica contar con un equipo humano comprometido y calificado, respaldado por las capacidades y valores de sus colaboradores. Asimismo, la formación y capacitación de los conductores depende exclusivamente dela empresa que contrata sus servicios, puesto que en la actualidad no se cuenta con instituciones que realicen dicha actividad, debido a la informalidad de las organizaciones de transporte público en la ciudad de La Paz.

El Sindicato es el principal responsable para promover un clima organizacional óptimo, y mediante este la obtención de buenos resultados en el personal que los motive e impulse a alinearse a la misión de la empresa. Desde esta perspectiva es imperativo que los conductores de transporte urbano, conozcan y entiendan la lógica del usuario que emplea sus servicios para transportarse, puesto que las necesidades de los usuarios deben cubrirse

² Alfonso Ticona, Dirigente Sindicato Cotranstur, Entrevista 2017

³ Usuarios del Sindicato Cotranstur Aeropuerto, Encuesta Estructurada 2017



ofreciendo diversos enfoques de solución a sus problemáticas, empleando las nuevas tecnologías y tomando en cuenta el entorno social que los rodea.

Finalmente, la medición del clima organizacional denota su importancia debido al efecto que provoca en las organizacionales horizontales de transporte público. Puesto que un clima organizacional óptimo en el Sindicato, motiva a los conductores a brindar un servicio eficiente y de alta calidad, provocando de esta manera plena confianza y reconocimiento a la organización.

1.2. Justificación de la Investigación.

La presente investigación se justifica en base a que las organizaciones en la actualidad denotan la importancia de un buen manejo de su talento humano para obtener de esta manera, una empresa saludable y con proyección de futuro.

Teniendo como uno de los principales factores de fracaso, un clima organizacional deficiente que trae como consecuencia; bajos niveles de desempeño del personal, la insatisfacción de los trabajadores y un alto nivel de rotación de trabajadores, de esta manera afectando significativamente en la productividad y calidad de servicio de la organización.

En los últimos 10 años, se dió un crecimiento acelerado de la economía boliviana, que trae consigo el incremento del parque vehicular de una manera descontrolada, pasiva y constante. En el quinquenio 2005 – 2010 el parque vehicular, se duplica aproximadamente de medio millón de vehículos a un millón. Si seguimos con esta tendencia y por lo visto así será, para finales de la década habremos sobrepasado los 2 millones de vehículos circulando en territorio nacional⁴.

Este crecimiento del parque vehicular obedece a un deseo o aspiración humana que es lograr la independencia de la movilidad principalmente vinculada con un ineficiente servicio de transporte público. La mala noticia para los aspirantes a tener un vehículo privado es que la infraestructura de las ciudades no

⁴ Ramón Grimalt. (2011). El Auge Automotor en Bolivia. Pagina Siete. 3A



tiene la capacidad de albergar a todos estos motorizados y tampoco solucionará sus problemas de movilidad. La sobresaturación de vehículos en las ciudades se ha podido evidenciar por el crecimiento a los congestionamientos, embotellamientos en intersecciones y abusos en el uso del espacio público para estacionar en muchos de los casos usando incluso las aceras destinadas a los peatones.

Las autoridades municipales se ven muy tentadas de seguir en la lógica de construir más infraestructura para el automóvil: ampliación de carriles a costa de disminuir las aceras, construcción de pasos a desnivel, pasarelas para peatones, incremento de espacios para estacionamiento, etc.

Los Gobiernos Autónomos Municipales de La Paz y El Alto en conjunto con el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, el 9 y 10 de octubre de 2013 organizaron el Tercer Congreso Internacional de Transporte Urbano Sostenible (CITUS), con el Proyecto Aire Limpio de la Cooperación Suiza. El evento contó con el patrocinio del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BM), entidades que apuestan por la mejora de la calidad de vida de las personas a través de la implantación de la movilidad sostenible de las ciudades. El evento buscó construir y generar una visión integral sobre la movilidad urbana que incluya un proyecto de ciudad sostenible para el futuro. Asimismo, sirvió para motivar a los Municipios de Bolivia a enfrentar la problemática del transporte de forma consensuada, integrada y con una visión de largo plazo, como parte de los resultados del Congreso CITUS, se consiguió la suscripción por parte de los Alcaldes de las ciudades capitales más El Alto, de la “Declaración de La Paz por la Movilidad Urbana”, documento que espero se convierta en la guía para no seguir en el círculo vicioso de; más congestión, más infraestructura, más autos.⁵

⁵ 3er Congreso Internacional de Transporte Urbano Sostenible CITUS-Bolivia-2013



El estudio y comprensión de las dificultades que rodean a la organización, marcan el inicio de su mejoramiento, por lo que la presente investigación brinda alternativas de solución, y de esta manera contribuir en el crecimiento y mejoramiento del Sindicato para convertirla en uno de los mejores lugares para trabajar. Puesto que el Sindicato cuenta con usuarios nacionales e internacionales, lo que es un aliciente para estimular el avance de resultados en comparación de gestiones pasadas.

El mejoramiento en las organizaciones enmarca la interacción de los individuos entre sí, en todos los ámbitos, dándole cabida al nacimiento de nuevas formas de pensar y asumir los retos que impone el desarrollo.

Esta investigación es importante para la sociedad, debido a que es la encargada de recibir y percibir la calidad de los servicios de los transportistas; y que, de una u otra manera será la que evaluara la calidad del servicio. Los conductores, son los más susceptibles a los cambios que se generan al interior del Sindicato y tienen una percepción más clara del clima organizacional que en esta se presenta.

Para la organización, es idónea la relevancia de las variables, pues se enmarcan las dificultades que puedan poseer en el transcurso de sus actividades cotidianas, y esto provocará una reflexión en los miembros de la organización, trataran de mejorar para bien y obtendrán de esta manera un mejor desempeño estableciendo un clima organizacional satisfactorio, y si existieren averías en las operaciones y/o conflictos laborales, que puedan manejarse acertadamente.

Es imperativo que los conductores y directivos del Sindicato COTRANSTUR AEROPUERTO, cuenten con información precisa y confiable; para que se encuentren al tanto de las situaciones que se puedan producir en el desempeño de los conductores, para que sea posible identificar y manejar las condiciones adecuadamente, promoviendo de esta manera un clima organizacional armónico, debido a que el desempeño de los conductores expresan su insatisfacción o



satisfacción en su eficiencia y productividad, así como también puede influir en la manera en la que se interrelacionan entre sí mismos.

El desempeño es un factor del clima organizacional, también giran diversos factores como son; la motivación, el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones, los cuales también serán definidos. Como también es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación, la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por el deseo y el compromiso. Esto afecta de manera significativa al clima organizacional, por tal motivo el personal trabaja en ella, tiende a no sentirse capacitado para ejercer eficazmente su trabajo.

Por consiguiente, mantener una buena relación entre los miembros es imprescindible, para que exista un buen clima organizacional en el Sindicato, y para que el personal tenga un óptimo desempeño y respondan a las exigencias de las actividades encomendadas, lo que produce buenos resultados en la organización.

1.2.1. Justificación Teórica.

El clima laboral no es otra cosa que el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influirá directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad de la organización.

De esta manera, mientras que un buen clima se orienta hacia la consecución de los objetivos, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la organización, con las máquinas y/o herramientas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.



“El Clima Organizacional, es un determinante de la satisfacción laboral, relativamente sentida por sus miembros e influye en el comportamiento de las personas y ello repercute directamente en los resultados” (Robbins)⁶

“Comportamiento Organizacional, es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones” (Robbins)

“Comportamiento Organizacional, es el estudio y la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en las organizaciones” (Davis y Newstrom)⁷

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. Entre las más importantes tenemos:

Comunicación.- Es el proceso dirigido a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio e influir en las opiniones, aptitudes y conductas dentro y fuera de la organización⁸. Según Likert, es la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

Confianza.- Es la esperanza positiva que otra persona no se conduzca en forma oportunista, por medio de palabras, obras y decisiones dice Robbins (2009), por su parte el autor Luhmann (1996), expresa que desde el punto de vista organizacional, la confianza se despersonaliza porque la persona que decide

⁶ Robbins Estephen, Comportamiento Organizacional, México, Edición 13, Pág. 167.

⁷ Davis, K. y Newstrom, El Comportamiento Humano en el Trabajo, México 1991, Pág. 208.

⁸ <http://www.medigraphic.com/pdfs/correo/ccm-2013/ccm133n.pdf>



confiar ya no lo hace a cuenta de su propio riesgo, sino a cuenta del riesgo del sistema⁹.

Cooperación y Conflicto.- Esta dimensión en cuanto a Litwin y Stringer mencionan que se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización¹⁰.

Compromiso.- Es una actitud que refleja un estado psicológico relacionado con los valores y objetivos de una organización. Existe un conjunto de causales para que una persona o un conjunto de personas sostengan un compromiso en las organizaciones, teóricamente la percepción favorable del clima laboral que les rodea incrementa el compromiso¹¹.

1.2.2. Justificación Práctica.

La presente investigación se elaboró debido a que existe una latente necesidad de mejorar el nivel de desempeño en las diferentes organizaciones sindicales de transporte urbano en la ciudad de La Paz, con el uso de metodologías científicas que brinden información fidedigna y confiable acerca de las variables influyentes en el buen o mal rendimiento de estas organizaciones.

De esta manera la presente investigación se constituirá en un aporte fundamental para la gestión organizacional de talento humano en el Sindicato de transporte urbano COTRANSTUR “AEROPUERTO”

La investigación se realizó en el Sindicato de Transporte Urbano COTRANSTUR “AEROPUERTO” y la propuesta de solución que se aportara, ayudara a mejorar el clima organizacional y la calidad del servicio. Además apoyara y guiara futuras investigaciones y análisis en las demás organizaciones de este tipo que están presentes en las ciudades de La Paz y El Alto.

⁹ <http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/pubpdf/perspe/v03n2a05gongora.pdf>

¹⁰ http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf

¹¹ <https://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/rna/article/view/533>



En conclusión, la presente investigación determino la importancia del talento humano motivado, consciente y satisfecho para el Sindicato COTRANSTUR “AEROPUERTO”, en el desarrollo de su completo potencial el logro de sus metas y objetivos. Proporcionando la información trascendental acerca de los procesos y condiciones que determinan los comportamientos organizacionales que permitirán introducir cambios planificados en las conductas de sus miembros en la estructura organizacional.

1.3. Situación Problémica.

Cuando hacemos referencia al clima organizacional se debe tomar en cuenta varios aspectos que lo conforman y más aún en nuestro medio, pues debido a que en la sociedad Boliviana y Paceña especialmente las tradiciones y costumbres se encuentran muy arraigadas en la personalidad de cada individuo.

Además, cabe recalcar que en el sistema de transporte urbano no solo se tiene personal de un sector social y/o cultural, sino que podemos encontrar una gran variedad de personas con diferentes creencias y comportamientos mismos que la organización debe ser capaz de manejar de manera efectiva, para poder generar un ambiente y clima organizacional apto para el desarrollo eficiente de las actividades de la organización, a continuación mostramos las principales características de la cultura organizacional en nuestro medio:

- Religión
- Costumbres
- Rituales
- Creencias
- Formación
- Ideología
- Principios
- Valores
- Posición económica



El clima organizacional es la consecuencia de la interacción de varios factores como lo veíamos anteriormente. El clima organizacional también puede verse afectado por elementos externos, una buena gerencia (Directivos del Sindicato), es responsable de conseguir crear un “escudo” que minimice los efectos negativos provocados por factores externos y de esta manera fortalecer la identidad corporativa.

Por lo tanto, la ausencia de capacidades gerenciales y el desconocimiento de los procesos comunicacionales inherentes al clima organizacional, potenciarán un entorno negativo que puede llegar a ser el inicio de una coyuntura insostenible y altamente “contagiosa”. El tiempo que se perjudique el desempeño de los conductores con este entorno negativo, se perjudicará también el logro de la eficiencia y eficacia en el desempeño del trabajador y de la organización.

Las evaluaciones realizadas al sector del transporte urbano, arrojan datos preocupantes y poco fructíferos para este sector, pues indican que este es un sector de gran informalidad y de escasa capacitación. Además, señala que los conductores cuentan con un alto nivel de resistencia al cambio, negándose a cumplir con normativas municipales y policiales, intentando introducir sus propias normativas, reglamentos y tarifas, ignorando y vulnerando el derecho de la sociedad, de recibir un servicio de calidad y acorde a las condiciones socio económicas de la población.¹²

Son muchos los factores que inciden para que el clima organizacional se torne negativo. Cuando el clima en la empresa se vuelve “pesado”, el dirigirse a su centro de trabajo se convierte en una tortura, en un suplicio, un sufrimiento y no dudan en expresarlo a las personas de sus círculos más cercanos. Sin embargo lo que el trabajador está tratando de decir que no siente que existen las condiciones adecuadas para poder realizar sus labores de forma normal o sin sentirse presionados, pues a partir de ello se pueden observar el incremento en el ausentismo, aparición de conflictos, malas maniobras en su servicio, operaciones

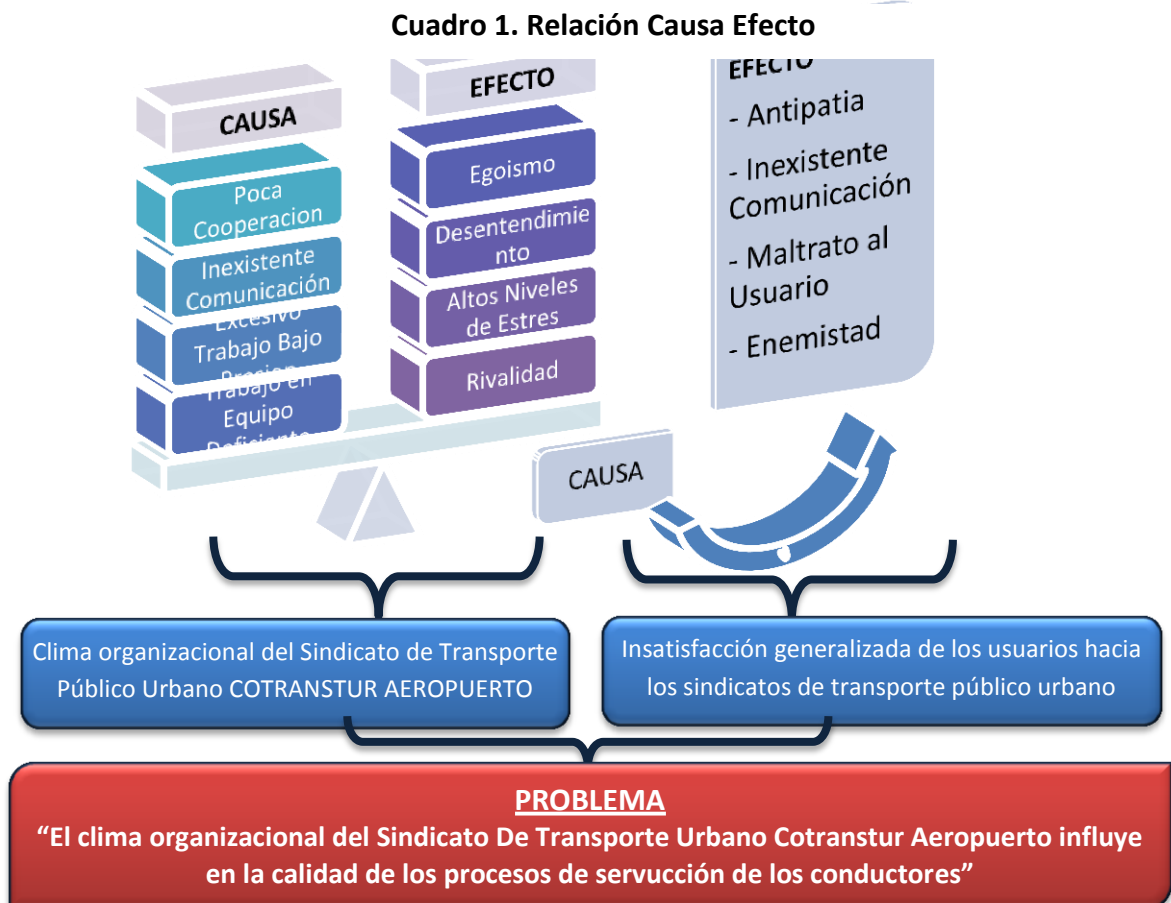
¹² Orlando Orellana Mendoza, Análisis del Transporte en La Paz, El Diario, Bolivia 2016



indebidas o distracciones en el respeto a las normativas de tránsito. La causa más frecuente de un clima organizacional negativo es la mala administración del talento humano.

Por lo anteriormente expuesto se elaboró un sondeo a los usuarios y conductores del Sindicato de Transporte Urbano Cotranstur Aeropuerto, el mismo demostró la molestia de los usuarios en cuanto a la mala calidad del trato que reciben por parte de los conductores, que se sienten empoderados por las características especiales de su servicio además del trato preferencial que muestran los conductores para con los usuarios internacionales en comparación con los nacionales. Por parte de los conductores el resultado obtenido muestra que se encuentran presionados por la directiva en el cumplimiento estricto de rutas y tiempos de recorrido de parada a parada entre otros.

A continuación se presenta una figura explicativa:



Fuente: Elaboración Propia



1.4. Problema Científico.

El Sindicato de Transporte Urbano Cotranstur Aeropuerto no evalúa el clima organizacional en ningún periodo de tiempo desde su creación hasta la actualidad, provocando que los directivos se encuentren en una total incertidumbre acerca de las problemáticas que afectan directa e indirectamente a los conductores.

En la actualidad, se tiene una corriente de renovación en todos los estilos y procesos de administración de empresas y organizaciones. Si hablamos específicamente acerca del clima organizacional podemos mencionar la importancia que vino adquiriendo los últimos años en las empresas y organizaciones tanto públicas como privadas.

El Sindicato Cotranstur Aeropuerto es una de las organizaciones líder en el mercado de servicios de transporte público urbano entre las ciudades de La Paz y El Alto¹³, posicionamiento que no hubiera sido posible lograr si no se hubiera tomado especial importancia a los deseos y expectativas de los miembros de la organización.

Lo que lleva a realizar una profunda investigación para dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuál es el actual clima organizacional que influye en la actitud laboral de los conductores de minibuses del Sindicato Cotranstur en la ciudad de La Paz?

1.5. Guía Científica.

La investigación cualitativa será empleada en la presente investigación, debido a que nos proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Además de describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes.

¹³ Encuesta Realizada a los Usuarios de transporte Público Urbano 2017



Para lo cual se emplearan diferentes fuentes de información como ser:

Fuentes primarias:

- Entrevistas
- Encuestas
- Observación directa
- Análisis documental

Fuentes secundarias:

- Instituto Nacional de Estadística
- Memorias
- Direcciones Web

1.6. Objeto de Estudio.

Como objeto de estudio de la presente investigación tenemos al Clima Organizacional y su Influencia en las Organizaciones de Transporte Público Urbano, en el caso específico del Sindicato Cotranstur Aeropuerto.

1.7. Alcance de la Investigación.

Los alcances de la presente investigación se explican a continuación:

1.7.1. Alcance Temporal.

La presente investigación comprendió con una temporalidad entre la gestión 2016 y el primer semestre del 2017.

1.7.2. Alcance Geográfico.

Esta investigación se realizó en el ámbito geográfico representado entre las ciudades de La Paz y El Alto, esto debido a que los conductores de minibuses se encuentran distribuidos en dos paradas que son precisamente una en cada ciudad y específicamente en su oficina central, ubicada en la ciudad de La Paz en la Zona San Pedro, Calle México N° 1554, Edificio Chuquiago Piso 2 Oficina 2d.



1.7.3. Alcance Sectorial.

La investigación tiene como objeto de estudio al Sector de Transporte Urbano, en el caso específico del Sindicato Cotranstur Aeropuerto, debido a que presta sus servicios de transporte al público en general, tomando en cuenta a personas de bajos, medios y altos recursos. Englobando de esta manera una número significativo de la población Paceña.

1.8. Objetivos.

El presente trabajo de investigación tiene por objetivos:

1.8.1. Objetivo General.

Determinar los principales factores que influyen en el clima organizacional del Sindicato de Transporte Urbano Cotranstur “Aeropuerto”

1.8.2. Objetivos Específicos.

- Determinar el grado de interacción y apoyo laboral recíproco entre Directivo y Conductor.
- Obtener el nivel de compañerismo entre Conductor / Conductor.
- Determinar las condiciones laborales de los conductores.
- Determinar los comportamientos reales de los conductores.

1.9. Operacionalización de Variables.

La operacionalización de variables es el proceso a través del cual el investigador explica en detalle la definición que adoptará de las categorías y/o variables de estudio, tipos de valores que podrían asumir las mismas.



Cuadro 2. Operacionalización de Variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
OBJETIVOS		FACTORES	INDICADOR	Nº PREG. DEL CUESTIONARIO
General	Específico			
Determinar los principales factores que influyen en el Clima Organizacional del Sindicato de Transporte Urbano Cotranstur Aeropuerto	Determinar el grado de interacción y apoyo laboral recíproco entre Directivo y Conductor.	Comunicación	Existen canales de comunicación en la organización. La comunicación interna es adecuada. Los conductores cuentan con retroalimentación.	3 14 15
		Confianza	La directiva tiene la confianza de los conductores. Cuál es el nivel de confianza entre los conductores	6 - 13 7
	Obtener el nivel de compañerismo entre Conductor / Conductor.	Cooperación	Existen políticas de fomento a la sinergia organizacional. Cual es nivel de cooperación del Sindicato. Existe cooperación entre los conductores. La organización apoya a los conductores para mejorar los servicios.	1 12 9 5 - 4
		Recompensa	Existen políticas de reconocimiento en la organización.	17
	Determinar las condiciones laborales de los conductores.	Estructura	La cadena de mando se encuentra definida claramente en la organización. La estructura organizacional del	11 18



			Sindicato está establecida clara y adecuadamente.	
	Determinar los comportamientos reales de los conductores.	Compromiso	<p>El conductor se encuentra satisfecho con su ambiente de trabajo.</p> <p>Los conductores se encuentran satisfechos con lo que la organización ofrece.</p> <p>Los conductores se encuentran satisfechos con su labor cotidiana.</p> <p>El nivel de compromiso de los conductores para con la organización.</p> <p>Los conductores se encuentran comprometidos con la organización.</p>	<p>2</p> <p>19</p> <p>16</p> <p>20</p> <p>10</p>
		Conflicto	Existen relaciones conflictivas entre los conductores.	8

Fuente: Elaboración Propia



CAPITULO II

2. DESARROLLO ESTRUCTURAL DE LA TESIS

2.1. Referencias Conceptuales.

La gestión de los recursos humanos en las empresas ha cambiado drásticamente a lo largo de los últimos años; anteriormente, los departamentos de recursos humanos estaban enfocados a funciones exclusivas. En la actualidad, las compañías comienzan a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización.

En la actualidad las organizaciones son conscientes de la importancia de contratar a personal, según el potencial y no solamente según la experiencia; para así proporcionar la formación adecuada y ejecutar programas para abordar el rendimiento y el desarrollo de sus habilidades.

La gestión de talento, o capital humano es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores. Esta práctica se emplea para la obtención de mejores resultados de negocio, con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia, logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales.

Un sistema de Gestión de Talento Humano, mide y administra el desempeño de los colaboradores a través de; la capacitación, la retroalimentación y el apoyo. Lo que permitirá tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional¹⁴.

Existen muchas ventajas para las organizaciones que administran el talento de sus empleados, entre las que podemos mencionar:

¹⁴ <http://blog.peoplenext.com.mx/importancia-de-la-gestion-de-talento-humano-en-la-empresa>



- **Reducción significativa de la brecha entre las competencias** requeridas por la organización y la disposición del colaborador.
- **Mejoramiento Continuo** para lograr una mayor eficacia y eficiencia.
- **Fomento de una Cultura de Consecución** de los objetivos organizacionales con un rendimiento superior.
- **Mejoramiento de la Cultura Organizacional** y el clima de trabajo.
- **Mayor Satisfacción Laboral** por parte de los colaboradores
- **Disminución de la Rotación de Personal** y aumento en la retención de talento clave.

2.1.1. Comportamiento Organizacional.

El comportamiento organizacional se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo, por lo que se destaca el comportamiento referente con el trabajo, ausentismo, productividad, rotación, desempeño humano y productividad en la administración. De la misma forma, el comportamiento organizacional facilita la comprensión de las relaciones interpersonales, siendo aquellas en las que interactúan dos o más personas conformados por un superior y un subordinado (Gomez, 2008)¹⁵.

El comportamiento organizacional (CO), es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y la estructura que tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización (Robbins & Judge, 2009)¹⁶.

2.1.2. Cultura Organizacional.

Robbins & Judge (2009), mencionan que la cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los

¹⁵ Gomez(2008), Psicología Organizacional, Colombia: Universidad Abierta y a Distancia

¹⁶ Robbins S. & Judge T. (2009). Comportamiento Organizacional. Mexico: Pearson Education



miembros de una organización. Crea el ambiente humano en el que los trabajadores realizan sus actividades¹⁷.

Por su parte los autores Alabart y Portuondo (2001), señalan que la cultura organizacional es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones de sus miembros. Con la estructura, estrategias, sistemas y procesos de la organización con su entorno a partir de los cuales se forma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia y efectividad de la organización.

