

**PROGRAMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE  
URBANO DE TUMACO EMTUR S.A.**

**EDWIN ANDRES ESCOBAR HURTADO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVA  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA  
SAN ANDRES DE TUMACO  
2011**

**PROGRAMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE  
URBANO DE TUMACO EMTUR S.A.**

**EDWIN ANDRES ESCOBAR HURTADO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al titulo de  
Administrador de Empresas**

**Asesor  
Esp. CARLOS OMAR OJEDA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN ANDRES DE TUMACO  
2011**

*Talento Humano*  
*“Ser siempre más de lo que se es*  
*y llegar a ser todo lo que se puede ser”*

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones apuntadas en el trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de su autor”.

Artículo 1° del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

**Nota de Aceptación:**

---

---

---

---

---

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

## RESUMEN

El presente trabajo se logro realizar en la Empresa de Transporte Urbano de Tumaco "EMTUR S.A.", en el municipio de Tumaco entre los meses de agosto del año inmediatamente anterior y enero del año en curso, del cual participaron los funcionarios de la empresa en su gran mayoría los de la parte operativa. El propósito consistía en identificar las necesidades de la atención y servicio al cliente y/o usuario en EMTUR S.A., la cual permitió la realización de una propuesta para su mejoramiento, además se necesito realizar un diagnostico del proceso de atención al cliente y por consiguiente una propuesta de mejoramiento para el desarrollo del proceso de atención y servicio al cliente. El trabajo además se encuentra cimentado bajo una serie de factores los cuales son por su valor teórico, por su utilidad en la práctica, y la importancia que este tiene en las relaciones interpersonales, también se soporta por las teorías administrativas servicio y atención al cliente, Comportamiento organizacional, Cultura organizacional, gerencia del talento humano, mejoramiento continuo.

En cualquier tipo de empresa u entidad productiva ya sea de tipo pública o privada, el proceso de atender y servir al cliente se torna de gran importancia, tanto para el funcionamiento productivo como para mantener la competitividad en el mercado en el cual se lleva a cabo la actividad productiva. Todo lo anterior deriva del simple hecho en el cual se considera al cliente y/o usuario como la dirección principal a donde deben estar diseccionado todos los esfuerzos tanto de la organización como tal y personales, es por ello que se considera a el cliente y/o usuario como el eje primordial de los procesos empresariales.

Por todo lo plasmado anteriormente y asiendo énfasis en los nuevos cambios administrativos globales se desarrollo este trabajo investigativo, en donde se propone realizar una investigación sobre el proceso de atención y servicio al cliente que se maneja en la empresa de transporte urbano del Municipio de Tumaco.

**Palabras claves:** Gestión de Talento Humano, Atención y servicio al cliente, EMTUR S.A. (Empresa de Transporte Urbano de Tumaco Sociedad Anónima), Propuesta, Mejoramiento, Tumaco.

## ABSTRACT

The present work profit to be realised in the Company of Urban Transport of Tumaco "EMTUR S.A.", in the municipality of Tumaco between the months of August of the immediately previous year and January of this year, in which those of the operative part participated to the civil servants of the company in their great majority. The intention consisted of identifying the needs of the attention and service to the client and/or user in EMTUR S.A., which allowed the accomplishment of a proposal for their improvement, in addition I am needed to realise a diagnosis of the process of attention to the client and therefore a proposal of improvement for the development of the process of attention and service to the client. The work in addition is laid the foundations under a series of factors which are by their theoretical value, its utility actually, and the importance that this it has in the interpersonal relations, also supports by the administrative theories service and attention to the client, organizational Behavior, organizational Culture, management of the human talent, continuous improvement.

In any type of company either productive organization or of public or deprived type, the process to take care of and to serve the client becomes of great importance, as much for the productive operation as to maintain the competitiveness in the market in which the productive activity is carried out. All the previous drift of the simple fact in which it considers to the client and/or user like the main direction of where all the efforts as much of the organization must be diseccionado as so and personal, is for that reason that considers to the client and/or user like the fundamental axis of the enterprise processes.

By all the shaped one previously and grasping emphasis in the new global administrative changes east development research work, where one sets out to realise an investigation on the process of attention and service to the client who handles itself in the company of urban transport of the Municipality of Tumaco.

**Key words:** Administration of Human Talent, Attention and service to the client,

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCION .....	19
1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACION .....	22
1.1 TEMA .....	22
1.2 TITULO .....	22
1.3 DELIMITACION DEL ESTUDIO .....	22
1.3.1. Espacio geográfico .....	22
1.3.2. Tiempo .....	22
2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACION .....	23
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	23
2.2. FORMULACION DEL PROBLEMA .....	23
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .....	24
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	24
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	24
4. JUSTIFICACION .....	25
5. MARCO REFERENCIAL .....	26
5.1 MARCO TEORICO .....	26
5.1.1 Conceptos del servicio al cliente .....	26
5.1.2 Principios en los que se destaca la calidad del servicio .....	30
5.1.3 Aplicación y campo de acción del servicio al cliente .....	31
5.1.4 Características .....	32
5.1.5 Formas del servicio al cliente .....	32
5.1.6 Elementos del servicio al cliente .....	33



5.1.7	Propósito e importancia .....	33
5.1.8	Elementos claves del servicio al cliente: .....	34
5.2	MARCO LEGAL.....	35
5.3	MARCO CONCEPTUAL.....	40
6.	METODOLOGIA .....	43
6.1	PROPOSITO U OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
6.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	43
6.3	METODO UTILIZADO EN LA INVESTIGACIÓN .....	44
6.4	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	44
6.4.1	Primarias.....	44
6.4.2	Secundarias .....	44
6.5	INSTUMENTOS METODOLOGICOS .....	44
6.6	POBLACION OBJETO DE ESTUDIO .....	44
6.7	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	45
6.8	ESTUDIO DE LA ENTREVISTA QUE SE LE DESARROLLO AL GERENTE DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE URBANO DE TUMACO “EMTUR S.A.” ...	46
7.	DIAGNOSTICO REALIZADO AL PROCESO ACTUAL DE ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE URBANO DE TUMACO “EMTUR S.A.” .....	49
7.1	HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.....	62
7.2	DIMENSION TANGIBLE EN EL SERVICIO .....	64
7.3	ANALISIS ESTRATEGICO.....	65
8.	PROPUESTA DE DISEÑO DEL SERVICIO A LA ATENCION AL CLIENTE PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE URBANO DE TUMACO “EMTUR S.A.”	68
8.1	INTRODUCCION .....	68

8.2 OBJETIVOS .....	68
8.2.1 General .....	68
8.2.2 Específicos .....	68
8.3 JUSTIFICACION .....	69
8.4 CONTENIDO TEORICO PROPUESTO .....	70
8.4.1 La importancia de la eficiencia en el proceso de atención y servicio al cliente .....	70
8.4.2 Servicio al cliente. Concepto:.....	70
8.4.4 Acciones o funciones a llevar a cabo por la gerencia. Dentro de esta área surgen unas funciones, las cuales se tornan de mucha importancia para lograr las metas propuestas por la dirección de la empresa, dichas funciones son las siguientes: .....	71
8.4.5 Descripción del proceso optimo de atención y servicio al cliente para la Empresa de Transporte Urbano de Tumaco “EMTUR S.A.” .....	72
8.4.6 Dimensiones.....	75
8.4.8 Características .....	76
9. OPERATIVIZACION.....	77
9.1 PLAN DE ACCION .....	77
10. CONCLUSIONES.....	80
11. RECOMENDACIÓN .....	81
BIBLIOGRAFIA .....	82
NETGRAFIA.....	83
ANEXOS .....	84

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1 Matriz DOFA .....	66
Cuadro 2. Plan de Acción .....	77

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. TOTAL DE ENCUESTADOS SEGÚN EL GENERO. ....	50
Tabla 2. Promedio de edad de los usuarios que utilizan los servicios de la empresa de transporte urbano de Tumaco. ....	51
Tabla 3. Actividad que desarrollan diariamente las personas que utilizan el servicio de la empresa. ....	52
Tabla 4. Utilización de los servicio de la Empresa. ....	53
Tabla 5. Frecuencia con que se utiliza el servicio de transporte de la empresa de transporte urbano de Tumaco. EMTUR ....	54
Tabla 6. El valor del pasaje ....	55
Tabla 7. Conformidad que tenían los encuestados acerca de las rutas y recorridos que hacen los vehículos de la empresa. ....	56
Tabla 8. Conformidad que tenían los encuestados acerca del estado de los vehículos de la empresa. ....	58
Tabla 9. Conformidad que tenían los encuestados con la atención recibida por parte de los funcionarios de emtur s.a. ....	59
Tabla 10. Aspectos que la empresa debería cambiar según las personas encuestadas. ....	60

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Grafico 1. Total de clientes/usuarios encuestados .....	50
Grafico 2. Edad de los usuarios encuestados .....	51
Grafico 3. actividades que desarrollan los encuestados .....	52
Grafico 4. Personas que han utilizado el servicio de la empresa .....	53
Grafico 5. Frecuencia en que los encuestados utilizan los servicios de la empresa. .....	54
Grafico 6. El valor del pasaje .....	55
Grafico 7. Conformidad con los recorridos o rutas de la empresa.....	56
Grafico 8. El estado de conformismo que tienen los usuarios frente a los buses de la empresa. ....	58
Grafico 9. Conformidad que tenían los encuestados con la atención recibida por parte de los funcionarios de emtur s.a. ....	59
Grafico 10. Aspectos que la empresa debería cambiar según las personas encuestadas.....	61

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1 .....	34
Figura 2. Flujograma del proceso de atención y servicio a los usuarios propuesto para la Empresa EMTUR S.A. ....	74

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. ENCUESTA 1. ....	85
Anexo B. ENCUESTA 2. ....	87

## GLOSARIO

- **Administración:** proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos.
- **Calidad:** atributo integral de algo, resultado de una síntesis de componentes de los procesos que lo producen y lo distinguen, proceso a través del cual ciertas características se configuran.
- **Clima organizacional:** se entiende como la medida múltiple de los atributos organizacionales, considerando el clima como un conjunto de características que describe una organización y la distingue de otras; y que son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos que la conforman.
- **Comportamiento organizacional:** conducta, manera de comportarse, reacciones y actitudes que expresan las personas en el trabajo según su grado de motivación. Es la influencia que tiene el grado de motivación en el comportamiento y el trabajo del individuo y viceversa.
- **Cultura organizacional:** se entiende como un sistema de valores, los cuales se traducen en el modo de pensar, obrar, sentir, costumbres y otras facultades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una organización.
- **Descripción de puestos:** explicación escrita de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.
- **Efectividad:** es la suma de la eficiencia y la eficacia.
- **Eficacia:** grado en que una organización alcanza sus objetivos y metas.
- **Eficiencia:** es la razón entre el esfuerzo y el resultado, asegura la optimización en la utilización de los recursos disponibles.
- **Estrategias:** son los “cómo” o sea el plan para cumplir con la misión y alcanzar la visión.
- **Estructura organizacional:** son los componentes humanos y técnicos que integran diversos procesos de una organización en función de unos procesos y objetivos.



- **Gestión de Talento Humano:** es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.
- **Motivación:** sentimiento de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, se manifiesta en el desarrollo óptimo de las funciones laborales.
- **Prácticas de Gestión de Talento Humano:** son los procesos formales para gobernar el pensamiento y el comportamiento de los empleados, entre estos procesos están: Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación y Desarrollo, Evaluación de desempeño, Asignación de sueldos y salarios y Bienestar social. Estas prácticas de Gestión de Talento Humano también son conocidos como procesos operativos de GTH o subsistemas de GTH.
- **Productividad:** medidas de rendimiento y de la eficiencia de factores y procesos que intervienen en el ciclo productivo.
- **Salario:** retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.
- **Talento Humano:** es la suma de habilidades de una persona: sus dotes innatas, sus destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter e iniciativa. Comprende también su capacidad de aprender y desarrollarse.

## PRESENTACION

Para todas las personas la necesidad de trasladarse de un lugar a otro se ha convertido en más que un placer en una gran necesidad, ya que priman en cada de ellas la obligación de realizar sus labores cotidianas, es así entonces que dicha función se convierten día a día en una operación de mayor relevancia para la economía nacional y hasta mundial, debido ha esto se dejan ver cada vez mas los cambios tecnológicos en este factor, en la ampliación de vías, la creación de nuevos métodos de transportar personas, cosas y hasta animales.

Por tal motivo dicho trabajo de grado se fundamenta en tratar de aplicar a dichas empresas encargadas del transporte, mas específicamente en la EMPRESA DE TRANSPORTE URBANO DE TUMACO "EMTUR S.A." los nuevos conceptos administrativos, permitiendo de esta forma crear una organización de mayor conciliación preparada para nuevos retos y capaz de enfrentar las nuevas exigencias avecinadas partiendo de la globalización y nuevos tratados comerciales.

Para la realización de este trabajo se determino la empresa anterior por lo siguiente, es la única empresa legalmente constituida que presta el servicio de transporte urbano semi-masivo, además cuenta con mas de 25 de experiencia, en los cuales ha sufrido muchos cambios, pero es allí donde se encuentra el gran problema y donde se fundamenta el trabajo que se pretende desarrollar con una institución que ha generado en el transcurso de sus años labores mas de 1000 empleos directos e indirectos.

Por tanto y según lo expuesto anteriormente este trabajo servirá para optar por el titulo de profesional de administrador de empresas y comprende del siguiente aspecto:

**La definición del tema, los objetivos del trabajo y la metodología que se utilizara en el desarrollo del mismo.**

## INTRODUCCIÓN

Dentro de todos los cambios que se han venido presentado en el ámbito mundial y sobre todo en el campo organizacional, se ha podido denotar la importancia que empiezan o mejor aún, que siempre han tenido los usuarios y/o clientes de una determinada compañía para su función y sobre todo en su crecimiento global. Anteriores estudios debidamente comprados revelan que si bien el talento humano de una respectiva empresa es importante, lo es más, las personas que consumen o utilizan sus productos y/o servicios, es por ello que mediante prácticas de GESTION DE TALENTO HUMANO (GTH), se revela el interés que tiene la dirección de una compañía para lograr la satisfacción de sus consumidores y poder seguir contando con ellos.

En un aspecto muy particular la atención al cliente y/o usuario dentro del departamento de Nariño no es buena, debido a que en muchas organizaciones sus procesos administrativos se presentan de una forma muy retrograda y sobre todo basado en experiencias pasadas, el cual no permiten la adaptación a nuevos procesos, tal es el caso de la EMPRESA DE TRANSPORTE URBANO DE TUMACO **EMTUR S.A.**, la cual es la única que presta dicho servicio legalmente constituida, jugando este factor en contra ya que sus funcionarios no atienden a la comunidad de la mejor forma.

Denotada dicha falla la dirección de esta empresa pretende concienciar a su personal administrativo y operativo, el cual les permita poder alimentarse con nuevos conceptos organizacionales y poder de esta forma ofrecer a la comunidad el servicio que siempre se ha deseado por parte de esta empresa.

Por consiguiente la realización de este trabajo se orienta a explorar e investigar sobre el manejo que se le debe dar a la prestación del servicio al cliente en la empresa de transporte urbano de Tumaco, en donde se deben diferenciar aspectos relevantes como: las relaciones interpersonales, dimensión administrativa, acompañada sin duda por la dimensión tangible del servicio.

Una de las inquietudes más corrientes entre los empresarios pequeños y medianos es el tema del servicio al cliente. Todos reconocen que este es un aspecto importante para el éxito de toda empresa, sea cual sea su actividad. Es un tema sobre el cual se escribe demasiado, se presentan muchos seminarios, se habla por todos lados, pero lamentablemente pocos entienden y se practica mucho menos. Se repite incansablemente patrones provenientes de las culturas anglo-sajonas, que nos llegan de traducciones de libros publicados especialmente en los Estados Unidos.

El tema se complica por los tratadistas y tiende a comunicarse de una forma compleja. A veces se olvida el objetivo del mensaje y solamente se quiere

demostrar que se sabe mucho. Se olvida que los mensajes más poderosos son simples y directos. El mensaje ni tan siquiera tiene que ser original. Lo importante es que se entienda.

La primera pregunta que debe hacerse un empresario, en cuanto a servicio se refiere, es si realmente está dispuesto a aceptar todos los riesgos y retos que significa orientar su empresa hacia el cliente, para dar el "servicio" que el cliente quiere. Esto incluye invertir en un indoctrinamiento de todo el personal, y un cambio personal en su actitud.

En segundo lugar estaría definir exactamente lo que para el dueño de la empresa y todo el personal que labora directa e indirectamente con es ese personaje llamado: "el cliente". Definir lo que es un cliente no es difícil. Aceptar las todas consecuencias de esa definición es un asunto totalmente diferente.