2.1.3. Clima Organizacional.

El clima organizacional es el ambiente donde el trabajador desarrolla sus actividades diariamente, el trato que tienen los jefes con los subordinados, la relación que existe entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes conforman lo que se denomina clima organizacional. Siendo de gran manera favorable para la organización y el cumplimiento de sus objetivos o caso contrario un gran obstáculo para la organización, en todo sentido para el buen desempeño de la organización e incluso para las personas que forman parte de la empresa o que interactúan con ella.

Según Toro-Álvarez (2009) los pioneros del termino clima organizacional fueron Lewin, Lippitt y White, Fleishman a Argyris entre 1939 y 1958. Desde esas épocas a la fecha se han realizado estudios e investigaciones con constructos muy diversos relacionados, sin embargo el autor llega a la siguiente definición general:

El clima es un constructo complejo, multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación

¹⁷ Robbins S. & Judge T. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Education



cognitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven (Toro – Álvarez, 2009, p. 72)¹⁸.

El clima organizacional es de vital importancia en las organizaciones para el logro de sus objetivos y la satisfacción del cliente interno. Su consecución depende mucho de los conocimientos pragmáticos, pero también de conocimientos teóricos, por lo tanto es importante definirla de manera concreta y clara.

Esto quiere decir que uno de los factores principales del clima organizacional son las actitudes que tienen los trabajadores, lo que a su vez indica el grado de interacción entre los miembros de la organización.

Según Shein nos plantea que el clima organizacional es; “El conjunto de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”¹⁹.

Cabe aclarar que estas percepciones dependen de gran manera de las actividades, interacciones y una serie de experiencias que cada miembro tiene y comparte con la empresa y su entorno. De acá que se desprende que el clima organizacional se refleja la interacción entre las características personales del trabajador y entorno en la organización.

De la misma manera, los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima organizacional en función a las percepciones de sus miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en los trabajadores de la organización, estos comportamientos inciden en la organización y su desempeño y por tanto en su clima.

Con la finalidad de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

¹⁸ Jesús Felipe Uribe Prado (2015). Clima y Ambiente Organizacional. México: Manual Moderno pág.

¹⁹ SHEIN, Edgar H., 1965, Pág. 168



El clima organizacional refiere a las características del medio ambiente de trabajo:

- Estas características son `percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desenvuelven en ese ambiente.
- El clima organizacional tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo que diferencian a una organización a otra e incluso de una sección a otra en el interior de la misma empresa.
- El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional originan una gran variedad de factores.
- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de dirección: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización.
- Las consecuencias de comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyos a la capacitación, etc.).²⁰

Con base en las consideraciones precedentes derivamos la siguiente definición del clima organizacional:

El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias positivas y/o negativas sobre la organización.

²⁰ www.aiteco.com/satisper.htm



2.1.4. Características del Clima Organizacional.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Mismo que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias positivas o negativas para la organización.

El clima organizacional es la auto reflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí con el sistema organizacional y por lo tanto el clima organizacional se caracteriza por:

- Tener una cierta permanencia en una organización, esto significa que puede tener cambios relevantes graduales
- Tiene un fuerte impacto en el comportamiento positivo o negativo en la organización
- Afecta de manera directa en el grado de compromiso e identidad del trabajador con la organización
- Se ve afectado por diferentes variables estructurales, como ser los estilos de gerencia, políticas, planes de gestión, sistemas de comunicación etc.
- El grado de ausentismo o rotación

2.1.5. Relación Empleador – Empleado (Directivo - Conductor).

Uno de los factores más importantes para el funcionamiento óptimo de la organización es la buena relación que debe existir entre jefes, y subordinados. “las personas que integran el área de recursos humanos o cualquier otro departamento de una organización, como subordinados tendrán jefes y como jefes tendrán que seleccionar empleados, supervisarlos y comprender todos los aspectos que harán una fructífera relación laboral”²¹

²¹ ALLES, Martha, Mexico 2006. Pág. 18



Por lo tanto se deberá sumir roles más comprometidos con el ámbito personal de los trabajadores, preocuparse por ellos para satisfacer sus diferentes necesidades, misma actitud que permitirá crear vínculos de confianza y comunicativos e interactivos sólidos.

“Desarrollar el potencial estratégico de las personas que integran una organización requiere de un fuerte compromiso del área de recursos humanos con los planes estratégicos de la empresa. El gerente del sector deberá abandonar el antiguo y anticuado rol de jefe de personal cuya tarea finalizaba en el correcto cumplimiento de las leyes. Deberá lograr convertir las estrategias empresariales en prioridades de recursos humanos para ello deberá conocer y hacer suya la estrategia organizacional desarrollando métodos de trabajo para llevarlos adelante”

En consecuencia, se lograra una organización cohesionada en todos sus niveles jerárquicos. El cambio de las prioridades de la función de los recursos humanos.

Hasta hace poco la principal preocupación de un gerente de recursos humanos estaba centrada en resolver problemas gremiales, en forma excluyente. Es decir que en vez de coordinar tareas con las organizaciones sindicales se creaban frentes de conflicto.

Hoy en día, además de tener bien cubierto estos frentes, se exigen muchas otras prioridades como:

- Los empleados deben ser competitivos.
- El área de recursos humanos debe ser absolutamente profesional, no se puede improvisar.
- Los recursos humanos se miden en resultados financieros.
- Los recursos humanos deben crear valor y reducir costes.
- Los recursos humanos deben crear compromiso, no cumplir una función de vigilancia sobre el personal²².

²² Ibídem. Página 27



2.1.6. Relación Empleado – Empleado (Conductor - Conductor).

La relación entre empleados del mismo nivel jerárquico debe ser de complementariedad para que su trabajo sea más efectivo, explotando las potencialidades de cada uno a favor de los demás, expresando de esta manera un alto grado de compañerismo.

Por lo tanto se debe apuntar a construir equipos de trabajo con capacidades interactivas múltiples. Un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, con los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de contribuciones.²³

Por el contrario se debe desestimar los menos conglomerados de trabajadores sin intenciones comunicativas, es decir sin intenciones de relacionarse más de lo estrictamente necesario, específicamente aquellos denominados grupos de trabajo en el que el criterio individualista prima más que el criterio social.

Un grupo de trabajo es aquel que se relaciona principalmente para compartir la información y tomar decisiones para ayudar a cada miembro dentro de su área de responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen la necesidad ni la oportunidad de participar del trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto; por lo tanto su desempeño es meramente sumatoria de la contribución de cada miembro del grupo. No existe la sinergia positiva necesaria que pudiese crear un desempeño general mayor a la de la suma de las contribuciones²⁴

En el siguiente cuadro mostramos la diferencia entre grupos y equipos de trabajo:

²³ ROBBINS, Stephen. 2004. Página 258

²⁴ Ibudem



Cuadro 3. Diferencia entre Grupos de Trabajo y Equipos de Trabajo

GRUPOS DE TRABAJO		EQUIPOS DE TRABAJO
Comparten información	META	Desempeño colectivo
Neutrales (+/-)	SINERGIA	Positivos
Individuales	RESPONSABILIDAD	individuales y mutuos
Aleatorios y variados	HABILIDADES	complementarios

FUENTE: Stephen P. Robbins

Estas definiciones ayudan a aclarar porque tantas organizaciones han reestructurado recientemente sus procesos de trabajo alrededor de equipos, la administración está buscando esta sinergia positiva que permita a sus organizaciones mejorar el desempeño

2.1.7. Condiciones laborales.

Para las condiciones laborales, la autora Martha Alles indica que se debe considerar lo siguiente:

- Trabajo digno, en el que el respeto no solo sea el estatus laboral, sino también la condición de persona.
- Condiciones laborales seguras e higiénicas, en las que se garantice la salud mental y física del trabajador.
- Pagos y prestaciones adecuadas, debe estar de acuerdo al desempeño y las funciones que cumple el trabajador.
- Seguridad en el puesto, el empleador debe otorgar seguridad laboral a los trabajadores.
- Supervisión capacitada, que los jefes deben estar preparados para estar a la altura del mando de su equipo de trabajo.
- Oportunidades de aprender y crecer en el trabajo, el trabajador debe ser formado, capacitado y actualizado para mejorar su desempeño laboral y aspirar a ascensos o promociones en la jerarquía de la organización.



- Clima social positivo, donde las relaciones en el ámbito laboral sean positivas.
- Justicia y juego limpio, donde las normas se cumplan sin excepciones ni privilegios.

2.1.8. Alcances del Clima Organizacional.

Si se toma en cuenta el alcance del clima organizacional, se encuentran algunos de sus objetivos de estudio como ser:

- Conocer la percepción del personal sobre el actual clima organizacional.
- Identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima organizacional actual.
- Proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal
- Diagnosticar problemas organizacionales.
- Mejorar la comunicación con los empleados.
- Evaluar posibilidades de integración entre los empleados.
- Comprometer factores asociados con el ausentismo y rotación.

2.1.9. Satisfacción Laboral.

Es de vital importancia mencionar la satisfacción laboral, puesto que para lograr un buen ambiente de trabajo es necesario que los trabajadores se sientan satisfechos, entre otros aspectos, con las políticas de recursos humanos que se imparten en la organización. Por lo tanto la satisfacción que manifiesta el personal respecto de trabajar en la organización está condicionada entre otras cosas, por el clima organizacional.

Consecuentemente se puede definir a la satisfacción laboral como; “la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en creencias y valores que el trabajador desarrolla en su ambiente laboral”²⁵

²⁵ ROBBINS, Stephen P. op, Cit. Pag. 151



La satisfacción de los trabajadores como fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa por lo tanto las posturas utilitarias que consideran la satisfacción laboral solo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, quedaron en desuso.

De esta manera la satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia el mismo y hacia la vida en general. Consiste en la diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir²⁶.

Por tanto uno de los elementos para que el trabajador tenga un determinado nivel de satisfacción es el equilibrio entre sus aspiraciones y las aspiraciones de la empresa.

Si se desea elevar el nivel de satisfacción en el trabajo y por lo tanto en su calidad se impone considerar, no solamente la importancia del contenido de este, el correcto acondicionamiento de los puestos y ambiente social de la empresa, sino también las aptitudes personales de cada individuo, a fin de asignarle las tareas específicas para las que estén más capacitados.

La satisfacción del trabajo es una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto, se considera como resultado o la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, es decir, con lo que desea o espera de él²⁷.

Es probable que los empleados involucrados en su trabajo y comprometidos con la organización posean grandes necesidades de crecimiento, disfruten de la participación en la toma de decisiones, sean puntuales, no se ausenten de su trabajo y se esfuercen por alcanzar un alto nivel de desempeño.

Si se considera que la satisfacción en el trabajo es una meta conveniente de las prácticas de la gerencia, entonces puede tomarse la medición de la

²⁶ Ibidem, pag. 25

²⁷ FLEISHMAN, E.A.; BASS, A.R. 1971, Pag. 323



satisfacción de los empleados como uno de los criterios o las normas que sirvan para evaluar el éxito de las prácticas y políticas de recursos humanos que están siendo utilizadas. La medición de la satisfacción, puede utilizarse también para predecir las ausencias o relaciones futuras entre el personal²⁸.

Robbins nos indica que el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización²⁹.

Por otra parte la insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas el empleado puede abandonar la organización presentando su renuncia, en el caso más extremo, o bien, puede expresar su descontento, intentando mejorar las condiciones de su ambiente de trabajo.

Es también muy posible que actuara con negligencia, permitiendo pasivamente que empeoren las condiciones, retrasándose, realizando esfuerzos mínimos, manteniendo un mayor porcentaje de errores y hasta agresiones o robos, produciendo una baja eficiencia organizacional. Es decir que; “la falta de satisfacción puede producir un deterioro en el clima laboral y disminuir el desempeño conduciendo a un mayor porcentaje de rotación y ausentismo”³⁰.

2.1.10. La Insatisfacción Laboral y sus Factores

La satisfacción laboral está determinada por muchos factores, al respecto Stephen Robbins nos dice que; existen varios factores que determinan la satisfacción laboral del empleado, siendo alguno de ellos el reto del trabajo, los premios o recompensas justas y condiciones de trabajo favorable, colegas que brinden apoyo y la compatibilidad entre la personalidad del puesto³¹

Tenemos como los principales factores que determinan la satisfacción a:

²⁸ Ibuidem

²⁹ ROBBINS, Stephen P. Op. Cit.; Pag. 142

³⁰ DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. Pag. 279-280

³¹ ROBBINS STEPHEN P. 1999, Pag. 152-153



- Reto en el trabajo.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.
- Compatibilidad personal y puesto de trabajo.
- Formas de expresión de la insatisfacción en el trabajo.

Es importante determinar de manera concreta en que formas se manifiesta la insatisfacción laboral, puesto que de su conocimiento depende que se puedan prevenir para que no se afecte el rendimiento del trabajador.

La insatisfacción laboral se puede expresar de diversas maneras, a continuación mostramos algunas de las expresiones de la insatisfacción:

- Abandono de la organización
- Expresión en formas sindicales
- Negligencia

2.1.11. Satisfacción, Insatisfacción y Producción.

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, pudiendo expresarse además a través de conductas de expresión como la deslealtad, negligencia, agresión o retiro.

La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirse en conductas agresivas. Estas reacciones pueden clasificarse en dos ejes principales: activo-pasivo, constructivo-destructivo de acuerdo a su orientación³².

Existe también otra orientación hacia la explicación de este fenómeno en la organización que dice:

Aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existirá frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra

³² www.gestiopolis.com/insatisfaccion_laboral/



necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse³³

2.1.12. Autonomía en el Trabajo.

Grado en el que los trabajadores perciben sentirse independientes en su trabajo y tienen la libertad de elegir y decidir la forma más conveniente de realizar sus actividades en el trabajo.

2.1.13. Relaciones Sociales entre los Miembros de la Organización.

Grado en que los trabajadores perciben el trabajo con sus compañeros bajo una atmosfera de amistad y camaradería en el cual existe una buena comunicación para realizar el trabajo en equipo.

2.1.14. Unión y Apoyo entre los Compañeros de Trabajo.

Grado de comunicación, compromiso e integración que existe entre los miembros de la organización. Así como, la percepción que tienen los trabajadores de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros, lo que favorece el sentimiento de trabajo en equipo.

2.1.15. Consideración de los Directivos.

Grado en que los trabajadores perciben que su superior otorga apoyo a los trabajadores, se dirige y comunica con respeto y amabilidad con sus subordinados y les brinda el trato más humano posible.

2.1.16. Beneficios y Recompensas.

Grado en que los trabajadores perciben que la organización busca retribuir el trabajo por medio de estímulos y recompensas tales como incremento de salarios, vacaciones, incentivos, bonos y demás premios que hacen hacer sentir

³³ CHIAVENATO IDALVERTO, "Administración de Recursos Humanos", Ed. Nomos S.A. Quinta Ed. Colombia 2001 Pag. 70



satisfecho al trabajador, así como obtener reconocimiento por la calidad de su trabajo realizado.

2.1.17. Motivación y Esfuerzo.

Grado en que los trabajadores son afectados por la organización y las condiciones que hacen que los trabajadores trabajen de manera intensa. Estos aspectos se refieren en que el trabajador se siente responsable de realizar su trabajo, comprometido con su labor y se preocupe por la calidad de sus actividades, por lo cual busca esforzarse dentro de su ámbito laboral.

2.1.18. Liderazgo de Directivos.

Grado en que los trabajadores perciben un manejo inteligente, responsable y alentador por parte de sus superiores, la forma en como la capacidad de toma de decisiones y el don de mando influye en el desarrollo de las actividades de los trabajadores³⁴.

2.2. Contexto Referencial.

El transporte juega un rol crucial en la economía, pues es un factor clave en la determinación de costos para los diferentes bienes y servicios que se comercializan en un mercado que cada día es más exigente y cambiante. Su rol en la industria es de suma importancia para el traslado de insumos, materias primas, productos terminados y mano de obra para diversas industrias y clientes en territorios locales, nacionales e internacionales.

En el año 2004 la Consultora TONICHISYSTRRA realizó un estudio sobre el transporte, en este demuestra la facultad de implementar el B.A. (Bus Articulado) y en el año 2010, se implementan el programa de gobierno; “10 TAREAS PARA LA PAZ”, bajo la línea denominada Transporte Cómodo, Seguro y Barato (TCSB) se plantea transformar el transporte público.

³⁴ Gomez y Vicario (2010), Clima y Ambiente Organizacional, Manual Moderno, México 2015



En agosto del 2011 se promulga la ley nacional de transporte público que determina que los Gobiernos Municipales regulen el transporte público y privado en su jurisdicción el mismo año 2011 tiene lugar la primera cumbre municipal de transporte, con el lema “POR UN TRANSPORTE DIGNO”. La población decide constituir un servicio de transporte público municipal y de esta manera se intensifican los estudios de actualización de la demanda de viajeros; así como estudios sobre rendimientos de buses de GAS “GNV” o “DIESEL” en La Paz. En 2012, el plan integral de movilidad urbana sostenible expresa la visión de desarrollo del municipio considerando por primera vez un enfoque metropolitano (La Paz y El Alto) este plan considera la infraestructura vial tomando en cuenta el transporte motorizado existente.

El proyecto de los buses estuvo enmarcado a nivel macro, posteriormente en fecha 18 de abril de 2012 se promulga la primera ley municipal de transporte y tránsito urbano. La ley pretende lo que nunca antes había hecho: ordenar al transporte, durante el año 2012 también es creada la Dirección Especial de Movilidad Transporte y Vialidad, que es encargada de ejecutar el plan de movilidad en la ciudad. Se implementó el transporte masivo PTM, que es la responsable del diseño y ejecución de nuestro sistema integrado de transporte masivo La Paz Bus para la ejecución de primera fase del PTM, se crea servicio de transporte municipal, SETRAM a la cabeza de técnicos del GAMLP expertos internacionales y de la UMSA realizan estudios complementarios, mismos que al concluir sirven para el lanzamiento de la licitación internacional para la compra de 61 buses.

En diciembre de 2012 se firma el contrato con la Empresa FABROS representante de la firma KING-LONG de China para Bolivia. El año 2013 concretamente en fecha 4 de abril se presenta la primera Guardia Municipal de Transporte (GMT), en la historia de Bolivia.

Su objetivo es dar cumplimiento a la ley municipal de transporte y tránsito urbano, ejerciendo control sobre las infracciones de transporte; haciendo cumplir



las tarifas establecidas con el consecuente cumplimiento de sus rutas y frecuencias; y hacer cumplir los horarios de recorridos.

El 9 de julio es presentado en acto masivo a la población paceña. Junto al bus prototipo se estrena en la ciudad el nuevo sistema semafórico inteligente, con 197 intersecciones, y en el mes de noviembre de 2013, se llegan los restantes 60 buses PUMAKATARIS para que en 2014 tenga inicio del servicio de transporte público municipal. Se proyecta que en 2015 el B.A. inicia sus obras y así completen la otra fase de La Paz bus.³⁵

Al respecto en los últimos años el parque automotor en las ciudades con más densidad poblacional del país se va incrementando de manera preocupante para la sociedad en su conjunto, quienes son los que sufren las imposiciones de organizaciones sindicales que monopolizan sus servicios y se niegan a realizar mejoras en cuanto a calidad, seguridad, responsabilidad y puntualidad en sus servicios.

La desmedida importación de vehículos chinos y de segunda mano al país, provoca que cada vez más personas adquieran con mayor facilidad un vehículo de transporte urbano nuevo o usado, que posteriormente será puesto a trabajar provocando grandes congestionamientos e incluso accidentes en las calles y carreteras. El departamento de La Paz, es una clara muestra de este fenómeno que congestiona las calles e incomoda a los transeúntes y pobladores de la ciudad.

Varios y vanos fueron los intentos por combatir al transporte sindicalizado de la ciudad de La Paz y El Alto, algunos fracasaron lamentablemente y otros subsisten con gran dificultad. Es entre todo este caos que el Sindicato COTRANSTUR “AEROPUERTO” decide cambiar por completo el estilo y modalidad de servicio en la ciudad, además de convertirse en el primer y único transporte inter ciudad que brinda sus servicios de manera eficiente, responsable y con las condiciones adecuadas para este tipo de trabajo, de esta manera

³⁵ Memoria 2015, GAMLP



expande su mercado hacia los usuarios del aeropuerto internacional de El Alto transformándose en un referente importante en cuanto al servicio de transporte público urbano.

El Sindicato de Transporte Urbano Cotranstur, cuenta con un tipo de organización horizontal idéntica a los demás Sindicatos establecidos en la ciudad de La Paz, con pequeñas diferencias como el control estricto en el cumplimiento de sus tiempos y rutas, control del mantenimiento de su parque automotor y el cumplimiento de las normas de tránsito especialmente, es primordialmente por estas razones que se posiciona en el mercado como líder en cuanto a transporte de pasajeros en la ciudad se refiere. Además de mostrar un amplio crecimiento desde su fundación hasta la actualidad diversificando sus servicios hacia los radio taxis y paseos turísticos en la ciudad.

2.3. Estudios Previos del Objeto de Estudio.

2.3.1. El Transporte Público Vive su Peor Momento y su Mejor Oportunidad.

Esta investigación sostiene que varios indicios apuntan a que las soluciones intermedias ya no funcionan, y ni siquiera mega obras, buses modernos, legiones de cebras o más puentes colgantes serían suficientes; que lo único que queda es una reforma total.

El 79% de los habitantes de la ciudad de La Paz, se siente insatisfecho con la calidad del servicio. Embotellamientos (86%), respeto a la seguridad del peatón (84%), el maltrato por parte de los transportistas (85%), el exceso de vehículos (82%) y el descontento por las tarifas (77%) son algunos de los motivos de este sentimiento negativo. Ante esta situación, el estudio propone involucrar de manera integral los aspectos políticos, técnicos e institucionales. Avanzar en la reforma del sistema de transporte público y que ésta incluya a los choferes. Buscar un escenario de predisposición al diálogo para involucrar de manera sincera a todos los actores. Y que el transporte público y la movilidad humana sean concebidas



como un derecho de las personas, un derecho ciudadano que debe ser garantizado por el estado³⁶.

2.3.2. Transporte Público en Santa Cruz, Una Deuda con la Ciudad.

La investigación denominada por el autor como Transporte Público en Santa Cruz, Una Deuda con la Ciudad. surge a raíz de la inquietud de conocer cómo funciona el transporte de microbuses en una ciudad como Santa Cruz de la Sierra, que se caracteriza por la dinámica de sus actividades económicas articuladas a la agroindustria regional, por un crecimiento acelerado de su población y por una mancha urbana dispersa.

El sistema de transporte urbano público no solo es deficiente e inseguro, sino que se ha convertido en uno de los problemas urbanos más complejos. Este servicio no abastece la demanda de los usuarios de la ciudad y alrededores, entendiendo que la Capital Cruceña forma parte de un área metropolitana regional que también abarca Warnes, Cotoca, La Guardia y Porongo y que tienen incidencia en el desarrollo económico, social y cultural del departamento.

Ante la débil intervención del Estado, las organizaciones sindicales integradas por los dueños de los vehículos que prestan este servicio lo hacen en el marco de un modelo obsoleto. Son ellos, los dirigentes quienes determinan las líneas y sus rutas en función de sus intereses. Esto ha ocasionado problemas centrales como:

- Una red demasiado extensa y sinuosa que demanda más de una hora de viaje para los usuarios
- Un sistema administrativo disperso, conformado por líneas de compite por espacios urbanos estratégicos (nodos económicos y concentración poblacional)
- Un sistema que contribuye a la congestión vehicular

36 Investigación Del Periodista Andrés Martínez, La Razón 2015



Esta aproximación propone una novedad en relación a otros trabajos, ya que el objeto de estudio es el gremio sindical como tal y a partir de ahí se busca reinterpretar y entender su interrelación con los otros actores sociales involucrados en el tema.³⁷

2.3.3. Estrategias de Bolivia para que su Transporte Público pase del Caos al Orden.

Uno de los proyectos que más expectativa ciudadana ha generado es el Teleférico metropolitano, iniciativa que hasta principios de mayo había transportado a más de 260 mil personas en el marco del programa denominado “Cultura Teleférico” y que inició sus operaciones comerciales con la línea que une El Alto y La Paz.

El Gobierno Municipal de La Paz, en el mes de Octubre de 2014, presentó la evaluación ciudadana que se hizo de los primeros 45 días de servicio de los 60 buses “Puma Katari” que cubren tres rutas en la sede de gobierno. Los resultados son contundentes respecto al nivel de aceptación de la población hacia este nuevo servicio. Ocho de cada diez paceños consultados señalaron que prefieren usar este servicio a cualquier otro disponible y siete de cada diez afirman que el servicio ha permitido promover una recuperación gradual de valores entre los ciudadanos que antes se estaban perdiendo, como es el trato preferencial a niños pequeños o personas de la tercera edad.

En el caso del proyecto “SARIRI”, la alcaldía de la ciudad de El Alto aún se encuentra en el proceso de compra de 60 buses que se espera puedan transportar a 80 personas cada uno, con características similares a los que ya están operando en la sede de gobierno.

“La integración física de los servicios de transporte se realiza a través de la construcción de estaciones y paradas multimodales que vinculen uno o más modos de transporte, facilitando el trasvase de los viajeros de un modo a otro, para que estos puedan llegar a su destino en el menor tiempo posible”, explica

³⁷ ERNESTO URZAGASTI SALDIAS, Tinkasos, N° 36 2014



Villanueva al referirse a la articulación que tendría que existir entre los diferentes sistemas de transporte que están siendo impulsados en la metrópoli La Paz El Alto.

Otra faceta importante de esta integración es el tema de los pasajes. Tanto el servicio de buses de los municipios de El Alto y La Paz como el mismo teleférico, tendrían que considerar, en el mediano plazo, coordinar un costo único para sus servicios.

“Proyectos de transporte aislados tienen un impacto local muy focalizado, puesto que la población beneficiaria es principalmente aquella que reside en las cercanías de las paradas de transporte. La integración tarifaria permite ampliar el número de beneficiarios, generar efectos de red y generar ingresos por adelantado por la venta de abonos mensuales logrando así incrementos sustanciales en los ingresos propios del sistema”, explica el experto.

Los operadores tradicionales de transporte, agremiados en diferentes Sindicatos de buses y minibuses están frente a una disyuntiva: renovarse o desaparecer progresivamente. Es así que los nuevos sistemas de transporte forman parte de un modelo de negocio incluyente y que puede acoger a mucha de la fuerza de trabajo de los operadores considerados “tradicionales” bajo nuevas reglas de juego donde el concepto calidad de servicio sea lo más importante.

“Existen varias formas de promover la integración de los operadores actuales, una de ellas consiste en promover cambios en la estructura empresarial, buscando la creación de empresas de transporte urbano. Estas empresas estarán en mejores condiciones para la obtención de financiamiento, permitirán mejoras operativas sustanciales (organización de las rutas, rotación, frecuencias, etc.) y también generarán mejores condiciones laborales con goce de vacaciones, seguro de salud y rentas de jubilación”³⁸.

³⁸ CARLOS ARCE MOREIRA, La Prensa, 30 de Mayo de 2014



2.3.4. Bolivia - Estudio Especializado del Transporte Urbano de Pasajeros.

Estudio Especializado de Ingresos y Costos de operación del Transporte Urbano de Pasajeros según modalidad de servicio. Esta investigación está dirigida a los sectores del Transporte Urbano de Pasajeros tanto organizado como libre (Sindicatos, Cooperativas, Asociaciones y Otras) (sociedades y personas físicas) cuya actividad principal se encuadre en alguna de las descripciones del Manual de Cuentas Nacionales Rev.3: - Transporte, almacenamiento y comunicaciones.

Conocer las características estructurales y económicas de las empresas del sector Transporte Urbano, atendiendo la necesidad de construir un soporte estadístico para la determinación de la nueva base económica que permita la determinación del Valor Bruto de Producción del Transporte.³⁹

Objetivos Específicos:

- Estimar los Costos de operación "promedio" según modalidad.
- Estimar el Número de Vehículos en actividad por Sindicato que nos permita el parque automotor real del sector público por modalidad departamento.
- Registrar los precios de insumos y de servicios mecánicos en modalidades que permitan dar consistencia a la declaración efectuada entrevistas respecto de la estructura de costos.
- Estimar el Valor de producción, Consumo Intermedio y Valor Agregado como para el cálculo de la Cuenta Producción del Transporte.
- Estimar el Balance de Oferta de Utilización (Equilibrio entre Oferta y Demanda)

2.3.5. Oportunidades de Financiamiento a Operadores Privados de Transporte Público en Latinoamérica.

A nivel académico, los estudios existentes sobre estos procesos de transformación generalmente se centran en aspectos operacionales, siendo

³⁹ INE Reporte generado, Septiembre 2015



escasos los trabajos existentes sobre los esquemas organizacionales o financieros de los distintos actores que participan en ellos. Para llenar este vacío, el presente estudio identifica y analiza las necesidades y mecanismos de financiamiento de operadores privados de transporte público de superficie en tres ciudades de Latinoamérica: Bogotá, Ciudad de México y Santiago de Chile.

Tomando como casos de estudio a tres empresas representativas de distintos esquemas de concesión y que cuentan con significativa participación en sus sistemas, el presente estudio hace una evaluación de los riesgos no sólo financieros, sino también técnicos, comerciales, organizacionales y políticos que éstas enfrentan, estableciendo las condiciones necesarias para la creación de instrumentos financieros desde la banca de desarrollo dirigidos a operadores privados. Al respecto, el estudio identifica una serie de factores que inciden en la reticencia de la banca a otorgar financiamiento a los operadores: falta de capital para la constitución de las empresas, carencia de garantías satisfactorias, inexistencia de estructuras organizacionales y gobiernos corporativos adecuados, falta de un historial financiero detrás y alto riesgo que los términos de los contratos suponen para el operador. Los riesgos existentes no son sólo internos: también hay situaciones externas a las empresas que atentan contra su calificación de sujetos de crédito: carencia de infraestructura adecuada, implementación incompleta de sistemas de control y recaudo, disminución de la demanda de pasajeros, evasión en el pago de tarifa, expansión urbana desmedida, aumento de la congestión vehicular.⁴⁰

2.4. Diagnóstico del Problema.

A partir de la revisión de las investigaciones previas analizadas se arribó a las siguientes consideraciones:

La problemática abordada no fue estudiada ni analizada suficientemente dentro del contexto de la temporalidad del trabajo ni actualmente, a través de la revisión bibliográfica en la Carrera de Administración de Empresas no se

⁴⁰ BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, NOTA TÉCNICA N° IDB-TN-899, DICIEMBRE 2015



encontraron investigaciones que indaguen e investiguen al sector del transporte urbano sindicalizado y la incidencia de su clima organizacional, por lo cual elaborar la presente investigación es pertinente.

Mediante el análisis de estudios e investigaciones que tocan una similar temática de problema en el ámbito nacional e internacional de hallan ciertas similitudes entre los factores que originan el problema y las consecuencias que producen, las investigaciones examinadas encuentran entre las causalidades que influyen en el clima organizacional de los conductores de transporte urbano son; la informalidad del sector de transporte urbano, el desconocimiento de herramientas y técnicas administrativas hacia sus procesos de servucción, la resistencia al cambio de los choferes hacia las nuevas ideas y planteamientos, el mal estado de las vías y su inadecuada señalización y organización además de la creciente competencia y el incremento masivo del parque automotor en la ciudad.

Analizando las causas que inciden en el clima organizacional de los conductores de transporte urbano público, se encuentra que estas características negativas forman parte del ambiente en el cual se desarrollan los conductores de transporte público urbano. Por otra parte la teoría administrativa considera a esta interacción de variables y/o elementos que rodean a los individuos al interior de la organización como un clima organizacional deficiente.

A partir de la revisión de investigaciones previas de encontró, que las consecuencias de las actitudes negativas hacia la servucción de los conductores de transporte público urbano, se ve reflejado en el pésimo servicio, el rechazo a propuestas de solución, el surgimiento de creencias y mitos hacia estas (es decir que no sienten la necesidad de mejorar la calidad de sus servicios), además de las intenciones de no ser regulados y optar por marchas, bloqueos y manifestaciones en cuanto se propone algún tipo de cambio.

Acerca de cómo mejorar la actitud hacia mejores procesos de servucción de los choferes de transporte público urbano, las investigaciones consultadas sugieren a los Sindicatos de Transporte Publico la creación de procesos internos



de regularización y control enfocados hacia la mejora continua desde que aceptan el ingreso de nuevos vehículos hasta la certificación de sus vehículos para mantener un parque automotor en condiciones adecuadas e higiénicas para la prestación de sus servicios.



CAPITULO III

3. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Intervención.

El tipo de investigación que se empleó en el presente trabajo es el Exploratorio Descriptivo.

Exploratorio, debido a que se examinó un problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas y no se abordó anteriormente con las presentes características. Permitiendo familiarizarse sobre los fenómenos nuevos o relativamente desconocidos de la organización y establecer prioridades para estudios futuros mediante la investigación desde una perspectiva innovadora⁴¹.

Un estudio descriptivo selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para de esta manera describir lo que se investiga. (Hernández Sampieri, Fernández & Baptista, 2015)⁴²

Se empleó los tipos de estudio señalados, debido a que permitió determinar el efecto del clima organizacional en las Organizaciones de Transporte Público Urbano. Determinando las carencias, causalidades y efectos que provocan problemas en la organización, para de este modo plantear alternativas de solución a estos.

3.2. Población de Estudio.

En total esta organización horizontal para el año 2012 contaba con: 364 miembros activos registrados entre mini buses y taxis. Según el registro del Directorio Nacional de Establecimientos, realizado en el último CENSO Nacional de Establecimientos, efectuado por el INE en 2012.⁴³

⁴¹ <http://pensamientodesistemasaplicado.blogspot.com/2013/03/definiendo-el-alcance-de-una.html>

⁴² Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, (2015). Metodología de la Investigación. México: McGraw

⁴³ Instituto Nacional de Estadística INE



El universo y población de estudio de la presente investigación se desarrolló en base a la entrevista realizada y confirmada con la revisión documental. El total choferes de mini buses inscritos y afiliados, pertenecientes al Sindicato de transporte urbano Cotranstur Aeropuerto son:

Tabla 1. Universo y Población

Sindicato de Transporte Urbano COTRANSTUR – AEROPUERTO	
SECTOR	LA PAZ – EL ALTO
Choferes (Mini Bus)	483
Choferes (Taxis)	217
TOTAL	700

FUENTE: Entrevista 2017⁴⁴

3.3. Determinación del Tamaño de la Muestra.

Para este efecto el cálculo de la muestra se realiza en base al cuadro anterior en el que se muestra el tamaño del universo, empleando la formula estadística de universo finito puesto que en esta investigación se conoce el universo de estudio para la cual tenemos:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

En donde:

n = tamaño de la muestra	?
z= Intervalo de confianza 95% = 1.645	1.654
p= Probabilidad de éxito	0,5
q= Probabilidad de fracaso	0,5
N= tamaño de la población	483
E= Error muestral permitido	0,005

⁴⁴ Alfonso Ticona, Directivo Sindicato Cotranstur Aeropuerto, Entrevista 2017



Realizando los cálculos tenemos que el tamaño de la muestra es **215**, es decir que las entrevistas y encuestas deben realizarse a 215 personas entre conductores y directivos del Sindicato.

Cabe aclarar que también se realizó un estudio a una muestra de 100 usuarios que emplean el servicio de transporte urbano de minibuses entre las ciudades de La Paz y El Alto.

3.4. Selección de Métodos y Técnicas.

Los métodos a emplearse en la presente investigación son: Investigación / Acción⁴⁵ que como forma de estudio de las realidades sociales brinda la intención de intervenir en las situaciones para mejorar la acción y el Estudio de Casos en donde el investigador de estudios de casos observa las características de una institución con el propósito de analizar profundamente distintos aspectos de un mismo fenómeno.

Las técnicas de investigación son de carácter cualitativo, enfoque que participa de manera activa en la investigación como técnica de recolección de datos, es decir, recopila la información que sirve como sustento práctico del trabajo de campo y segundo como técnica de análisis e interpretación de datos, permitiendo mediante procedimientos la inferencia basados en la información obtenida.

3.5. Instrumentos de Relevamiento de Información.

Con la finalidad de apoyar en la consecución de los objetivos trazados, se diseñaron instrumentos que brindaran un alto nivel de certeza en el relevamiento de información, acordes a los requerimientos de la presente investigación, estos son:

La observación.- La observación es una técnica cualitativa que es útil para identificar tendencias del objeto de estudio, es decir, recopila datos e información que se utilizan en las ciencias humanas, empleando los sentidos (primordialmente

⁴⁵ Kurt Lewin 1946



la vista, y el oído) para observar hechos y realidades presentes, y a las personas en el contexto en donde desarrollan normalmente sus actividades⁴⁶

El tipo de observación que se aplicara en el presente estudio es el que clasifica Ezequiel Ander-Egg como observación directa intensiva, específicamente la denominada observación participante. Puesto que el investigador, en el presente caso, es parte del objeto de estudio, es decir, interactúa con el contexto en el que se desarrolla el fenómeno estudiado.

Esta técnica fue empleada únicamente para identificar:

- Actitudes y/o comportamientos.
- Grado de interacción.
- Valores.

Estos indicadores serán sintetizados en el instrumento denominado ficha de observación.

La encuesta.- La encuesta es una técnica cuantitativa que sirve para medir de manera numérica al fenómeno que es el objeto de estudio.

La encuesta es una pesquisa o averiguación que utiliza como herramienta los cuestionarios (encuestas) y su aplicación, para conocer la opinión pública, siendo una técnica de recopilación de información consistente en la formulación de una serie de preguntas que deben responderlas sobre la base de un cuestionario⁴⁷

La encuesta en el presente trabajo, responde a las siguientes características

- Se utilizara preguntas cerradas.
- Consta de 20 preguntas dirigidas a los conductores de la organización.

Esta técnica se utilizó específicamente para medir:

⁴⁶ ANDER-EGG, Ezequiel. 2000. Técnicas de investigación social. Buenos Aires: Hvmánitas, 2001 Pag. 31

⁴⁷ AVENDAÑO O. Ramiro; LUCANA CH. Alfonso. 2005. Pag. 46



- Actitudes y/o comportamientos.
- Tipo de relación en el ambiente de trabajo.

El escalonamiento empleado en este instrumento es de tipo LIKERT, dentro de la metodología se desarrolló este escalonamiento que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones y/o juicios. Con esta base se busca obtener una sola elección de respuesta por parte de los encuestados

Cada punto tiene asignado un valor numérico, para que posteriormente sea posible obtener una suma y posterior ponderación de los datos obtenidos.

La entrevista.- Entrevista es una técnica cualitativa, en la que se produce una conversación entre dos o más individuos (entrevistador y entrevistado). Es la comunicación interpersonal entre el investigador y el sujeto de estudio para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre la problemática propuesta⁴⁸

El tipo de entrevista fue estructurada y diseñada a base de preguntas abiertas, pues la información obtenida permitió el análisis comparativo y uniformidad en el tipo de información recogida.

Ramiro Avendaño y Alfonso Lucana definen de la siguiente a la entrevista estructurada:

*“esta realizada sobre una serie de preguntas elaboradas previamente por el entrevistador, configurando un proceso meramente mecánico, sistemático y ordenado. El entrevistador desempeña un papel activo, mientras el entrevistado se limita a responder, este hecho garantiza cierta objetividad, haciendo que las preguntas sean idénticas en su formulación a todos los entrevistados”*⁴⁹

Por su parte a este tipo de entrevista Raúl Sandoval la denomina como “entrevista normalizada”, y la define de la siguiente manera; las preguntas deben ser diseñadas previamente y no podrán cambiarse ni formular preguntas

⁴⁸ VELASCO. 1993. Multiculturalismo: aspectos político, económico y ético, Madrid, Pág. 234.

⁴⁹ AVENAÑO O. Ramiro; LUCANA CH, Alfonso. 2005. Pag.42.



adicionales. Siendo su mayor ventaja que garantiza la uniformidad aunque pierda riqueza⁵⁰

Por lo tanto, se necesita que todos los entrevistados accedan a las mismas interrogantes, aunque por la apertura se busca originalidad en las respuestas

Consecuentemente, para las entrevistas se tomó en cuenta a las siguientes fuentes; controladores de ruta, dirigentes de grupos, dirigentes de Sindicato

Otro aspecto importante fue definir, con claridad cuál será la finalidad de las entrevistas. Entonces, se podría decir que son las siguientes:

La entrevista a los dirigentes de Sindicato ayudará para definir el punto de vista organizacional de la organización horizontal COTRANSTUR-AEROPUERTO

Las entrevistas a los dirigentes de grupos sirven como respaldo al marco teórico puesto que enriquecerán los contenidos referidos al equipo de trabajo

Las entrevistas a los choferes sirven para identificar puntos de vista, opciones, valoraciones sobre el ambiente de trabajo, para interiorizarse en estos instrumentos revisar anexos 1,2 y 3 respectivamente.

⁵⁰ SANDOVAL, Raúl. 1998. Pag. 183



CAPITULO IV

4. RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Resultados y Validación de la Investigación.

En el presente acápite se muestra el análisis y la revisión, realizados a través de los instrumentos señalados a 215 personas entre conductores y directivos y a 100 usuarios

4.1.1. Resultados de la Investigación.

La información y datos presentados en los siguientes cuadros estadísticos muestran los contenidos obtenidos que revelan las diferentes concepciones, pensamientos, tendencias, posturas e inclinaciones sobre la calidad de clima organizacional que predomina en el Sindicato de Transporte Urbano COTRANSTUR-AEROPUERTO, y en qué medida influye en la satisfacción y/o insatisfacción laboral de cada conductor.

Es por esta razón que basándonos en criterios organizativos la información y datos obtenidos se clasificaron de la siguiente manera:

Cuadro 4. Clasificación de la Información

RELACIÓN	RESULTADO
Empleador / Empleado (Directivo / Conductor)	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de Interacción • Apoyo Laboral Reciproco
Empleado / Empleado (Conductor / Conductor)	<ul style="list-style-type: none"> • Compañerismo Laboral
Condiciones Laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento Laboral Reciproco
Comportamientos	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción • Insatisfacción

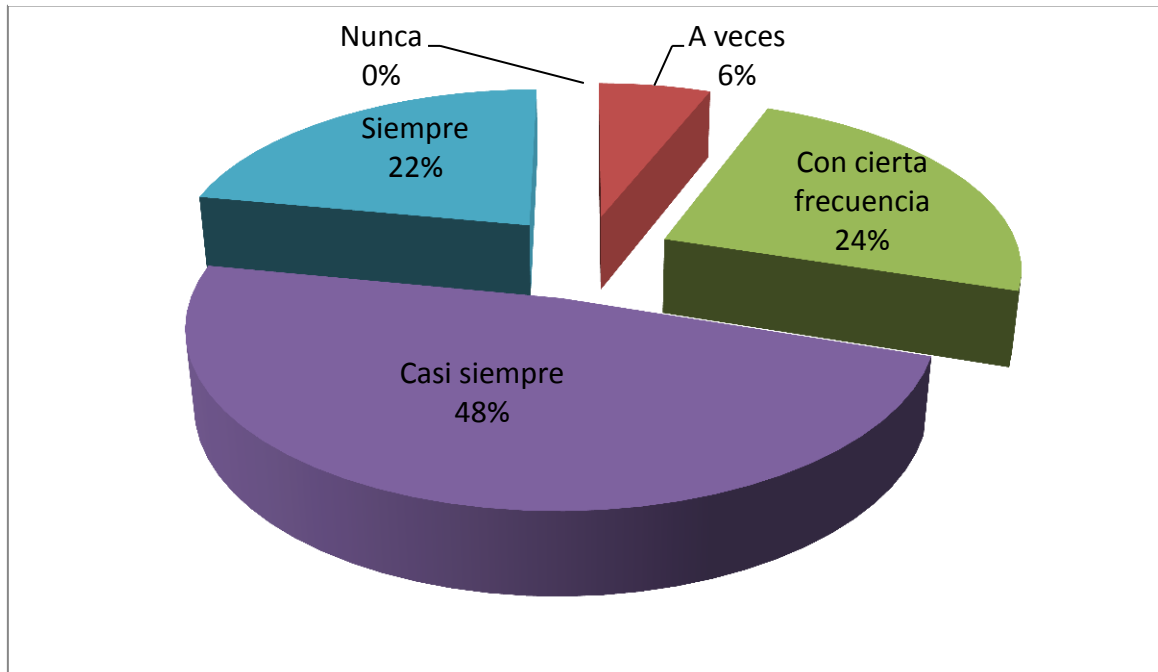
Fuente: Elaboración Propia



4.1.2. Resultados de la Encuesta a los Usuarios

Presentamos a continuación los resultados de las encuestas realizadas a los usuarios del Sindicato Cotranstur Aeropuerto

Gráfica 1. Los conductores del Sindicato Cotranstur Aeropuerto cumplen con los tiempos y las rutas establecidas.

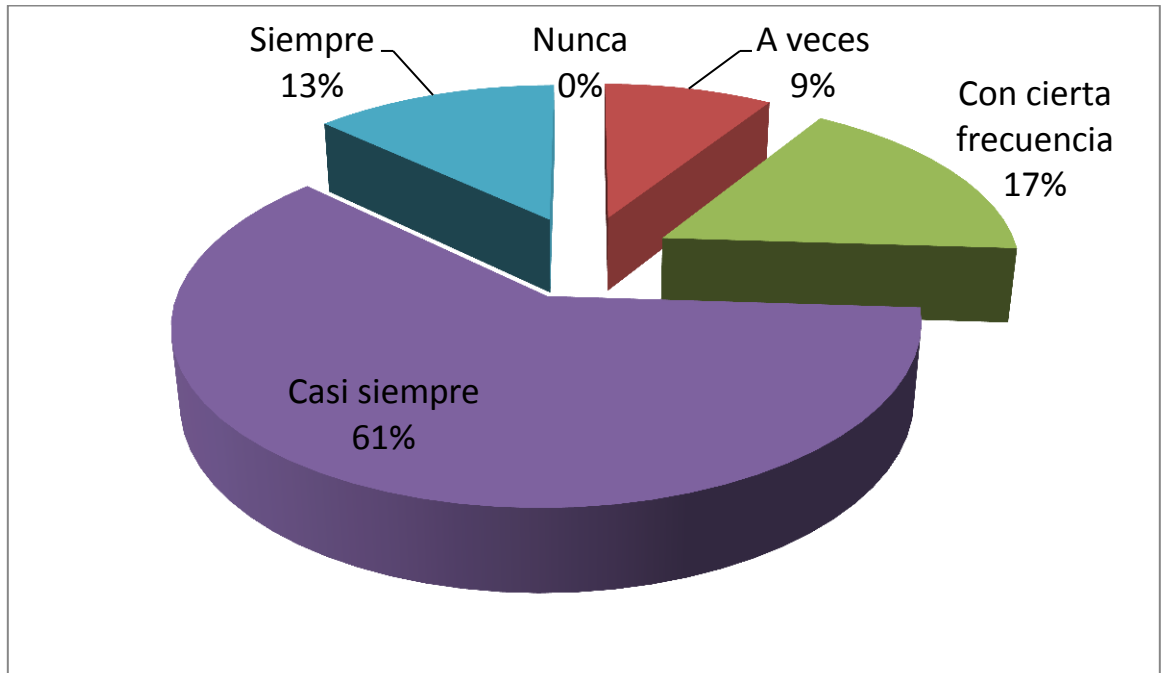


Fuente: Elaboración Propia

En este cuadro podemos observar que los usuarios consideran que los conductores del Sindicato Cotranstur Aeropuerto cumplen con las rutas establecidas y con los tiempos recomendados para cumplir con sus servicios con efectividad con un porcentaje de 0% del total de entrevistados que brindan una respuesta negativa, un 48% y 22% que indican la satisfacción por el cumplimiento de tramos establecidos



Gráfica 2. Los conductores respetan los puntos de parada y normas de tránsito.

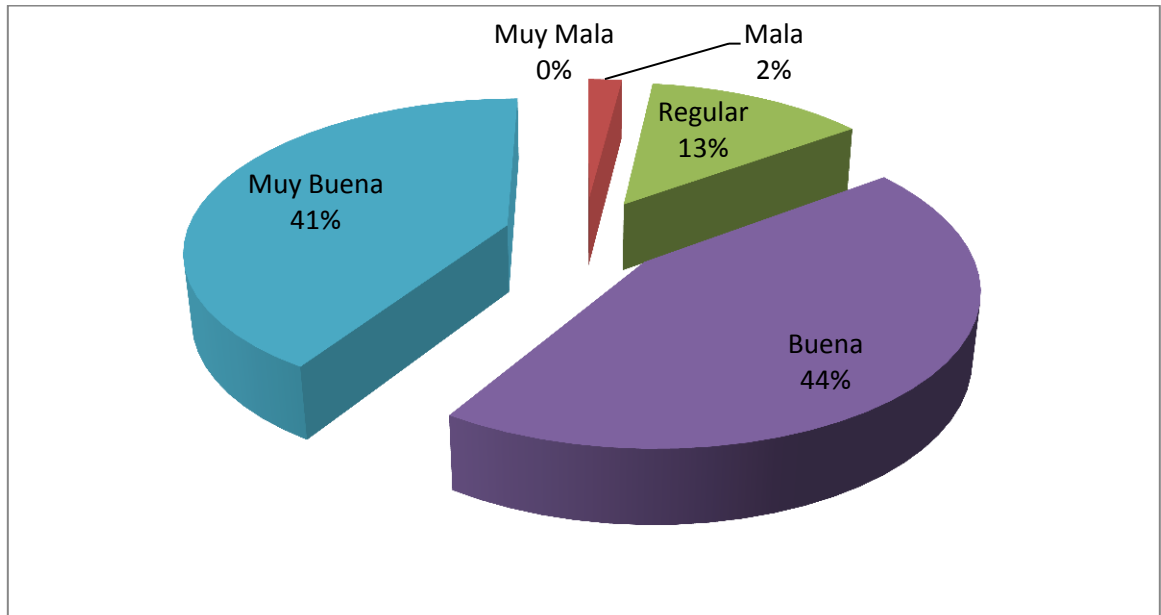


Fuente: Elaboración Propia

En el grafico es posible observar que los usuarios que emplean el servicio de transporte urbano de este sindicato, consideran que los conductores respetan los puntos de parada establecidos así como las normas de tránsito como pasos de peatón, semáforos y límites de velocidad en su amplia mayoría con un 61% de usuarios encuestados y siendo que los usuarios que consideran lo contrario solamente representan un 9% del total de usuarios encuestados.



Gráfica 3. La atención que recibe por parte de los conductores.