## **PRESENTACION DE LA EMPRESA**

**LA EMPRESA DE TRANSPORTE URBANO DE TUMACO, SOCIEDAD ANONIMA, EMTUR S.A.**, fundada desde la década de los setenta, y legalizada como Sociedad Limitada en el año de 1985, posteriormente transformada en Sociedad Anónima en el año de 1998, es la única empresa de servicio Urbano que presta el servicio publico de pasajeros en la ciudad de Tumaco, en Vehículos tipo busetas.

Desde su fundación la Empresa, ha tenido la firme intención de cumplirle tanto a la comunidad como a la Administración Municipal, en su calidad de autoridad competente para aprobar el funcionamiento de cualquier organización que conlleve al objeto de prestar un servicio publico, para el caso el de transporte de pasajeros colectivos, basándose en la normas que las rigen, iniciando con el decreto 1787 de 1990, régimen bajo el cual se obtuvo la respectiva licencia para operar en rutas uno desde el inicio de la Empresa t dos desde el año de 1998.

El Gobierno, a través de su poder legislativo, estableció que toda empresa de transporte, bajo cualquier modalidad debías renovar su licencia de funcionamiento, hoy denominada HABILITACION, y registrada por el Decreto 1558 de 1998 en la modalidad de transporte urbano colectivo, requisitos con los cuales pretendemos suplir con el presente estudio.

**Cargo:** ASISTENTE DE GERENCIA

### **Funciones:**

- Realización de cuadros de caja diarios
- Plan de rodamiento mensual
- Informe mensual de ingresos de la empresa
- Relación de rodamientos de los vehículos mensualmente.
- Creación y cobro de los recibos diarios de los vehículos
- Recepción y creación de todo tipo de documentos referente a la actividad de la empresa.

## **1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACION**

### **1.1 TEMA**

**“PROGRAMA DE SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE URBANO DE TUMACO” EMTUR S.A.**

La temática que se optó en el presente trabajo es de orden académico, además sirve como pleno requisito para lograr el título de administrador de empresas, se realizó gracias al minucioso estudio que se realizó en gran parte de las organizaciones municipales, en donde el común denominador era el desconocimiento de técnicas administrativas y sobre todo el aspecto de servicio y atención al cliente que dentro de los nuevos cambios organizacionales es un tema que sin duda marca la permanencia de las empresas a nivel mundial.

Por consiguiente con el presente trabajo nos permitiremos desarrollar muchas temáticas que se trataron en el aula de clases dentro de todo el proceso de capacitación universitaria, a su vez proporcionará a la empresa de transporte urbano una serie de herramientas que le permitirá mejorar el servicio que en la actualidad ofrece a la comunidad y por consiguiente extender su permanencia en el mercado.

### **1.2 TITULO**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE URBANO DEL MUNICIPIO DE TUMACO. EMTUR S.A.**

### **1.3 DELIMITACION DEL ESTUDIO**

**1.3.1. Espacio geográfico.** EMTUR S.A. se encuentra ubicada en la Avenida Panamericana, Vía Tumaco – Pasto, a la altura del Barrio Porvenir, en la zona continental del municipio.

**1.3.2. Tiempo.** El tiempo de duración de este trabajo es de seis meses, a partir del mes de agosto del 2009 hasta el mes de enero del 2010.

## **2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACION**

### **2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el proceso de producción se presentan múltiples problemas que afectan a los usuarios, los cuales se han detectado en la empresa objeto de estudio. Esta empresa desde su creación a venido arrastrando numerosas falencias, el desconocimiento de las objetivos corporativos por parte de los colaboradores y pero aun de la parte administrativa ha relegado a la empresa a el lugar donde se encuentra, permitiendo a otros medios de transporte tener mayor participación del mercado.

### **2.2. FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿COMO REDIRECCIONAR, CONSTRUIR, MEJORAR E IMPLEMENTAR UN SERVICIO ADECUADO, EFICIENTE, EFICAZ Y SOBRE TODO OPORTUNO A AQUELLAS PERSONAS QUE SIENTAN LA NECESIDAD DE TRANSLADARCE DE UN LUGAR A OTRO?

### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Mejorar la calidad de la atención frente a los usuarios que viene prestando la empresa de transporte urbano de Tumaco en su funcionamiento.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Ofrecer a la comunidad la prestación de un mejor servicio, el cual satisfaga muchas necesidades.
- Obtener mayores ingresos con el mayor flujo de usuarios en los vehículos de la empresa.
- Brindar a la comunidad mayor comodidad en la utilización de buses de la organización.
- Desarrollar una matriz DOFA, el cual nos permita identificar claramente la problemática de la organización, y así poder realizar acciones de mejoramiento.



#### 4. JUSTIFICACION

En tiempos donde la educación es un factor básico para el crecimiento de un país, donde la globalización exige a las instituciones especializarse cada vez más en la prestación de un servicio integral, el servicio se constituye no solo como estrategia del negocio, sino como el factor que brinda a las instituciones ser más competitivas, generar mayor valor agregado a sus clientes, los cuales se presentan con necesidades cada vez más diversas y significantes, lo que exige que el servicio, se constituya como una vocación, que posibilite a las institución permanecer en el tiempo, haciendo de sus objetivos corporativos, un camino de crecimiento y mejora continua, apuntando a la construcción de una sociedad con mayor oportunidad y proyección en el ámbito de la formación.

En el proceso continuo de la globalización mundial y más aun en la creación de nuevos tratados comerciales con otros países se hace de mayor importancia la competitividad organizacional, para el cual se necesita estar dotado de una serie de factores de suma importancia para la sostenibilidad empresarial, para nombrar algunos tenemos: la calidad del producto, la satisfacción de cliente interno y externo además de la atención y el servicio al cliente que dentro de su desarrollo en los últimos tiempos a alcanzado una importancia muy definitiva, tanto que marca tanto la ruta de crecimiento o decrecimiento de la organización.

Después de utilizar en determinados momentos los servicios de la Empresa de Transporte Urbano de Tumaco, logramos detectar de muchos de muchos factores e inclusive los plasmados en el párrafo anterior, pero lo más preocupante consiste en la atención que se les da a los usuarios llegando hasta el grado de permitir que no utilicen los servicios de la empresa, por esta razón se pensó en primera instancia en el tema y como es una de las empresas en donde este problema sale a florecer en mayor intensidad se selecciono a dicha empresa.

Como se puede observar dicha problemática en el área de transporte, se torna de mucha importancia, dado todos los antecedentes, los cuales nos reflejan muy claramente que los servicios de transporte en todo el país y en especial en Tumaco Nariño don muy deplorable, por tal razón se quiere diseñar un esquema funcional que permita prestar un servicio de excelencia y calidad.

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 MARCO TEORICO

**5.1.1 Conceptos del servicio al cliente.** Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.<sup>1</sup> El servicio al cliente ha sido una de las herramientas más usadas por las empresas para diferenciarse de su competencia y desarrollar ventaja competitiva sostenible es el servicio al cliente. Suena extraño que la estrategia de servicio al cliente esté ligada al producto pero así es, y muy directamente.

La estrategia de servicio al cliente hace parte de un todo que es el producto, existen unos productos que son tangibles puros, como la sal, que no requieren ser acompañados de ningún servicio, pero existen otros que sí lo requieren, como los electrodomésticos o los servicios bancarios, vamos a concentrarnos en ellos.

Al desarrollar una estrategia de servicio al cliente se deben enfrentar tres decisiones básicas, qué servicios se ofrecerán, qué nivel de servicio se debe ofrecer y cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios?, mirémoslas más detalladamente:

#### 1. Que servicios se ofrecerán

Para determinar cuáles servicios son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

Asimismo, se debe estar consciente de que aunque nuestros servicios sean de excelente calidad, si son los mismos y del mismo nivel que los de la competencia, nunca crearemos ventaja competitiva, por ello, al aplicar encuestas tendientes a mejorar los servicios, debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.

#### 2. Que nivel de servicio se debe ofrecer

---

<sup>1</sup> PEEL, Malcolm. El servicio al cliente. España: Ediciones Deusto, 1993. p. 117.

Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos:

Compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 800 y sistemas de quejas y reclamos.

Los dos últimos elementos son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fallando.

### 3. Cual es la mejor forma de ofrecer los servicios

Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio. Por ejemplo, cualquier fabricante de PC's tiene tres opciones de precio para el servicio de reparación y mantenimiento de sus equipos, puede ofrecer un servicio gratuito durante un año o determinado período de tiempo, podría vender aparte del equipo como un servicio adicional el mantenimiento o podría no ofrecer ningún servicio de este tipo; respecto al suministro podría tener su propio personal técnico para mantenimiento y reparaciones y ubicarlo en cada uno de sus puntos de distribución autorizados, podría acordar con sus distribuidores para que estos proporcionaran el servicio o dejar que firmas externas lo suministren.

Además de las decisiones sobre los aspectos antes referidos, una estrategia de servicio al cliente integral debe involucrar a todos los miembros de la organización y tener un fuerte componente de selección de personal que permita trabajar con personas a las que les agrada brindar un excelente servicio y no se sientan serviles.

Otro elemento clave dentro de esta estrategia es la capacitación continua de todo el personal, con énfasis en quienes tratan directamente con el cliente, estas personas, llamadas "frontline", son las que necesitan mayor entrenamiento, de ellos depende que el cliente regrese o no.

Un último elemento, para desarrollar estrategias de servicio al cliente exitoso, lo constituye el trato al cliente interno, es decir, el tratamiento de los jefes a sus subalternos, si no se les trata de la mejor manera ¿cómo esperar que ellos traten bien a nuestros clientes? Los jefes deben tratar a sus subalternos tal y como quisieran que ellas trataran a los clientes.<sup>2</sup>

El servicio de atención al cliente o simplemente servicio al cliente es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes.

---

<sup>2</sup> SCHIFFMAN, León G. otros, Comportamiento del consumidor, 5º edición, 1997 Pág. 114.

Concepto: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales. Servicio al Cliente es "Un concepto de trabajo" y "una forma de hacer las cosas" que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los Clientes (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de nuestra propia empresa.<sup>3</sup>

Aunque las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple

El plan estratégico de una empresa, que es su carta de navegación, está lleno de buenos propósitos e intenciones. La visión y misión empresariales plantean situaciones "ideales" que en muchos de los casos no llegan a ser cumplidas. Uno de los aspectos en los cuales se presentan más vacíos, entre lo que reza el plan estratégico y la realidad, es la atención al cliente. Todos sabemos que frases como las siguientes son populares en las misiones estratégicas, las asambleas de accionistas y las juntas directivas: "nuestros clientes son la base de nuestro crecimiento", "para ellos trabajamos", "son la fuerza que nos impulsa a seguir adelante"... Pero también sabemos que muy pocas veces esto se cumple en un 100%.<sup>4</sup>

A continuación planteo el que es considerado el decálogo de la atención al cliente, cumpliendo a cabalidad con él se pueden lograr altos estándares de calidad en el servicio al cliente.

- El cliente por encima de todo: Este es el símil del primero de los diez mandamientos de Dios "Amar a Dios sobre todas las cosas", en este caso es el cliente a quien debemos tener presente antes que nada.
- No hay nada imposible cuando se quiere: A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, se puede conseguir lo que él desea.
- Cumple todo lo que prometas: Este sí que se incumple (más que el de "No desearás a la mujer del prójimo", creo yo), son muchas las empresas que

---

<sup>3</sup> LOVELOCK, Christopher H. Mercadotecnia de servicios 3<sup>o</sup> edición. México: Editorial Prentice Hall 1997, p. 492.

<sup>4</sup> SCHIFFMAN, León G. otros, Comportamientos del consumidor, 5<sup>o</sup> edición, 1997 Pág. 114.

tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

- Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera: Es lógico, yo como cliente me siento satisfecho cuando recibo más de lo que esperaba. ¿Cómo
- lograrlo? conociendo muy bien a nuestros clientes y enfocándonos en sus necesidades y deseos.
- Para el cliente, tú marcas la diferencia: Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia. Puede que todo "detrás de bambalinas" funcione a las mil maravillas pero si una dependiente falla, probablemente la imagen que el cliente se lleve de todo el negocio será deficiente.
- Fallar en un punto significa fallar en todo: Como se expresaba en el punto anterior, puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero qué pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega averiada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso. Las experiencias de los consumidores deben ser totalmente satisfactorias.
- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos: Los empleados propios son "el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos, cómo pretender satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.
- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente: Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de las empresas para medir la calidad del servicio, la única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir, quienes lo califican, si es bueno vuelven y no regresan si no lo es.
- Por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar: Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, "la competencia no da tregua"
- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo: Los equipos de trabajo no sólo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias, cuando así se requiera, todas las personas de la

organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

### 5.1.2 Principios en los que se destaca la calidad del servicio.

1. **Tener conocimiento de quien es el jefe:** Usted está en el negocio de servicios a las necesidades de los clientes, y sólo puede hacerlo si usted sabe lo que sus clientes quieren. Cuando usted escuche a sus clientes, que le permiten saber lo que quieren y cómo puede proporcionar un buen servicio. No olvides nunca que el cliente paga nuestro sueldo y hace posible su trabajo.

2. **Tener buena escucha:** El personal encargado deberá tomarse el tiempo necesario para identificar las necesidades de los clientes al hacer preguntas y concentrarse en lo que el cliente está realmente diciendo. Escuchar sus palabras, tono de voz, lenguaje corporal, y lo que es más importante, cómo se sienten. Tenga cuidado de hacer hipótesis - pensando que intuitivamente saben lo que quiere el cliente.

3. **Identificar y anticipar las necesidades:** Los clientes no compran productos o servicios. Compran los buenos sentimientos y las soluciones a los problemas. La mayoría de las necesidades de los clientes son emocionales más que lógico. Cuanto más sepa de sus clientes, mejor usted se convierte en previsión de sus necesidades. Comuníquese periódicamente a fin de que usted sea consciente de los problemas o necesidades futuras.

4. **Hacer que el cliente se sienta importante y tomado en cuenta:** Tratarlos como personas. Siempre use su nombre y encuentre la manera de halagarlo, pero sea sincero. La Gente valora sinceridad. Crea una buena sensación y la confianza. Piense en maneras de generar buenos sentimientos acerca de hacer negocios con usted. Los clientes son muy sensibles y saben si o no usted realmente se preocupan por ellos. Agradézcales cada vez que tengamos la oportunidad.

5. **Ayudar a los clientes a comprender mejor sus sistemas:** Su organización puede tener los mejores sistemas del mundo para obtener resultados, pero si los clientes no los entienden, pueden llegar confundirse, impacientarse y enojarse. Tómese el tiempo para explicar cómo son sus sistemas de trabajo y cómo simplificar las transacciones. Tenga cuidado de que sus sistemas no reduzcan el elemento humano de su organización.

6. **Agradezca el potencial del "Sí".** Siempre busque maneras de ayudar a sus clientes. Cuando tienen una solicitud (siempre que sea razonable) decirles que puede hacerlo. Busque maneras de hacer negocios con usted fácil. Siempre hacemos lo que dices que vas a hacer.

**7. Aprenda cómo pedir disculpas:** Cuando algo resulte mal, discúlpese. Es fácil y a los clientes les gusta. El cliente puede no ser siempre estar correcto, pero el cliente siempre debe ganar. Resuelva los problemas inmediatamente y deje que los clientes sepan lo que han hecho. Haga fácil que sus clientes se quejen. Valore sus quejas. Aún y cuando nos desagrade, nos da una oportunidad para mejorar. Incluso si los clientes están teniendo un mal día, déjeles sentir cómodos.

**8. Dé más de lo esperado:** Dado que el futuro de todas las empresas radica en que mantiene a los clientes felices, pensar en formas de elevarte por encima de la competencia. Considere lo siguiente:

- ¿Qué se le puede dar a los clientes que no pueden obtener en otros lugares?
- ¿Qué se le puede hacer para el seguimiento y dar las gracias a las personas incluso cuando no compran?
- ¿Qué se le puede dar al cliente que sea totalmente inesperado?

**9. Obtenga retroalimentación periódicamente:** Aliente y de la bienvenida a sugerencias acerca de cómo se podría mejorar. Hay varias maneras en que puedes averiguar lo que los clientes piensan y sienten acerca de los servicios.

- Escuche atentamente lo que dicen.
- Revise periódicamente para ver cómo van las cosas.
- Proporcione un método que invite a las críticas constructivas, comentarios y sugerencias.

**10. Trate bien sus los empleados.** Los empleados son sus clientes internos y necesitan una dosis regular de reconocimiento. Agradézcale y encuentre formas para hacerles saber lo importante que son. Trate a sus empleados con respeto y las oportunidades que ellos tienen para los clientes. El agradecimiento viene de la dirección. Tratar a los clientes y los empleados bien es igualmente importante.<sup>5</sup>

**5.1.3 Aplicación y campo de acción del servicio al cliente:** El proceso de planificar se torna de mucha importancia en el Campo empresarial, el cual la mercadotecnia y el servicio al cliente también necesitan a gritos dicho aspecto, el cual les permitirá dirigirse hacia el futuro. En el inicio del nuevo milenio la denominada frase “atención y servicio al cliente” suena de una forma muy natural y sobre todo normal para un sin numero de entidades y ha ello se debe su situación o mejor aun su participación en el mercado donde ellos tienen incidencia.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> LAMB Charles, y otros. Marketing, 4º Edición, 1998, Pág. 348

<sup>6</sup> PEEL, Malcolm. El servicio al cliente. España: Ediciones Deusto, 1993. p. 23.