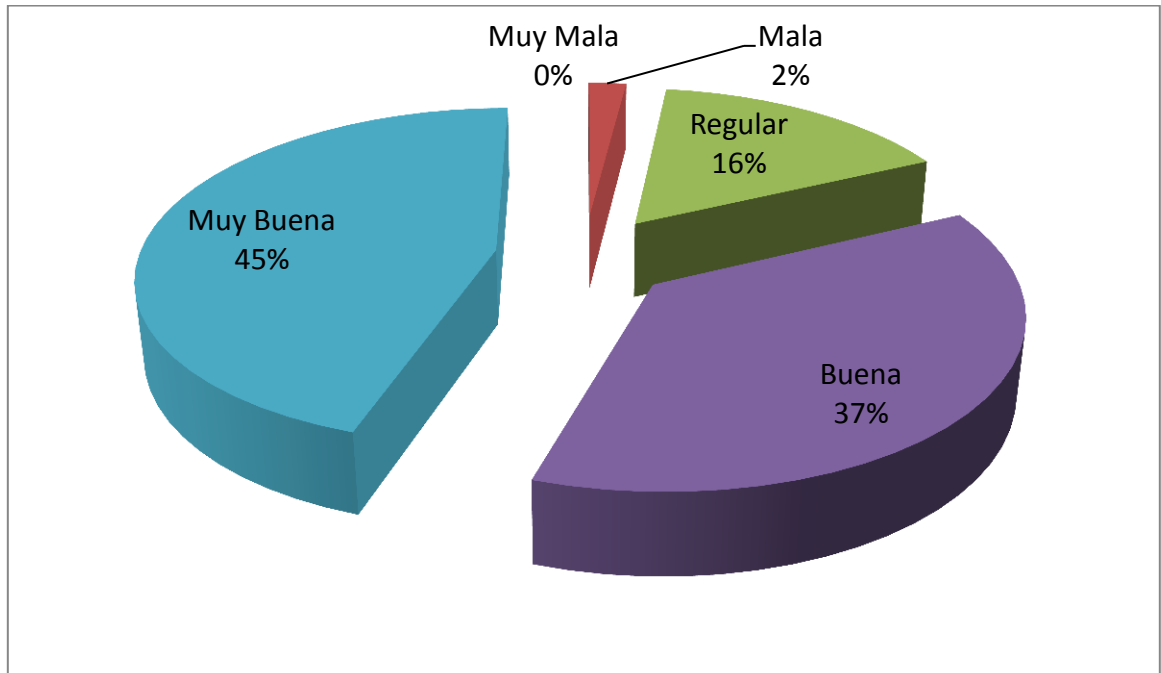


Fuente: Elaboración Propia

En respuesta a la interrogante acerca de la atención que brindan los conductores del Sindicato, se obtuvo un 41% y 44% entre muy buena y buena respectivamente haciendo un total de 85% de usuarios que consideran que los conductores y/o ayudantes del Sindicato brindan una atención buena hacia los usuarios, contra un 13% que indica que es regular y un 2% que es mala. Estos datos indican que la atención al cliente que brindan los conductores en promedio es bastante buena.



Gráfica 4. Las condiciones de los vehículos del Sindicato Cotranstur aeropuerto son:



Fuente: Elaboración Propia

Las respuestas de los usuarios en cuanto a las condiciones en las que se encuentran los vehículos del Sindicato de transporte Cotranstur Aeropuerto indican que un total de 82% resultante del 45% y 37% entre Muy Buena y Buena respectivamente, avalan que los vehículos se encuentran en muy buenas condiciones y cumplen las condiciones necesarias para el transporte de pasajeros en cuanto a higiene, seguridad y condiciones adecuadas de transporte se refiere.



4.1.3. Resultado de la Encuesta a los Conductores.

La información obtenida será presentada y sintetizada en cuadros y gráficos que explican los resultados correspondientes a cada interrogante planteada.

Para efectos explicativos y de comprensión de la encuesta se entenderá como “empleador” al “Sindicato” como tal y como “empleado” a los “conductores” del Sindicato. Puesto que el objeto de investigación es la organización (Sindicato de Transporte Urbano Cotranstur Aeropuerto) y a los directos involucrados con ella (conductores), de esta manera dejando de lado a inversionistas ajenos a la organización.

4.1.3.1. Relación Empleador Empleado

Para esta primera parte en la cual se investiga la relación empleado/empleador se cuentan con seis interrogantes presentadas a continuación:

Gráfica 5. Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo.



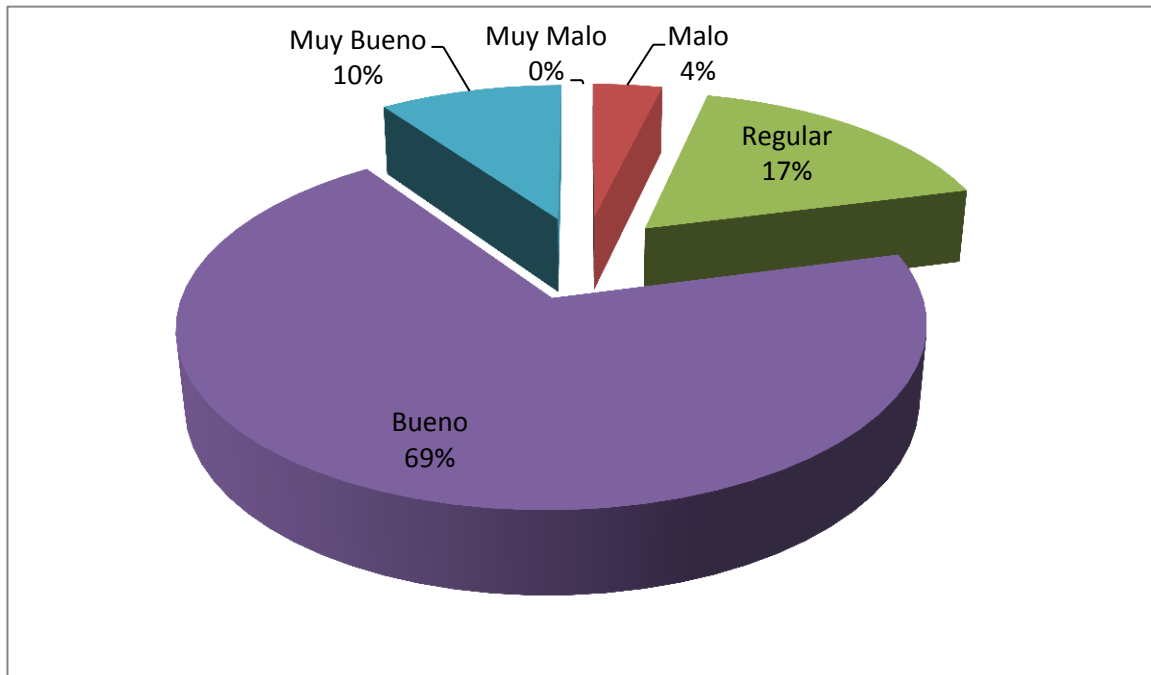
Fuente: Elaboración Propia



En esta primera ilustración podemos denotar que las variables predominantes para este cuestionamiento son; Casi Siempre con un 48,37% y la variable Siempre con un 31,63%, mismos que representan a 104 y 69 conductores respectivamente, representando a más del 50% de los encuestados además de la variable Con Cierta Frecuencia que cuenta con un 17,67% apoyando a este cuestionamiento.

Este parámetro nos indica que en cada grupo del Sindicato existe un ambiente propicio de trabajo en equipo, que es muestra una orientación hacia un buen clima organizacional.

Gráfica 6. Para el desempeño de mis labores, mi ambiente de trabajo es



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico podemos observar que los conductores en su gran mayoría se encuentran satisfechos con el ambiente laboral con el que cuenta el Sindicato puesto que en primer lugar se encuentra la opción bueno con un 69.30% seguido por muy bueno con un 9.77% y un regular del 17.21%, en contrariedad de un



3.72% que no se encuentra satisfecho con su ambiente de trabajo, este último porcentaje significa a 8 conductores. Lo que indica que si bien el ambiente laboral es favorable se debe trabajar en mejorarlo, puesto que el nivel de satisfacción ideal debería reflejar al total de los encuestados.

Gráfica 7. Existe comunicación seguida entre mi grupo y el Sindicato



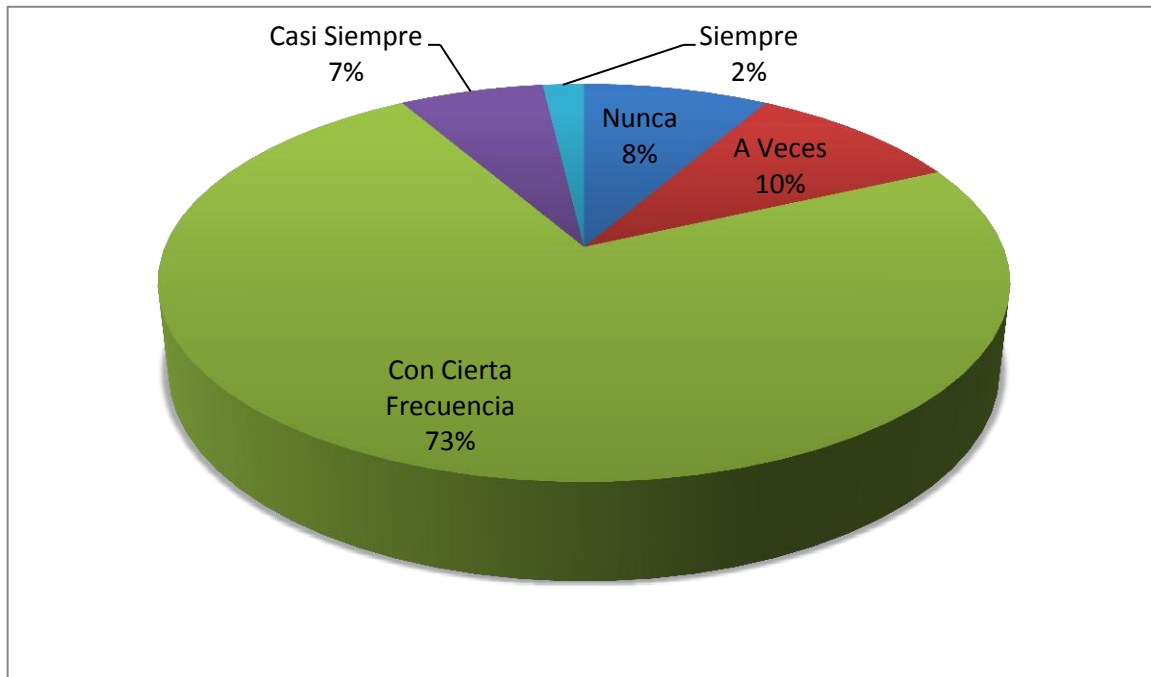
FUENTE: Elaboración Propia

Los resultados de la interrogante propuesta para este caso son bastante inquietantes puesto que si bien anteriormente obteníamos posiciones favorables de los conductores y además con porcentajes de aceptación elevados en este caso encontramos la primera discrepancia relevante, debido a que las variables A VECES con un 22.79% y CON CIERTA FRECUENCIA con un 44,65%. Esta



situación indica que los procesos y métodos empleados de comunicación no son suficientemente efectivos.

Gráfica 8. Existe preocupación por mantener elevado el nivel de motivación de los conductores

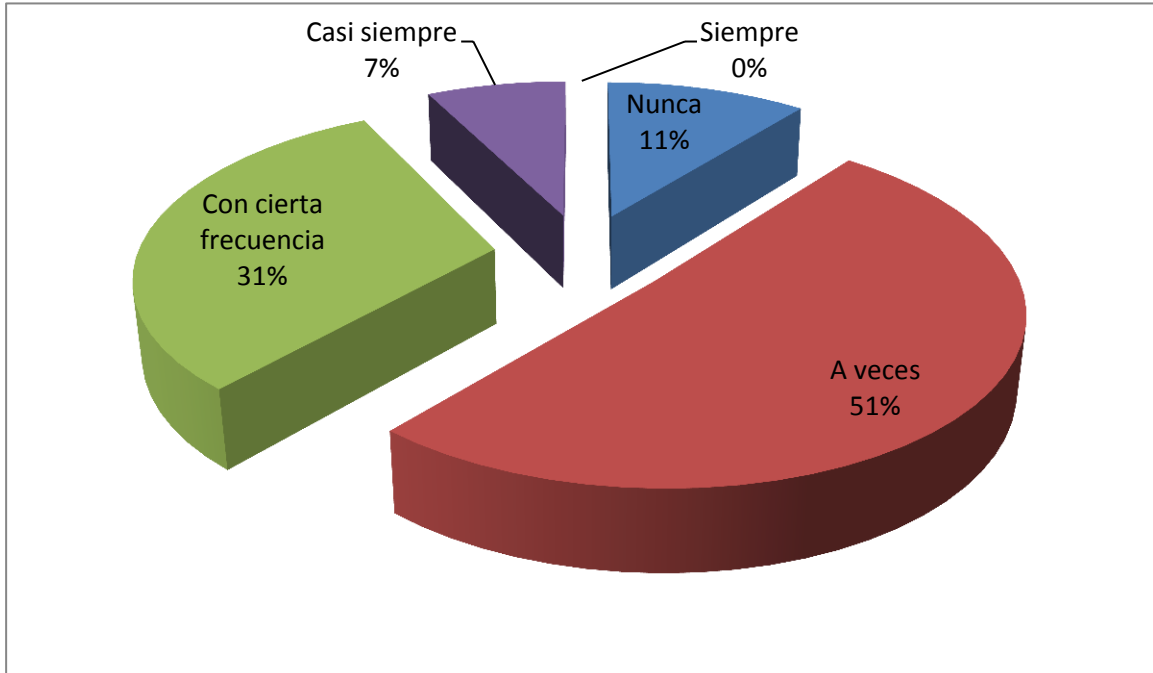


FUENTE: Elaboración Propia

Al revisar el grafico podemos deducir que existe una postura de cierta conformidad a la afirmación planteada puesto que existe un total de 73,49% que indica que CON CIERTA FRECUENCIA los jefes de grupo muestran preocupación por mantener un buen nivel de motivación en los conductores, por su parte un 9.77% indica que solamente A VECES existe esta preocupación y un 8.37% que NUNCA se preocupan por mantener un buen nivel de motivación haciendo entre ambas un total de 39 conductores con esta opinión negativa, frente a un 6,51% con la postura de CASI SIEMPRE y un 1,86% que indica SIEMPRE haciendo un acumulado de 18 conductores entre las dos opciones. Situación que muestra un bajo nivel de motivación de parte de los jefes de grupo hacia los conductores



Gráfica 9. Planes y acciones para mejorar mi trabajo

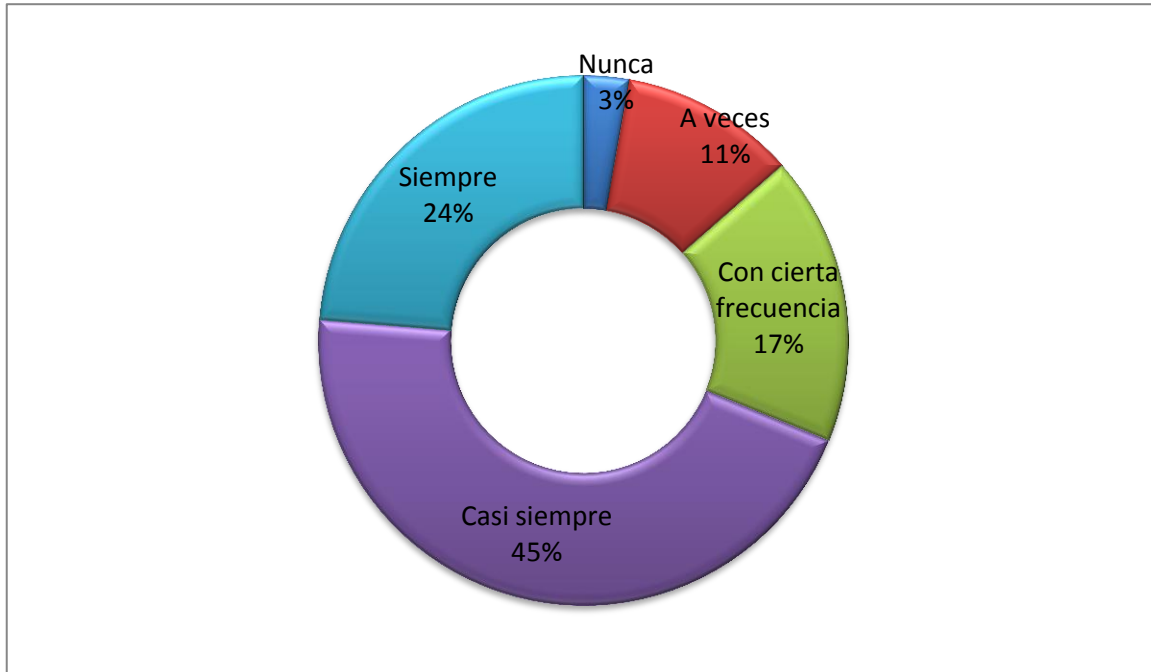


FUENTE: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en la ilustración de esta interrogante observamos que los conductores en su gran mayoría perciben que el Sindicato cuenta con planes de mejoramiento para su desempeño laboral con un 50,70% que indica que solamente A VECES se tiene estos planes un 31,16% CASI SIEMPRE, siendo de esta manera estas dos variables con más influencia en la percepción de los conductores en cuanto a los planes para el mejoramiento del trabajo. Indicador que denota la gran necesidad de incrementar programas, planes y/o capacitaciones para la mejora continua en los procesos de servucción de los conductores



Gráfica 10. Respaldo frente a superiores



FUENTE: Elaboración Propia

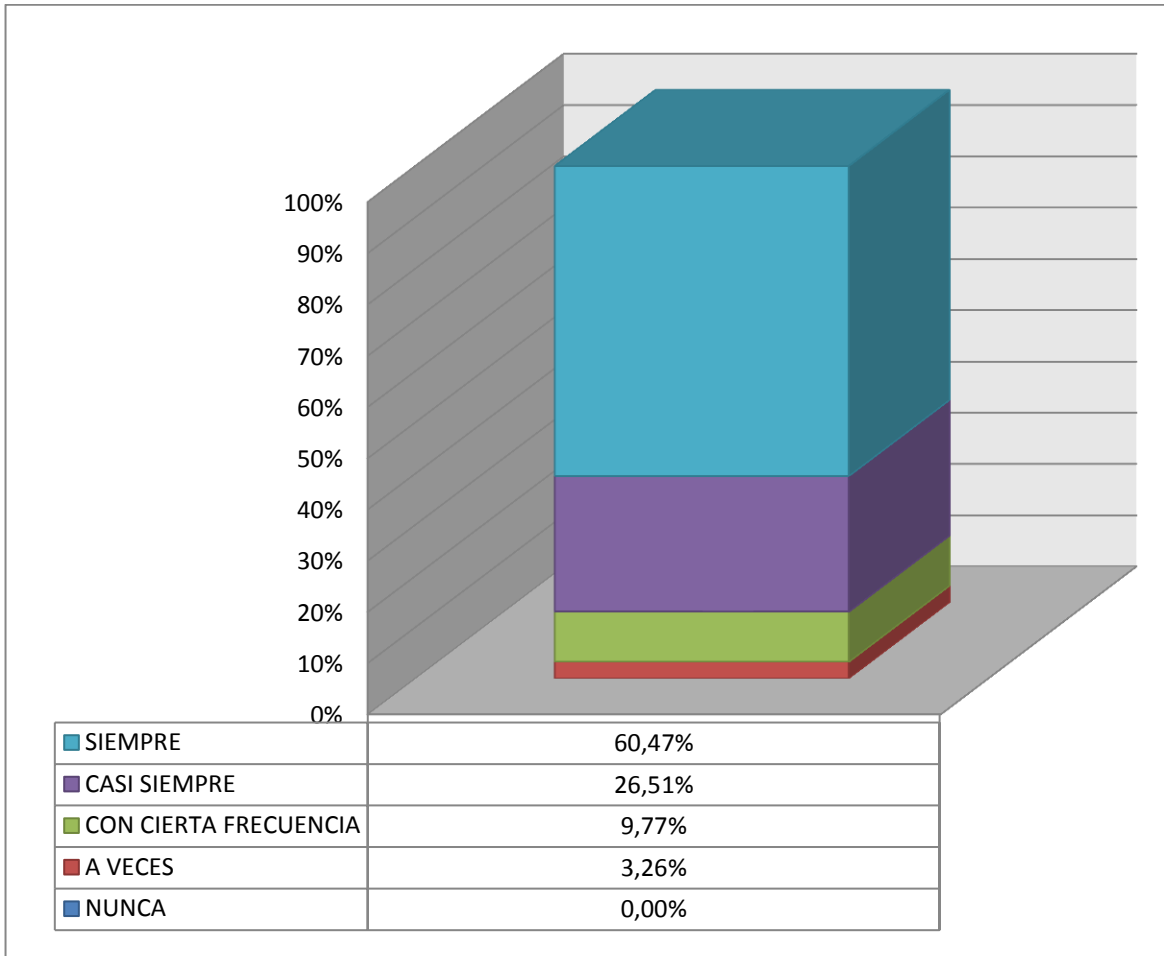
El enunciado propuesto, está dirigida para obtener información acerca del apoyo que brindan los líderes hacia sus dependientes, en esta caso podemos observar que la mayoría de los conductores se encuentran completamente de acuerdo con esta afirmación puesto que las variables con mayor porcentaje obtenido son CASI SIEMPRE con 45,12% y SIEMPRE con 23,72% y por ultimo CON CIERTA FRECUENCIA con un 17,67% lo que denota que los líderes defienden las ideas o planteamientos propuestos por los conductores ante problemas y/o actividades que realiza al interior del Sindicato, contra un 10,70% que indica que solamente A VECES se defienden las ideas y un 2,79% que opinan que nunca respaldan las ideas.



4.1.3.2. Relación Empleado / Empleado

La relación empleado / empleado se investiga mediante cuatro interrogantes planteadas a continuación:

Gráfica 11. Comunicación dentro de mi grupo de trabajo



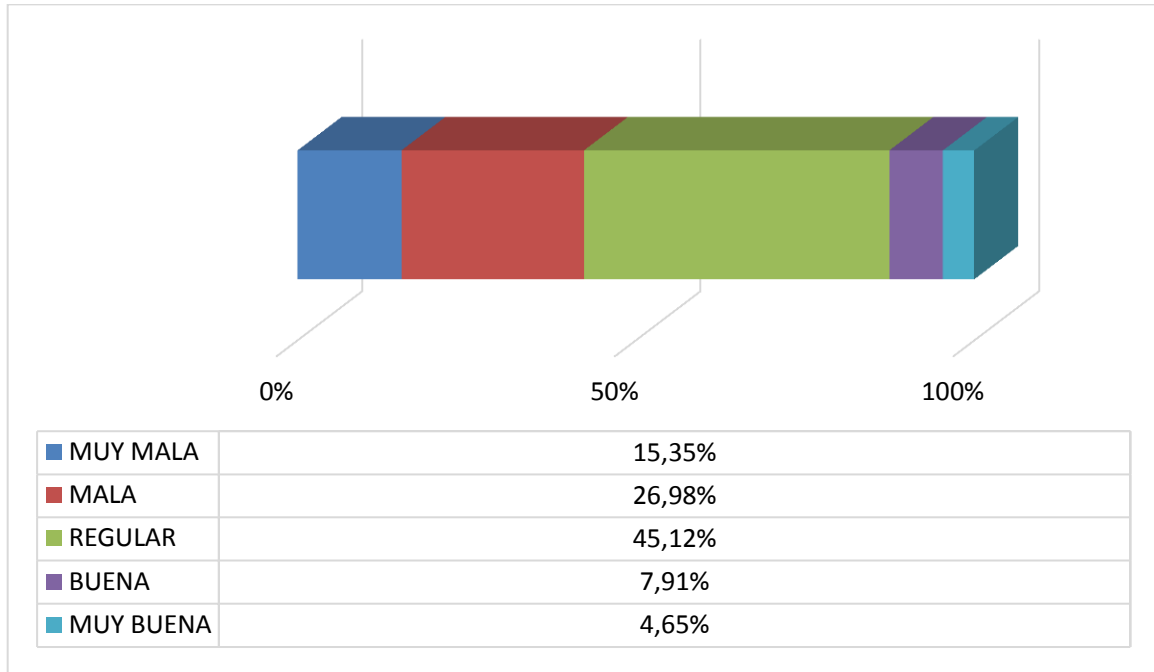
FUENTE: Elaboración Propia

En esta ilustración se puede observar que el nivel de comunicación en el interior de cada grupo el nivel es muy bueno, mostrando de esta forma un parámetro que fomenta el relacionamiento para un buen ambiente laboral. Es evidente que la amplia mayoría se encuentra de acuerdo con la interrogante planteada en esta pregunta pues el 60,47% de los encuestados eligieron la opción SIEMPRE el 26,51% SIEMPRE y el 9,77% la opción CON CIERTA FRECUENCIA. Lo que significa que globalizando estas opciones son 208 conductores que se



encuentran conformes con la comunicación al interior de sus grupos y solamente 7 difieren de esta opinión.

Gráfica 12. Relación entre compañeros.

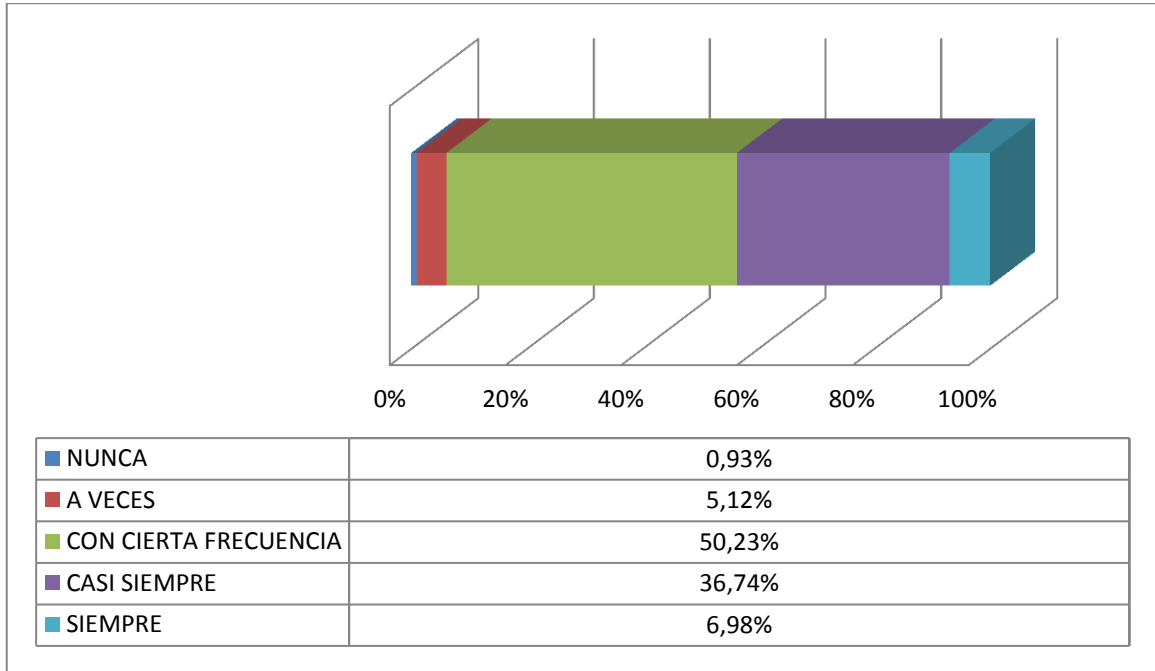


FUENTE: Elaboración Propia

En la gráfica podemos apreciar el descontento entre la relación de compañeros del Sindicato, es decir entre compañeros de distintos grupos en el Sindicato se encuentra bastante mermada. Esta situación se presenta debido a que existen ciertas diferencias entre dirigentes de cada grupo que ocasionan este tipo de problemas en el Sindicato, desembocando de esta manera en un factor que disminuye un clima laboral óptimo. Este hecho se ve reflejado en los datos estadísticos que nos proporciona el análisis de datos, en donde las opciones REGULAR, MALA Y MUY MALA son las que priman con altos porcentajes a diferencia de las otras dos con; 45,12%, 26,98% y 15,35% respectivamente.



Gráfica 13. Apoyo en dificultades.

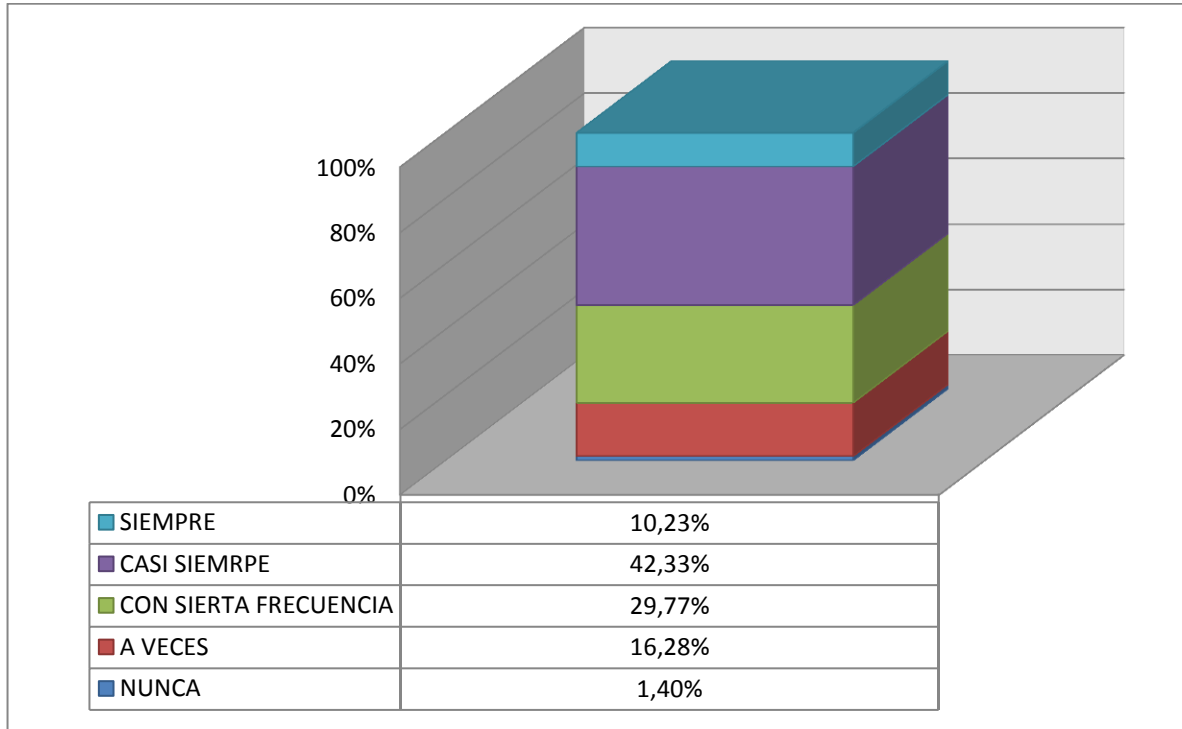


FUENTE: Elaboración Propia

Los resultados que nos ofrece la ilustración en cuanto a esta afirmación, nos indican que en el Sindicato los conductores se sienten cierto apoyo por su entorno en cuanto se presentan dificultades o problemas internos y/o externos. Puesto que es posible observar que la mayoría selecciono las opciones positivas en este caso; CON CIERTA FRECUENCIA Y CASI SIEMPRE con 50,23% y 36,74% respectivamente, si bien se tiene una cierta tendencia hacia un buen clima en cuanto a este factor es imprescindible necesario reforzarlo para de este modo incrementar el nivel de aceptación y de sentimiento de apoyo entre compañeros y generar un mejor ambiente laboral.



Gráfica 14. Participación en actividades culturales y recreacionales.



FUENTE: Elaboración Propia

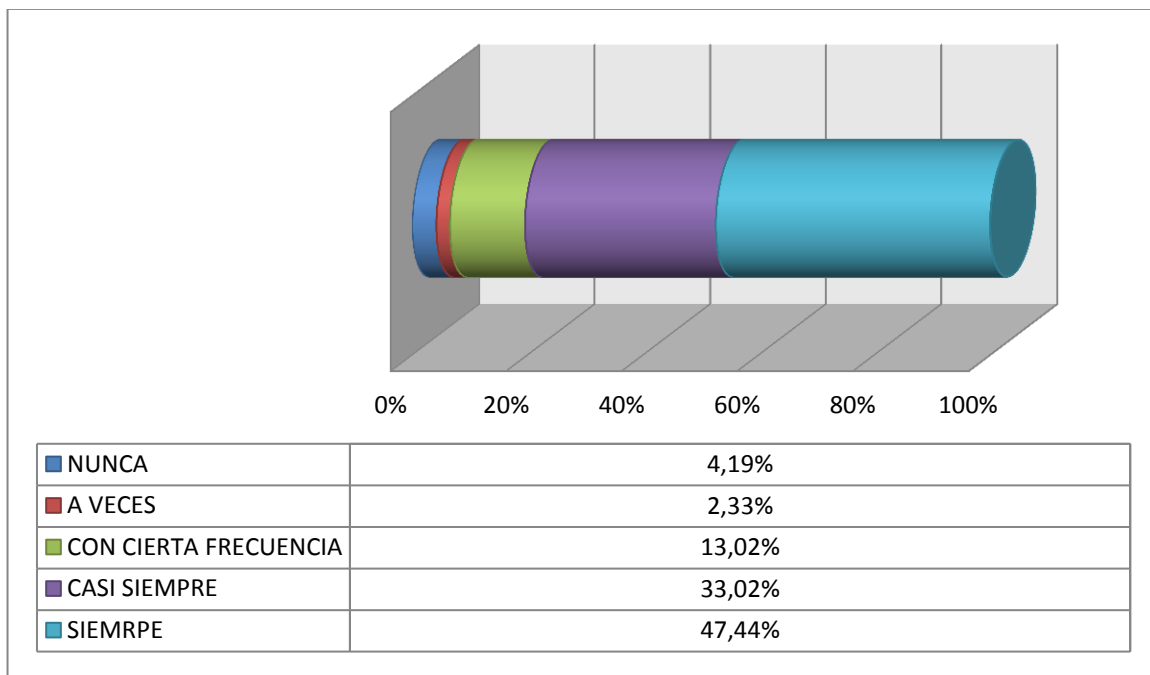
Lo que se puede apreciar en la gráfica anterior es que los conductores del Sindicato son activos en cada evento y en cada actividad que lleva a cabo los dirigentes del Sindicato, existiendo un mínimo porcentaje de personas que no participan en dichas actividades porcentaje de 1,4% que indica que NUNCA participan, en cambio los porcentajes de A VECES, CON SIERTA FRECUENCIA, CASI SIEMPRE y SIEMPRE son de; 16.28%, 29.77%, 42.33% y 10.23%. Mostrando de esta manera que las actividades que se realizan tienen un amplio margen de participación ya sea en apoyo, organización o participación como tal en las actividades.



4.1.3.3. Condiciones Laborales

Para el estudio de este factor y su incidencia en el clima organizacional del Sindicato de transporte público urbano Cotranstur Aeropuerto elaboramos ocho afirmaciones e interrogantes para que fueran respondidas por la población encuestada. A continuación se muestran los resultados obtenidos mediante graficas estadísticas:

Gráfica 15. Funciones claramente definidas.

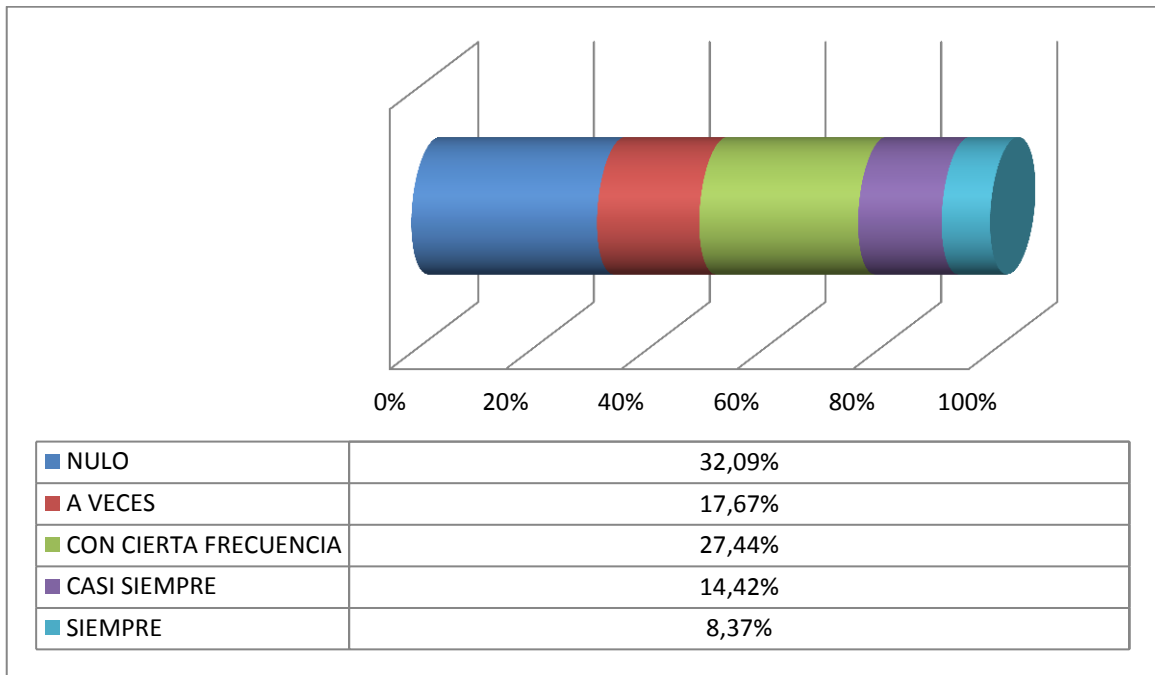


FUENTE: Elaboración Propia

Al revisar la gráfica, se observa como claramente si bien se tiene una estructura perfectamente definida, esta no es conocida en su totalidad por todos los conductores del Sindicato puesto que las alternativas NUNCA cuenta con un 4.19%, A VECES con 2.33% y CON CIERTA FRECUENCIA 13.02%. Muestra que hace falta trabajar en la socialización de la estructura organiza y el rol que cumple cada dirigente. Puesto que, si bien las opciones CASI SIEMPRE y SIEMRPE cuentan con una gran mayoría del porcentaje de los encuestados con 33.02% y 47.44% respectivamente estas cifras deberían ser mucho mayores.



Gráfica 16. Apoyo a los conductores.



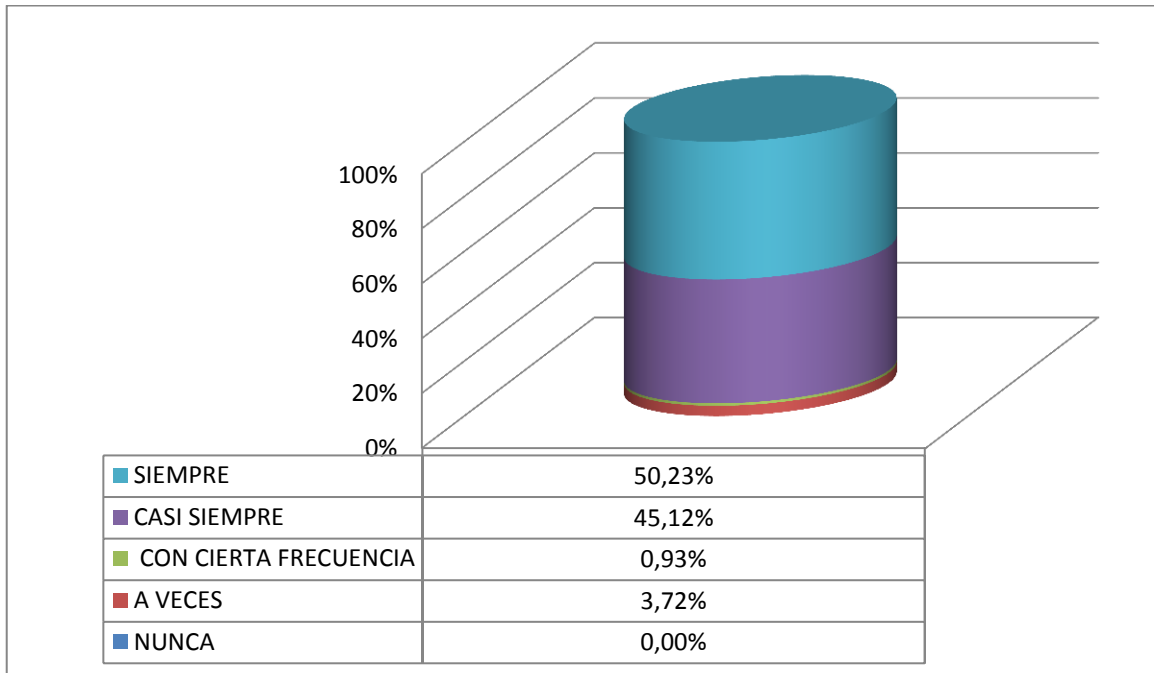
FUENTE: Elaboración Propia

Con respecto al compromiso del Sindicato en apoyar el trabajo de los conductores obtenemos resultados interesantes, debido a que los conductores sienten que el apoyo de su Sindicato es relativamente débil, ya que se observa que existe una fuerte presencia de las opciones NULO con 32.09%, A VECES 17.67%. Mientras que las opciones CASI SIEMPRE y SIEMRPE cuentan con 14.42% y 8.37%, además de un nivel bastante bajo con 27.44% que indica que CON CIERTA FRECUENCIA son apoyados por el Sindicato, entre algunas razones que los encuestados indican tenemos:

- En ocasiones nos imponen normativas de implementación que difícilmente son posibles de cumplir con cortos plazos de tiempo
- Algunas veces imponen sanciones y horarios arbitrariamente



Gráfica 17. Autonomía para tomar decisiones.

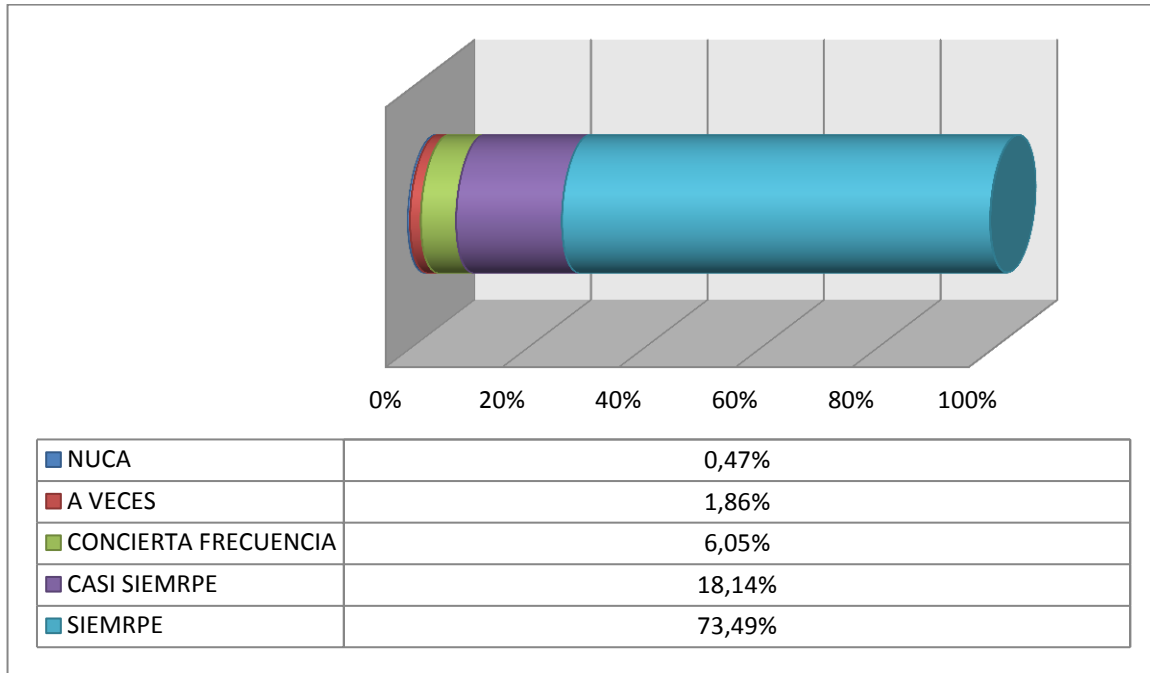


FUENTE: Elaboración Propia

En la ilustración es posible observar que los jefes de grupo en el Sindicato brindan la autonomía suficiente para que los conductores cumplan con los recorridos establecidos por sus líneas, con unos amplios márgenes de aceptación entre las opciones SIEMPRE con 50.23% y CASI SIEMPRE con 45.12%, cabe recalcar que la alternativa NUNCA cuenta con 0.00% es decir que no se cuarta a nadie la potestad de seleccionar la mejor ruta ante diferentes circunstancias como marchas, bloqueos, paros, etc., que se presentan cotidianamente entre las ciudades de LA PAZ y EL ALTO. De esta manera los conductores sienten una gran conformidad por parte de quienes los dirigen en cuanto a esta parte se refiere.



Gráfica 18. Información suficiente y adecuada para el desempeño en el trabajo.

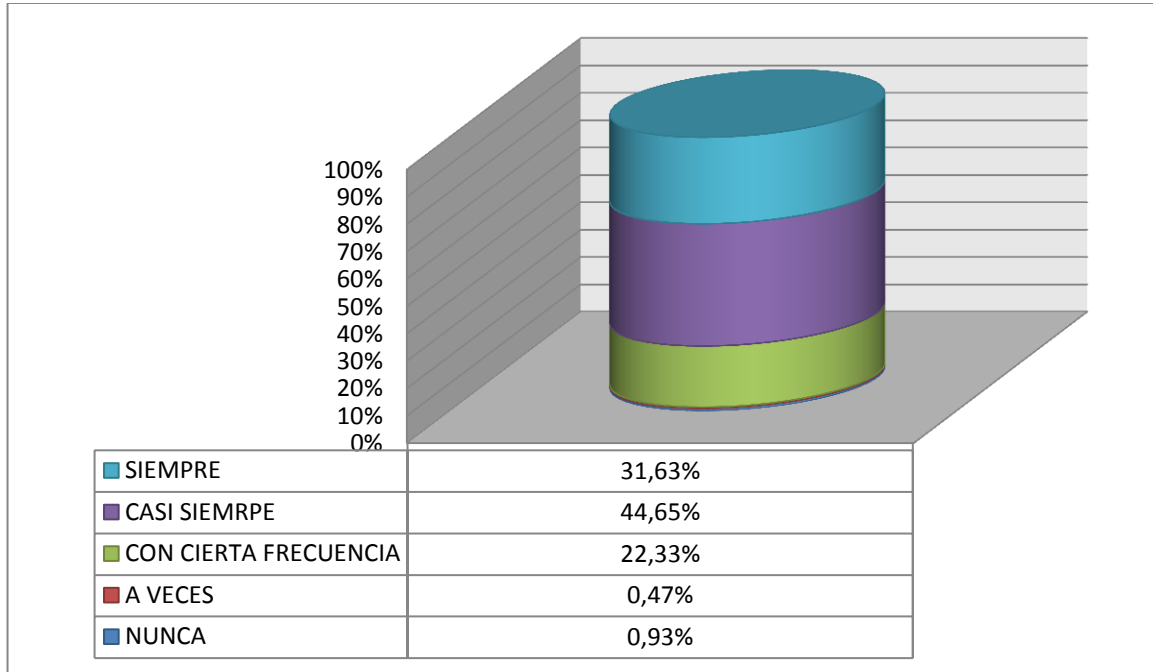


FUENTE: Elaboración Propia

La grafica muestra claramente como los conductores se encuentran satisfechos con la información que reciben de parte de sus dirigentes pues la opción SIEMRPE cuenta con un amplio 73.49% seguido de CASI SIEMRPE con 18.14% y las demás opciones con mínimos porcentajes como son NUNCA con 0.47% y A VECES 1.86% y finalmente CON CIERTA FRECUENCIA con 6.05%. estos resultados indican que los jefes de grupo dedican tiempo a informarse acerca de la actividad diaria de las ciudades, estudiando posibles problemas para la libre circulación de los motorizados del Sindicato, logrando de esta manera el gran nivel de aceptación reflejado en la gráfica.



Gráfica 19. Existe retroalimentación para reforzar puntos débiles en el trabajo.

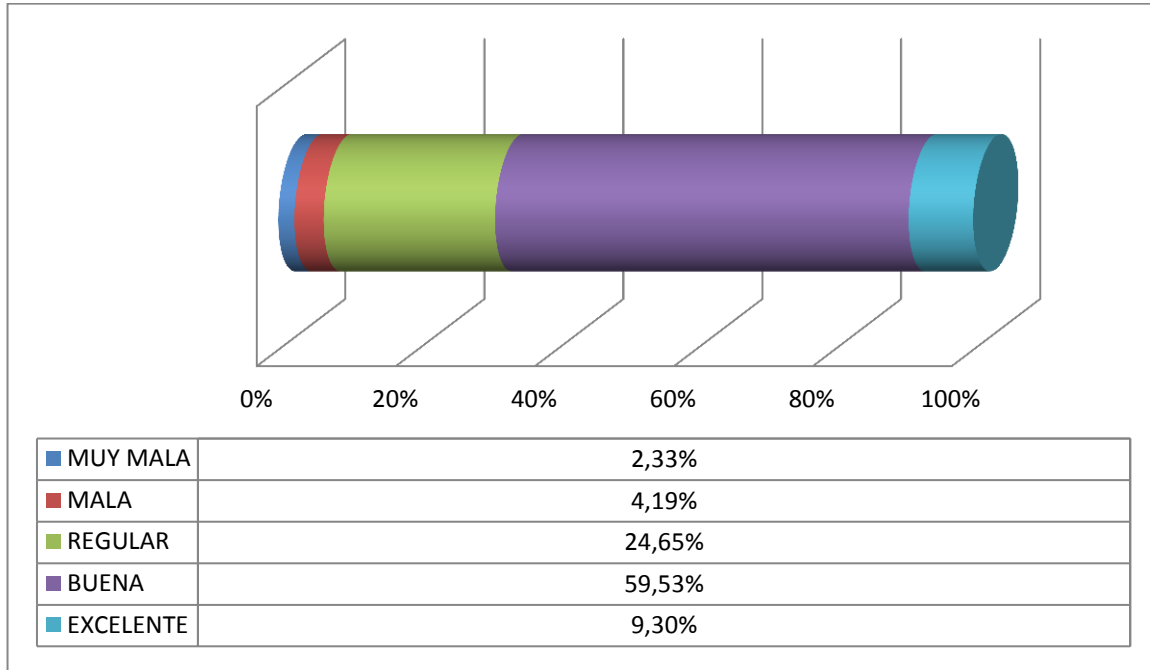


FUENTE: Elaboración Propia.