Por tal caso y basado en el párrafo anterior muchas organizaciones no superan los objetivos ni las metas ya que tienen el debido conocimiento de muchos términos, conceptos, teorías y practicas administrativas el cual le pueda dar al negocio y a los dirigentes mismos una nueva orientación del negocio, permitiéndoles así satisfacer las necesidades requeridas, esta situación se vive en mayor grado en el departamento de Nariño, en el cual las organizaciones que existen algunas no tienen el menor conocimiento de lo que significa el servicio ni mucho menos la atención.<sup>7</sup>

**5.1.4 Características:** Realizando un sin numero de análisis a la palabra o mejor, a la frase (*servicio al cliente*) se puede decir, casi asegurando con toda confianza sobre la importancia vital dentro de las actividades de la misma organización, también llevando acabo un estudio riguroso con muchos de los autores, advertir algunos de ellos, los cales buscan crear conciencia en la gran de las organizaciones, para tal caso le presentamos al siguiente:

CHRISTOPHER H. LOVELOCK, el cual se manifiesta hacia el servicio al cliente como un *nivel de complejidad*,<sup>8</sup> es decir, es una característica esencial, ya que hay muchos servicios cuyo empleo se torna de mucha sencillez, pero con una mínima expresión corporal por parte del personal involucrado hará retirar a muchos de sus clientes o usuarios, causando graves problemas para la organización como tal en el futuro próximo, y como si fuera poco generando el incremento del desempleo después de este tiempo.

**5.1.5 Formas del servicio al cliente:** Dentro del proceso tan complejo del servicio al cliente se presentan dos formas las cuales marcan o seleccionan los esfuerzos de un determinado grupo de organizaciones, marcando sin duda su crecimiento, su sostenibilidad en el tiempo o peor aun lo que muchos llaman su desaparición total del mercado, para tal caso se presentan las siguientes:

- **Tradicionales:** Desde los tiempos de la mercadotecnia e históricamente casi la totalidad de las organizaciones solo hacían esfuerzos limitados para tratar de medir y conocer el estado en el cual se encontraba la satisfacción del cliente con el servicio o productos ofrecidos. Después de un tiempo ya las organizaciones empezaron a tener muy en cuenta el servicio post-venta permitiéndoles de esta forma abarcar en mayor grado la gran mayoría de necesidades de sus clientes y/o usuarios.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Concepto propio.

<sup>8</sup> LOVELOCK, Christopher H., *Mercadotecnia de Servicios* 3ª Edición. México: Editorial Prentice Hall, 1997. p. 501.

<sup>9</sup> PEEL, Malcolm. *El servicio al cliente*. España: Ediciones Deusto, 1993. p. 101.



- **Científicas:** Dentro del proceso de globalización mundial el proceso administrativo atención y servicio al cliente ha ganado mayor importancia y más aun en el campo de la mercadotecnia, para ello podemos considera a el servicio al cliente como un punto cero, es decir, de partida para poder crear o adoptar estrategias comerciales, productivas, y hasta competitivas. Por lo anterior, se puede decir que el servicio al cliente merece contar con un estudio de forma detallada y sobre todo practica en cuanto a las relaciones interpersonales se refieren, formando así estas partes de las denominadas ciencias sociales.<sup>10</sup>

**5.1.6 Elementos del servicio al cliente:** En el proceso del servicio al cliente hay una serie de elementos que sin duda hacen que dicho aspecto tenga la relevancia que se necesita para poder cumplir a cabalidad con las necesidades del usuarios o mejor de nuestros clientes, estos aspectos son:

- **Calidad del producto:** su producto, ¿cumple con lo que promete? ¿excede sus promesas? ¿Vale lo que el comprador pago por él? Su producto, ¿Comunica el mensaje correcto acerca de su empresa?
- **Entrega a tiempo:** ¿Entrega sus productos en los tiempos pactados con el cliente?
- **Credibilidad:** si usted quiere una relación de largo plazo con sus clientes, usted tiene que conseguir que confíen en usted. Y hay una sola forma de hacer que confíen en usted: hacer de manera consistente lo que usted prometió hacer.
- **Facturación correcta:** es fácil cometer errores de facturación, pero eso no es una excusa. Cada vez que usted comete un error, usted pierde credibilidad a los ojos de su cliente. Verifique el funcionamiento de sus sistemas de facturación para evitar este problema.
- **Devoluciones y reembolsos:** cuando un cliente no está satisfecho, no tome riesgos convirtiéndolo en un enemigo. La manera de manejar este tema es: si el cliente quiere un reembolso, dáselo.<sup>11</sup>

**5.1.7 Propósito e importancia:** Teniendo los elementos más significativos del servicio al cliente y consientes de que es necesario en su uso, el adquirir un propósito para el modelo vemos que a medida que los negocios en general y el sector de servicios en particular se vuelven más competitivos; se agudiza la necesidad de una diferenciación competitiva significativa. Por ello, asumimos el propósito propio del servicio al cliente, cuya diferenciación se aboca en la determinación de actividades dirigidas a la satisfacción del cliente. Cada vez más

---

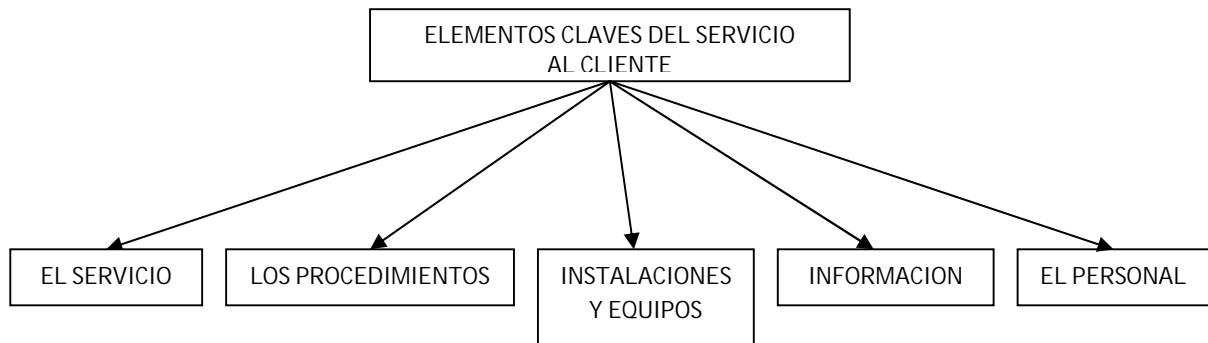
<sup>10</sup> PEEL, Malcolm. El servicio al cliente. España: Ediciones Deusto, 1993. p. 103.

<sup>11</sup> EIGLIER, Pierre, Servucción: El Marketing de Servicio, Mc Graw Hill. Pág. 29.

esta diferenciación incluye una búsqueda de un desempeño superior, no sólo del servicio fundamental, sino de los elementos complementarios del servicio. El logro de esto requiere la formalización y la integración de las actividades del servicio al cliente en una función profesionalmente administrada, cuyo propósito según CHARLES LAMB, no sólo nos conducirá a satisfacer las necesidades de los clientes, sino más bien a incrementar la rentabilidad y prestigio de la empresa.<sup>12</sup>

### 5.1.8 Elementos claves del servicio al cliente<sup>13</sup>:

Figura 1



Fuente: esta investigación

---

<sup>12</sup> STONER, James A. y Otros. Administración 6<sup>o</sup> Edición Prentice – Hall, 1996. p. 285.

<sup>13</sup> LAMB, Charles y otros, Marketing, 4<sup>o</sup> edición, 1998. Pág. 121.

## 5.2 MARCO LEGAL

LEY 105 DE 1993 “Diciembre 30”

*Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte sobre el transporte, se distribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones.*

**TITULO I: SECTOR Y SISTEMA NACIONAL DE TRANSPORTE.  
PRINCIPIOS Y DISPOSICIONES GENERALES.**

- **CAPITULO I: Integración del sector y del sistema nacional de transporte**

Art. 1º: Sector y Sistema Nacional del Transporte. Integra el sector Transporte, el Ministerio de Transporte, sus organismos adscritos o vinculados y de la Dirección General Marítima del Ministerio de Defensa Nacional, en cuanto estará sujeta a una relación de coordinación con el Ministerio de Transporte.

Conforman el Sistema Nacional de Transporte, para el desarrollo de las políticas de transporte, además de los organismos indicando en el Inciso anterior, los organismo de transito y transporte, tanto terrestre, aéreo y marítimo e infraestructura de transporte de las entidades territoriales y demás dependencias de los sectores central o descentralizado de cualquier orden, que tengan funciones relacionadas con esta actividad.<sup>14</sup>

**DECRETO No. 170 de 2001 “febrero 5”**

*Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor colectivo metropolitano, Distrital y Municipal de Pasajeros.*

**TITULO I: PARTE GENERAL**

- **CAPITULO I: Objeto y Principios**

Art. 1º. Objeto y Principios. El presente decreto tiene como objeto reglamentar la habilitación de las Empresas de Transporte Público Colectivo Terrestre Automotor de Pasajeros del radio de acción Metropolitano, Distrital y/o Municipal y la prestación por parte de estas, de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte, como el de la libre competencia y el de la iniciativa privada, a las

---

<sup>14</sup> RODRIGUEZ, Hernández José Yesid, Sistema Normativo de transito terrestre, Editorial Imagen Nativa, Pág. 7

cuales solamente se aplicaran las restricciones establecidas por la Ley y los convenios internacionales.

Art. 3º. Actividad Transportadora. De conformidad con el artículo 6 de la Ley 336 de 1996, se entiende por actividad transportadora un conjunto organizado de operaciones tendientes a ejecutar el traslado de personas o cosas, separada o conjuntamente, de un lugar a otro, utilizando uno o varios modos, de conformidad con las autorizaciones expedidas por las autoridades competentes, basadas en los reglamentos del gobierno.

- **CAPITULO II: Condiciones y Requisitos**

Art. 15º. Requisitos. Para obtener habilitación en la modalidad del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Pasajeros Metropolitano, Distrital y Municipal, las empresas deberán acreditar los siguientes requisitos, que aseguren el cumplimiento del objetivo definido en el artículo 1º. Del presente Decreto:

1. Solicitud dirigida a la autoridad de transporte competente, suscrita por el representante legal.
2. Certificado de Existencia y Representación Legal expedido con una antelación máxima de treinta (30) días hábiles, en el que se determine que dentro de su objeto social desarrolla la industria del transporte.
3. Indicación del domicilio principal, señalando su dirección.
4. Descripción de la estructura organizacional de la empresa, relacionando la preparación especializada y/o la experiencia laboral del personal administrativo, profesional, técnico y tecnólogo contratado por la empresa.
5. Certificación firmada por el representante legal sobre la existencia de los contratos de vinculación del parque automotor que no sea propiedad de la empresa. De los vehículos propios, se indicara este hecho.
6. Relación del equipo de transporte propio, de socios o de terceros, con el cual prestara el servicio, con indicación del nombre y numero de cedula del propietario, clase, marca, placa, modelo, numero de chasis, capacidad y demás especificaciones que permitan su identificación de acuerdo con las normas vigentes.
7. Descripción y diseño de los colores y distintivos de la empresa.
8. Certificación suscrita por el representante legal sobre la existencia del programa y del fondo de reposición del parque automotor con que contara la empresa.

**Resolución No. 035 del 20 Octubre de 1988:** se concede la licencia de funcionamiento de carácter provisional a la Empresa de Transporte Urbano de Tumaco Limitada<sup>15</sup> “Emtur LTDA”

---

<sup>15</sup> Alcaldía de Tumaco, Resolución No. 0220 de 1989 de junio 9

**Resolución No. 004 del 17 Octubre de 2001:** donde se concede la respectiva habilitación para la operatividad como Empresa de Transporte Terrestre Automotor de Pasajeros a la Empresa de Transporte Urbano de Tumaco S.A., partiendo de las siguientes características<sup>16</sup>:

<b>Categoría:</b>	A
<b>Modalidad:</b>	Colectivo de pasajeros
<b>Radio de Acción:</b>	Urbana en el Municipio de Tumaco
<b>Tipo de Vehículo:</b>	Busetas y Micro-Buses
<b>Frecuencia de Despacho:</b>	Cada 4 minutos y en Horas pico cada 3 Minutos
<b>Nivel de servicio:</b>	Básico

La **EMPRESA DE TRANSPORTE URBANO DE TUMACO “EMTUR S.A.”**, en la actualidad tiene establecido un parque automotor de máximo de 72 busetas o vehículos, según las siguientes resoluciones; la No. 007 de Diciembre 17 de 2001 expedida por la Secretaria de Transito y Transporte Municipal de Tumaco, la No. 595 de Abril 15 de 2004 expedida por la Alcaldía Municipal de Tumaco.

Que la **EMPRESA DE TRANSPORTE URBANO DE TUMACO “EMTUR S.A.”**, mediante la Resolución No. 004 de Octubre 25 de 2001, expedida por la Secretaria de Transito y Transporte de Tumaco, se encuentra habilitada para la prestación del **SERVICIO PUBLICO COLECTIVO TERRESTRE**, dentro del casco urbano de la misma ciudad.

#### **DECRETO No. 1787 de 1990 “Agosto 3”**

El presente ordenamiento tiene como objetivos fundamentales racionalizar y regular el servicio de transporte público colectivo municipal de pasajeros y mixto, a fin de lograr el desarrollo integral del Estado de conformidad con el principio de libertad de empresa e iniciativa privada enmarcada dentro de la noción de interés público.

- **CAPITULO II. GENERALIDADES.**

**ARTICULO 5o.** El servicio de transporte público municipal colectivo de pasajeros y mixto, es un sistema para garantizar la movilización de personas o de personas y bienes conjuntamente.

**ARTICULO 6o.** Por actividad transportadora terrestre municipal se entiende un conjunto organizado de operaciones tendientes a ejecutar el traslado de personas,

---

<sup>16</sup> Alcaldía municipal de Tumaco, despacho del alcalde, Resolución 595.

o de personas y bienes conjuntamente de un lugar a otro en vehículos automotores dentro del mismo municipio, área metropolitana o distrito especial. Las disposiciones de este Estatuto se aplicarán a la actividad del transporte municipal de pasajeros y mixto como servicio público y como industria

#### **ARTICULO 8o.**

El servicio de transporte público colectivo municipal de pasajeros y Mixto será prestado por sociedades o cooperativas legalmente constituidas o por sociedades comerciales o cooperativas administradoras y operadoras de sistemas o subsistemas de transporte terrestre automotor debidamente autorizado, previo el lleno de los requisitos exigidos por este Estatuto.

**ARTICULO 32.** Para efectos del presente Estatuto se entiende por:

**Sistema de transporte:** El conjunto de elementos físicos, técnicos, legales y administrativos necesarios para satisfacer la demanda de transporte en un área urbana, metropolitana o distrito especial.

**Subsistema de transporte:** El conjunto de elementos físicos, técnicos, legales y administrativos necesarios para satisfacer la demanda de transporte en una zona de un área urbana, metropolitana o distrito especial.

**Ruta:** La trayectoria vial señalada por la autoridad competente para satisfacer los deseos de viaje de una comunidad. Todas las rutas deberán ser numeradas y se identificarán indicando clara y detalladamente su recorrido.

**Disponibilidad de ruta:** Existe disponibilidad de ruta cuando en los estudios que realice la autoridad municipal o el solicitante, por lo menos el setenta por ciento (70%) de la demanda potencia de la ruta carece de servicio sin transbordo entre el origen y el destino de su viaje.

**Sistema de rutas:** El conjunto de rutas necesarias para satisfacer la demanda de transporte de un área urbana, metropolitana o distrito especial.

**Subsistema de rutas:** El conjunto de rutas necesarias para satisfacer la demanda de transporte en una zona de un área urbana, metropolitana o distrito especial.

**Área de influencia:** La franja de 200 metros a lado y lado de una ruta.

**Área de operación:** La división territorial establecida por la autoridad competente dentro de la cual se autoriza a una empresa o a un vehículo para satisfacer la demanda de transporte.

**Parque automotor:** El número de vehículos con el cual cuenta una empresa.

Edad promedio del parque automotor: El promedio ponderado de la edad del equipo para cada tipo de vehículo.

Paraderos: Sitios fijos establecidos a lo largo de las rutas debidamente demarcadas en donde el vehículo se detiene a recoger o dejar pasajeros.

Terminal: Lugar de despacho de los vehículos dotado de las instalaciones y personal mínimo para desarrollar esta actividad.