En esta grafica es posible denotar que los conductores cuentan con la retroalimentación necesaria para reforzar el trabajo y sus puntos débiles, afirmación determinada por los las cifras de 31.63%, 44.65% y 22.33% que corresponden a las opciones SIEMPRE, CASI SIEMRPE y CON CIERTA FRECUENCIA, además de los porcentajes que muestran que es mínimo el nivel que no se encuentra conforme con esta opción con 0.47% de la alternativa A VECES y 0.93% de la opción NUNCA. Evidenciando de esta forma que se tiene una tendencia hacia un buen clima laboral, puesto que la retroalimentación en este caso es de vital importancia para que los conductores sientan respaldo, preocupación y apoyo de sus inmediatos superiores en el desarrollo de sus actividades diarias.



Gráfica 20. Recursos (vehículo, caminos y paradas).

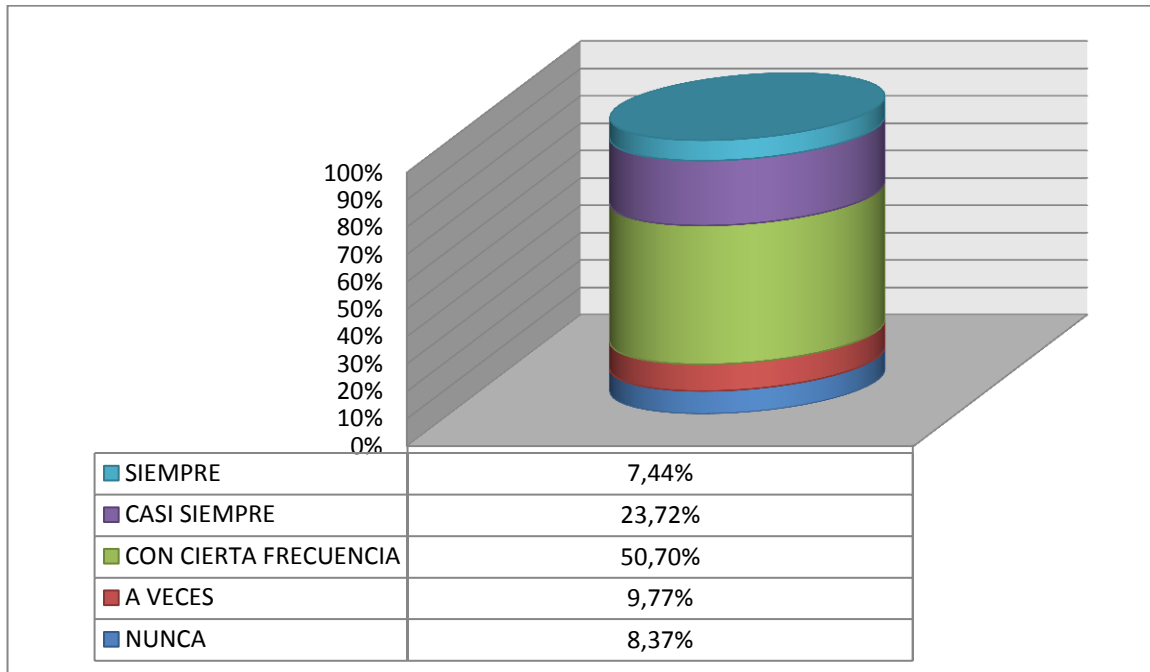


FUENTE: Elaboración Propia.

La ilustración nos brinda una clara posición de los conductores referente a la conformidad con los recursos que cuentan para realizar sus labores diarias, estadísticamente la opción BUENA obtiene un 59.53% del total de los encuestados la opción REGULAR con 24.65% y EXCELENTE con 9.30%, y una minoría que indica que no cuenta con los recursos adecuados este hecho se refleja con el 2.33% y 4.19% de las alternativas MUY MALA y MALA respectivamente. De esta manera es posible deducir que los conductores se encuentran satisfechos en cuanto a las rutas elegidas para la prestación de los servicios además de encontrarse satisfechos con el parque automotor con el que cuentan y la adecuada selección de paradas para el embarque y desembarque de pasajeros.



Gráfica 21. Reconocimiento laboral.

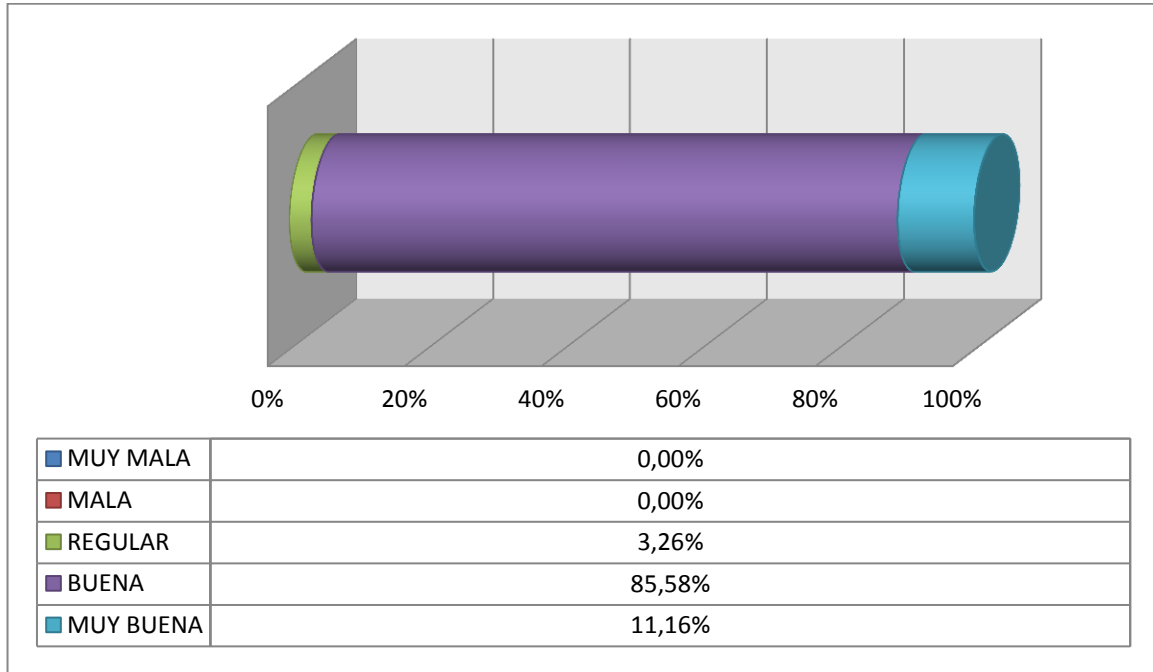


FUENTE: Elaboración Propia.

En cuanto refiere al nivel de reconocimiento hacia los conductores que existe en el Sindicato la gráfica nos muestra que si bien no existe total aceptación ni tampoco total negación hacia esta interrogante, es posible observar que CON CIERTA FRECUENCIA con 50.70% de los conductores consideran que el reconocimiento en el interior del Sindicato hacia los esfuerzo, ideas y proposiciones que se realizan no son del todo reconocidos, puesto que las demás opciones muestran ciertas proximidades en los porcentajes obtenidos como el caso de NUNCA 8.37% y SIEMPRE 7.44%, que es posible traducir en que los dirigentes y compañeros del Sindicato deben incrementar los procesos de reconocimiento para el Sindicato y de esta manera incrementar el grado de reconocimiento y por ende de satisfacción de los conductores y dirigentes, que desencadenara en más y mejores esfuerzos de cada integrante para el mejor desarrollo dl Sindicato.



Gráfica 22. Distribución de grupos y rutas.



FUENTE: Elaboración Propia.

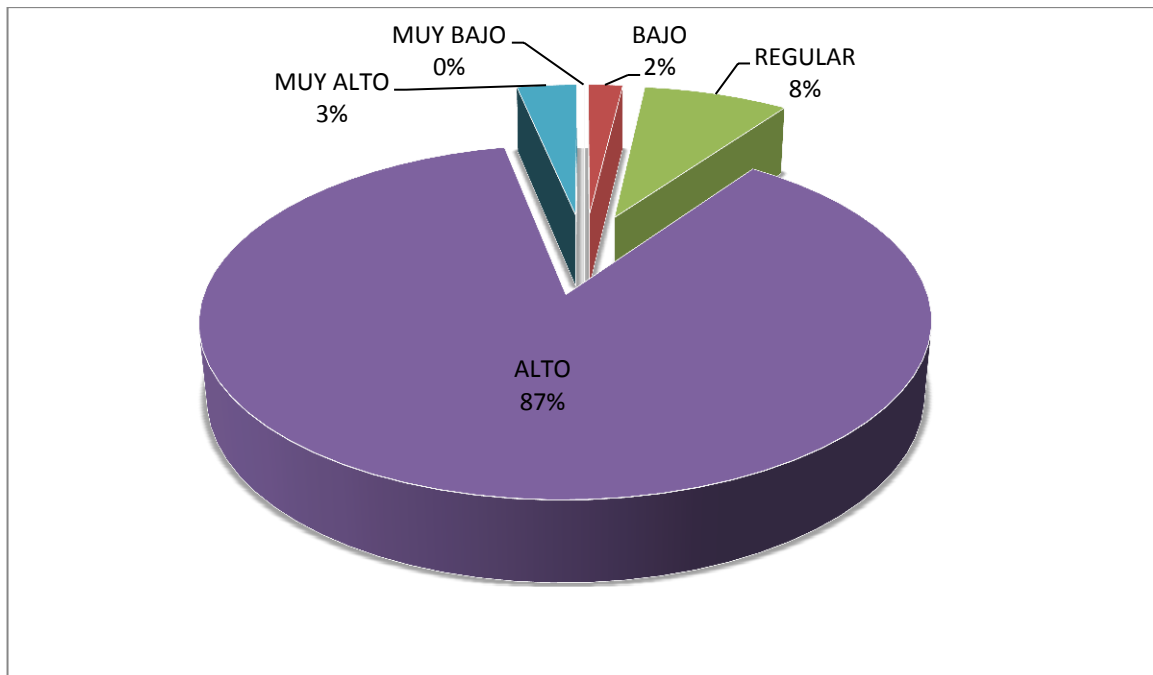
En el grafico es posible observar que los conductores del Sindicato Cotranstur Aeropuerto se encuentran en plena conformidad con la distribución de rutas y grupos en el interior del Sindicato, con una clara y marcada mayoría de la alternativa BUENA con un 85.58% del total de los conductores encuestados además de un 11.16% que indica que es MUY BUENA la distribución de rutas y grupos y un 3.26% que califica de REGULAR. Mientras que las opciones MALA y MUY MALA no son tomadas en cuenta por los conductores en esta encuesta.



4.1.3.4. Comportamientos

Finalmente en la encuesta elaborada para los conductores del Sindicato de transporte urbano Cotranstur Aeropuerto se tiene el estudio de comportamientos y nivel de percepción de la satisfacción de los conductores en general al interior del Sindicato y su respectiva organización, mediante dos preguntas sencillas que se muestran a continuación:

Gráfica 23. Nivel de satisfacción por pertenecer al Sindicato

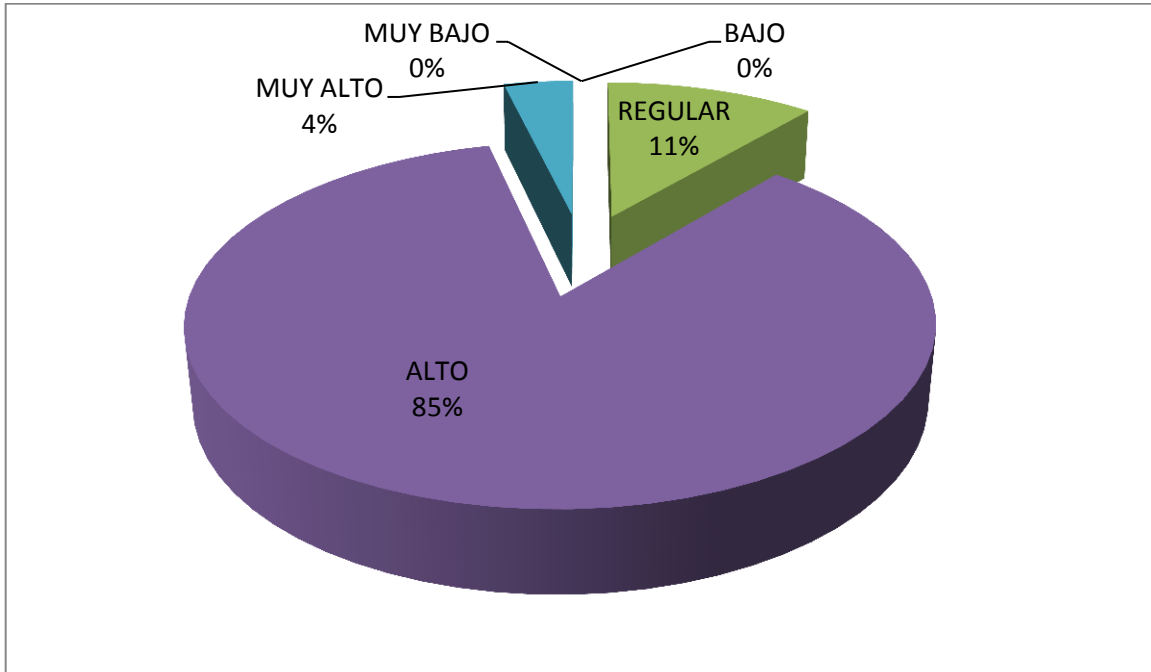


FUENTE: Elaboración Propia.

En respuesta a la interrogante planteada es notable el nivel de satisfacción con el que cuenta el Sindicato Cotranstur Aeropuerto de parte de los conductores que lo conforman, resultado que cuenta con un 86.98%, MUY ALTO con 3.26%, REGULAR con 7.91% y BAJO con 1.86% nótese también que la opción muy bajo no fue seleccionada por ningún conductor encuestado.



Gráfica 24. Nivel de identificación con el Sindicato



FUENTE: Elaboración Propia.

En la ilustración es posible observar el alto nivel de identificación existente por parte de los conductores hacia el Sindicato con un 85.12% de los conductores que indican que su nivel de identificación es ALTO, un 11.16% indica REGULAR y un 3.72% MUY ALTO, y una vez más ninguno de los encuestados tomo en cuenta la opción BAJO y MUY BAJO en las respuestas que brindaron a la encuesta.

4.1.4. Resultados entrevista

La entrevista es una herramienta que permite determinar y conocer de persona a persona las percepciones e ideas de los entrevistados, en esta investigación se realizó las entrevistas exclusivamente a dirigentes que tienen



contacto directo con los conductores, a manera de recolectar sus percepciones principales acerca de las principales dificultades, problemas y necesidades de los conductores en el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Realizando de esta manera una interpretación del clima organizacional desde el punto de vista de los directivos del Sindicato, y de esta manera obtener resultados que toman en cuenta a la organización en general. Para este efecto la entrevista se estructuró con tres preguntas sencillas, empero con gran relevancia para la investigación.

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 2. Tabla de Entrevistas

CARGO	CANTIDAD
Presidente Sindical	1
Secretario de Conflictos	1
Secretario de Hacienda	1
Secretario de actas	1
Secretario de Deportes y Festejos	1
Jefes de Grupo	5
Secretarios (Hacienda, Conflictos, Actas, Deportes y Festejos)	15
TOTAL	25

FUENTE: Elaboración Propia.



Para realizar un mejor estudio la entrevista se dividió en dos grupos:

Cuadro 5. Entrevistas Primer Grupo (Directivos Sindicales)

CARGO	PREGUNTAS	RESPUESTAS
PRESIDENTE SINDICAL	Podría contarme las principales dificultades(dos o tres), que suceden en sus labores diarias	-Por lo general el tiempo con el que cuento no me alcanza para resolver todos los problemas -Los dirigentes de grupos vienen todos al mismo tiempo y me es muy difícil atenderlos a todos
	¿Qué quejas ha escuchado entre tus compañeros con mayor frecuencia?	Por lo general son quejas acerca de policías y guardias municipales de tránsito que molestan a los compañeros en la parada de la plaza Isabel la Católica -Existen compañeros (los más antiguos) que suelen negarse a cumplir acuerdos o participar en ciertas actividades que se organizan en el Sindicato
	¿Cuáles crees que son las necesidades insatisfechas de los conductores?	Existen varias: -Calles en mal estado -Falta de señalización -Centros de reparación confiables -Regulación del comportamiento de los compañeros de otros Sindicatos



CARGO	PREGUNTAS	RESPUESTAS
SECRETARIO DE CONFLICTOS	Podría contarme las principales dificultades(dos o tres), que suceden en sus labores diarias	<ul style="list-style-type: none"> - Los compañeros llegan de golpe a reclamar -En muchas ocasiones no es posible hacer entender a los compañeros que están en un error, esto debido a que si o si quieren ganar o buscan su propio beneficio -Piensan que mi persona tiene la solución a todos sus problemas incluso por mas absurdos que sean
	¿Qué quejas ha escuchado entre tus compañeros con mayor frecuencia?	<ul style="list-style-type: none"> -Que compañeros de otros Sindicatos obstaculizan el desempeño de sus actividades -Los guardias de transito ya sean policías o guardias municipales imponen infracciones arbitrarias a los compañeros -Realizan marchas, bloqueos y manifestaciones en el centro de la ciudad sin previo aviso -Los compañeros más antiguos suelen pensar que tienen más derechos sobre los demás compañeros
	¿Cuáles crees que son las necesidades insatisfechas de los conductores?	<ul style="list-style-type: none"> -Mejor estado de los caminos -Control hacia los demás compañeros de otros Sindicatos



CARGO	PREGUNTAS	RESPUESTAS
SECRETARIO DE HACIENDA	Podría contarme las principales dificultades(dos o tres), que suceden en sus labores diarias	<p>-todo el tiempo piensan que me estoy embolsillando su dinero</p> <p>-Existen compañeros que por más que de les explique algo se niegan a comprender</p> <p>-Los compañeros que más reclaman son los que menos colaboran participan o dan de su tiempo</p>
	¿Qué quejas ha escuchado entre tus compañeros con mayor frecuencia?	<p>-Que existen compañeros en los grupos que no rinden cuentas de sus acciones en cuanto a dinero se refiere</p> <p>-El despilfarro innecesario de algunos compañeros de los dineros o actividades que se realizan en los grupos</p>
	¿Cuáles crees que son las necesidades insatisfechas de los conductores?	<p>-Inversión en mejorar las condiciones de los caminos señalizaciones, baches etc.</p> <p>-Falta de comprensión de los ciudadanos en situaciones de marchas bloqueos etc.</p>



CARGO	PREGUNTAS	RESPUESTAS
SECRETARIO DE ACTAS	<p>Podría contarme las principales dificultades(dos o tres), que suceden en sus labores diarias</p>	<p>-Cuando existen problemas internos nadie se pone de acuerdo con nada todos quieren salirse con la suya nadie quiere ceder.</p> <p>-Falta de reconocimiento a los acuerdos en ampliados o reuniones del Sindicato</p> <p>-Falta de comunicación entre jefes de grupo que vienen a reclamar problemas que ya fueron resueltos en reuniones</p>
	<p>¿Qué quejas ha escuchado entre tus compañeros con mayor frecuencia?</p>	<p>-Algunos jefes de grupo no se preocupan por el bien estar de su grupo o no hacen nada</p> <p>-Que los conductores de otros Sindicatos suelen molestar a los compañeros no les dejan trabajar o parar en ciertos lugares</p> <p>-La alcaldía ni la policía pueden ordenar a los compañeros de otros Sindicatos pero a los conductores de nuestro Sindicato les observan de todo</p>



CARGO	PREGUNTAS	RESPUESTAS
SECRETARIO DE ACTAS	¿Cuáles crees que son las necesidades insatisfechas de los conductores?	<p>-El ordenamiento de las calles en las ciudades de La Paz y El Alto en unos lugares vendedores en otros lugares trancaderas</p> <p>-Una certificación de talleres mecánicos para el arreglo de los motorizados</p> <p>-Mejoramiento de la señalización y ordenamiento de todos los compañeros conductores que corretean, tranconeán o insultan a nuestros compañeros</p>
SECRETARIO DE DEPORTES Y FESTEJOS	Podría contarme las principales dificultades(dos o tres), que suceden en sus labores diarias	<p>-Organizarlos a los compañeros es muy difícil, unos por vergüenza otros por capricho e incluso por negligencia</p> <p>-Se pelean por colores de paleras nombres de equipos o lugares en ciertos eventos</p> <p>-Algunos piensan que es sencillo realizar actividades y que participen todos y reclaman sin tener razón y de ahí se originan problemas internos</p>



CARGO	PREGUNTAS	RESPUESTAS
	¿Qué quejas ha escuchado entre tus compañeros con mayor frecuencia?	-Que sus dirigentes no les informan de acuerdos o conclusiones de reuniones o ampliados -Que se pelean entre ellos porque algunos de sus dirigentes los mal informan o les dicen otra cosa para su beneficio y luego todos se pelean
	¿Cuáles crees que son las necesidades insatisfechas de los conductores?	-vías en óptimas condiciones en cuanto a señalización condiciones estructurales -educación de los peatones -Respeto a las señales de tránsito de los demás compañeros de otros Sindicatos

FUENTE: Elaboración Propia.

Con respecto a cada una de las interrogantes planteadas en la entrevista se encontraron varias similitudes en opiniones y pensamientos de los directivos sindicales, se destacan opiniones como:

Podría contarme las principales dificultades (dos o tres), que suceden en sus labores diarias

- Todos realizan reclamos al mismo tiempo (falta de organización)
- Desconocimiento acerca de procesos de acción
- Deficiente comunicación

¿Qué quejas ha escuchado entre tus compañeros con mayor frecuencia?



- Asedio de Policías, Guardias Municipales y Conductores de otros Sindicatos
- Deficiente comunicación
- Conflictos jerárquicos en cuanto a derechos y deberes según antigüedad

¿Cuáles crees que son las necesidades insatisfechas de los conductores?