Tiempo de recorrido: La duración promedio, expresada en unidades de tiempo, que transcurre entre el despacho del vehículo y la terminación del viaje en una ruta determinada.

Tiempo de espera: La duración promedio que debe permanecer el vehículo en la terminal para iniciar un nuevo recorrido.

Despacho: La salida de un vehículo de su terminal en un horario autorizado.

Tiempo de servicio: El lapso comprendido entre el primer despacho y el último despacho del día en una ruta, sistema o subsistema de transporte.

Frecuencia de despacho: La ejecución periódica de los despachos en un lapso determinado

Reestructuración: La modificación, incremento o disminución de las rutas y/o frecuencias de despacho autorizadas.

Demanda de transporte: La cantidad de usuarios que necesitan movilizarse en un lapso determinado.

Demanda potencial: Posibles usuarios que captaría una ruta o un servicio de transporte bajo determinadas condiciones específicas de tarifa, nivel de servicio, accesibilidad y tipo de vehículo, entre otros.

Período pico: El lapso en que se presenta la mayor demanda de servicio.

Rotación de demanda: La relación porcentual entre el número de pasajeros movilizados en cumplimiento de un horario en una ruta y la capacidad disponible de un vehículo.

Condiciones normales de la demanda: La movilización regular de pasajeros en períodos no sujetos a factores que distorsionen los deseos de viaje de los usuarios.

Encuestas de origen-destino: La toma de información que se hace directamente al usuario sobre su procedencia, destino, clase de vehículo, costumbres y motivos de un viaje.

Plan de rodamiento: La programación para la utilización plena de los vehículos para servir las rutas y horarios.

Oferta de transporte: La capacidad de transporte disponible de acuerdo a la restricción de los niveles de servicio, en un lapso determinado.

Jerarquía en la calificación: Es el ordenamiento de las empresas según el puntaje obtenido para el otorgamiento de su licencia de funcionamiento o su recalificación.

### 5.3 MARCO CONCEPTUAL

**Actividad Transportadora:** De conformidad con el artículo 6 de la ley 336 de 1996, se entiende por actividad transportadora un conjunto organizado de operaciones tendientes a ejecutar el traslado de personas o cosas, separada o conjuntamente, de un lugar a otro, utilizando uno o varios modos, de conformidad con las autorizaciones expedidas por las autoridades competentes, basadas en los reglamentos del gobierno nacional.

**Transporte Público:** De conformidad con el artículo 3 de la Ley 105 1993, el transporte público es una industria encaminada a garantizar la movilización de personas o cosas por medio de vehículos apropiados, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios, sujeto a una contraprestación económica.

**Transporte terrestre:** El transporte terrestre es el medio de transporte que se realiza sobre o en la corteza terrestre. La mayoría de los transportes terrestres se realizan sobre ruedas.

**Autobús:** El autobús es un vehículo terrestre diseñado para el transporte de personas. Generalmente es usado en los servicios de transporte público urbano e interurbano, y con trayecto fijo. Su capacidad puede variar entre 10 y 120 pasajeros.

El autobús hace referencia al transporte urbano, mientras que el autocar u ómnibus lo hace al interurbano. Otra forma de diferenciación semántica va de acuerdo al tamaño y capacidad del vehículo, considerando ómnibus al autobús que puede transportar más de 30 personas y microbús al que transporta menos. Sin embargo estas denominaciones no son uniformes y varían enormemente en el mundo hispanohablante.

**El Pasajero:** es todo ser humano sea hombre, mujer, niño o niña, también se considera pasajero a los animales; pero ellos son transportados en valijas especialmente diseñadas para su movilidad, en ambos casos se paga una cuota en dinero por el transporte utilizado.

El pasajero puede ser transportado en un avión, autobús, barco, carreta, automóvil o cualquier medio de transporte.



Los pasajeros podrán llevar maletas, bolsas o mochilas para llevar sus pertenencias de un lugar a otro en su viaje para sus vacaciones y ya de esta forma se les considera que ya es un turista.

**Radio de acción:** esta modalidad es de carácter nacional. Incluye los perímetros departamentales y nacionales.

El perímetro del transporte departamental comprende el territorio del departamento. El servicio departamental esta constituido por un conjunto de rutas cuyo origen y destino están contenidos dentro del perímetro departamental. El perímetro nacional comprende el territorio Nacional. El servicio nacional esta constituido por el conjunto de rutas cuyo origen y destino están localizados en diferentes departamentos dentro del perímetro nacional.

**Tarifa o Pasaje:** Es la cantidad de dinero que el usuario debe pagar para poder utilizar los servicios de una empresa de transporte, es decir, para poder moverse de un lugar a otro, esta varia del trayecto que tenga que recorrer o del tamaño de la ciudad donde se encuentre operando la empresa que ofrece el servicio.

**Conductor o chofer:** es la persona en la cual recae la responsabilidad total del transporte o movilización de las personas o cosas que se encuentren en el interior del vehiculo.

**Ayudante:** Es la persona de colaborar al conductor en la movilización del vehiculo en lugares de poco acceso visual del chofer, y de ayudarles a los usuarios o pasajeros en el ingreso al vehiculo, sobre todo si poseen otros elementos que complicaran la subida del usuario al bus.

**Paradero:** lugar o sitio exacto impuesto por las autoridades competentes donde todo vehiculo publico o privado hace estaciones o paradas, estos fueron creados con el objeto de reducir en primer lugar los accidentes de transito que cada vez se acrecientan mas, y en segundo lugar para permitir el normal flujo de los demás vehiculo que transitan por la red vial de cualquier ciudad.

**Señales de transito:** Tienen un firme objeto social y es la de reducir los accidentes vehiculares en todo el mundo, existen una gran variedad para poder así ilustrar tanto a peatones como conductores acerca del peligro que pueden correr al transitar una determinada vía o al viajar a velocidades no permitidas.

**Peatones:** Son toda clase de persona que transita en vehiculo de menor protección y que además se encuentran en un lugar determinando de la red vial.

**Capacidad Transportadora:** La capacidad transportadora es el número de vehículos requeridos y exigidos para la adecuada y racional prestación de los servicios autorizados.

Las Empresas de Transporte de toda la nación deberán acreditar como mínimo el 3% de capacidad transportadora mínima fijada de su propiedad y/o de sus socios. En ningún caso podrá ser inferior a un vehículo, incluyéndose dentro de este porcentaje los vehículos adquiridos bajo arrendamientos financieros.

**Tarjeta de Operación:** Es el documento único que autoriza a un vehículo automotor para prestar para prestar el servicio público de transporte de pasajeros bajo la responsabilidad de una empresa de transporte, de acuerdo con los servicios autorizados.

**Inmovilización de vehículos:** Es la suspensión temporal del tránsito de un vehículo por las vías públicas o privadas abiertas al público, hasta cuando desaparezcan los motivos que dieron lugar a esta o se resuelva la situación administrativa o judicial que lo generó.

## 6. METODOLOGIA

Dicho determino esta compuesto del vocablo método y el sustantivo griego logos que significa juicio, estudio, esta palabra se puede definir como; La descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación.

La metodología es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación, sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico.<sup>17</sup>

### 6.1 PROPOSITO U OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Como se dejo ver al inicio del documento con los objetivos generales, lo que se quiere es mejorar la calidad del servicio que presta la empresa objeto de estudio, y lo que es mejor, que la misma organización pueda ofrecer mejor atención a toda la comunidad, integrando una serie de elementos y principios claves que logran cambiar la mentalidad de la mayor parte de los operarios como también de los directores y asociados, permitiéndoles así la concatenación de esfuerzos para sobre ponerse ante todas las exigencias de los nuevos mercados presentados apartir de la globalización y los tratados de libre comercio con otros estados.

Además de lo anterior, que otras organizaciones locales tomen el mismo ejemplo y puedan orientar sus esfuerzos hacia sus posibles usuarios, mejorando sin duda la calidad de todos los productos y servicios, beneficiando de igual forma a aquellas personas que prefieren una organización, o dicho de otro modo, merecer que las personas acudan a mis productos y/o servicios apartir de la excelente calidad del servicio pre y post venta.

### 6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se fundamenta en una investigación de campo ya que, La investigación de campo corresponde a un tipo de diseño de investigación, para la cual Carlos Sabino (S/f) en su texto "El proceso de Investigación" señala que se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> [http://pdf.google.com/metodologia-de-investigacion\\_1.html](http://pdf.google.com/metodologia-de-investigacion_1.html), 09:30. PM. 01/10/2009.

<sup>18</sup> MARIO Tamayo y Tamayo, El proceso de la investigación. Limusa Noriega Editores, 3 Edición, Pág. 75.

En otras palabras, el investigador efectúa una medición de los datos. Sin embargo, qué tanto datos se pueden obtener considerando las restricciones de cada estudio como por la carencia de recursos materiales, humanos, monetarios, físicos.

### **6.3 METODO UTILIZADO EN LA INVESTIGACIÓN**

Nos hemos inclinado por el **Método Experimental** ya que ha sido uno de los que más resultados han dado. Este método tiene aplicación en la observación directa de fenómenos, que en un primer momento es sensorial. Con el pensamiento abstracto se elaboran las hipótesis y se diseña el experimento, con el fin de reproducir el objeto de estudio, controlando el fenómeno para probar la validez de las hipótesis.

### **6.4 FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **6.4.1 Primarias**

- Observación directa de las actitudes de la gran mayoría de los usuarios y sobre todo del personal encargado de realizar la operación de la empresa.
- Entrevista realizada a representante legal, y integrantes de la junta directiva de la empresa de transporte urbano de Tumaco.
- Encuestas realizadas a una porción de los usuarios del servicio de transporte de Tumaco y a una serie de conductores.

#### **6.4.2 Secundarias**

Esta fuente se fundamentará en toda clase de documento con los que cuenta la empresa objeto de estudio y más aun si tienen alguna semejanza.

### **6.5 INSTRUMENTOS METODOLOGICOS**

- Formatos de encuestas, dirigidas a le representante legal que se asimila mucho a las del personal integrante de la junta directiva.
- Formato de encuesta para usuarios.
- Formato de encuesta conductores de la empresa.

### **6.6 POBLACION OBJETO DE ESTUDIO**

Para que dicho documento tenga mayor confiabilidad y sobre todo centrabilidad se ha determinando una población objeto de estudio, los cuales son la población rural

del municipio de Tumaco, en mayor grado los que utilizan el servicio de la empresa EMTUR S.A., además no se tiene distinción de estrato social ni mucho menos racial ya que es un servicio publico y es utilizado por todo tipo de personas.

### 6.7 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

Teniendo en cuenta que el servicio que utiliza la empresa de transporte urbano de Tumaco es de uso municipal, se ha considerado a la población como infinita por no tener el numero exacto de habitantes del municipio, además de ellos se pretender determinar dicha situación mediante una variable de tipo Cualitativa, donde se persigue determinar cuales son las percepciones y más aun las expectativas de los usuarios del servicio, por lo anterior se ha determinado la siguiente formula:

- Tamaño de la población infinito o desconocido:

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{P \cdot q}{i^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Valor correspondiente de la Distribución de gauss (1.96)  $\Leftrightarrow$  0.05

P = Prevalencia esperada del parámetro a evaluar. (P=0,5)

q = 1-P

i = Error  $\Leftrightarrow$  0.10

Para la identificar el número exacto de personas que se deben encuestar en el municipio se realizo la formula anterior, la cual arrojó los siguientes datos:

$$n = (1.96)^2 \frac{0.5 * (1-p)}{(0.10)^2}$$

$$n = (3.8416) \frac{0.5 * 0.5}{(0.01)}$$

$$n = (3.8416) * 25 = 96.04$$

decir, se tomaran los testimonios de 96 usuarios de la Empresa de Transporte Urbano “EMTUR S.A.”, y de ese modo determinar las causales por las cuales la empresa dentro el periodo de adaptación nuevos procesos, sigue obviando el valor principal de su actividad económica.

## **6.8 ESTUDIO DE LA ENTREVISTA QUE SE LE DESARROLLO AL GERENTE DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE URBANO DE TUMACO “EMTUR S.A.”**

### **1. Cuanto es el numero de trabajadores con que cuenta la empresa en la actualidad en todas la ares que tenga la misma.**

En la actualidad la empresa cuenta con aproximadamente 80 personas discriminados de la siguiente forma;

- Sección operativa; hay 35 directos y 35 indirectos
- Sección Administrativa; 10 donde la totalidad son de forma directa.

### **2. La administración o dirección de la empresa de que forma maneja la comunicación con sus operarios.**

La comunicación con todo y cada una del personal vinculado laboralmente con la empresa es de forma muy directa y personalizada, ya que son comunicadas las informaciones generales y particulares en el momento que sea necesaria y ha quienes les interese en mayor grado. Además, las inquietudes de todo el personal son entendidas en los momentos necesarios y con la importancia que se merezca cada situación en particular.

### **3. Cuando se presentan conflictos internos y externos de su personal operativo y administrativo de que forma procede la dirección de la empresa.**

La gran mayoría de los problemas o conflictos que se presentan son por motivos de accidentes, pero de igual forma para la toma de una decisión se parte de la información que puedan ofrecer nuestros funcionarios, tratando de otorgarle el beneficio de la duda y que se puedan sentir protegidos por la empresa.

### **4. Dentro de los procesos de motivación que existen en el medio empresarial, la empresa en cual se fundamenta para satisfacer algunas necesidades de sus colaboradores.**

Fundamentalmente la empresa utiliza la forma mas tradicional utilizada y es premiar económicamente a los mejores funcionarios y llamarles la atención en privado a los que tengan los resultados mas bajos, también en fechas especiales se realizan actividades de integración en las instalaciones o en otros centros de recreación de la ciudad, en la parte deportiva también la empresa esta

directamente involucrada, ya que cuenta con personal que les gusta y constantemente se inscriben equipos que representen a la empresa.

#### **5. La Empresa cuenta con programas de capacitación para su personal**

Pues la empresa como tal no tiene ni a tenido ningún programa de capacitación para sus funcionarios, por que no se ha logrado diferenciar las necesidades de los mismos, pero en los últimos años se envía a algún representante de la empresa a

todos los foros de capacitaciones que organiza la cámara de comercio de municipio y hasta la alcaldía.

#### **6. La Empresa en la actualidad cuenta con planes de carrera para sus colaboradores**

En realidad no contamos con ninguno de esos planes de carreras, puesto que no hay cantidad de cargos administrativos por ser la empresa de transporte, entonces los ciclos a recorrer con muy cortos y de mucha relevancia y tendemos a no arriesgar intentando ubicar personal de un área determinada a otra.

Además, lo hemos considerado riesgoso, ya que en primer lugar muchos de los funcionarios encargados del rodamiento de los vehículos no superan el nivel mínimo de escolaridad y por mucho han venido en esa misma función que les impide ampliar sus conocimientos y adquirir nuevos retos.

#### **Análisis de lo anterior**

- En los últimos 10 años se ha notado el importante cambio que ha sufrido la Empresa de Transporte Urbano de Tumaco “EMTUR S.A.”, pero dicho cambio ha sobre salido mas que todo en la parte de infraestructura, donde se ha ampliado en un **100%**, llegando hasta el punto de crear la única empresa en el municipio capaz de autoabastecerse, tanto de combustible como de repuestos, pero la otra cara de la moneda se refleja por la escasez de dedicación o interés por los operario mas que todo los del área operativa (Conductores y ayudantes), que cada día se siente mas perjudicados por todas las normas que crean para la regulación del servicio de la empresa.
- Además, se puede observar que existe una pequeña despreocupación hacia la parte obrera, es decir, su talento humano ya que no se preocupan por el desarrollo personal de cada uno del personal.
- Existe una falencia y es la adaptación de nuevos y actualizados procesos de motivación, ya que dicha empresa basa este aspecto por experiencias vividas y por que es la que mas se utiliza en todo el mundo.

- Se denota también, que el proceso de reclutamiento interno que tiene la empresa, prácticamente no es efectivo, ya que dicho flagelo es controlado en mayor grado por los propietarios de los vehículos que en este caso son los denominados socios, además, como se menciona en párrafos anteriores, la gran mayoría de los funcionarios no superan los estudio de media vocacional, lo que hace que ellos mismo no se exijan capacitarse y quedarse estacionados en una sola fase laboral de esta o cualquier otra empresa donde ellos vallan a laborar.



## **7. DIAGNOSTICO REALIZADO AL PROCESO ACTUAL DE ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE URBANO DE TUMACO “EMTUR S.A.”**

Para poder tener un diagnostico confiable y sobre todo aproximado a la realidad se desarrollaron una serie de herramientas metodológicas, las cuales fueron de mayor ayuda para poder identificar una serie de falencias que en la actualidad se presenta en la empresa EMTUR S.A. con respecto a la atención que ofrece la dicha organización por medio de su capital humano a todos los usuarios del municipio.

Según lo anterior, se logro identificar lo siguiente; la Empresa de Transporte Urbano de Tumaco EMTUR S.A., presenta una falla matriz, siendo esta la causante de muchas otras falencias que ocasionan que no exista un proceso de atención al cliente adecuado para dicha entidad. La falencia mayor o matriz como esta denominada anteriormente es la falta o inexistencia de una adecuada GESTION DEL TALENTO HUMANO (GTH), lo que sin lugar a duda genera que no se tenga conocimiento alguno de todas las herramientas que dicho aspecto (GTH) necesita para su debido manejo y sobre todo para poder realizar las acciones correspondiente en pro de la empresa.

Según esto, se le agrega también que no se logra cumplir con algunos de los apartados expuestos en los estatutos de la empresa, acerca de la vinculación de personal a la organización, el trato que este debe dar y recibir en la organización, como también los planes de carrera que pueden implementarse para lograr un desarrollo eficiente de todo su personal. También y que no se puede dejar de lado, es la atención al cliente que es ocasionada por el descuido total que la organización tiene con los funcionarios mas específicamente con los de la operación directa de la empresa, ya que por su no directa vinculación con la empresa permite no tener un control parcial ni total del accionar de dicho personal, lo anterior quiere decir que, como la totalidad de los conductores y ayudantes de los vehículos no obtienen ninguna clase de ingresos por parte de la empresa, lo que los hace un poco herméticos a las decisiones que vienen emitidas por la gerencia de dicha organización.

## Pregunta Nº 1

**Tabla 1. TOTAL DE ENCUESTADOS SEGÚN EL GENERO.**

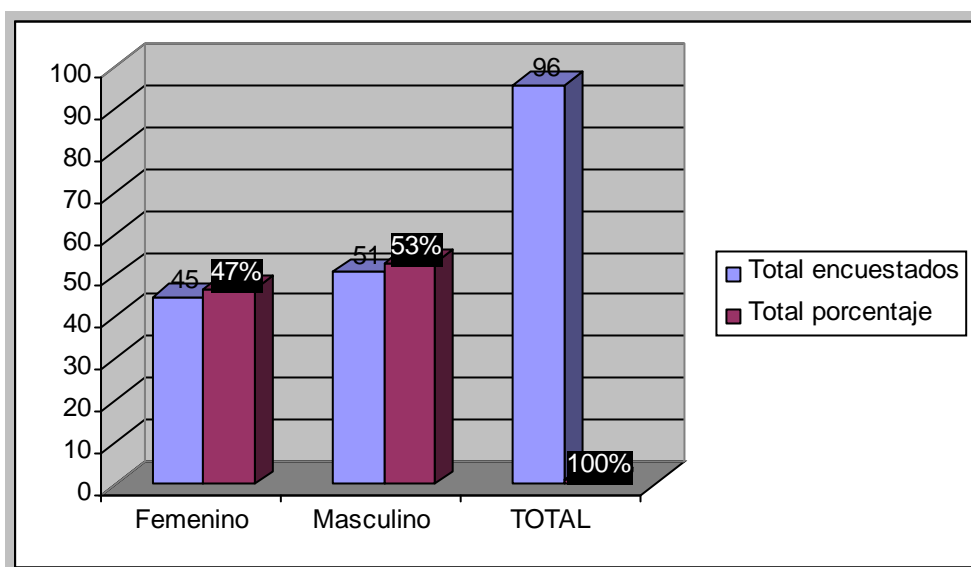
GENERO	Femenino	Masculino	TOTAL
Total encuestados	45	51	96
Total porcentaje	47	53	100%

Fuente: Esta Investigación

En el recuadro anterior se indica la totalidad de clientes/usuarios que se tomaron como muestra para la obtención de información aproximada acerca de la calidad del servicio que la empresa de transporte urbano de Tumaco ofrece a la comunidad. Además, se puede ver con claridad que se trato de obtener una información por genero equitativa, ya que entre los dos solo hay un a diferencia de 3 puntos porcentuales partiendo de la mitad, es decir, el genero femenino cuenta con un numero de encuestados de 45 personas adquiriendo un porcentaje de 47%, y el genero masculino con 51 personas encuestadas lo que se le asigna el 53% de la totalidad de las encuesta.

Lo anterior fue causado por la mayor afluencia de hombres en los vehículos y en determinados paraderos de la ciudad donde se estacionan en ocasiones las busetas de la empresa.

**Grafico 1. Total de clientes/usuarios encuestados**



Fuente: Esta Investigación

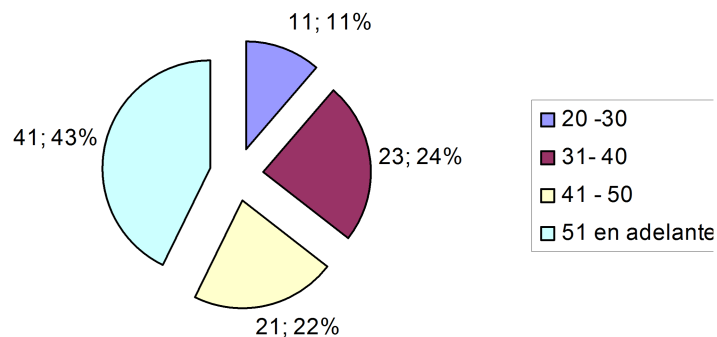
## Pregunta N° 2

**Tabla 2. Promedio de edad de los usuarios que utilizan los servicios de la empresa de transporte urbano de Tumaco.**

EDAD	
Rango	No personas
20 -30	11
31- 40	23
41 - 50	21
51 en adelante	41
<b>Total</b>	<b>96</b>

Fuente: Esta Investigación

**Grafico 2. Edad de los usuarios encuestados**



Fuente: Esta Investigación

En la tabla y el gráfico N° 2 se puede denotar con claridad los promedios de edades de la población que utilizan con mayor frecuencia el servicio de transporte de la empresa EMTUR S.A., donde nos refleja que la mayor cantidad de personas que utilizan el servicio se encuentran después de los 50 años, lo cual por su avanzada edad cuentan ya con una estabilidad laboral el cual les permite desplazarse con mayor frecuencia y en servicios económicos por el cual tienden hacerlo en los vehículos de dicha empresa. Además en el otro extremo de dicha información está las personas que se encuentran entre la adolescencia y la mayoría de edad, en donde su utilización de los servicios de Emtur s.a. están en menor frecuencia ya que no se encuentran laboralmente ocupados y no tienen que desplazarse tantas veces a otro lugar de la ciudad.

### Pregunta Nº 3

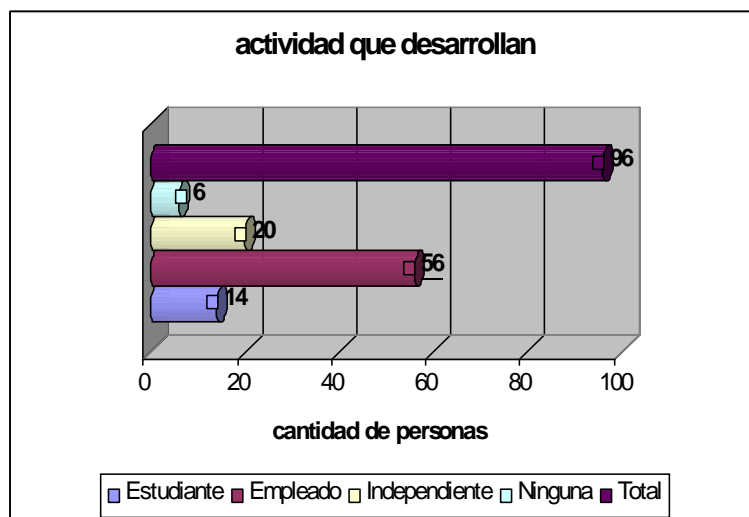
**Tabla 3. Actividad que desarrollan diariamente las personas que utilizan el servicio de la empresa.**

Actividad que desarrollan	
Actividad	Cantidad
Estudiante	14
Empleado	56
Independiente	20
Ninguna	6
<b>Total</b>	<b>96</b>

Fuente: Esta Investigación

Como se trato en la figura numero dos, en este recuadro queda mas explicito sobre la afluencia de personas que utilizan los servicios de la Empresa de Transporte Urbano de Tumaco, donde nos muestra que los mayores valores esta en personas que directa o indirectamente cuenta con una estabilidad laboral, podemos decir también, que a pesar que existen otros medios de transporte estos prefieren la empresa primero por economía y seguridad en el transporte, los otros dos grupos de actividades realizadas por los usuarios tienen una explicación obvia, ya que estas personas no cuentan con ingresos ni razones para transportarse en todo momento.

**Gráfico 3. actividades que desarrollan los encuestados**



Fuente: Esta Investigación

#### Pregunta N° 4

**Tabla 4. Utilización de los servicio de la Empresa.**

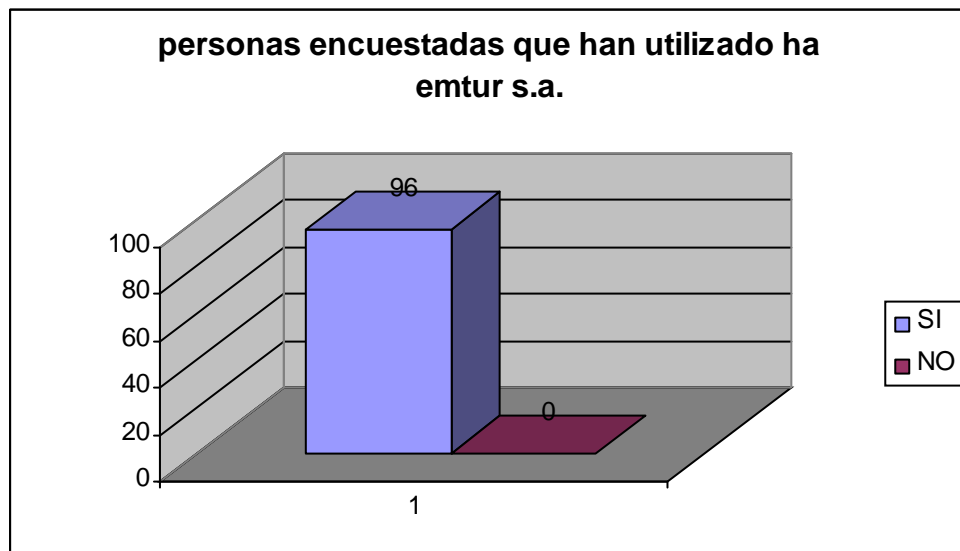
Utilización de la empresa	
SI	96
NO	0

Fuente: Esta Investigación

Según la tabla 4, donde nos muestra que la totalidad de las personas encuestadas han utilizado el servicio de transporte de la empresa emtur s.a., lo que sin lugar a dudas generara para el trabajo investigativo una mayor proximidad a los resultados y sobre todo para las estrategias de solución, referente a la calidad del servicio.

Lo anterior también nos permitirá deducir que todos los residentes en el municipio ha utilizado el servicio que ofrece emtur s.a. al menos una vez, logrando brindar a la investigación mucha mayor información sobre la satisfacción de ellos y tomar medidas correctivas y preventivas para la empresa.

**Grafico 4. Personas que han utilizado el servicio de la empresa**



Fuente: Esta Investigación

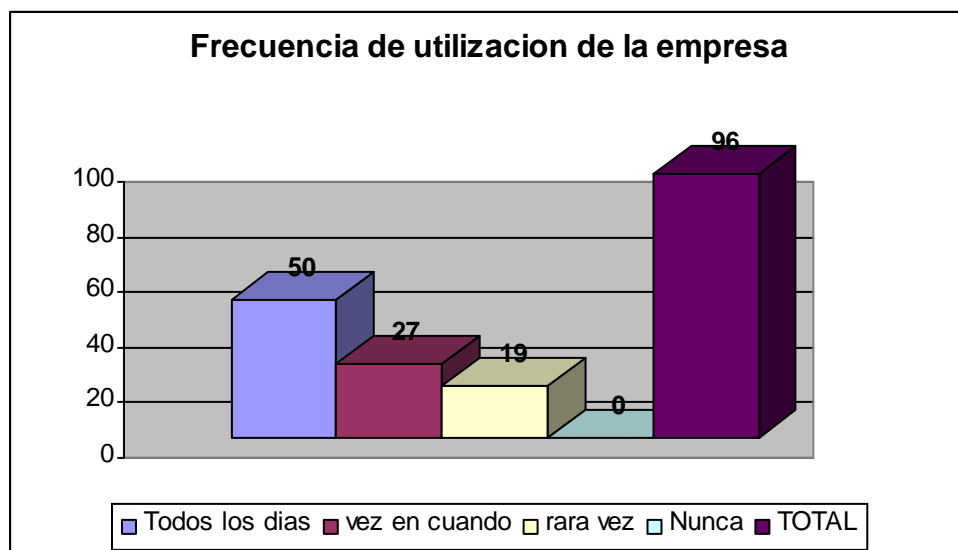
### Pregunta N° 5

**Tabla 5. Frecuencia con que se utiliza el servicio de transporte de la empresa de transporte urbano de Tumaco. EMTUR**

frecuencia de utilización de la empresa				
Todos los días	vez en cuando	rara vez	Nunca	TOTAL
50	27	19	0	96

Fuente: Esta Investigación

**Grafico 5. Frecuencia en que los encuestados utilizan los servicios de la empresa.**



Fuente: Esta Investigación

Como se puede observar, la totalidad de los encuestados han utilizado como mínimo una vez el servicio de la empresa EMTUR S.A., además, en el gráfico anterior se observa que la mayor parte de estas personas cuentan ya con una costumbre en la utilización de los vehículos de la empresa, en otras palabras se cuenta con una fidelización de algunos clientes y/o usuarios para con dicha organización, también se pueden resaltar los factores de seguridad y economía los que en mayor instancia han logrado retener dichos usuarios, puesto que como se observo existen muchas falencias en la prestación del servicio y sobre todo en la atención a sus usuarios.

## Pregunta N° 6

**Tabla 6. El valor del pasaje**

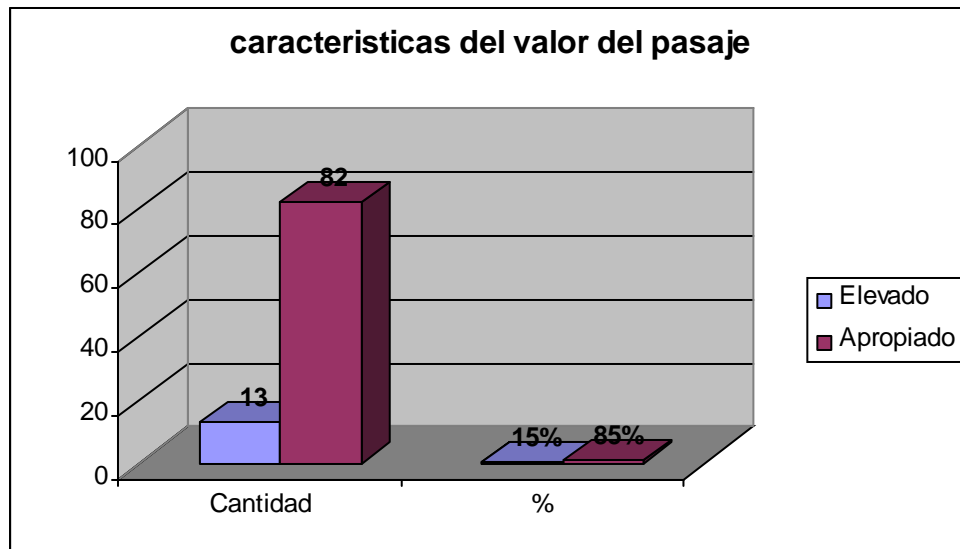
El costo del pasaje es considera		
Concepto	Cantidad	%
Elevado	13	15%
Apropiado	82	85%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta Investigación

En el siguiente grafico se puede ver con mucha claridad la mayor ventaja que cuenta la empresa frente a sus competidores, el cual valor o el costo del transporte, ya que los otros doblan dicho monto. Por otro lado, vemos que también la fidelizacion de muchos de sus usuarios se debe a este factor ya que la gran mayoría, específicamente el 85% de los encuestados consideran que el costo es muy apropiado para la economía de la región y de sus habitantes, el porcentaje faltante menciona que es elevado ya que, la mayoría son estudiantes o desempleados y que no cuentan con ingresos y por lo tanto buscan la forma de reducir sus gastos de transportes entre otros.

Es prudente mencionar también que a pesar de que es el medio de transporte menos costos existen personas en la ciudad que no alcanza para poder adquirir nuestros servicios, lo que puede permitir crear nuevas estrategias o convenios con otras instituciones como la alcaldía, la gobernación y permitirles a estas personas movilizarse con un menor costo.