- Vías en óptimas condiciones (estructuralmente, señalización, etc.)
- Talleres y Centros Mecánicos certificados
- Control vehicular correcto
- Educación vial y de transito de los peatones

Entrevistas segundo grupo (Directivos de grupo)

Cuadro 6. Entrevistas Segundo Grupo (Directivos de Grupo)

CARGO	PREGUNTAS	RESPUESTAS
JEFES DE GRUPO	Podría contarme las principales dificultades(dos o tres), que suceden en sus labores diarias	<p>-Desean soluciones inmediatas a problemas que deben ser discutidos con autoridades de mayor jerarquía</p> <p>-Cuando existen conflictos internos nadie desea ceder en su posición todo quieren ganar a como dé lugar-Los compañeros más antiguos desean obtener muchos más derechos y privilegios ante los demás</p>



CARGO	PREGUNTAS	RESPUESTAS
<p>JEFES DE GRUPO</p>	<p>Podría contarme las principales dificultades(dos o tres), que suceden en sus labores diarias</p>	<p>-En ocasiones los compañeros desean que uno como jefe de grupo se enfrente con marchistas o bloqueadores que impiden el paso de nuestras movilidades</p> <p>-Los dirigentes del Sindicato nos imponen normativas y nosotros tenemos que lidiar con los compañeros que se encuentran en desacuerdo para hacerlas cumplir</p> <p>-Algunas veces nosotros debemos ir a solucionar conflictos con dirigentes de otros Sindicatos</p> <p>-Nosotros somos los encargados de conseguir materiales o implementos que nos exigen en la alcaldía o el mismo aeropuerto, pero no nos indican de donde a cuanto o específicamente de quien debemos proveernos de dichos aditamentos</p>



CARGO	PREGUNTAS	RESPUESTAS
<p>JEFES DE GRUPO</p>	<p>¿Qué quejas ha escuchado entre tus compañeros con mayor frecuencia?</p>	<p>-Que los compañeros de otros Sindicatos les corretean, truncan el paso o les insultan en las rutas</p> <p>-Que los guardias municipales y policías de tránsito solo se fijan en lo que nuestros compañeros del Sindicato hacen mal y de cualquier motivo desean imponerles infracciones</p> <p>-Algunas veces que se confunden en el orden de llegada y partida de las paradas y se pelean por que uno salió cuando no debía o que otro compañero se aprovechó de los pasajeros</p> <p>-Los manifestantes (marchistas, huelguistas, bloqueadores etc.) eligen siempre el momento más conflictivo del tránsito y perjudican al tránsito de nuestros minibuses</p> <p>-Los pasajeros se agarran y enojan con los compañeros</p>



CARGO	PREGUNTAS	RESPUESTAS
<p>JEFES DE GRUPO</p>		<p>conductores por culpa de los bloqueadores</p> <p>-Los caminos aparecen destrozados de la noche a la mañana debido a refacciones de la alcaldía o del gobierno</p> <p>-Los compañeros de otros Sindicatos no respetan las señales de tránsito</p> <p>-Cuando los conductores de otros Sindicatos invaden carril se raspan su pintura por su propia culpa quieren que nosotros les paguemos la refacción de ese daño</p>
	<p>¿Cuáles crees que son las necesidades insatisfechas de los conductores?</p>	<p>-Calles y avenidas en óptimas condiciones</p> <p>-Que la alcaldía y gobierno organicen y COMUNIQUEN con anticipación sus actividades</p> <p>-Educación vial para los conductores de otros Sindicatos</p>



CARGO	PREGUNTAS	RESPUESTAS
JEFES DE GRUPO	¿Cuáles crees que son las necesidades insatisfechas de los conductores?	<p>-La organización de un congreso de transporte urbano que inmiscuya a todos los Sindicatos de transporte de la paz para poder aclarar temas de conflictos etc.</p> <p>-Mejor ordenamiento de los vehículos en las calles y avenidas de la ciudad</p> <p>-Establecimiento de puntos de parada masivos para embarque y desembarque de pasajeros además de realizar la respectiva educación e información a la población y a los compañeros de los demás Sindicatos</p>
SECRETARIOS (HACIENDA, CONFLICTOS, ACTAS, DEPORTES Y FESTEJOS)	Podría contarme las principales dificultades(dos o tres), que suceden en sus labores diarias	<p>-Los compañeros piensan que las actividades que se realizan son sumamente sencillas de organizar</p> <p>-Organizar a los compañeros para realizar convivencias, encuentros, campeonatos es realmente complicado, puesto que si no es obligatorio no participan</p>



CARGO	PREGUNTAS	RESPUESTAS
		<p>-Cuando la dirigencia del Sindicato se confunde o equivoca en algún edicto o resolución los compañeros nos echan la culpa a nosotros y después somos nosotros los que debemos enfrentarnos a los dirigentes que en ocasiones no desean reconocer su error sino hasta que ya causo problemas y ya es tarde</p> <p>-Los compañeros con mayor antigüedad hacen oídos sordos a ciertas resoluciones que se tienen o propasan sus derechos con la excusa de que son antiguos fundadores etc.</p> <p>-Los compañeros nuevos por lo general desconocen algunas normativas y algunos compañeros les juegan malas pasadas</p> <p>-Los compañeros suelen pensar que nosotros no les informamos a tiempo de ciertas actividades o resoluciones sindicales, pero esto es a causa de que los</p>



CARGO	PREGUNTAS	RESPUESTAS
	<p>¿Qué quejas ha escuchado entre tus compañeros con mayor frecuencia?</p>	<p>dirigentes del Sindicato por lo general retrasan las firmas o sellos que dan validez a estos mandamientos</p> <p>Que los compañeros de otros Sindicatos les molestan en las calles trancándoles el paso o molestándoles de otras formas</p> <p>Los pasajeros desean bajar en donde sea en las calles o avenidas por mas llena o conflictiva que este la situación</p> <p>Los conductores de otros Sindicatos no respetan las señales de tránsito y ocasionan tremendas trancaderas</p> <p>No hay puntos de embarque y desembarque masivos de pasajeros para todos los Sindicatos</p> <p>-Los vehículos de uso Oficial de autoridades hacen lo que desean en las calles cerrando e invadiendo carril ante evidentes imposibilidades de avance</p> <p>-Existen muchos conductores</p>



CARGO	PREGUNTAS	RESPUESTAS
		<p>que salen a trabajar con licencias de categoría A con minibuses y su inexperiencia provoca trancaderas e incluso choques y accidentes además de ser los que más corren e invaden carril</p> <p>-La impotencia ante talleres mecánicos que no cumplen con el arreglo y refacción adecuado de los vehículos</p>
	<p>¿Cuáles crees que son las necesidades insatisfechas de los conductores?</p>	<p>-La necesidad de vías calles avenidas debidamente señalizadas y en condiciones adecuadas</p> <p>-La capacitación de los usuarios y transeúntes acerca de las normativas de tránsito</p> <p>-El cumplimiento de rutas de varios conductores de otros Sindicatos que tramean sus rutas y perjudican a los demás conductores al girar en calles y avenidas intransitables</p> <p>-La falta de control ante conductores que no cumplen las normativas de tránsito</p> <p>-La certificación de talleres</p>



CARGO	PREGUNTAS	RESPUESTAS
		<p>mecánicos en donde sea posible realizar refacciones y arreglos a costos razonables y adecuados</p> <p>-El aseguramiento de vías libres en fechas festivas o en manifestaciones, bloqueos etc.</p> <p>-Establecimiento de puntos de parada masivos para embarque y desembarque para cada Sindicato</p>

FUENTE: Elaboración Propia.

Las respuestas comunes y con más relevancia a cada pregunta en el segundo grupo de entrevistados conformados por dirigentes de grupo son:

Podría contarme las principales dificultades (dos o tres), que suceden en sus labores diarias

- Somos los principales intermediarios en conflictos entre Sindicatos
- Deficiente comunicación de parte de los dirigentes sindicales hacia nosotros

¿Qué quejas ha escuchado entre tus compañeros con mayor frecuencia?

- Conductores de otros Sindicatos sin educación personal ni vial
- Confusiones de itinerarios de salida y llegada en paradas
- Refacciones de calles y avenidas en horarios inapropiados
- Mala educación de pasajeros

¿Cuáles crees que son las necesidades insatisfechas de los conductores?

- Calles en óptimas condiciones



- Incrementar puntos de parada específicos para cada Sindicato
- Certificación de talleres mecánicos

Como resultado de las entrevistas a los usuarios que emplean los servicios de transporte del Sindicato Cotranstur, es posible mencionar que la satisfacción del cliente se encuentra en un porcentaje crítico. Esto debido a que con el pasar de los años, los conductores del Sindicato olvidaron la esencia por el cual fue creado esta organización (misión y visión). Provocando en los usuarios desconfianza y e insatisfacción.

Este hecho afectara de manera significativa al clima organizacional del Sindicato, debido a que si el trabajo diario de los conductores no genera los suficientes recursos para cubrir sus necesidades, la rotación de personal empezara a hacerse presente lo que conllevara a un mayor deterioro del clima organizacional, pues la motivación y el compromiso para con la organización también se verán afectados convirtiendo a la organización en una más del montón por así decirlo.

Acerca los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los directivos del Sindicato, es posible denotar la existencia de varios problemas externos e internos, recalcando que estos problemas son en su mayoría externos que involucra a directivos y conductores, en este caso los directivos en su gran mayoría dicen sentirse bajo mucha presión en sus labores cotidianas, lo que lleva a la acumulación de estrés, mismo que produce una reacción en cadena hacia al interior de la organización. La productividad de cada directivo disminuye debido a las razones anteriormente mencionadas, afectando de esta manera a la organización en general involuntariamente. Los trabajos de alto estrés provocan que las personas adopten actitudes agresivas, poco tolerantes y prepotentes, actitudes que se ven reflejadas en el contacto que tienen con el entorno inmediato que los rodea, en este caso los conductores.



La realidad político social, económica y por naturaleza conflictiva del Departamento de La Paz⁵¹, expone a la población de la ciudad de La Paz a constantes situaciones de alto estrés y conflicto, debido a los problemas diarios que atraviesa esta ciudad. Dicho esto, explica en cierta medida las razones por las cuales directivos y conductores sienten presión y estrés en sus fuentes laborales y por consiguiente relaciones interpersonales poco armoniosas.

Además, se suma a estas causas la existencia de conflictos internos, empero la mayoría de estos son resueltos en cortos lapsos de tiempo. Esto debido a las políticas internas de la organización que indican que; *“no pueden ni deben existir problemas internos de ninguna índole, en caso de existir deben ser solucionados entre las partes involucradas y en caso de que no sea posible llegar a un acuerdo entre ellos la organización mediante la dirigencia tomara cartas en el asunto para llegar a una solución que beneficie a ambas partes”*⁵²

4.1.5. Resultados de la Observación Directa

Esta herramienta fue utilizada en los lapsos de tiempo en los cuales se realizaba las encuestas a los conductores y en los momentos en los cuales se realizaban las entrevistas con la dirigencia de la organización, además de aproximadamente 16 visitas realizadas. En estos lapsos de tiempo y visitas se estudiaron los siguientes aspectos:

- Conductor como individuo
- Relación entre compañeros conductores
- Relación conductor-pasajero
- Relación conductor - dirigencia
- Relación conductor - oficiales de tránsito
- Relación conductor y el ambiente externo

Conductor Como Individuo.- Mediante esta herramienta se logró identificar actitudes y características de comportamiento entre cada uno de los conductores,

⁵¹ Armando Mendizábal. (2017). El País de las Maravillas. La Razón. pág. 8C

⁵² Reglamento Interno SINDICATO DE TRANSPORTE URBANO COTRANSTUR-AEROPUERTO



antes durante y después del proceso de servucción. A continuación se muestran los comportamientos y actitudes habituales descubiertos entre los conductores observados:

- Actitud Positivismo
- Tranquilidad
- Planificación
- Optimismo
- Honradez

Relación Conductor / Conductor.- La observación efectuada a los conductores con respecto a esta relación, descubrió que en cada grupo de conductores existe un vínculo que va mucho más allá que la responsabilidad de cumplimiento con el deber, sino que existen fuertes lazos de amistad y compañerismos entre cada uno de los, claro esta que esta vinculo es más fuerte en unos más que en otros, a continuación mostramos los principales comportamientos, hábitos y características que existen en cada grupo:

- Empatía
- Compañerismo
- Confianza
- Lealtad
- Gratitude

Relación Conductor / Pasajero.- El estudio de observación que se realizó en cuanto a esta relación primordial como lo es la relación entre el conductor y el pasajero que utiliza los servicios que brinda esta organización, se descubrieron:

- Respeto
- Empatía
- Seriedad
- Cortesía
- Honradez



Relación Conductor / Dirigencia.- En la observación realizada con respecto a este tema, se logró determinar que los dirigentes con mayor nivel de contacto con los conductores son los dirigentes de cada grupo, en cambio los dirigentes sindicales mantienen una relación mucho más estrecha con los líderes de cada grupo, esto debido a las características administrativas de cada dirigente sindical.

Empero se pudo determinar comportamientos que son habituales entre conductores y dirigentes tales como:

- Confianza
- Respeto
- Lealtad
- Empatía

Relación Conductor / Oficiales de Tránsito.- La observación fue realizada durante el tiempo en el que los conductores realizaban el recorrido de AEROPUERTO – CEJA – SAN FRANCISCO – ISABEL LA CATOLICA y viceversa en diferentes móviles logrando detectar principalmente que los conductores de esta organización son respetuosos de las normas de tránsito establecidas para el transporte público. Además, que el Sindicato cuenta con una estimación de tiempos de demora en el recorrido de parada a parada que incluye los tiempos entre paradas intermedias y velocidades máximas permitidas por tránsito y por el Sindicato para cumplir con estos tiempos. Las actitudes y comportamientos:

- Respeto por la ley
- Respeto por la autoridad
- Cumplimiento de las normas

Adicionalmente se identificó que existen algunos oficiales de tránsito que hostigan a los conductores en la parada de la plaza Isabel la Católica en la ciudad de La Paz, con la intención de levantarles una infracción y para que los oficiales no realicen dicha infracción exigen a los conductores el pago de sumas entre los treinta a cincuenta bolivianos (coima), esto debido a que según estas autoridades



los conductores estacionan de forma indebida sus vehículos perjudicando de esta manera el tránsito de los demás motorizados que circulan por la zona. En el estudio también se pudo evidenciar que este hecho ocurre con una frecuencia aproximada de dos a tres veces en la semana.

Relación Conductor / Ambiente Externo.- Los resultados obtenidos en cuanto a esta relación nos indican que los conductores de esta organización procuran llevar una relación amistosa y cordial, cabe aclarar que esta situación frecuentemente es imposible de mantener puesto que la respuesta que reciben por parte de los conductores de otros Sindicatos es una actitud prepotente e irrespetuosa. Entre tanto la relación con los peatones, pasajeros e incluso vendedores ambulantes es bastante cordial y respetuosa. A continuación las actitudes y comportamientos identificados en la investigación de esta relación son:

- Cordialidad
- Respeto
- Empatía
- Colaboración

4.2. Resultado de los Objetivos.

En este punto, se exponen los resultados generados por medio de la aplicación de los instrumentos de investigación, empleados en el trabajo de campo y al concluir la presente investigación, dichos resultados se encuentran ordenados de manera específica hacia lo general. Para el primer objetivo específico tenemos:

4.2.1. Determinar el grado de interacción y apoyo laboral recíproco entre Directivo y Conductor.

Para lograr determinar el grado de interacción y apoyo entre el personal de dirección y los conductores del Sindicato, se estudió la calidad en la comunicación existente entre los conductores y los directivos. Además de la confianza entre conductores los mismos.



En cuanto a la calidad de comunicación entre directivos y conductores, encontramos que:

- Los canales de comunicación entre conductores y directivos se encuentran muy deteriorados, esto debido a que los conductores tienen dificultades para identificar los canales adecuados de comunicación, obviando muchas veces la línea de mando existente en la organización, ignorando a los inmediatos superiores en el proceso comunicativo, lo que lleva a la molestia de los directivos rebasados y por ende a una deficiente comunicación pues los directivos reflejan esta molestia ante los conductores mediante mal humor, informaciones incompletas o pésimas explicaciones a conflictos e interrogantes de los conductores.
- Todo lo anteriormente mencionado conlleva a que la comunicación interna no sea para nada adecuada, pues estas molestias de los directivos se extienden de semanas hasta incluso meses, sin que el conductor sepa el porqué de la deficiente calidad de comunicación por parte de los directivos. Este hecho es también provocado porque la organización no cuenta con un organigrama plasmado en documentos por el cual el conductor pueda identificar la línea de mando que debe seguir para resolver un problema.
- En cuanto a la retroalimentación entre directivos y conductores, se puede mencionar que también se tienen problemas en este aspecto pues ante las diferencias y molestias que existen entre algunos directivos los conductores suelen sentirse atemorizados a realizar alguna consulta ante directivos. Otro porcentaje considerable también menciona que sus directivos les proporcionan la retroalimentación necesaria con cierta frecuencia, es decir que los directivos como se menciona en los resultados de las entrevistas, sienten un empoderamiento excesivo ante las facultades que se le otorgan por su cargo lo que provoca arrogancia e indiferencia ante los conductores y por ende una retroalimentación deficiente.

En cuanto a la confianza se determinó que los conductores cuentan con un cierto nivel de confianza entre compañeros de cierta antigüedad. Empero se



genera un sesgo entre los conductores, pues a los conductores relativamente nuevos se los considera como parte dispensable y de poco apoyo para la organización y sin tomar en cuenta sus propuestas e ideas, siendo que en la realidad los conductores nuevos por así decirlo representan más de la mitad del Sindicato. La los conductores cuentan con un nivel medio de confianza en sus directivos, debido a que la mayoría de estos incumplen de manera desconsiderada todo lo prometido en campaña y solo ofrecen resultados muy superficiales a las problemáticas del Sindicato.

4.2.2. Obtener el nivel de compañerismo entre Conductor / Conductor

En este punto se hizo especial énfasis en la cooperación existente entre los conductores del Sindicato Cotranstur Aeropuerto, obteniendo que:

- En el Sindicato no existen políticas de fomento a la sinergia organizacional, lo que genera entre los conductores bajos niveles de cooperación entre ellos y un ambiente laboral pesado con altos niveles de desconfianza y egoísmo entre compañeros de trabajo.
- El nivel de cooperación del Sindicato es demasiado bajo, por lo anteriormente mencionado, situación que se ve claramente reflejada en que casi no existe cooperación entre los conductores, y las socializaciones que organiza el Sindicato son meramente por cumplir pues no existe una cultura de inclusión, compartimiento y compañerismo en esta organización. Existe un pequeño porcentaje de los conductores que cuentan con un alto nivel de apoyo mutuo, pero este porcentaje representa a los conductores que cuentan o con basta antigüedad o relativamente nuevos.
- La organización escasamente apoya a los conductores para mejorar sus servicios, pues por lo general los directivos se ocupan simplemente de sus tareas cotidianas y no buscan ni se ocupan en apoyar a los conductores con capacitaciones acerca de cómo brindar un buen servicio, es por esta razón que muchos conductores optan por capacitaciones individuales ya sean en medios digitales o por enseñanza de sus compañeros hasta sus hijos, quienes aconsejan a los conductores de manera empírica y sin



fundamento teórico alguno incurriendo en algunas ocasiones en graves errores que merman la calidad de los servicios de cada conductor.

4.2.3. Determinar las condiciones laborales de los conductores.

Para lograr determinar las condiciones laborales de los conductores se hizo hincapié en dos factores los cuales son Recompensa y Estructura.

En cuanto a la recompensa se refiere se determinó que si bien existen políticas de reconocimiento en la organización, dichas políticas son demasiado banas e insignificantes, puesto que los conductores no se sienten satisfechos con esta política, consideran que la organización podría hacer algo más para mejorar este aspecto. Este hecho debido a que la política de recompensa del Sindicato se basa en simplemente brindar una felicitación en privado por su inmediato superior, provocando que los conductores al denotar esta falta de reconocimiento dejen de esmerarse en prestar servicios de alta calidad y conformarse con cumplir su cuota diaria (renta), provocando así un conformismo y un asentamiento en el área de confort de cada conductor y un posible y peligroso estancamiento para la organización.

La estructura del Sindicato no se encuentra claramente definida, o por lo menos no se encuentra socializada entre los conductores del Sindicato. En el proceso de la entrevista a los dirigentes del Sindicato se pudo evidenciar la existencia de un organigrama bastante sencillo pero este organigrama solo se lo tiene como un documento más que no tiene importancia dentro del Sindicato, siendo que esta realidad es totalmente contraria, el organigrama en el Sindicato es de vital importancia para conocer las líneas de mando los responsables de cada sector y el modo en el que se encuentra conformado estructuralmente la organización, es necesario aclarar que este organigrama se encuentra realizado de una manera muy empírica y poco profesional, por ello la necesidad de contar con un organigrama elaborado con los parámetros adecuados y acorde al tipo de organización al que pertenece el Sindicato.



Y de esta manera obtener una cadena de mando definida claramente en la organización, para que cualquier miembro de la organización pueda guiarse correctamente en cualquier situación. Si bien la estructura organizacional del Sindicato se encuentra establecida y es conocida superficialmente por cada directivo del Sindicato es aún más complicada la situación de los conductores pues ellos apenas y conocen a sus principales directivos por ello la importancia de contar con un documento oficial que desvirtúe cualquier tipo de confusión,

4.2.4. Determinar los comportamientos de los conductores.

El compromiso y el conflicto en la organización son dimensiones clave que determinan los comportamientos de los conductores del Sindicato Cotranstur Aeropuerto, por este motivo tenemos:

El nivel de compromiso de los conductores a pesar de las falencias encontradas anteriormente es bastante alto, esto debido a que los conductores se encuentran satisfechos con su ambiente de trabajo, pues cuentan con un alto grado de independencia para realizar sus actividades cotidianas y debido a las políticas de la organización se tienen buenos recursos para cumplir con las labores diarias.

Por otra parte los conductores se encuentran medianamente satisfechos con lo que la organización ofrece pues es un Sindicato con amplia trayectoria en el mercado además de ser el único que brinda servicios a usuarios internacionales desde el aeropuerto hasta la ciudad de La Paz, lo que significa ingresos muy atractivos para los conductores del Sindicato. Los conductores se encuentran satisfechos con su labor cotidiana pues como mencionamos anteriormente se perciben buenos ingresos con una sola ruta a comparación de las demás organizaciones de transporte público en la ciudad, lo que brinda a los conductores un alto nivel de compromiso para con la organización, a pesar de todas las deficiencias con las que cuenta.

Los conductores se encuentran muy comprometidos con la organización, es por esta razón que la organización sigue creciendo y ampliando sus servicios empero es de vital importancia que los directivos tomen acciones para mejorar los



aspectos en los que se encuentran grandes deficiencias para hacer de este Sindicato el mejor del departamento.

En la organización existen mínimas relaciones conflictivas entre los conductores, debido a que es una política muy arraigada en el Sindicato la predisposición al diálogo y la búsqueda de soluciones prontas. Existen otro tipo de relaciones conflictivas que son del entorno externo de la organización pues los conductores de otras organizaciones tienen cierta rivalidad para con este Sindicato y suelen generar en más de una ocasión problemas para los conductores del Sindicato Cotranstur Aeropuerto y sus usuarios.

4.3. Para el objetivo general de la investigación.

Determinar los principales factores que influyen en el clima organizacional del Sindicato de transporte urbano Cotranstur Aeropuerto

Finalmente como resultado obtenido para el objetivo general de la presente investigación, mencionamos los factores que influyen en el Clima Organizacional del Sindicato Cotranstur Aeropuerto. Determinando de esta manera que las variables influyentes en el clima organizacional actual de la organización, son:

- Empleador / Empleado (Directivo / Conductor)
- Empleado / Empleado (Conductor / Conductor)
- Condiciones Laborales
- Comportamientos

Así mismo se determinaron las dimensiones que rigen estos factores que hacen al clima organizacional. Estas dimensiones del clima organizacional son el resultado de la investigación y profundo análisis para determinar el nivel del clima organizacional del Sindicato, los cuales son:

- Comunicación
- Confianza
- Cooperación



- Compromiso
- Conflicto
- Estructura
- Recompensa

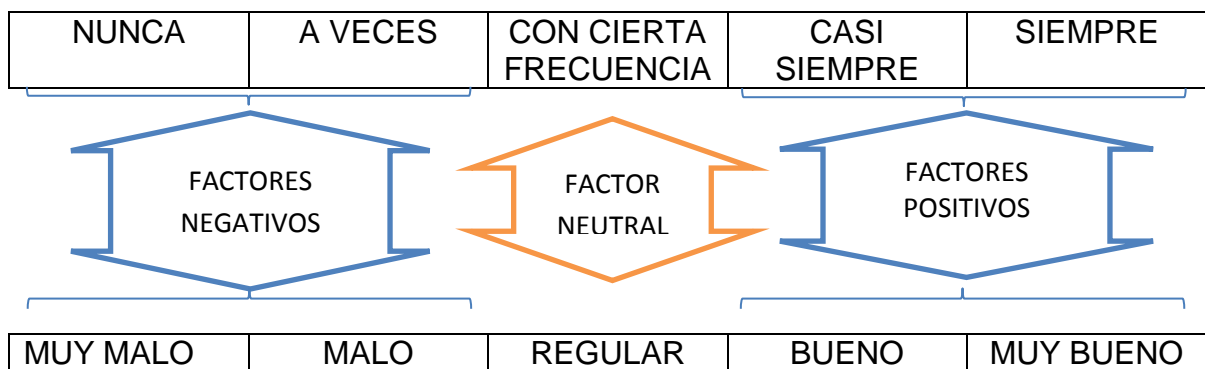
Mediante la obtención de estos datos fue posible determinar y medir el actual clima organizacional que rige en el Sindicato Cotranstur Aeropuerto, Estas variables se emplearon para evaluar el actual clima organizacional del Sindicato y su efecto positivo y/o negativo.

Una vez determinadas las variables que influyen en el clima organizacional de la organización de transporte público urbano Cotranstur Aeropuerto, es necesario determinar sus respectivos criterios de evaluación

Dicha evaluación se determinó mediante la SUMA, RESTA y PROMEDIO de las variables que cada factor contiene como explicamos a continuación, en los siguientes pasos explicativos:

Paso N°1.- Para ponderar los criterios de evaluación se tomaron en cuenta los resultados estadísticos obtenidos en la encuesta realizada a los conductores, específicamente a 215 conductores que es el resultado del tamaño de la muestra obtenida mediante el cálculo respectivo en la organización, en dichas encuestas se tienen solamente cinco tipos de respuesta según la escala LIKERT, en las cuales consideramos tres factores; positivo, neutral y negativo.

Cuadro 7. Criterio de Evaluación de Variables



FUENTE: Elaboración Propia



Como es bien sabido una respuesta y/o actitud positiva es un aporte hacia el mejoramiento del clima organizacional, en cambio una respuesta o actitud negativa es un factor de resta al bien estar del clima organizacional.