**Grafico 6. El valor del pasaje**



Fuente: Esta Investigación

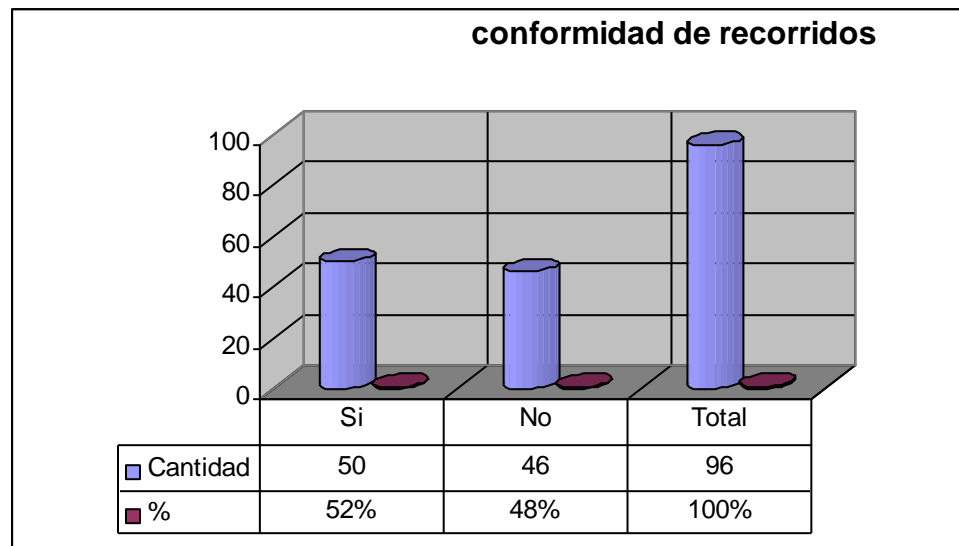
## Pregunta N° 7

**Tabla 7. Conformidad que tenían los encuestados acerca de las rutas y recorridos que hacen los vehículos de la empresa.**

Conformidad de rutas		
Concepto	Cantidad	%
Si	50	52%
No	46	48%
Total	96	100%

Fuente: Esta Investigación

**Grafico 7. Conformidad con los recorridos o rutas de la empresa.**



Fuente: Esta Investigación

Las dos figuras anteriores nos indican claramente la división casi equitativa que tienen los encuestados acerca de la aceptación o preferencias de las rutas y/o recorridos que tiene estipulado la Empresa de Transporte Urbano de Tumaco "EMTUR S.A." para sus vehículos, se cree que esto se debe a que la empresa cuenta en la actualidad con una sola ruta lo que beneficia mucho a las personas que se desplazan cerca de dicha ruta, por el otro lado, personas que manifiestan que no se sienten conformes con las ruta el cual es del 48%, son las personas que se ubican mas que todo el la parte continental del municipio, donde por estado y por el crecimiento de las denominadas invasiones se han ido reduciendo muchos las vías de accesos a estas, presentando como consecuencia el retiro o cancelación los recorridos por dichos lugares.



Aunque en la actualidad con una sola ruta, la empresa cubre al menos en la totalidad de la extensión del municipio, atravesando además el 50% de las vías principales es por ellos que las personas que se encuentran satisfechas con el recorrido tienen mayor incidencia dentro de trabajo de campo, donde se puede ver con claridad que es un poco mayor con el 52% de la totalidad de los encuestados.

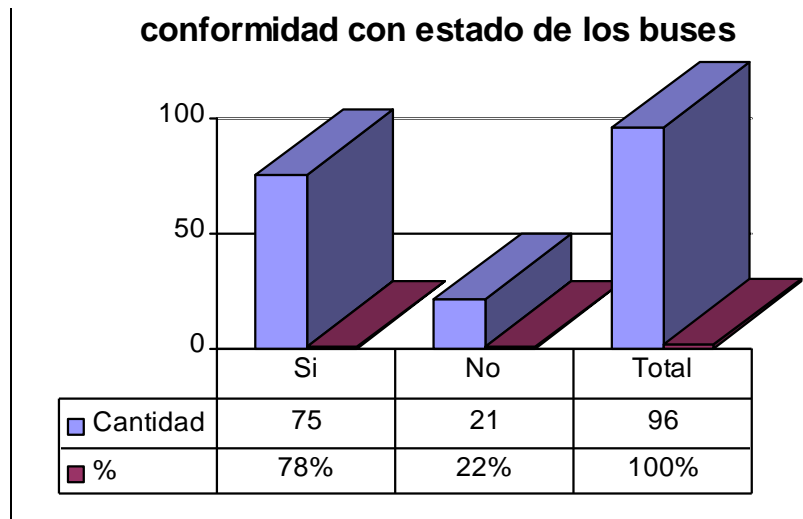
### Pregunta N° 8

**Tabla 8. Conformidad que tenían los encuestados acerca del estado de los vehículos de la empresa.**

Estado adecuado de los buses		
Concepto	Cantidad	%
Si	75	78%
No	21	22%
Total	96	100%

Fuente: Esta Investigación

**Grafico 8. El estado de conformismo que tienen los usuarios frente a los buses de la empresa.**



Fuente: Esta Investigación

Es prudente mencionar que la empresa ha implementado una carrera intensiva con el fin de mejorar al 100% su parque automotor, es por ello que la gran mayoría de los encuestados con un porcentaje del 78% menciona que le falta aun un poco mas, pero que se ha notado el trabajo que vienen realizando, por otro lado el 22% de estas personas, que no se siente satisfecho con el estado de los vehículos, argumentan que en muchas ocasiones les a tocado que realizar cambios de buses por que alguno presenta fallas mecánicas y no logran cumplir con el recorrido normal.

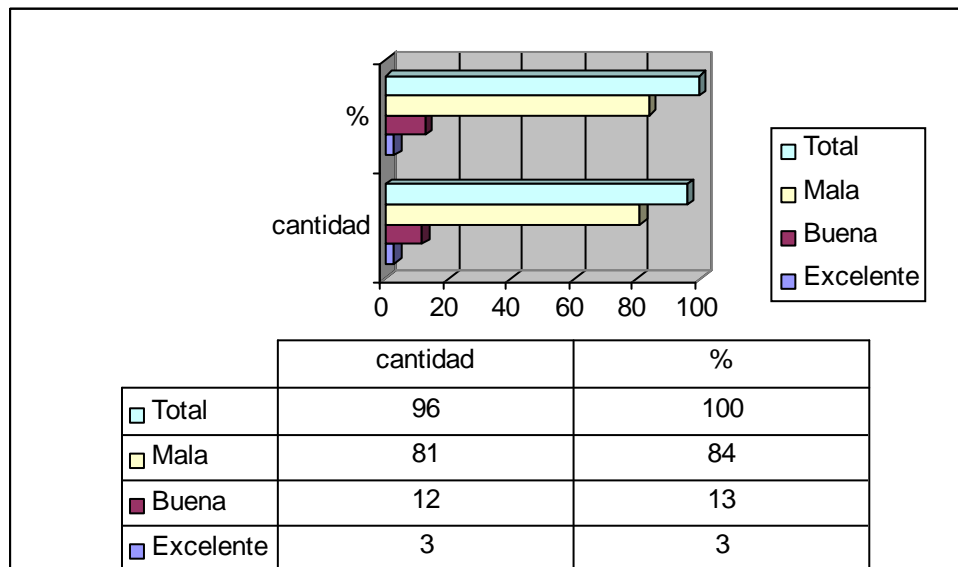
**Pregunta N° 9**

**Tabla 9. Conformidad que tenían los encuestados con la atención recibida por parte de los funcionarios de emtur s.a.**

Calificación de la atención al usuario		
Concepto	cantidad	%
Excelente	3	3
Buena	12	13
Mala	81	84
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100</b>

Fuente: Esta Investigación

**Grafico 9. Conformidad que tenían los encuestados con la atención recibida por parte de los funcionarios de emtur s.a.**



Fuente: Esta Investigación

Con las anteriores imágenes podemos identificar muy claramente cual es el problema que aqueja en la actualidad a la empresa EMTUR S.A., mencionamos esto puesto que, el 84% de la totalidad de los encuestados se refieren a la atención en forma muy deplorable, lo que sin duda es preocupante que en pleno siglo XXI existan organizaciones que no tengan en cuenta la atención que les brinda a sus cliente y/o usuarios, además, se lo trae a colación ya que el principal objeto de dicho estudio es mejorar esta problemática y que muchas de las organizaciones de la región traten de desarrollar procesos internos dirigidos a

mejorar la calidad de la atención que les ofrecen a quienes diariamente consumen o utilizan sus productos y/o servicio.

Para destacar también, que entre el 13% de las personas que consideran la atención buena y el 3% que lo consideran excelente, en su mayoría denotaron que este servicio fue prestado por mujeres, dejando entre ver la falencia que existe en el género masculino para con la cultura del atender bien o para dirigirse a otras persona de forma muy cordial.

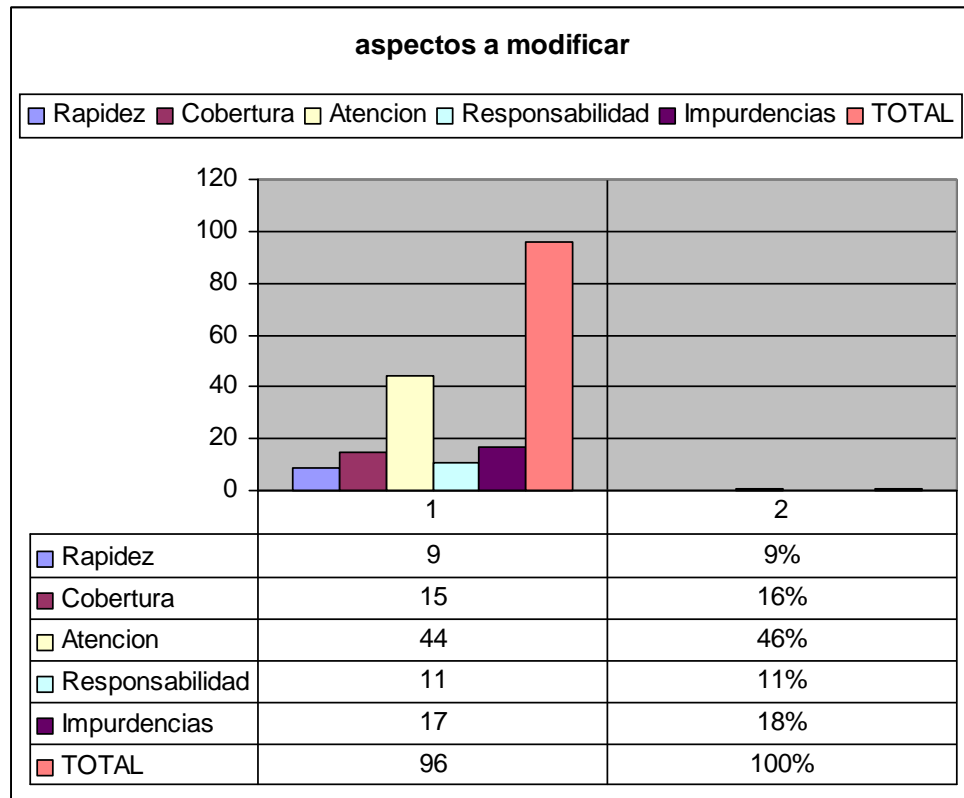
### Pregunta Nº 10

**Tabla 10. Aspectos que la empresa debería cambiar según las personas encuestadas.**

ASPECTO A CAMBIAR		
Concepto	Cantidad	%
Rapidez	9	9%
Cobertura	15	16%
Atención	44	46%
Responsabilidad	11	11%
Imprudencias	17	18%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta Investigación

**Grafico 10. Aspectos que la empresa debería cambiar según las personas encuestadas.**



Fuente: Esta Investigación

En el grafico anterior se puede observar con mucha claridad las falencias de mayor relevancia que según la población posee la Empresa de Transporte Urbano de Tumaco. El 9% de las personas encuestadas manifiestan que no se sienten muy conformes con el tiempo que tardan los vehículos en cumplir la totalidad del recorrido, en este aspecto la empresa ha desarrollado unas estrategias intensivas tanto que hace unos años atrás el tiempo que tardaban los vehículos era el doble que el actual, de allí la reducción de la cantidad que personas que manifiestan sentirse desconforme con los tiempos.

Por otro lado se puede denotar que dentro de los aspectos que la comunidad quiere que dicha empresa modifique se presentan dos que son muy particular de las personalidad de los funcionarios y son la Responsabilidad que cuenta con el 11% de la totalidad de los encuestados y las imprudencias de los mismos con un 18% de participación, esto se puede presentar ya que en el momento la empresa no cuenta con un plan o programa que le permita a su personal tener mayor interacción con la empresa, ya que estos en cierto momentos son tenidos en cuenta como elementos aislados obviando muchos parámetros que le permitan a

todos las personas vinculadas laboralmente con la empresa desarrollarse laboral y personalmente.

Continuando con lo anterior observamos que hay muchos de sus usuarios que desean nuevamente la apertura de la ruta que hasta hace unos años se tenía y que actualmente fue cancela por motivos de competencia y falta de vehículos para cubrir totalmente la ruta con un itinerario optimo de vehículos, vemos que el 16% de estos optan por que dicho aspectos tenga solución lo mas pronto posible ya que se sienten muy perjudicados con las existencia de una sola ruta.

Para terminar, distinguimos que un poco menos de la mitad (44% de los encuestados), están de acuerdo en que la gran falla que tiene la empresa en la actualidad es la atención que brinda dicha organización a través de su capital humano, donde la forma de dirigirse o tratar a los usuarios usualmente no es la mas adecuada, permitiendo de esta forma que la imagen de la empresa tiendan poco a poco a desmejorar y colaborando indirectamente a que muchos de sus clientes y/o usuarios prefieran los servicios de la competencia.

## **7.1 HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS**

En el campo empresarial, existen una serie de herramientas administrativas que tratan de direccionar el funcionamiento diario de la empresa, tratando de mantener un orden lógico y sobre todo una secuencias de las posibles situaciones a presentarse, por tal caso se quiso hacer énfasis en algunas de estas herramientas ya que en la actualidad la empresa cuenta con ellas, pero se encuentran un poco mal diseccionada y falta de objetividad, lo que sin duda puede argumentan el Accionar hasta el momento de la empresa, puesto que se basaban en documentos mal confeccionados y que logra sin duda tomar malas decisiones.

Por tal caso se recomienda las siguientes herramientas administrativas:

- ***Manual de funciones***
- ***Reglamento interno***
- ***Principios corporativos***
- ***Estrategias, objetivos y políticas***
- ***Manual de procedimientos***

Por tal razón, en este punto se hace referencia a las herramientas que sin duda le facilitarían a la empresa la disposición de una mejor prestación del servicio, capaz de generar valor agregado para todos sus usuarios, se logro identificar en la balanza beneficio/costo, que el aspecto fundamental para cualquier ente económico y para la empresa de transporte de Tumaco “emtur s.a.” es el usuario que por su constancia se transforma en cliente, donde se lo considera de una

forma muy integral desde dos óptica, la primera como persona y la segunda como objeto de la actividad económica.

En esta dimensión se desarrolla ante todo la atención al cliente en un nivel funcional, la cual se constituye por acciones, actitudes y por todos aquellos aspectos que se generen en las interacciones de la empresa y con los usuarios, dichos acercamientos se logran presentar con posterioridad a la atención técnico asistencial.

Seguidamente, se quiso dar a conocer algunas de las deficiencias y omisiones detectadas en el desarrollo de las variadas interacciones directas entre nuestros usuarios y/o clientes y nuestro personal.

1. La Empresa objeto de estudio en la actualidad no cuenta con instrumentos el cual les permita a los funcionarios describir con facilidad sus actividades, sus procedimientos y acciones en el proceso de atender eficientemente al cliente, lo que ocasiona los siguientes eventos:

- Se logro identificar la gran dificultad que existe en poder esclarecer las responsabilidades y el cumplimiento optimo del personal, lo que conlleva a que se presenten muchas ineficiencias en el desempeño de sus labores, puesto que no cuentan con la claridad suficiente de las funciones o responsabilidades por cada cargo.
- La escasez de un efectivo clima organizacional el cual es ocasionado por la falta de comunicación interna y externa de todo el personal vinculado con la compañía.
- El sistema de contratación del nuevo personal es muy débil ya que no se cuenta con un proceso de selección adecuado, claro que en mucho esto depende gracias a la situación de la empresa con los accionistas, ya que en su mayoría son ellos los que deciden quien opera en el vehículo que es de su pertenencia, generando un conflicto entre funcionarios y empresa, puesto que llegan a argumentar que ellos no cumplen a cabalidad las ordenes de la empresa por que no perciben ingresos de parte de esta.

2. La organización no cuenta con el más mínimo nivel de planeación, lo que sin lugar a duda genera que las decisiones se tomen sin previo análisis ocasionando un nivel de incertidumbre muy elevado para todo el personal administrativo y operativo.

- La improvisación en la resolución de muchos eventos hace que todo el personal de la empresa tienda a realizar o resolver sus dificultades por sus propios medios, llegan hasta el punto de incumplir frecuentemente los estatutos de la empresa.

- Cuando se decide suspender el servicio de transporte por diferentes motivos, los últimos en enterarse son los usuarios, los que han llegado a manifestar que la empresa juega con la necesidad de cada uno de ellos, ya que muchos de ellos por seguridad se cohíben de utilizar otros medios de transporte esperando los vehículos de esta empresa, y por la falta de comunicación hacia sus usuarios hacen que ellos se tarden mucho para llegar a sus destinos finales.

## **7.2 DIMENSION TANGIBLE EN EL SERVICIO**

La Dimensión Tangible en el servicio de la empresa, de ahora en adelante denominada (DTS), esta discriminada de la siguiente forma: en primer lugar por la prestación del servicio de transporte, que consta en movilizar a grupos de personas de un lugar a otro dentro del casco urbano del municipio de Tumaco, también la utilización del parque automotor de la entidad y todos los sitios donde la empresa cuenta con controles el cual permiten la debida utilización del servicio.

Por lo anterior se citan una serie de deficiencias en el tema:

- En la actualidad la empresa ha venido creciendo mas que todo en lo referente ha infraestructura, pero aun cuenta con una gran dificultad y es la de su parque automotor, ya que los propietarios que son los directos responsables del cambio del vehículo no cuentan en muchos casos con los recursos necesarios para llevar a cabo este cambio, y prefieren reparar y reparar antes que llegar al cambio total. Esto ocasiona sin duda que los vehículos sufran constantemente averías en el transcurso de su recorrido, logrando sin darse cuenta la inconformidad de cada uno de los usuarios.
- En la actualidad se presenta un fenómeno que genera mucho inconformismo por parte de los usuarios, y es la presencia física de los vehículos y de los encargados del mismo, ya que el aseo en el día se torna imposible por los tiempos de despachos y para el personal el realizar mantenimiento en pleno curso hace que su presencia no sea la mas adecuada para la relación uno a uno con los usuarios.
- Otro aspecto que vale la pena tener muy en cuenta, es lo siguiente, en el interior de los vehículos no existe las normas básicas para abandonar el mismo, nos referimos a los timbres, los cuales nos permiten dar conocimiento al conductor del sitio específico donde debe estacionar, como estos no existen la forma de llevarla a cabo se hace de una manera muy vulgar lo que ocasiona problemas entre usuarios y personal encargados de los mismo.



- Por ultimo, se denoto también que el proceso de tiempos en los recorridos de la empresa, en el transcurso del tiempo ha sido objeto de muchas modificaciones, por esta razón, hay muchas inconformidades de parte de los usuarios, ya que las velocidades de algunos vehículos es totalmente exagerada, además, muchas de las busetas afiliadas a esta empresa se han visto he incluso han salido mal libradas de muchos accidentes peatonales. Sin duda que se necesita una reestructuración, puesto que también este es un factor que corre a contra de la empresa, lo que amenaza con desaparecerla hacia el futuro.

### **7.3 ANALISIS ESTRATEGICO**

La realización de este análisis deriva de la aplicación del instrumento metodológico conocido como Matriz DOFA, la cual se caracteriza por ser una forma practica de presentar información interna y externa sobre una situación en particular y en este caso es el análisis del proceso de atención y servicio al cliente en la Empresa de Transporte Urbano de Tumaco "EMTUR S.A.", esta información consiste en la descripción de diferentes factores, los cuales son empleados para el cruce de variables (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas) del que se obtendrán diferentes estrategias.

<b>Cuadro 1.</b>  <b>DOFA</b>	Oportunidad	Amenazas
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Única empresa legalmente constituida dedicada al transporte de personal en el casco urbano.</li> <li>2. Expansión del municipio hacia la zona continental del mismo.</li> <li>3. La constantes capacitaciones ofrecidas por cámara de comercio en lo relaciona al TH.</li> <li>4. La introducción del municipio al mapa de rutas turísticas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La mala señalización en el municipio.</li> <li>2. El incremento diario de competidores (moto-taxi).</li> <li>3. La poca accesibilidad ha ciertos sitios.</li> <li>4. las facilidades de pago para la adquisición de vehículos de transporte personales.</li> <li>5. estado peyorativo de la red vial del municipio.</li> </ol>
Fortalezas	FO	FA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplimiento de requerimientos y exigencias legales para el normal funcionamiento de la empresa.</li> <li>2. Cubrimiento de extensión total del casco urbano del municipio.</li> <li>3. Establecimiento de tarifas y precios del servicio justo y accesible.</li> <li>4. La reducción de tiempos de recorridos de la empresa.</li> <li>5. La adecuación de los vehículos en los últimos años.</li> <li>6. La flexibilidad del costo del pasaje para el personal estudiantil del municipio.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestionar ante las instituciones correspondientes la ampliación del servicio de transporte hacia los lugares ubicados en la parte continental, ya que cuenta la empresa con los documentos legales para ello. (F1, O1-O2).</li> <li>➤ Consolidar un sistema de tiempos únicos, el cual le permita a los usuarios contar con la presencia efectiva y oportuna de los vehículos. (F3-F4-F6, O4).</li> <li>➤ Seleccionar personal periódicamente para que asistan a capacitaciones y permitirles la apertura de conocimientos a los funcionarios, y permitir una interacción más amena con el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Exigir la debida señalización del casco urbano y contribuir a la reducción de accidentes por esta causa. (F1, A1).</li> <li>➤ Gestionar ante la alcaldía la debida pavimentación de algunos barrios y lograr el cubrimiento total del casco urbano, además exigirles que se lleven acabo los controles respectivos para tratar de controlar el incremento de competidores no formales. (F1-F2, A2-A3-A5).</li> </ul>

	cliente. (F5, O3).	
Debilidades	DO	DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escaso sentido de pertenencia por parte de los asociados.</li> <li>2. Facilidad para incumplir las normas.</li> <li>3. Las constante presencia de los vehículos en accidentes de tránsito.</li> <li>4. La contratación de personal no calificado.</li> <li>5. La escasez de convenios con otras entidades del municipio.</li> <li>6. Ausencias constantes del personal directivo en las instalaciones.</li> <li>7. Escasez de credibilidad hacia el personal operativo.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Concienciar a cada uno de los asociados y funcionarios para involucrarlos en mayor grado a la situación de la empresa, y permitir su constante desarrollo. (D1-D2, O1-O2).</li> <li>➤ Implementar un sistema de contratación más exigencia, y brindarles a los usuarios mayor confianza para la utilización del servicio. (O1-O4, D4-D6).</li> <li>➤ Promover el trabajo en equipo, puesto que la responsabilidad en la atención y en la prestación de servicio depende de los esfuerzos y del compromiso de la totalidad del recurso humano, esto minimiza la búsqueda de objetivos personales. (D7, O4)</li> <li>➤ Realizar un manual de procedimientos y promover así su recordación con el fin de agilizar el desempeño funcional del talento humano y que permita la cooperación. (D2, O3).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Concienciar a la totalidad de los asociados para lograr la unificación y permitir la toma de decisiones conjunta y con mayor objetividad. (D1-D2, A2-A5).</li> <li>➤ Privilegiar la retroalimentación en la comunicación organizacional que se genere tanto entre el talento humano entre si y con los clientes y/o usuarios.</li> </ul>

## **8. PROPUESTA DE DISEÑO DEL SERVICIO A LA ATENCION AL CLIENTE PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE URBANO DE TUMACO “EMTUR S.A.”**

### **8.1 INTRODUCCION**

En los últimos años, todos los colombianos hemos sido testigos de los cambios que se han presentado en sistema de transporte nacional, y mas aun, en el sistema de transporte, es por ello que la empresa EMTUR S.A. se ha preocupado en mucho por el mejoramiento permanente de la atención que se les brinda a los residentes del municipio,

Este documento, el cual se caracteriza por ser un trabajo de investigación, por el cual se pretende dar representación a la empresa de transporte urbano de Tumaco, una herramienta de suma importancia para el incremento del nivel satisfaccional de todos los residentes del municipio y sobre todo para los usuarios. Dicha propuesta se encuentra entrelazada con un contenido teórico referentes a temas que inciden directamente en el proceso de atención y servicio al cliente y que se pretende sirva de medio orientador dirigido hacia el talento humano.

### **8.2 OBJETIVOS**

#### **8.2.1 General**

- Otorgar a la Empresa de Transporte Urbano de Tumaco “EMTUR S.A.” las herramientas administrativas necesarias, el cual les permita ofrecer un servicio y una atención a sus usuarios de una forma optima.

#### **8.2.2 Específicos**

- Permitirle a la dirección de la empresa que se lleve a cabo un proceso ideal de servicio y atención para todos sus clientes y/o usuarios del municipio de Tumaco.
- Contribuir a la organización para que se interesen por desarrollar o adoptar procesos de GESTION DEL TALENTO HUMANO. (GTH).

- Establecer un mecanismo estratégico, el cual permita a la alta dirección lograr una unificación, teniendo como objeto principal la toma de
- decisiones de una forma más acertada para la atención y prestación del servicio.
- Lograr la satisfacción de los funcionarios de la empresa, permitiéndoles de esta forma que contribuyan al mejoramiento del proceso de atención y servicio a los usuarios.

### **8.3 JUSTIFICACION**

Dentro de los últimos cambios organizacionales que se han vivido en todo el globo terráqueo, se puede distinguir que una las formas de mayor eficiencia por medio el cual las organizaciones sea cual sea su actividad económica se podrán diferenciar es por el logro del aseguramiento de sus usuarios, dependiendo esto de que ellos reciban de una forma directa una buena atención. Por tal razón se torna imprescindible que el Talento Humano (T.H.), soporte estructural y funcional de esta empresa y de cualquiera que sea, se sensibilice y logre concientizarse acerca de la importancia que en los últimos tiempos han tomado su activa participación para el logro de todos los propósitos, uno de ellos se basa en incrementar cada vez mas la satisfacción y por consiguiente brindar calidad en la atención y servicio, este aspecto se debe tener muy en cuenta a partir de la utilización de los vehículos por parte de los usuarios y la comunidad en general.

Inicialmente para lograr la implementación de este o cualquier direccionamiento hacia los usuarios, se necesita que la totalidad del Recurso Humano de la Empresa de Transporte Urbano de Tumaco, capte y procese la relación explicita que se presenta entre la satisfacción y comportamientos, lo que nos dirige a entender que a sus vez estos son de gran trascendencia las actitudes y la disposición con la que se debe contar para lograr el primer contacto con los usuarios, ya que en mucho de este evento depende la imagen o impresión que ellos se lleven de la Empresa “EMTUR S.A.”, esto sin duda marcara la repetición o no de esta situación.

## 8.4 CONTENIDO TEORICO PROPUESTO

**8.4.1 La importancia de la eficiencia en el proceso de atención y servicio al cliente.** Como es de total conocimiento, los cambios que en el sector transporte se han venido presentando en todo el país, los cuales obligan a las empresas mantener una sincronización efectiva entre la calidez de la atención a sus usuario y la eficiencia o la prontitud que puedan tener los vehículo en el momento de cumplir con los recorridos diarios, siendo este ultimo uno de los factores que aqueja también mucho a la empresa, ya que muchos de los funcionarios tienden a retrasar un poco el tiempo normal por la consecución de nuevos y mas usuarios, llegan a presentarse esta factor como el causante principal de malas relaciones entre personal y usuario, y logrando inconscientemente que los clientes obtén por utilizar la competencia.

Por lo anterior se hace supremamente importante mantener “la satisfacción del usuario y/o cliente lo que permita logran una conformidad con los requerimientos exigido por este”<sup>19</sup>

Con lo anterior se podrá logra indirectamente los siguientes beneficios:

➤ ***Incremento de la participación o utilización en el mercado:***

Con una calidad de mayor nivel a los que ofrecen los competidores, seguridad, con precios más económicos, los usuarios tenderán a reconocer la empresa creando confiabilidad hacia la atención que aquí puedan obtener.

➤ ***Permanencia en el mercado:***

Consecuentemente a las ventajas que tendrá la empresa en el punto anterior mencionadas, la entidad tendrá mayor probabilidad de permanecer en el mercado con una fidelidad por parte de la comunidad en general del municipio.

**8.4.2 Servicio al cliente. Concepto:** Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador, para este caso es la Empresa de Transporte Urbano de Tumaco, con el fin de que sus usuarios obtenga el servicio de una forma adecuado y en el momento y lugar adecuado, por el cual se asegure un uso correcto del mismo, además se debe tener muy en claro que el servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

Por lo anterior se debe tener conciencia de los siguientes apartados:

---

<sup>19</sup> HAROVITZ, John. A la conquista del Cliente.

➤ **Que servicios se ofrecerán.**

Para determinar cuáles son las verdaderas necesidades de cada uno de los usuarios que utilizan los servicios de esta empresa, se deben realizar diagnósticos periódicos que permitan a la organización identificar las posibles y mayores necesidades de la comunidad, además se tiene que establecer la importancia que la comunidad en general tiene para con la empresa, también la organización debemos tratar de medirse con sus competidores más cercanos, así se detectara verdaderas oportunidades para adelantarse y ser los mejores.<sup>20</sup>

Por tal caso se recomienda lo siguiente:

- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

**8.4.3 Procesos optimo de atención al cliente.** Este proceso se constituye por la descripción de múltiples acciones las cuales se deben ejecutar desde que los usuarios optan por utilizar los servicios de las empresa EMTUR S.A. durante la presencia de ellos en los vehículos de la empresa y mas aun cuando los abandonan, este proceso debe generar en ellos un nivel de confianza, ya que, estos procesos mejoran sin duda las comunicaciones y permitan también atender de forma mas efectiva la necesidad de los usuarios.

En términos generales este proceso de atención y servicio al cliente, al igual que la Gestión del Talento Humano promueven lo siguiente efectos:

- La satisfacción de la necesidad y expectativas de los usuarios.
- La comunicación interna y externa.
- La toma de decisiones.

**8.4.4 Acciones o funciones a llevar a cabo por la gerencia.** Dentro de esta área surgen unas funciones, las cuales se tornan de mucha importancia para

---

<sup>20</sup> CORTEZ, Betancourt José Raúl: Gestión de Procesos Productivos Empresariales.

lograr las metas propuestas por la dirección de la empresa, dichas funciones son las siguientes:

- Recepción y solución pronta a quejas y reclamos emanados por los usuarios y la comunidad en general.
- Realizar evaluaciones de desempeño funcional de todo personal, con el fin de establecer interrelaciones y contactos con todos los usuarios.
- Desarrollar actividades de integración interna y externa.
- Coordinar la realización de actividad de capacitación y asesoramiento del talento humano en temas a atención y servicio a usuarios.