Entonces empleando este método a cada variable tenemos:

Tabla 3. Ponderación de Variables

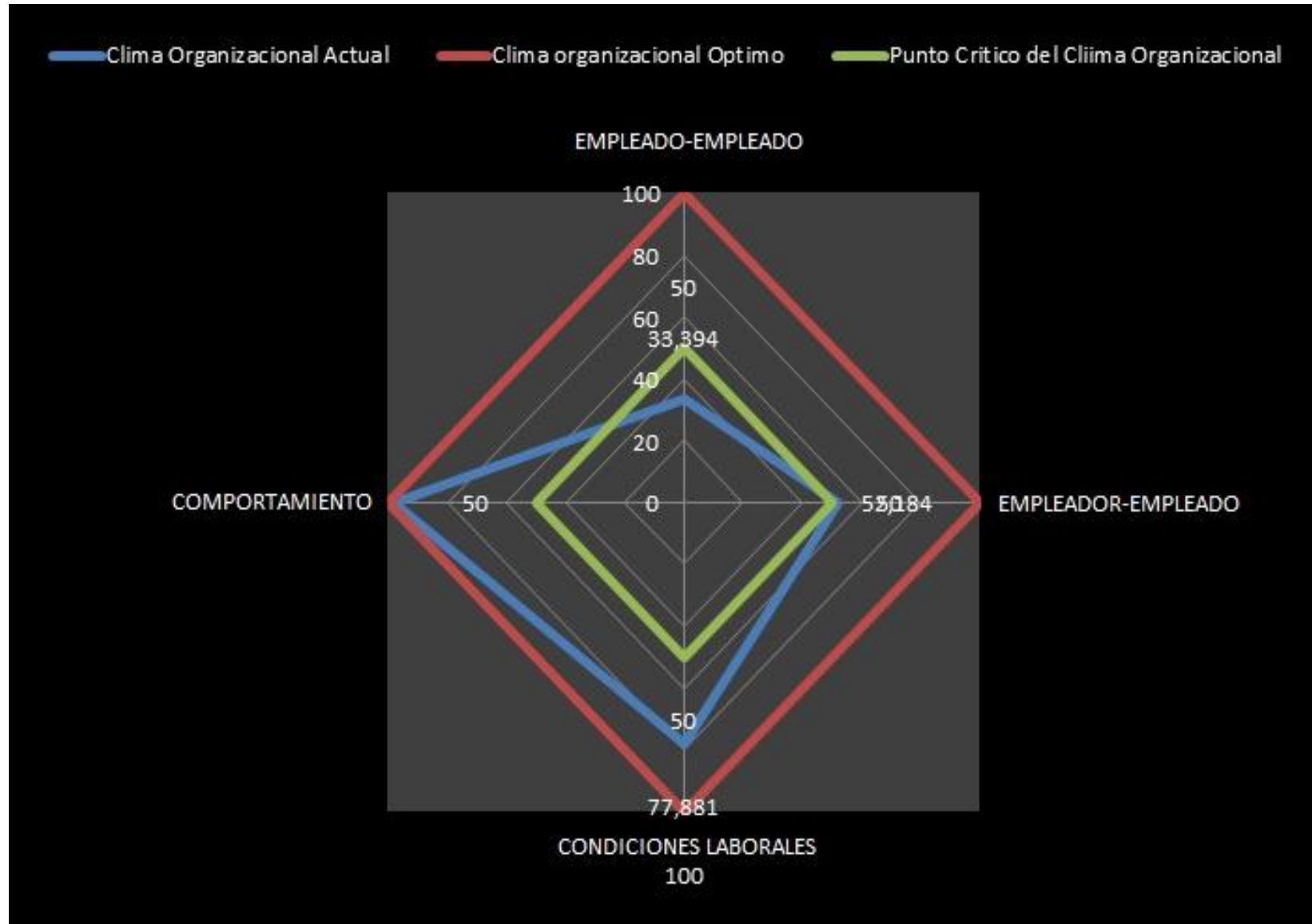
VARIABLE	NEGATIVO (-)	NEGATIVO (-)	NEUTRAL	POSITIVO (+)	POSITIVO (+)	TOTAL (=)	PROMEDIO
EMPLEADOR EMPLEADO	0	1,39	17,67	48,37	31,63	96,28	52,184
	0	3,72	17,21	69,3	9,77	92,56	
	11,63	22,79	44,65	12,56	8,37	31,16	
	8,37	9,77	73,49	6,51	1,86	63,72	
	10,7	50,7	31,16	7,44	0	-22,8	
EMPLEADO EMPLEADO	2,79	10,7	17,67	45,12	23,72	73,02	33.394
	60,47	26,51	9,77	3,26	0	-73,95	
	15,35	26,98	45,12	7,91	4,65	15,35	
	0,93	5,12	50,23	36,74	6,98	87,9	
	1,4	16,28	29,77	42,33	10,23	64,65	
CONDICIONES LABORALES	4,19	2,33	13,02	33,02	47,44	86,96	77,881
	32,04	17,67	27,44	14,42	8,37	0,52	
	0	3,72	0,93	45,12	50,23	92,56	
	0,47	1,86	6,05	18,14	73,49	95,35	
	0,93	0,47	22,33	44,65	31,63	97,21	
	2,33	4,19	24,65	59,5	9,3	86,93	
	8,37	9,97	50,7	23,72	7,44	63,52	
	0	0	3,26	85,58	11,16	100	
COMPORTAMI ENTO	0	1,86	7,91	86,98	3,26	96,29	98,145
	0	0	11,16	85,12	3,72	100	

FUENTE: Elaboración Propia

Mediante la ponderación de variables es posible la interacción entre las mismas, de manera que obtenemos como resultado una gráfica que determina las influencias y afectaciones, además de una escala de interrelación entre cada una de las variables este grafico se muestra a continuación:



Gráfica 25. Interrelación de Variables



Fuente: Elaboración Propia



En esta grafica tenemos tres colores de trazos, cada color indica una condición del clima organizacional, en el caso de la línea verde como indicador de un pésimo nivel de clima organizacional, el marrón para indicar el nivel opimo. Y la línea azul indica la situación específica en la que se encuentra el Sindicato de Transporte Urbano Cotranstur Aeropuerto.

Se identifica que la relación empleado empelado es el factor que muestra un nivel realmente bajo con un 33.39% muy por debajo del nivel de clima critico. En cuanto al factor empleador empleado es se encuentra en un nivel neutral, debido a que cuenta con un 52.18%. en el factor condiciones laborales se identifica una notable mejora con un 77.88% que muestra un nivel apropiado de clima organizacional



CAPÍTULO V.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

Es bien sabido que la estructura más adecuada depende del contexto interno y externo en el que la organización opera. En nuestra sociedad las empresas deben ser suficientemente flexibles y adaptables al entorno y su contexto. La estructura del Sindicato de Transporte Urbano Cotranstur Aeropuerto no se encuentra definida claramente, es decir que no se tiene esta información plasmada en documentos tangibles, pero en contraparte el funcionamiento estructural del mismo es claramente el de una ORGANIZACIÓN HORIZONTAL y cada miembro de la organización conoce en cierta medida, a quién y por qué reporta las funciones que debe realizar su equipo de trabajo, a pesar de contar con una estructura menos organizada pero claramente definida, fue posible realizar la pertinente investigación.

En la presente investigación se ha estudiado el Clima Organizacional del sector de Transporte en el Sindicato Cotranstur Aeropuerto, analizando la afectación de los procesos de; Comunicación, Confianza, Cooperación, Compromiso, Conflicto, Estructura y Recompensa en la población laboral y en sus procesos de servucción hacia la sociedad paceña, y su influencia en el desempeño de sus labores para lograr la satisfacción en el trabajo. Constituyéndose en uno de los pilares para asegurar una mayor calidad, productividad y por ende el éxito del Sindicato.

El personal de conducción de mini buses se encuentra regido al cumplimiento de los procedimientos estipulados en su Reglamento Operativo Interno (En este caso este documento tiene el nombre de NORMATIVA INTERNA) para la realización de sus labores. Tienen una apreciación de sus condiciones laborales relativamente buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden estrictamente a sus obligaciones sin pasar al ámbito personal. Tienen también una orientación hacia la calidad individual, lo que



conlleva a una competencia innecesaria al interior de la organización. Su nivel de compromiso y responsabilidad para con la organización es relativamente bueno, este hecho se ve reflejado en el apego al cumplimiento de sus normativas internas, así como un porcentaje de calidad(aunque mínimo) que diferencia a este Sindicato de los demás.

El clima organizacional del personal de conducción de mini buses en el Sindicato Cotranstur es medianamente favorable para la organización, y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral. Los directivos y jefes a pesar de las falencias encontradas, juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional en el desarrollo de sus funciones.

La comunicación dentro de sus funciones es fundamental y vital que se de forma clara, precisa, sencilla y consecuente; para el normal funcionamiento de todo el Sindicato.

El desempeño laboral del personal de conducción del Sindicato Cotranstur Aeropuerto, carece de una evaluación de desempeño con las competencias adecuadas. Es imprescindible crear los perfiles de puestos, para lograr captar, inducir, y desarrollar al talento humano, y mediante este hecho los conductores se sientan satisfechos por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente.

El estudio del clima organizacional en el personal del Sindicato Cotranstur Aeropuerto, demuestra que su Influencia en las Organizaciones Horizontales de Transporte Público, es relativamente alta. Debido a que el clima organizacional medianamente favorable del Sindicato Cotranstur Aeropuerto influye de manera positiva en los conductores obteniéndose una organización que a la vista de los usuarios es líder en el mercado a pesar de las falencias con las que cuenta este Sindicato. En consecuencia es responsabilidad de del Sindicato reforzar su sistema de gestión para mejorar estos resultados, y de esta manera lograr mejorar



y mantener un buen clima organizacional para un óptimo desempeño, como también encaminarse a ser reconocida como la mejor organización de transporte urbano y la mejor para trabajar.

5.2. Recomendaciones.

- Mejorar la administración de la contribución de los conductores como es escuchar y responder a los conductores para incentivarlos al uso de los canales de comunicación, a través de la promoción y coordinación de reuniones mensuales, de camaradería para incentivar el trabajo en equipo y cooperación.
- Crear procesos de resolución de conflictos para manejar los problemas que se presentan, identificando el problema, analizando el problema recopilando hechos e información, desarrollando soluciones alternativas y seleccionar la mejor solución, diseñando un plan de acción para Implementar una solución y luego evaluarla.
- Elaborar la documentación necesaria acerca de la estructura organizacional del Sindicato y socializarlo, para que todo el personal del Sindicato tenga conocimiento de cómo se maneja y se encuentra estructurado el Sindicato Cotranstur Aeropuerto
- Elaborar un plan de reconocimiento, recompensa y motivación a la productividad y cooperación del conductor, cada mes.
- Elaborar un plan de capacitaciones para el trabajador de acuerdo a sus funciones y la necesidad
- Implementar talleres de liderazgo y manejo de personal a los jefes y conductores, como también contar e vez en cuando con el apoyo de un especialista en Gestión del Talento Humano, para aclarar diversas dudas e interrogantes que puedan surgir en la organización.



- Uno de los factores de más importancia para cualquier empresa es el alcance de buenos resultados en cuanto al clima organizacional en el que se desarrollan todos sus componentes. Por lo tanto es absolutamente necesario que se fomente el desarrollo integral de cada individuo que forma parte de la organización. es necesario que la administración en general(directiva) dejen de ver al conductor como un ser inferior y de esta manera traspasar la barrera de jerarquía laboral y sumergirse en el ámbito personal y humano puesto que antes que conductores son personas con ambiciones, sentimientos, emociones y criterio propio que merecen ser atendidos.
- No se deben confundir los procesos de comunicación con la transmisión de información debido a que entre ambos existe una marcada diferencia. La verticalidad y unidireccionalidad informativa no permite que haya un flujo de mensajes efectivos debido a que no existe la retroalimentación necesaria, creándose de esta manera varios vacíos comunicacionales que se transforman en deficientes desempeños productivos del personal. Por lo tanto la dirección del Sindicato de Transporte Publico Cotranstur Aeropuerto debe crear mejores espacios interactivos, promoviendo encuentros que permitan crear lazos afectivos de fortalecimiento al compañerismo, la empatía y la amistad.
- La organización debe hacerse responsable en la búsqueda e implementación de estrategias de motivación, para que de esta manera el personal incremente su nivel de compromiso y motivación en su medio de trabajo.
- Los conductores por su parte, deben tomar conciencia acerca del cumplimiento de normas y reglamentos de la organización es de vital importancia. Pero también se sugiere a los directivos, un análisis de la normativa interna y las políticas de control, para que sean comprensibles y cumplidas de manera satisfactoria y una constante retroalimentación, para que todo el personal las cumpla.



- Ambos sectores (empleadores/empleados) deben tomar en cuenta la importancia de la capacitación constante, para de este modo incrementar la calidad de su talento humano y de esta forma lograr la consecución de objetivos cada vez más altos en pos de que los conductores logren mejores oportunidades económicas y condiciones laborales.



CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1. Propuesta.

Para lograr incentivar una mejora trascendental y eficaz dentro de la organización, será necesario aplicar la presente propuesta. Propuesta que está dirigida a establecer mejoras importantes e los niveles actuales del Clima Organizacional en el Sindicato Cotranstur Aeropuerto.

Conforme a los resultados obtenidos en la presente investigación, se denotan las principales falencias en el Clima Organizacional del Sindicato Cotranstur Aeropuerto. Para tal efecto de mejorar el clima organizacional actual de la organización la dirigencia se encuentra totalmente de acuerdo para implementar una solución a las falencias detectadas.

6.1.1. Objetivos de la propuesta.

6.1.1.1. Objetivo General.

Incrementar el nivel del clima organizacional actual del Sindicato de transporte urbano Cotranstur Aeropuerto

6.1.1.2. Objetivos específicos.

- Medir constantemente el Clima Organizacional en el Sindicato
- Detectar constantemente las variables eficientes y/o deficientes del clima organizacional
- Aplicar acciones de incentivo y/o correctivas a las variables detectadas



6.1.2. Alcance y Limitaciones.

La presente propuesta se encuentra elaborada de manera tal que el alcance llegue a cubrir a la totalidad de conductores de mini buses del Sindicato de transporte urbano Cotranstur Aeropuerto en el departamento de La Paz.

La propuesta tiene como única limitación la resistencia al cambio por parte de los conductores con mayor antigüedad en el Sindicato de transporte urbano Cotranstur Aeropuerto en el departamento de la paz. Cabe aclarar que esta resistencia al cambio representa un porcentaje mínimo en comparación a la totalidad de conductores de la organización.

6.1.3. Metodología.

La presente propuesta se encuentra desarrollada bajo la directriz de dos propósitos imprescindibles para la organización, estos son:

- Velar por los intereses económicos, financieros y de prestigio (estatus) del Sindicato mixto de transporte urbano Cotranstur Aeropuerto

- Velar por los intereses de los conductores y condiciones laborales que permitan acceder a un clima satisfactorio que fomente y desarrolle sus potenciales y capacidades de manera plena

El sistema propuesto a implementarse, es el mismo desarrollado en la presente investigación, empero con una diferente herramienta de recolección de datos que implica el empleo de las mismas encuestas desarrolladas para esta investigación.

Mediante el empleo de una herramienta actualizada, que nos brindara la información de manera oportuna y precisa como lo son las ENCUESTAS DE GOOLGE. Estas encuestas estarán diseñadas idénticamente a las encuestas



realizadas a los conductores de esta organización que fueron objeto de investigación, de manera tal, que empleando la misma metodología y proceder utilizados para la presente investigación en cuanto a la aplicación y posterior tabulación de respuestas obtenidas nos brinden los resultados esperados mediante una base de datos que mostrara información fidedigna y confiable para que de esta manera la organización pueda adoptar las medidas necesarias para el mejoramiento de su clima organizacional.

Elaboración de planes de mejoramiento de los siguientes puntos

- Comunicación

Mantener a los conductores informados de los avances del Sindicato, así como de las decisiones que se van tomando y el camino que se va a recorrer ayudara a mantener la motivación. No solo eso, comunicar los éxitos y los fracasos con sus posibles soluciones (se puede pedir ayuda a los conductores) permitirá tener una organización transparente y de esta manera el ejemplo se replicara en los miembros del Sindicato mejorando la comunicación en general.

- Confianza

La confianza está relacionada con muchos comportamientos, pero inicialmente se debe mejorar concentrándose en cuatro áreas principales, entre todo el Sindicato tanto directivo como conductor, estas áreas son:

1. **Integridad** - soy totalmente honesto en mis interacciones con los demás
2. **Intención** - genuinamente me importan las personas y estoy preocupado por el bienestar de los demás
3. **Capacidad** - sé cómo establecer, crecer, extender y restaurar la confianza y trabajo para lograrlo
4. **Resultados** - consistentemente logro los resultados de manera que inspiro confianza



- Compromiso

La dirección debe empezar a conocer a las personas que laboran en el Sindicato, abrir los canales de comunicación para saber cuáles son las problemáticas tanto colectivas como personales y, a partir de este ejercicio, empezar a inculcar el compromiso.

Las empresas de mayor éxito en la generación del compromiso de sus empleados traen siempre a la conversación este tema en el lugar de trabajo todos los días. La comunicación regular de los directivos del Sindicato y la comunicación informal entre los conductores comenzarán a criar una cultura de compromiso, lo que elevará las tasas de compromiso en los empleados.

- Conflicto

Mediante la capacitación a los conductores y los directivos en el tema de manejo de conflictos

- Recompensa

Elaborar planes de recompensa mediante el apoyo de los conductores, quienes brindaran sus ideas de cómo ser recompensados, seleccionar la mejor alternativa y aplicarla

6.1.4. Plan de Trabajo.

Se toman en cuenta cuatro faces importantes para su aplicación, las cuales son:

- Presentación, Revisión y Aprobación del Documento de Propuesta
- Socialización
- Realización de Talleres, Cursos, Seminarios, etc.



- Implementación
- Tabulación e Identificación de variables
- Aplicación de medidas correspondientes

Se presenta a continuación una gráfica que muestra el periodo de tiempo necesario para la aplicación de la presente propuesta:

Tabla 4. Propuesta

ÍTEM	TIEMPO EN SEMANAS												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Presentación, Revisión y Aprobación del Documento de Propuesta													
Socialización													
Implementación													
Realización de talleres, cursos y capacitaciones													
Tabulación e Identificación de variables													
Aplicación de medidas correspondientes													

Fuente: Elaboración Propia

Cabe aclarar que después de la primera implementación de este sistema para la evaluación del clima organizacional en la organización, el lapso de tiempo estimado para este efecto se reducirá considerablemente pues solo se tomaran en



cuenta las fases de Implementación, Tabulación e Identificación de Variables y Aplicación de Medidas Correspondientes.

6.1.5. Propuesta Económica.

El costo de implementar la presente propuesta se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 5. Propuesta Económica

ÍTEM	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Derechos de uso del sistema	1	2000	2000
Socialización:			
-Bipticos	720		
-Reuniones Informativas	4	2500	2500
-Capacitaciones de Uso	2		
-Elaboración de Video Tutorial	1		
Realización de talleres, cursos y capacitaciones	7	500	3500
Tabulación e Identificación de variables	1	1000	1000
Presentación de Propuestas de Medidas y/o Acciones Correspondientes	s/n	1000	1000
TOTAL Bs.			10000

Fuente: Elaboración Propia



BIBLIOGRAFÍA

- Ley 2492, (2013). Nuevo Código Transporte boliviano.
- CAF. (2013). Informe Emprendimiento de América Latina de la CAF.
- Casanovas, C. M. (2008). Efectos de las Fluctuaciones y Cambios Internos de la Economía en la Estructura del transporte Boliviana. La Paz.
- Emilio Zevallos, E. V. (2013). Construyendo el Camino al Desarrollo a Través de los modelos de transporte; La Experiencia Boliviana. San José – La Paz.
- INE. (2013). Estadísticas de Empresas a nivel Nacional. La Paz.
- Ley843. (2012). Bolivia.
- Malhotra, N. K. (2004). Investigación de Mercados. México.
- Mendoza, F. E. (2001). El Emprendedor Herramientas Para La Acción. Caracas- Venezuela.
- Muñoz, F. C. (2001). El Sistema Transporte y sus Implicaciones en la Reducción de la Pobreza. La Paz-Bolivia.
- Plural, M. d. (2013). Registro y Acreditación de Organizaciones Económicas La Paz. Publicas, M. d. (2011). Programa de Apoyo a la Mejora del Entorno Financiero y Fiscal para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa –
- PAMEFF. La Paz- Bolivia.
- Sampieri, H. F. (2007). Metodología de la Investigación. México.
- Velasco, E. (2013). Crecimiento de las microempresas. Bolivian Bussines, 14-16.
- Ramón Grimalt. (2011). El Auge Automotor en Bolivia. Pagina Siete. 3ª
- Davis, K. y Newatron. 1991. El Comportamiento Humano en el Trabajo, México
- Orlando Orellana Mendoza. 2016. Análisis del Transporte en La Paz, El Diario, Bolivia
- Gomez(2008), Psicología Organizacional, Colombia: Universidad Abierta y a Distancia.



- Robbins S. & Judge T. (2009). Comportamiento Organizacional. Mexico: Pearson Education
- Fleishman, E.A. 1971 Bass, A.R.,.
- Robbins Sthephen P. 1999
- Chiavenato Idalverto, 2001. "Administración de Recursos Humanos", Ed. Nomos S.A. Quinta Ed. Colombia.
- Gomez y Vicario (2010), Clima y Ambiente Organizacional, Manual Moderno, México 2015
- Banco Interamericano De Desarrollo, 2015. Nota Técnica N° Idb-Tn-899, Diciembre
- http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/metodologia_clima.pdf
- <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/21317/Capitulo2.pdf>
- https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf
- <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7748/Oportunidades-de-financiamiento-a-operadores-privados-de-transporte-publico-3-casos-de-estudio-en-Latinoamerica-Bogota-Ciudad-de-Mexico-y-Santiago.pdf?sequence=1>
- http://anda.ine.gob.bo/ANDA4_2/index.php/catalog/167/study-description
- http://www.scielo.org.bo/pdf/rbcst/v17n36/n36_a03.pdf
- http://www.doctoraedilicia.com/noticias1.php?recordID=104#.Wcs_hPPyiwo
- <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/las-estrategias-de-bolivia-para-que-su-transporte-publico-pase-del-caos-al-orden>
- http://www.la-razon.com/index.php?_url/ciudades/historia-transporte-e-incremento-del-transporte_0_15346465522.htmlhttp://www.la-razon.com/index.php?_url/ciudades/historia-transporte-e-incremento-del-transporte_0_15346465522.html
- <http://www.medigraphic.com/pdfs/correo/ccm-2013/ccm133n.pdf>
- <http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/pubpdf/perspe/v03n2a05gongora.pdf>
- http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdlic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf



- <https://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/rna/article/view/533>
- <http://blog.peoplenext.com.mx/importancia-de-la-gestion-de-talento-humano-en-la-empresa>



ANEXOS

Anexo 1:

ENCUESTA USUARIO

A continuación encontraras una serie de afirmaciones y preguntas, las cuales agradeceremos que respondas con la mayor sinceridad u honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que sientes o piensas. **NO EXISTEN RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS. TODAS LAS RESPUESTAS A ESTA ENCUESTA SON ANÓNIMAS.**

- **Considera usted que: ¿Los conductores del Sindicato cotranstur aeropuerto cumplen con los tiempos y las rutas establecidas?**

Nunca A veces Con cierta frecuencia Casi siempre Siempre

- **Considera usted que: ¿Los conductores respetan los puntos de parada y normas de tránsito?**

Nunca A veces Con cierta frecuencia Casi siempre Siempre

- **La atención que recibe por parte de los conductores y/o ayudantes es:**

Muy Mala Mala Regular Buena Muy Buena

- **Las condiciones de los vehículos del Sindicato cotranstur aeropuerto son:**

Muy Mala Mala Regular Buena Muy Buena



Anexo 2:

ENCUESTA CONDUCTOR

A continuación encontraras una serie de afirmaciones y preguntas, las cuales agradeceremos que respondas con la mayor sinceridad u honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que sientes o piensas. **NO EXISTEN RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS. TODAS LAS RESPUESTAS A ESTA ENCUESTA SON ANÓNIMAS.**

1) En mi grupo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo

Nunca A veces Con cierta frecuencia Casi siempre Siempre

2) Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es

Muy malo Malo Regular Bueno Muy bueno

3) Existe comunicación seguida entre mi grupo y el Sindicato

Nunca A veces Con cierta frecuencia Casi siempre Siempre

4) Los jefes de grupo se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación de los choferes

Nunca A veces Con cierta frecuencia Casi siempre Siempre

5) El Sindicato tiene planes y acciones para mejorar mi trabajo

Nunca A veces Con cierta frecuencia Casi siempre Siempre

6) Mi jefe de grupo me respalda frente a sus superiores

Nunca A veces Con cierta frecuencia Casi siempre Siempre

7) Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo

Nunca A veces Con cierta frecuencia Casi siempre Siempre



8) La relación entre compañeros de grupo en el Sindicato es

Muy mala Mala Regular Buena Muy buena

9) Siento apoyo de mi grupo cuando me encuentro en dificultades

Nunca A veces Con cierta frecuencia Casi siempre Siempre

10)Participo de las actividades culturales y recreacionales que el Sindicato realiza

Nunca A veces Con cierta frecuencia Casi siempre Siempre

11)En el Sindicato las funciones están claramente definidas

Nunca A veces Con cierta frecuencia Casi siempre Siempre

12)El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en el Sindicato es

Nunca A veces Con cierta frecuencia Casi siempre Siempre

13)Mi jefe de grupo me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis rutas

Nunca A veces Con cierta frecuencia Casi siempre Siempre

14)Mi jefe de grupo me proporciona la información suficiente, adecuada para realizar mi trabajo

Nunca A veces Con cierta frecuencia Casi siempre Siempre

15)Mi jefe de grupo me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles en el trabajo

Nunca A veces Con cierta frecuencia Casi siempre Siempre

16)Los recursos (vehículo, caminos y paradas) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es



Muy mala Mala Regular Buena Muy buena

17) Los jefes de grupo reconocen mi trabajo

Nunca A veces Con cierta frecuencia Casi siempre Siempre

18) La distribución de grupos y rutas de mi Sindicato es

Muy mala Mala Regular Buena Muy buena

19) Como califica su nivel de satisfacción por pertenecer al Sindicato

Muy bajo Bajo Regular Alto Muy alto

20) Cómo calificaría su nivel de identificación con el Sindicato

Muy bajo Bajo Regular Alto Muy alto



Anexo 3:

ENTREVISTA

Nombre y Apellido: _____

Cargo: _____ Tiempo de

Permanencia en el Sindicato: _____.

¿Podrías contarnos las principales dificultades (dos o tal vez tres) que suceden en tu trabajo diario?

¿Qué quejas has escuchado entre tus compañeros con mayor frecuencia?

¿Cuáles crees que son las necesidades insatisfechas de tus compañeros?