#### **8.4.5 Descripción del proceso optimo de atención y servicio al cliente para la Empresa de Transporte Urbano de Tumaco “EMTUR S.A.”**

##### **Eventos:**

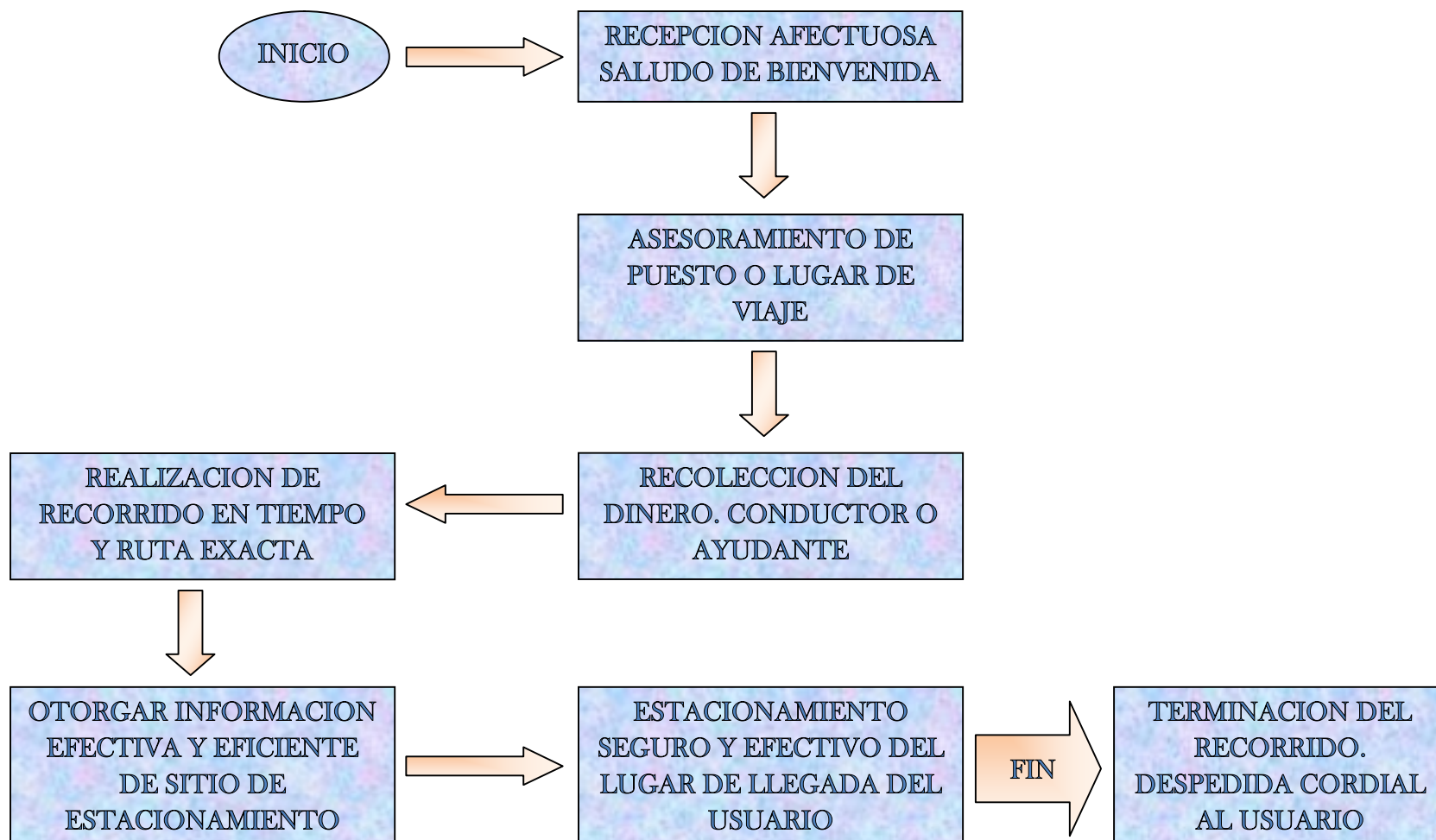
La alta gerencia de la empresa EMTUR S.A. debe llevar a cabo nuevas estrategias, el cual les permita concatenar con los empleados la idea de una política de atención al usuario y permitir de esta forma cumplir con muchos de los requerimientos exigidos por la empresa, para ello se debe iniciar por el cumplimiento de los siguientes:

- Brindar trato afectuoso y un saludo de bienvenida a los vehículos de la empresa.
- Otorgar la información efectiva y eficiente a los usuarios cuando estos lo requieran.
- Demostrar sentido de colaboración para con el usuario, en el momento de utilizar y abandonar los vehículos.
- Prestar un servicio con tiempos exactos, de esa forma no se interrumpe la disponibilidad o la agenda de nuestros usuarios.
- Informar debidamente a la comunidad en que días y horarios se puede cancelar el servicio de transporte.
- Ilustras a los usuarios acerca de posibles desvíos y para facilitarles su llegada al destino final.
- Gestionar ante organizaciones locales y permitir la adecuada presentación de cada uno de los funcionarios de los vehículos.



- Realizar programas de Responsabilidad Social y de esa forma vincular mas a los funcionarios con la comunidad y de ese modo mejorar la comunicación entre ambos.

Figura 2. Flujograma del proceso de atención y servicio a los usuarios propuesto para la Empresa EMTUR S.A.



#### **8.4.6 Dimensiones**

##### **Dimensión tangible del servicio.**

Esta cimentada gracias a la debida presentación del servicio, teniendo muy en cuenta la presentación de la planta física como también los vehículos, que diariamente cumplen la labor de trasladar a la comunidad, de tal forma, que cada uno de los usuarios pueda tener consideraciones del estado de los vehículos por dentro y fuera de los mismos, también de la higiene mínima que deben manejar los funcionarios, dicho en otras palabras, la generación de sitios de trabajos en esta o cualquier otra empresa mejora las expectativas, de tal forma que las expectativas incrementan y le permite a la empresa recuperar sus usuarios y atraer nuevos.

Por lo anterior la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla<sup>21</sup>.

##### **Dimensión interpersonal Con el usuario.**

En esta dimensión se logra resaltar la realización y conformación de relaciones amigables e interpersonales que se logran desarrollar entre el Talento Humano “funcionarios” y la comunidad en general “usuarios”, se puede denotar también las facilidades que adoptaran los últimos para la debida utilización del servicio de la empresa y más aun la correcta información.

Las relaciones interpersonales no solamente una de las dimensiones de la vida humana, sino la dimensión a través de la cual nos realizamos como seres humanos, Si un funcionario de cualquier empresa y principalmente las que se fundamentan en la atención, no mantiene relaciones interpersonales amenazará su calidad de vida, y por consiguiente el crecimiento de la empresa para la cual presta sus servicio

Según los citados autores, los principios de la comunicación interpersonal son los siguientes:

“Las personas se comunican porque esa comunicación es totalmente necesaria para su bienestar psicológico y productivo.”

---

<sup>21</sup> <http://www.5campus.com/leccion/calidadserv> [citado 1 Noviembre 2002]

“La comunicación no es sólo una necesidad humana sino el medio de satisfacer otras necesidades.”

“La capacidad de comunicación y relación interpersonal no debe medirse exclusivamente por el grado en que la conducta comunitaria ayuda a satisfacer las propias necesidades, sino también por el grado en que facilite a los otros la satisfacción de las suyas, y por ende la dirección de esta empresa deberá enfatizar sus esfuerzos para modificar este aspecto, que en los últimos años esta un poco abandonado y lograr de este modo la atracción de mayores usuarios.

#### **8.4.8 Características**

Todo proceso de mejoramiento que se implemente en una organización debe estar soportado por unos factores claves los cuales se denominan para algunos principios de la organización distribuidos en todo los funcionarios, para tal efecto se citan alguno de ellos o los mas importantes y son los siguientes:

##### **Empatía**

En términos más castizo, la empatía, se puede considerar como la capacidad intelectual que deberán adoptar los funcionarios de EMTUR S.A. para poder vivencia la manera en que se pueden sentir otras personas, para efecto del documento el usuario.

Lo anterior podrá traer muchos beneficios productivos, ya que permitirá a la empresa comprender el comportamiento de una persona “usuario”, entonces la dirección inculcar en los funcionarios la habilidad de entender las necesidades, sentimientos y hasta los problemas de otros, permitiéndoles de esta forma poder tomar una postura acorde para cualquier reacción que se pueda presentar.

##### **Carisma**

Entendido este como la habilidad de poder llevar a cabo cualquier tipo de relación entre el talento humano y los usuarios, facilitando las relaciones y creando en los usuarios un habiente de fraternidad, brinda confianza para ellos y sin duda dejando un mensaje en el subconsciente, el cual le permitirá a la empresa contar con la fidelidad de los mismos.

##### **Capacidad de respuesta**

Haciendo por medio de este relación a la disposición y actitud e atender y brindar la atención de la mejor forma y en el menor tiempo posible, se debe tener mayor consideración de este apartado, puesto que como los recorridos de la empresa es en la totalidad del casco urbano, sirve también para que muchas personas tengan la curiosidad de conocer los sitios de municipio, estas personas son en su mayorías turistas que siempre prefieren realizar recorridos y conocer el casco urbano del municipio.

## 9. OPERATIVIZACION

### 9.1 PLAN DE ACCION

**Cuadro 2. Plan de Acción**

<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Metas</b>	<b>Tiempos</b>	<b>Costos</b>	<b>Responsables</b>
<b>1. Concienciar a los socios de la situación actual de la empresa.</b>	Comunicados periódicos a los asociados de las actividades que se desarrollen, de los eventos que se pretendan realizar.	Desarrollar reuniones con mayor frecuencia y exponer las necesidades.	Mejorar la toma de decisiones dentro y fuera de la compañía.	2 meses	450.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta Directiva</li> <li>• Gerente</li> </ul>
<b>2. Reajustar tiempos y rutas de los vehículos.</b>	Realizar inspecciones periódicas y detectar lugares de más demoras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunir a los funcionarios y inculcar la importancia de ser eficientes para la comunidad.</li> </ul>	Incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios cumpliendo drásticamente con el cumplimiento de su necesidad.	4 meses	600.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe operativo</li> <li>• Gerente</li> <li>• pasante</li> </ul>
<b>3. Exigir la mejor presentación de los vehículos y de sus operarios.</b>	Gestionar convenios con entidades encargadas de los vestuarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• realizar eventos de gratificación para motivar al mejoramiento de la presentación personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindarle a los usuarios un mejor ambiente.</li> <li>• Generar un valor agregado frente a otras empresas competidoras.</li> </ul>	5 meses	2.000.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Pasante</li> </ul>
	Permitir la opinión de los	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar mayor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concienciar a los asociados de la</li> </ul>			

<p><b>4. Crear una administración más abierta y participativa.</b></p>	<p>funcionarios ya que son ellos los que desarrollan la actividad de transporte y podrán tener nuevas metodologías de trabajo.</p>	<p>junta de socios y permitir la opinión de otros conocimientos.</p>	<p>importancia de la toma conjunta de dediciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inculcar el sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de los socios.</li> </ul>	<p>12 meses</p>	<p>1.500.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta Directiva</li> </ul>
<p><b>5. Rediseñar el sistema de selección y contratación del personal operativo.</b></p>	<p>Diseñar nuevas técnicas para poder medir el desempeño en el trabajo que puede tener un aspirante.</p> <p>Cumplir a cabalidad los estatutos de la empresa en cuanto a la contratación de los mismos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigir el cumplimiento de los requisitos expuestos en la compañía para la vinculación a labores de cualquier persona.</li> <li>• Revisar constantemente la documentación de todo el personal vinculado laboralmente con la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmitir confiabilidad a todos los usuarios de la empresa por medio de una personal con las aptitudes necesarias requeridas.</li> <li>• Mejorar la calidad de la atención y la utilización de servicio, por medio de personal altamente capacitado.</li> </ul>	<p>18 meses</p>	<p>2.000.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta Directiva</li> <li>• Gerente</li> <li>• Jefe Operativo</li> </ul>
<p><b>6. Mejorar el parque automotor.</b></p>	<p>Implementar convenios con instituciones financieras, el cual permita obtener vehículos nuevo modelo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunirse con todos los socios para explicarles las ventajas de dichos convenios.</li> <li>• Reunirse con las organizaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la comodidad de los usuarios en el momento de utilizar los vehículos de la empresa.</li> </ul>	<p>24 meses</p>	<p>2.000.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asamblea de socios</li> <li>• Junta directiva</li> <li>• gerencia</li> </ul>

	con facilidades de pago.	ensambladoras de vehículos para seleccionar el más apropiado.				
<b>7. implementar sistemas de cajas registradoras.</b>	Dotar a cada uno de los vehículos con registradoras numéricas digitales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios con empresas dedicadas al expendio de estos sistemas.</li> <li>• Capacitar a los funcionarios de los vehículos para facilitar su funcionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer exactamente la variación del flujo de pasajeros en los vehículos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 meses</li> </ul>	3.800.000	Asamblea socios Junta directiva Gerencia

Como se puede observar en el anterior Plan estratégico la Empresa de Transporte Urbano de Tumaco requiere de un monto de 8'550.000 y así tratar de darle solución a un problema que cada vez es más frecuente en las organizaciones del departamento de Nariño.

## 10. CONCLUSIONES

Uno de los aspectos que puede resultar más difícil de modificar, es la ideología que dentro de la organización se maneja, tanto por parte de los funcionarios como de los asociados, ya que tiene una característica muy retrograda y que sin duda marca una pauta de total relevancia en el momento de implementar cambios o desarrollar nuevos procesos administrativos, ocasionando de esta organizacional una imagen muy desmejorada ante los ojos de residentes y turistas.

Además, de lo anterior este hecho ha ocasionado crear en los operarios una actitud muy negativa, lo que hace muy compleja la intención de realizar eficientes relaciones de trabajo y relaciones interpersonales, produciendo esto un sentido de falta de sentido de pertenencia y compromiso.

Es muy frecuente en esta organización ver las constates vulneraciones que se le hacen a las normas y políticas de la empresa, esto se presenta por que la rigurosidad de su cumplimiento es muy escasa y las sanciones en ocasiones no se realizan con la mayor equidad posible.

Aunque unos de los factores más críticos de esta empresa ante los usuarios es la calidad de la atención, muchas personas tienden a asegurar que hay otras cosas que generan mucha más insatisfacción, como lo es la capacidad de los funcionarios de no cumplir a cabalidad las rutas y los tiempos de recorridos de los vehículos, ya que estos aspectos afecta directamente la necesidad de ellos.

Por otro lado, la unificación de los criterios y la toma conjunta de las decisiones, es un factor que cada vez se pierde más en el interior de la organización, puesto que la gran mayoría de los socios no permiten que algunas decisiones tomadas los llegue a afectar un poco y también porque la mayor parte de las opiniones emanadas por ellos se realizan pensando en el beneficio personal.



## 11. RECOMENDACIÓN

Implementar mayor y mejores controles para garantizar el cumplimiento de los recorridos y tiempos, los cuales al igual que la atención son los que generan un mayor grado de insatisfacción para los usuarios de esta empresa.

Vigilar constantemente la presentación tanto de los vehículos como la presencia del personal operativo de los vehículos, ya que estos contribuyen mucho al mejoramiento del ambiente para los usuarios.

Desarrollar o implementar un proceso de Gestión Del Talento Humano (GTH), con el cual lograra vincular a la empresa el personal que tenga las capacidades, también permitirá a los usuarios llevar relaciones con funcionarios capaces de entender cualquier tipo de situaciones que presenten en los vehículos.

Implementar procesos administrativos como la cultura organización, clima organizacional y comunicación y facilitar las interrelaciones con el personal y con los usuarios.

## **BIBLIOGRAFIA**

CORTEZ BETANCOURT José Raúl: Gestión de Procesos Productivos Empresariales.

LAMB, Charles, Marketing, 1998.

LEÓN G. Schiffman, Comportamientos del consumidor, 1997.

LOVELOCK, Christopher H., Mercadotecnia de Servicios, Editorial Prentice Hall, 1997.

MALCOLM Peel, El servicio al cliente, Ediciones Deusto, 1993.

Sistema Normativo de Transporte Terrestre, José Yesid Rodríguez Hernández

STANTON, William, Fundamentos de marketing.

TUCKER GAITHER, Francis, Creative Customer Service Management. Vol. 13, 1983.

## NETGRAFIA

- [www.google.com](http://www.google.com).
- <sup>1</sup><http://www.5campus.com/leccion/calidadserv>

# **ANEXOS**

## Anexo A. ENCUESTA 1.

**Objeto:** determinar el grado de satisfacción de los usuarios de la empresa EMTUR S.A., además, de la concepción que tienen los mismos acerca de la calidad del servicio que presta la empresa.

1. **Genero:** \_\_\_\_\_
- Femenino \_\_\_\_\_
  - Masculino \_\_\_\_\_
2. **Edad:** \_\_\_\_\_

3. Actividad que desarrolla  
\_\_\_\_\_

4. Ha utilizado los servicios de la Empresa de Transporte Urbano de Tumaco "EMTUR S.A."

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

En el caso de que NO haya utilizado los servicios de la empresa EMTUR S.A. responda el  
¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Con que frecuencia utiliza los servicios de la empresa **EMTUR S.A.**

- Todos los días \_\_\_\_\_
- De vez en cuando \_\_\_\_\_
- Rara vez \_\_\_\_\_
- Nunca \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. La tarifa que tiene la empresa para el cobro del pasaje es:

- ELEVADA \_\_\_\_\_
- APROPIADA \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Se siente usted conforme con las rutas o recorridos que realizan los buses de la Empresa EMTUR S.A.

• SI \_\_\_\_\_

• NO \_\_\_\_\_

• ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Cree usted que el estado actual de los buses de la empresa es adecuado para la operación que realiza la empresa

• SI \_\_\_\_\_

• NO \_\_\_\_\_

• ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. Como califica usted la atención al usuario que prestan los funcionarios de la empresa EMTUR S.A.

• Excelente \_\_\_\_\_

• Buena \_\_\_\_\_

• Mala \_\_\_\_\_

10. ¿Qué aspecto cree usted que debería cambiar la Empresa Transporte Urbano de Tumaco?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

GRACIAS

## Anexo B. ENCUESTA 2.

### OBJETO:

Conocer desde la administración de la empresa si se aplican o no procesos administrativos en el personal operativo y/o administrativo encaminados a la prestación de un mejor servicio basado en la calidad de la atención que reciban sus usuarios.

1. Cuanto es el numero de trabajadores con que cuenta la empresa en la actualidad en todas las áreas que tenga la misma.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. La administración o dirección de la empresa de que forma maneja la comunicación con sus operarios.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Cuando se presentan conflictos internos y externos de su personal operativo y administrativo de que forma procede la dirección de la empresa.\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Dentro de los procesos de motivación que existen en el medio empresarial, la empresa en cual se fundamenta para satisfacer algunas necesidades de sus colaboradores\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. La Empresa cuenta con programas de capacitación para su personal\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. La Empresa en la actualidad cuenta con planes de carrera para sus colaboradores\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_